



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها

إعداد الطالب

محمد عوض توفيق شبير

إشراف

الدكتور/ محمد عثمان الأغا

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
أصول التربية / الإدارية التربوية

1430 هـ - 2009 م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ وَقُلْ رَبِّ اَدْخِلْنِيْ مُدْخَلَ صِدْقٍ وَّاَخْرِجْنِيْ مُخْرَجَ صِدْقٍ وَاَجْعَلْ لِّيْ مِنْ لَدُنْكَ سُلْطٰنًا نَّصِيْرًا ﴾ الإسراء: 80.

صدق الله العظيم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع .

إلى روح والديّ الكريمين : رحمهما الله ، وغفر الله لهما وأسكنهما فسيح جناته .

إلى زوجتي الغالية التي ساندتني أثناء الدراسة بجهدا وعطاها .

إلى أولادي الأعزاء : ريان ، وعوض ، حفظهما الله ورعاهما وبارك فيهما ونفع

بهما الإسلام والمسلمين .

إلى أخي العزيز : توفيق ، الذي كان عوناً لي في إنجاز هذا العمل جزاه الله خيراً

إلى أخواتي وأزواجهم الأعزاء .

إلى أصدقائي وزملائي الذين كان لهم أثراً طيباً في نفسي وفقهم الله وسدد على

طريق الخير خطاهم .

إلى مديري ومديرات المدارس بمحافظات غزة ، تقديراً لعظمة المسؤولية التي

يحملونها .

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل ، تقديراً واحتراماً .

الباحث

محمد عوض شبير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم، والشكر له سبحانه على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وعلى من سار على دربه واقتفى أثره إلى يوم الدين. امتثالاً لقوله تعالى .

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ النمل 19.

واقترءاً بقول رسولنا الحبيب صلى الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " فإنه يطيب لي في هذا المقام الكريم أن أتوجه بالشكر الجزيل، وعظيم التقدير لكل من مد يد العون في إنجاز هذا العمل، وخروجه إلى حيز النور، وأخص بذلك كلاً من:
- سعادة الدكتور: محمد عثمان الأغا ، على تفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، والذي أثرى هذا الجهد بآرائه السديدة، واقتراحاته البناءة، حيث كان لي بمثابة الناصح الأمين والموجه القدير، ولم يبخل علي بجهد ووقته.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى عضوي لجنة المناقشة كلاً من :

سعادة الأستاذ الدكتور: عليان عبد الله الحولي.

سعادة الدكتور: جميل حسن الطهراوي.

على تفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة وأتمنى من الله سبحانه وتعالى أن تتم الاستفادة من آرائها في إثراء هذه الدراسة، حيث إن مشاركتهم في مناقشتي زادني ودراستي، شرفاً وتقديراً.

- كما وأتقدم بخالص الشكر والتقدير لصرح العلم والعلماء الشامخ، الجامعة الإسلامية بغزة، وأخص بالذكر عمادة الدراسات العليا على جهودهم الكبيرة التي ساعدتني في إتمام هذا العمل وتسهيل مهمتي.

- وأقدم شكري وتقديري لأعضاء الهيئة التدريسية بقسم أصول التربية، الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية بغزة الذين غمرونا بفيض علمهم واحترامهم لنا.
- كما وأتقدم بجزيل شكري وعظيم امتناني إلى الأساتذة الكرام الذين تفضلوا بقبول تحكيم أداة الدراسة من مختلف الجامعات الفلسطينية بغزة، وقد ازددت شرفاً بآرائهم ومساهماتهم التربوية في تحكيم هذه الأداة.
- ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بوافر الشكر والاحترام لوزارة التربية والتعليم العالي، ومديريات التربية والتعليم الست بقطاع غزة، وأخص بالذكر كلاً من قسم التخطيط والديوان بالمديريات، على ما قدموه لي من تسهيلات أثناء عملية توزيع وجمع أداة الدراسة.
- وأتقدم بالشكر والعرفان لمديرة مدرسة خان يونس الثانوية " أ " للبنات المربية الفاضلة. أسماء مقداد وكلاً من:
- أ. سعيد قديح . مشرف مبحث القضايا المعاصرة بمديرية خان يونس.
- أ. محمود المصري . مشرف مبحث الكيمياء بمديرية خان يونس.
- الذين تحملوا معي كثيراً، وكانوا لي خير معين بتوجيهاتهم وإرشاداتهم العظيمة.
- والشكر موصول لزملائي الكرام وأخص بالذكر:
- المعلم القدير/ عمر عبيد.
- المعلم القدير/ محمد خضر شبير.
- على مساعدتهم لي، في ترجمة النصوص الأجنبية مما سهل مهمتي في إتمام هذا العمل .
- وشكري الكبير لمديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة غزة الذين ساهموا بعطائهم الكبير، وجهدهم المشكور بالاهتمام باستبانة الدراسة وتعبئتها وإرسالها للمديريات.
- كما وأتقدم بخالص الشكر والتقدير لزوجتي وأبنائي، وأخي توفيق وزوجته، وأخواتي العزيزات وأزواجهن وأبنائهم على وقوفهم إلى جانبي طيلة فترة الدراسة بالمساعدة والدعاء.
- كما وأشكر جميع الإخوة والأخوات والأصدقاء والزملاء الذين ساهموا معي وساعدوني في مختلف مراحل إعداد هذه الرسالة.
- وختاماً فأنتني أسأل الله العلي القدير أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يوفقهم إلى ما يحبه ويرضاه، انه سميع مجيب الدعاء.

الباحث

محمد عوض شبير

أولاً / فهرس الموضوعات:

رقم الصفحة	الموضوع
أ	من هدي القرآن الكريم
ب	الإهداء
ت-ث	شكر وتقدير
ج-د	فهرس الموضوعات
د	فهرس الأشكال
د-ز	فهرس الجداول
ز	فهرس الملاحق
س-ش	ملخص باللغة العربية
ص-ط	ملخص باللغة الإنجليزية
10-1	الفصل الأول / الإطار العام للدراسة .
6-1	مقدمة
6	مشكلة الدراسة وأسئلتها
7	فروض الدراسة
8-7	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9-8	حدود الدراسة
10-9	مصطلحات الدراسة
94-11	الفصل الثاني / الإطار النظري .
12	تمهيد
14-12	تعريف الإدارة المدرسية
14	أهمية الإدارة المدرسية
15	أهداف الإدارة المدرسية

16-15	وظائف الإدارة المدرسية
17-16	خصائص الإدارة المدرسية الناجحة
17	مبادئ الإدارة المدرسية
22-18	أساليب وأنماط الإدارة المدرسية
37-22	الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية
38	مدير المدرسة
38	تعريف مدير المدرسة
40-39	أهمية دور مدير المدرسة
42-40	الأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة
44-43	مهارات مدير المدرسة
45-44	مواصفات وخصائص مدير المدرسة الناجح
46-45	العوامل التي تؤثر في وظيفة وواجبات مدير المدرسة
94-47	ضغوط العمل لدى مديري المدارس
47	تمهيد
51-48	مفهوم ضغوط العمل
53-51	ضغوط العمل في الإدارة المدرسية
54-53	مراحل حدوث ضغوط العمل في مجال الإدارة المدرسية
57-54	أهمية دراسة موضوع ضغوط العمل في المؤسسات التربوية
66-57	مصادر ومسببات ضغوط العمل
69-67	أنواع ضغوط العمل وتصنيفاتها
73-70	الآثار الناتجة عن ضغوط العمل
73	ضغوط العمل والأداء
74-73	تكاليف ضغوط العمل
74	مؤشرات ضغوط العمل في مجال الإدارة المدرسية
75	مواجهة ضغوط العمل وإدارتها في مجال الإدارة المدرسية
76-75	مراحل إدارة الضغوط في المدرسة
84-76	استراتيجيات إدارة ضغوط العمل

93-85	علاج ضغوط العمل من وجهة نظر إسلامية
94	المدرسة النموذجية الخالية من ضغوط العمل
123-95	الفصل الثالث / الدراسات السابقة .
95	تمهيد
110-95	أولاً / الدراسات العربية
118-111	ثانياً / الدراسات الأجنبية
123-119	ثالثاً / التعقيب على الدراسات السابقة
138-124	الفصل الرابع / إجراءات الدراسة .
125	تمهيد
125	منهج الدراسة
125	مجتمع الدراسة
127-125	عينة الدراسة
127	أدوات الدراسة
129-127	خطوات بناء الاستبانة
135-129	صدق الاستبانة
137-135	ثبات الاستبانة
138-137	إجراءات الدراسة الميدانية
138	الأساليب الإحصائية المستخدمة
183-139	الفصل الخامس / نتائج الدراسة و تفسيرها .
140	تمهيد
159-140	النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول وتفسيرها
176-160	النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني وتفسيرها

181-177	النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث وتفسيرها
183-182	التوصيات المقترحات
196-184	المراجع والمصادر
214-197	الملاحق

ثانياً / قائمة الأشكال:

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
24	نموذج يوضح إدارة الجودة الشاملة للقيادات المدرسية	1
31	نموذج يوضح الاستراتيجيات العامة للإدارة الذاتية	2
56	نموذج يوضح العناصر الأساسية لضغوط العمل والتفاعل بينها	3

ثالثاً / قائمة الجداول:

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
126	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	1
126	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	2
126	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	3
126	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المرحلة التعليمية	4
127	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فترة الدوام	5
128	يوضح العبارات التي تم حذفها بناءً على توصيات المحكمين والمجال التي كانت تتبع له العبارة ضمن الاستبانة .	6
128	يوضح مدرج ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة	7
129	يبين عدد فقرات الإستبانة حسب كل مجال من مجالاتها	8
130	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول:ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل مع الدرجة الكلية للمجال	9
131	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني:ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة مع الدرجة الكلية للمجال	10
132	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث: ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل المادية مع الدرجة الكلية للمجال	11

133	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع:ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي مع الدرجة الكلية للمجال	12
134	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الخامس: ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل مع الدرجة الكلية للمجال	13
135	مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية	14
136	يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة قبل التعديل ومعامل الارتباط بعد التعديل	15
137	يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة	16
140	يوضح المستوى والتقدير المعتمد للحكم على توفر ضغوط العمل لدى المديرين	17
141	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد المقياس وكذلك ترتيبها في المقياس (ن = 374)	18
141	يوضح ترتيب المجالات والوزن النسبي لكل مجال	19
146-145	يوضح التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول : ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل وكذلك ترتيبها في البعد (ن =374)	20
149	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني : ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة وكذلك ترتيبها في البعد (ن =374)	21
152	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث : ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل المادية وكذلك ترتيبها في البعد (ن =374)	22
155	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع : ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي وكذلك ترتيبها في البعد (ن =374)	23

158-157	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الخامس : ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل وكذلك ترتيبها في للبعد (ن =374)	24
160	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)	25
163	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير فأعلى).	26
165	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (1- 5 سنوات، 6- 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)	27
166	يوضح اختبار شيفيه في المجال الأول:ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل "	28
166	يوضح اختبار شيفيه في المجال الثاني - ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة "	29
167	يوضح اختبار شيفيه في المجال الخامس - ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل "	30
167	يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية "	31
170	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية(أساسية ، ثانوية).	32
172	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الدوام المدرسي(صباحي دائم، مسائي دائم، ذات فترتين)	33
173	يوضح اختبار شيفيه في المجال الأول:ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل "	34
173	يوضح اختبار شيفيه في المجال الثاني - ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة "	35

173	يوضح اختبار شيفيه في المجال الثالث - ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل المادية	36
174	يوضح اختبار شيفيه في المجال الرابع - ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي	37
174	يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية	38
178-177	يوضح تصورات أفراد عينة الدراسة وتكراراتها ونسبها المئوية (ن = 374)	39

رابعاً / قائمة الملاحق:

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
204-198	الاستبانة في صورتها الأولية موجهة إلى السادة المحكمين	1
205	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
212-206	الاستبانة في صورتها النهائية موجهة إلى السادة مديري المدارس الحكومية	3
213	يوضح صورة عن كتاب تسهيل مهمة الباحث الموجه من عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية لوزارة التربية والتعليم العالي .	4
214	يوضح صورة عن كتاب تسهيل مهمة الباحث الموجه من وزارة التربية والتعليم العالي لمديريات التربية والتعليم ومديري المدارس بمحافظة غزة .	5

ملخص الدراسة

ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ضغوط العمل، التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، ومعرفة الاختلافات في درجة تقديرات عينة الدراسة من المدراء، لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم، تبعاً لمتغيرات الدراسة وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، عدد سنوات الخدمة، فترة الدوام المدرسي) ، وتحديد أهم السبل للتغلب على ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة، من وجهة نظرهم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث أجرى الباحث مسح شامل للمجتمع وبلغ عددهم (374) مدير ومديرة من المديرية التعليمية الستة. واستخدم الباحث لهذا الغرض أداة الدراسة الرئيسية وهي عبارة عن استبانة من إعدادة، واشتملت على خمسة مجالات وكان مجموع فقراتها (71) فقرة، وقد تمت المعالجات الإحصائية وتحليل النتائج من خلال استخدام الباحث للتكرارات، والمتوسط الحسابي، والنسب المئوية، واختبار T.test، وتحليل التباين الأحادي on way anova، واختبار شيفيه البعدي Scheffe، وجاء ذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- يتعرض مديرو المدارس الحكومية بمحافظة غزة لمستوى متوسط من ضغوط العمل حيث بلغت نسبته (53.81%).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في المجال (الثاني، والثالث، والرابع، والخامس) والدرجة الكلية.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في المجال الأول، والفروق كانت لصالح الإناث.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المجال (الأول، الثاني، الثالث، الخامس) والدرجة الكلية.
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في البعد الرابع، لصالح فئة حملة الماجستير فأعلى.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في البعد (الثالث، الرابع).

- 7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في البعد (الأول، الثاني، الخامس) والدرجة الكلية، وقد كانت الفروق لصالح الأقل خدمة.
- 8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (أساسية، ثانوية) في الأبعاد (الأول، الثاني، الثالث، الخامس) والدرجة الكلية.
- 9- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (أساسية، ثانوية) في المجال الرابع، وقد كانت الفروق لصالح المرحلة الثانوية.
- 10- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير فترة الدوام (صباحي دائم، مسائي دائم، مدرسة ذات دوام الفترتين) في البعد الخامس.
- 11- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير فترة الدوام المدرسي (صباحي دائم، مسائي دائم، مدرسة ذات دوام الفترتين) والفروق في هذا المتغير كانت لصالح المدارس ذات الدوام المسائي ودوام الفترتين.
- في ضوء هذه النتائج فقد أوصت الدراسة بما يلي:
- ضرورة أن تولي وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية موضوع ضغوط العمل أهمية خاصة؛ لما له من تأثيرات وانعكاسات سلبية على سير العمل المدرسي لدى المدراء.
- قيام وزارة التربية والتعليم بالتخفيف من الأعباء الإدارية المرهقة التي يكلف بها مديرو المدارس الحكومية، ضرورة التدريب والتأهيل المستمر لمديري المدارس، بحيث يمكنهم من اكتساب مهارات وخبرات جديدة، وكذلك تمكينهم من مواجهة ضغوط العمل بإيجابية، إيجاد نوع من التوافق بين الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها المدراء وبين الإمكانيات والصلاحيات المخولة لهم. العمل على تعيين نائب مدير متفرغ في كل مدرسة، وكذلك تطبيق سياسة المعلم الأول في كل مدرسة. ضرورة سعي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية توحيد فترة الدوام المدرسي لجميع المدارس والاتجاه نحو الدوام الصباحي، تحسين المستوى المادي لمديري المدارس، العمل على التقليل من الأعداد الكبيرة للطلبة داخل الفصول، بالإضافة للتقليل من نصاب الحصص للمعلمين.

Abstract

" The Work Stress on the School Governmental Head Teachers in Gaza Governorates And The Way to Overcome It " .

The study aimed at investigating the work stresses' degree that face the school governmental head teachers in Gaza governorates from their perspective and knowing the differences in the study sample's estimates degree of the head teachers for the work stress they face according to the study variables: (gender, the qualification degree, the educational stage, the number of the service years, and the shift of the school attendance) .The study also aimed at determining the most ways to overcome the work stresses' degree that face the school governmental head teachers in Gaza governorates from their perspective The researcher adopted the descriptive analytical approach because it is suitable for such studies. The sample of the study consisted of all the population . The researcher did a comprehensive survey of the population and their numbers were (374) male and female head teachers from all the six educational directorates. The researcher used a questionnaire as a main tool for this study prepared by himself. The questionnaire contained five scopes. The total of the questionnaire were 71 items. As for the statistical analysis and the result analysis, the researcher used the frequencies, the means, the percentages, T-test, One Way Anova and Scheffe . This was done via using SPSS program .

The study conducted the following results :

1-Governmental school head teachers in Gaza governorates are exposed to a middle level of work stresses at percentage 53,81%.

- 2- There were no statistically significant differences due to the gender variable in the second, third, fourth and fifth scope as well as the total degree.
- 3- There were statistically significant differences due to the gender variable and the differences were in favor of females.
- 4- There were no statistically significant differences due to the qualification degree variable in the first, second, third and fifth scope as well as the total degree.
- 5- There were statistically significant differences due to the qualification degree variable in the fourth scope in favor of master degree group and further.
- 6- There were no statistically significant differences due to the number of the service years variable in the third and fourth scope.
- 7- There were statistically significant differences due to the number of the service years variable in the first, second and fifth scope as well as the total degree and the differences were in favor of the fewest service years.
- 8- There were no statistically significant differences due to the educational stage variable (basic- secondary) in the first, second, third, and fifth scope as well as the total degree.
- 9- There were statistically significant differences due to the educational stage variable (basic- secondary) in the fourth scope and the differences were in favor of the secondary stage.
- 10- There were no statistically significant differences due to the school attendance variable (permanent morning, permanent afternoon and school with the two shifts in the fifth scope.
- 11- There were statistically significant differences due to the school attendance variable (permanent morning, permanent afternoon and school with the two shifts), the differences in this variable were in favor of permanent afternoon school and schools of the two shifts.

In the light of these findings, the study recommended the following points:

The Palestinian ministry of education and higher education should give the subject of work stresses a special care owing to its negative interactions on the school work for the school head teachers. It should reduce the administrative loads that governmental school head teachers do in their work. the ministry of education should encourage the continuous rehabilitation of school head teachers to require the needed skills and new experiences to be able to face the work of stresses positively It should find a kind of correspondence between the head teachers` duties and responsibilities and the possibilities of giving unlimited authority. The ministry of education should appoint a head teacher assistants in every school and apply the policy of the first teacher in every school. It should use the policy of the same school attendance for all schools, especially the permanent morning attendance. Finally It should improve the financial level for school head teachers and reduce the numbers of students in classrooms as well as the teachers` loads..

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة .
- مشكلة الدراسة وأسئلتها .
- فروض الدراسة .
- أهداف الدراسة .
- أهمية الدراسة .
- حدود الدراسة .
- مصطلحات الدراسة .

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تعتبر الإدارة المدرسية هي حجر الزاوية في العملية التعليمية، وضمن أي نظام تربوي وفي أي مجتمع، حيث يقع على عاتق الإدارة المدرسية مسؤوليات جسام وأعباء ثقيلة، ينبغي عليها تأديتها بصورة صحيحة وعلى الوجه الأكمل كما هو مخطط لها مسبقاً.

وللإدارة المدرسية أهمية وأثر بارز في إنتاجية العملية التربوية التعليمية في مختلف أوجهها وأبعادها، تخطيطاً وبرمجة وتنظيماً إشرافاً وتوجيهاً وتقويماً، والإدارة المدرسية هي الحلقة الأهم في البنية الهيكلية للإدارة التربوية، فهي في تماس مباشر مع العملية التربوية والتعليمية (البرادعي، 1988:5).

وكذلك فإن الإدارة المدرسية الناجحة هي إحدى المرتكزات الأساسية لأي مجتمع، إذ إنها غالباً ما توفر له أفواج الطلاب الذين تخرجهم بالكفايات الضرورية التي يمكنها تطوير ذلك المجتمع وتعويض ما أنفق من أموال وجهد من أجل تأمين التعليم لهم وإعدادهم لبناء مجتمعهم (علي، 2006:65).

لهذه الأسباب أدركت المجتمعات أهمية الإدارة المدرسية، ومدى قدرتها في التأثير على المجتمع سواءً بالسلب أم بالإيجاب، لذلك بدأت تولي هذا التنظيم الإداري كل اهتمام حفاظاً على كيان المجتمع.

ولما كان دور الإدارة المدرسية هام لهذا الحد، حيث تصدى كثير من الباحثين في الحقل التربوي لدراسة أهمية الإدارة المدرسية فإن الأهم من ذلك هو من يرأس الإدارة المدرسية، ألا وهو مدير المدرسة بصفته رجل الإدارة الأول داخل المدرسة.

حيث يعتبر مدير المدرسة من عناصر الإدارة الفعالة، فهو الذي يقود الأفراد الذين يقومون بتنفيذ الخطة حسب الأهداف المنشودة، وفي ضوء المرحلة المحددة لها. كما إن عليه أن يرشدهم ويوجههم وهذا يتطلب أن يكون قائداً تربوياً في جميع جوانب العملية الإدارية، مما يجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية (ياركندي، 2003:3).

وكذلك يعتبر مدير المدرسة المسئول الأول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي، ومن هنا يمكن أن ندرك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه (العمارة، 1999:109).

لذا فإن مدير المدرسة هو الشخص الأول والمسئول المباشر والشخص المحوري داخل الإدارة المدرسية، وهو الوجه المباشر لهذه الإدارة، وكذلك مرآتها الظاهرة. ويتوجب على مدير المدرسة برغم كبر حجم المسؤوليات وتعدد المهام فإنه مطالب بتسيير العمل المدرسي على الوجه الأفضل ضماناً لنجاح الإدارة المدرسية في أداء مهامها.

فمدير المدرسة يعتبر ركيزة العملية التعليمية، وعليه يعتمد النظام التربوي في بلوغ أهدافه فالمدير هو "الإداري الأول في المدرسة، ويقف على رأس التنظيم فيها، ويتحمل فيها المسؤولية الأولى، بل والكاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع". (عابدين، 2001:89).

ولعل من أهم العوامل التي تساعد على نجاح مدير المدرسة في أداء مهمته هو قدرته على توفير المناخ الصالح لممارسة العمل التربوي الناجح وإشعار العاملين مدرسين وإداريين بالانتماء إلى المدرسة، وحب العمل داخلها والرضا عن عملهم (محامدة، 2005:71). ويواجه مدير المدرسة أثناء قيامه بالأدوار والواجبات وتنفيذه للتعليمات المكلف بها من قبل الإدارة التعليمية، جملة من المعوقات والمشاكل التي قد تحد من فعاليته من القيام بتنفيذ تلك الواجبات، وتكون مهمة مدير المدرسة هنا التغلب على تلك المشكلات وهو ما أشير إليه سابقاً بتوفير المناخ الصالح لممارسة العمل التربوي.

ولعل إبراز تلك المشكلات التي تواجه مديري المدارس هي انتشار ظاهرة ضغوط العمل أو ما يسمى أيضاً بالضغوط المهنية. حيث إن تعدد مصادر ضغوط العمل جعلت إنسان هذا العصر قلقاً سهل الاستثارة، سريع الانفعال، ولا يقف هذا التأثير في المنزل أو في الحياة العامة بل ينتقل إلى بيئة العمل، الأمر الذي ينعكس سلباً على أدائه الوظيفي وعلاقاته بزملائه وروسائه في العمل وربما على صحته النفسية والجسمية، كما أن ضغوط العمل ترهق كاهل الاقتصاد الوطني، وتؤدي إلى انخفاض العائد الاقتصادي في مؤسسات الدولة (المشعان، 2000:206).

ويمكننا القول بأن الإنسان يعيش في حاضرننا المعاصر مايسمى بعصر القلق والضغط الناتجة عن التقدم التكنولوجي الهائل وتسارع إيقاع الحياة حيث أصبح يتوجب على الإنسان ملاحقة هذا التسارع ،وما يعنينا في هذا الجانب بالتحديد هو ضغوط العمل لدى مديري المدارس.

حيث يشير (حسين 2004) إلى أن العمل في مجال الإدارة المدرسية مصدراً للضغط إذ يشعر كثيراً من العاملين في المدرسة بالإرهاق وحالات عدم التوازن النفسي والجسماني مما يؤثر عليهم وعلى مستوى الأداء الذي يقومون به بشكل سلبي، ولقد أصبحت الضغوط مشكلة رئيسية لكل العاملين بالمدرسة، ... وعلى الجانب الآخر فإدارة المدرسة ربما ينتابها القلق نتيجة للضغوط لأنها قد تكون سبباً في الأداء المنخفض والغياب الزائد (حسين،2004:145).

ولقد زاد الاهتمام بضغط العمل في الآونة الأخيرة لأهمية نتائجه في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالعاملين، والتأثير على سلوكهم، ومستوى تفاعلهم وإحساسهم بالمؤسسة التي يعملون بها(مصطفى،2005:281).

ويعرف مصطلح ضغط العمل بـ " إنها ردود فعل أو حالة من عدم التوازن ناجمة عن المصادر التنظيمية وظروف العمل غير العادية وتفاعلها مع شخصية القيادي، ثم بين العاملين وأعمالهم مما يؤثر في حالة العاملين النفسية والبدنية بدرجات متفاوتة وتؤدي بهم إلى تغيير نمط سلوكهم، وانحرفهم عن الأداء المتوقع (حمادات،2006:90).

وإن ضغوط العمل ناشئة عن صعوبات ومعوقات تقف أمام إدارة المدرسة أو مطالب تفرض عليها تحملها، فلقد أصبح موضوع الضغوط في العمل في مجال الإدارة المدرسية مجال اهتمام الكثير نتيجة الآثار المترتبة على هذه الضغوط والتي تنعكس بالسلب على أدائهم وعدم شعورهم بالرضا عن العمل، مما أدى إلى ضعف العائد الاقتصادي من التعليم وشيوع مناخ غير سوي يؤدي إلى ضعف الكيانات الإدارية(حسين،2004:144).

فبالنظر لضغوط العمل نجد أنها ناتجة عن تفاعل العاملين مع محيطهم داخل بيئة العمل بجميع مكوناتها والتي قد تؤثر على سير العمل داخل المدرسة أو أي منظمة أخرى.

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

وعليه فإن أهمية هذه الدراسة تتبع من كونها تبحث في موضوع غاية في الأهمية ألا وهو ضغوط العمل، وما يزيد من أهميته هو بحثه في موضوع ضغوط العمل لدى عينة مهمة ألا وهي مديري المدارس، كون هذه العينة يقع على عاتقها مسؤوليات كبيرة وأعباء ثقيلة، وأثناء قيامهم بهذا الدور وتفاعلهم مع المحيطين ينتج عنه ما يسمى بضغط العمل.

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

ولعل الناظر إلى موضوع ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة، فإنه يجد أن مديري المدارس يعانون من ضغوط العمل المتراكمة عليهم، فعلاوة على ظروف العمل وطبيعة المهنة والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، فإن قطاع غزة له خصوصية خاصة تتمثل في ظروف الاحتلال الإسرائيلي، وما يمارسه من حصار ظالم واغلاقات وكذلك انقسام سياسي مريع، وقد ألفت هذه الظروف بظلالها على العمل المدرسي ومديري المدارس مما زاد من عبء ضغوط العمل لديهم. فهو مطالب بالعمل في ظل ظروف غاية في التعقيد ، تضعف من قدرة مديري المدارس على تهيئة الأجواء المناسبة لممارسة العمل المدرسي بشكل مناسب وبالتالي الزيادة من ضغوط العمل.

فعلى الصعيد المحلي تم تناول موضوع ضغوط العمل بالدراسة والتحليل من قبل العديد من الباحثين، ولكن اللافت للنظر يجد أن هذه الدراسات قد تناولت ضغوط العمل لدى عينات أخرى غير مديري المدارس ومن هذه الدراسات دراسة ثابت (2003) والتي تناولت ضغوط العمل وعلاقتها بالاتجاه نحو مهنة التدريس لدى المعلمين بمحافظات غزة، ودراسة مسلم (2007)والتي تناولت مصادر الضغوط المهنية وأثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة،

ودراسة عمار (2006) وقد تناولت فيها أثر بعض المتغيرات على مستوى ضغوط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، بالإضافة لدراسة أبو مصطفى وأبو غالي (2007) وقد تناول الباحثان فيها مصادر ضغوط العمل لدى المعلم الفلسطيني حيث أجريت على المعلمين الملتحقين في برنامج تأهيل المعلمين بجامعة الأقصى، ودراسة أبو عودة (1998) وقد تناولت ظاهرة الاحتراق النفسي وعلاقتها بضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية.

بالنظر لهذه الدراسات التي أجريت على الصعيد المحلي فإننا نجد بأنها تناولت موضوع ضغوط العمل في المؤسسات التعليمية إلا أنها اختلفت من حيث عينة الدراسة التي تسعى الدراسة الحالية لتناولها حيث إن عينة الدراسة لهذا البحث ستكون مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة.

وعلى حد علم الباحث لم يعثر على دراسات محلية مشابهة للدراسة الحالية ، من حيث تناولها لضغوط العمل لدى مديري المدارس.

أما على الصعيد العربي والعالمي فقد أجريت الكثير من الدراسات حول موضوع ضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس بمختلف مراحلهم التعليمية وباشتمالها على متغيرات عديدة ومنها دراسة (الشامان،2006)، ودراسة (العنبي،2006)، ودراسة (مصطفى،2005) ودراسة (الشامان،2004)، ودراسة (العلفي،2004)، ودراسة (ياركندي،2003) ودراسة (الهنداوي،2002)، ودراسة (البلهيد،2001)، ودراسة (السلوم،2001)، ودراسة (الشديفات،1999)، ودراسة (العنبي،1999)، ودراسة (العمري وأبو طالب،1997).

وكذلك أجريت العديد من الدراسات الأجنبية حول نفس الموضوع منها دراسة

(AbdulMuthalib,2003) ، ودراسة (Halling,2003) ، ودراسة (Lucas, 2003)،

ودراسة (Wong,2000)، ودراسة (Tichatonga Nhundu,1999)، ودراسة

(Fredman,1999)، ودراسة (Tock Keng Lim,1999) ، ودراسة (Gmelch,1994)،

ودراسة (Borg & Riding,1993) .

وعليه فإن الباحث يأمل في أن يتم الاستفادة من هذه الدراسة على مستوى وزارة التربية والتعليم ومديري ومديرات المدارس بمحافظات غزة، وكذلك جهاز الإشراف التربوي من أجل

تحديد المعوقات والضغوط التي تعترض مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة ومحاولة تحديد أهم السبل للتغلب عليها.

وبناءً على ما تقدم ونظراً لقرب الباحث من العمل الإداري المدرسي من خلال عمله كمعلم في مدارس وزارة التربية والتعليم، وملاحظة مدى التذمر والشعور بالضيق لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة نظراً للأعباء الكثيرة المكلفين بها والمطالبين بانجازها والتي تعد أكبر من وقتهم في ظل نقص الإمكانيات والصلاحيات مما ولد لديهم المعاناة من ضغوط العمل لديهم، حيث أصبحت ظاهرة ضغوط العمل ظاهرة جديرة بالاهتمام لما لها من خطورة وتأثير على كثير من جوانب حياة الفرد وكذلك المجتمع.

وعليه فإن الدراسة الحالية سينصب اهتمامها على دراسة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة، وتحديد أهم السبل المقترحة للتغلب على ضغوط العمل من وجهة نظر مديري المدارس والتي تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في تحديد مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة.

مشكلة الدراسة:

بعد العرض السابق وتقديم صورة عامة حول موضوع الدراسة التي يرغب الباحث في تسليط الضوء عليها فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:
ما واقع ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويره؟
ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما درجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم؟

2- هل تختلف متوسطات تقدير مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم باختلاف متغيرات الدراسة وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، عدد سنوات الخدمة، فترة الدوام)؟

3- ما سبل التغلب على ضغوط العمل التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة؟

فروض الدراسة:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتقديرات أفراد العينة لمستوى ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير الجنس " ذكر - أنثى " .
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتقديرات أفراد العينة لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير المؤهل العلمي الذي يحمله المدير (بكالوريوس - ماجستير فأعلى) .
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتقديرات أفراد العينة لمستوى ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير المرحلة التعليمية " أساسية- ثانوية " .
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتقديرات أفراد العينة لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة " من (1- 5) من (6 إلى 10) (أكثر من 10 سنوات) .
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتقديرات أفراد العينة لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير فترة الدوام المدرسي(صباحي دائم ،مساءئي دائم ،مدرسة ذات دوام متغير "فترتين") .

أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية لتحقيق جملة من الأهداف وهي:
- 1- تحديد مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة .
 - 2- معرفة الاختلافات في درجات تقدير عينة الدراسة من المدراء لضغوط العمل التي تواجههم باختلاف الجنس " مدير - مديرة ، ذكر - أنثى ، والكشف عن الاختلافات في درجات تقدير عينة الدراسة من المدراء لمستوى ضغوط العمل التي تواجههم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير فأعلى) وكذلك الكشف عن الاختلافات في درجات تقدير عينة الدراسة من المدراء لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية (أساسية- ثانوية)، والكشف عن الاختلافات في درجات تقدير عينة الدراسة من المدراء لمستوى ضغوط العمل التي تواجههم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة (من 1- 5 ، من 6 إلى 10 ،) (أكثر من 10 سنوات) ،بالإضافة للكشف عن الاختلافات في درجات تقدير عينة الدراسة من المدراء لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تبعاً لمتغير فترة الدوام المدرسي (صباحي،مساءئي، مدرسة ذات دوام متغير "فترتين) .
 - 3- تحديد أهم السبل للتغلب على ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم.

4- إثراء ميدان الإدارة المدرسية بهذا النوع من الدراسات للاستفادة من نتائج هذه الدراسة وكذلك البناء على نتائجها لإجراء دراسات مشابهة.

أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع ضغوط العمل موضوعاً هاماً، وهو جدير بالدراسة والبحث، ولقد لقي هذا الموضوع اهتماماً من العديد من الباحثين، إدراكاً منهم بأهمية دراسة هذه الظاهرة، خاصة في مجال الإدارة المدرسية التي يقودها شخصية محورية ألا وهو المدير، لذلك سعت هذه الدراسة للبحث في هذه الظاهرة علها تخرج بنتائج قد يستفيد منها أصحاب العلاقة، ومن الجهات التي قد تستفيد من هذه الدراسة:

- 1- بشكل مباشر مديري المدارس بمحافظات غزة تحديداً وفلسطين عموماً، في كونها تضع هؤلاء المدراء في صورة الوضع القائم، من خلال محاولتها تعريفهم بضغوط العمل وأسبابها وطرق التغلب عليها.
- 2- وزارة التربية والتعليم، وخاصة قسم الإشراف التربوي وقسم الإدارات المدرسية، من خلال اطلاعهم على واقع ضغوط العمل لدى مدراء المدارس بمحافظات غزة، ولفت أنظارهم حول آثار هذه الظاهرة.
- 3- الباحثون في مجال الإدارة التربوية والمدرسية، في إجراء دراسات مشابهة، والبناء على نتائجها.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

- 1- الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على تحديد مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم .
- 2- الحد المؤسسي: تم تطبيق هذه الدراسة على كل أفراد المجتمع الأصلي من جميع المدارس الحكومية التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية بمختلف مراحلها سواء (أساسية- ثانوية) .
- 3- الحد الجغرافي: اقتصرت الدراسة الحالية على محافظات غزة الست، وهي: (محافظة شمال غزة، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، محافظة رفح)
- 4- الحد البشري: تم تطبيق الدراسة الحالية على مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة حسب توزيعهم داخل المديرية التعليمية وهي مديرية شمال غزة - مديرية شرق غزة - مديرية غرب غزة - مديرية الوسطى - مديرية خان يونس - مديرية رفح.

5- الحد الزمني : بدأ وانتهى العمل في هذه الدراسة بجميع مراحلها في العام 2009م.

مصطلحات الدراسة:

ضغوط العمل:

تعددت تعريفات مصطلح ضغوط العمل وتنوعت في نفس الوقت حيث يتم تناوله من أكثر من زاوية حسب مجالات الانطلاق للباحثين ومن هذه التعريفات:
تعريف الشامان، تعرف ضغوط العمل بأنها موقف أو حالة يشعر فيها الفرد بالقلق وعدم الارتياح الأمر الذي يمكن أن يتطور ليمثل ضغطاً على الفرد (الشامان، 2004: 263).

تعريف عبد الباقي " مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسدية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط" (عبد الباقي، 2001: 283).

وتعرف أيضاً بأنها الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وأعبائها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور (فليه و عبد المجيد، 2005: 305).

وفي ضوء التعريفات السابقة لمصطلح ضغوط العمل يعرف الباحث ضغوط العمل بأنها:

عبارة عن شعور سلبي غير سار، يتولد لدى مديري المدارس نتيجة للأعباء، والمهام والمسؤوليات، والعلاقات المرتبطة بزملاء العمل، وبيئة العمل، والذي من شأنه أن يؤثر على سير العمل أو يعرقله حسب قوة هذا الشعور.

ويعرف ضغط العمل إجرائياً بأنه :

الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة نتيجة لاستجابته لبؤود استبانة ضغوط العمل التي أعدها الباحث .

مدير المدرسة:

عرف (حجي، 2000: 365) مدير المدرسة بأنه " هو الرئيس التنفيذي المسؤول عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشؤون الفنية والإدارية والمالية.

ويعرفه (عابدين، 2001: 89) بأنه هو الإداري الأول في المدرسة، ويقف على رأس التنظيم فيها، ويتحمل فيها المسؤولية الأولى، بل الكاملة، أمام السلطة التعليمية (الرؤساء) والمجتمع.

وتعرف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية مدير المدرسة بأنه :

هو الموظف الذي تُعينه وزارة التربية والتعليم بهذا الاسم ، ويتولى قيادة المدرسة لإدارتها ، وتقديم المساعدة الفنية والتربوية للمعلم لرفع مستوى أدائه ، وتمكينه من المساهمة في تحسين العملية التعليمية بكل طاقاته ، وهو ما يطلق عليه اسم ناظر المدرسة في بعض الأنظمة التربوية العربية (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، مديرية التدريب والإشراف التربوي ، 1997).

ويتبنى الباحث في هذا الصدد تعريف وزارة التربية والتعليم الفلسطينية الخاص بمدير المدرسة.

المدارس الحكومية:

هي المدارس التابعة للإشراف المباشر إدارياً وفنياً لوزارة التربية والتعليم العالي بالسلطة الفلسطينية (كتاب الإحصاء 2007-2008).

محافظات قطاع غزة:

قطاع غزة هو جزء من السهل الساحلي تبلغ مساحته 365 كم مربع، ويمتد هذا الجزء على الشاطئ الشرقي للبحر المتوسط بطول 45 كم وبعرض يتراوح ما بين 6 إلى 12 كم طبقاً للوضع الحالي للمحافظات ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمسة محافظات بدءاً من الشمال بمحافظة شمال غزة، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، محافظة رفح في الجنوب. (الأطلس الفني، وزارة التخطيط الفلسطينية، 1997: ج1).

الفصل الثاني

الإطار النظري

- القسم الأول : الإدارة المدرسية .
- القسم الثاني : مدير المدرسة .
- القسم الثالث : ضغوط العمل في الإدارة المدرسية .

• القسم الأول : الإدارة المدرسية .

تمهيد:

مما لا شك فيه بأن العملية التعليمية عملية متداخلة ومتشابكة، وذات أبعاد متعددة ترمي إلى النهوض بواقع المجتمع وأبنائه نحو مجتمعات راقية مزدهرة. يسودها التعاون والانتماء لهذا فإن نجاح المنظومة التعليمية في أداء دورها يحتاج إلى أدوات فعالة، تقوم بإنجاز وتحقيق الأهداف والغايات وإن الجهة المرشحة للقيام بهذا الدور في المجتمع هي المدرسة ومن يقف على رأسها من إدارة مدرسية فاعلة وهيئات وجهات داعمة أخرى.ولهذا فإن مهمة الإدارة المدرسية أصبحت غاية في الأهمية خاصة وأنها مطالبة بمطالب كبيرة وملقى على عاتقها أعباء ثقيلة من جميع الجهات ذات العلاقة.

لذلك تعتبر الإدارة المدرسية عنصر مهم من عناصر العملية التربوية يعمل على حفز عناصر العملية التربوية المادية والبشرية وتنشيطها فهي تتغلغل في جميع أوجه النشاط التربوي، وهي عنصر ملموس ولكي يستدل على عدم وجودها بالنتائج السيئة لغيابها (البوهي، 2001:13). لذلك أخذ الباحثون على عاتقهم ومنذ زمن بعيد بدراسة الإدارة المدرسية والتنويه لأهمية دورها ووجودها، والاهتمام بتحديثها وجعلها تسير نحو الأفضل دوماً إيماناً من هؤلاء الباحثين بأن النجاح والفشل في المجتمع، يبدأ من المدرسة ومن يقودها من إدارة مدرسية.

تعريف الإدارة المدرسية:

إن العمل الإداري ينطوي على كل نشاط بشري يرمي إلى تنسيق جهود عدد من الأفراد بشكل منظم لتحقيق أهداف مرسومة ... والإدارة نشاط قديم وجدت منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض، فحيثما يتطلب إنجاز عمل ما تضافر جهود عدة أفراد، تظهر وظيفة الإدارة كعامل منسق لتلك الجهود (عطوى، 2001:11).

مما سبق يتضح لنا بأن العمل الإداري عمل قائم على توجيه جهود بني البشر لتحقيق ما تم تحديده من أهداف؛ وإن الإدارة هي الجزء الأهم ضمن كل الجهود لذلك يعتبر هذا مدخلاً لتوضيح دور الإدارة المدرسية ضمن منظومة المستويات الإدارية المختلفة، والتي يقع على كاهلها أعباء كبيرة وهي مسئولة ومسؤولة مباشرة عما يجري ويدور في المدرسة وبالتالي العملية التعليمية برمتها ويمكن تشبيه الإدارة من قبل الجهات المختلفة المدرسية بالنسبة لبقية الجهات، بأنها المنارة التي يهتدي إليها فمن خلالها نستطيع تحديد النجاح والفشل. وعلى هذا فإن تعريفات الإدارة المدرسية تعددت باختلاف وجهات النظر بين الباحثين الذين تصدوا لدراساتها.

ومن هذه التعريفات:

- تعريف (أحمد، 2002) حيث عرفها :

بأنها هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أسس علمية (أحمد، 2002:16).

وتعرف الإدارة المدرسية:

بأنها جميع الجهود والإمكانات والنشاطات التي تبذل من أجل تحقيق الأهداف التربوية تحقيقاً فعالاً متطوراً (مساد، 2005 : 25).

من الملاحظ على هذه التعريفات بأنها ركزت في توضيحها لمفهوم الإدارة المدرسية على كونها جهود وإمكانات هدفها النهائي ومخرجاتها هو تربية أبناء المجتمع، وتحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً.

- وتعرف أيضاً:

بأنها هي الإدارة التي توجه سير العملية التعليمية داخل المدرسة لتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة عالية مع الاقتصاد في الوقت والجهد والتكلفة (الجبر، 2002 : 28).

- ونورد تعريف آخر لها حيث تعرف :

بأنها مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة، ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلاً نظرياً وعلمياً عالياً، لتحقيق أهداف التربية الرامية لإشباع حاجات المجتمع، عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة كالتخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والتوجيه ثم التقويم لاتخاذ قرارات على ضوء المنجزات (طافش، 2004 : 171).

- ويعرف (دياب، 2001) الإدارة المدرسية بأنها:

هي جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه، ورقابة،... الخ، والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين، بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقلياً، أخلاقياً، اجتماعياً، وجدانياً، وجسدياً، ... وغيرها) لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته ويساهم في تقدم مجتمعه (دياب، 2001 : 99).

وفي هذا التعريف نلاحظ بأنه قد تم توضيح عمليات الإدارة المدرسية وكذلك، توضيح الجهات القائمة على تنفيذ سياستها وكذلك تحديد المستهدف من عملياتها وهو التلميذ وتحديد كذلك الغاية من هذا الاستهداف والشكل الذي يريده المجتمع أن يكون عليه التلميذ مما يساهم في نهاية الأمر تحقيق طموحات مجتمعه وأمته.

وبهذا فإن تعريف دياب جاء شاملاً للإدارة المدرسية، من خلال توضيحه لمهامها وعملياتها وغاياتها. فهو دقيق في تحديد تعريف الإدارة المدرسية. بالنظر إلى التعريفات السابقة للإدارة المدرسية، نجد بأن هناك شبه إجماع على أن الإدارة المدرسية ومن يقودها من أشخاص وجهاز إداري، هي عبارة عن أداة لتنفيذ السياسات المرسومة لها والمعدة لها من قبل، كما أنه يوجد تقارب واضح بين الباحثين من خلال تلك التعريفات يتمثل في أن هدف الإدارة المدرسية هو خدمة المجتمع من خلال تلبية احتياجاته.

أهمية الإدارة المدرسية:

هناك مجموعة من العوامل تبين مدى أهمية الإدارة المدرسية ، وقد أوردها

(البوهي 2001) كما يلي:

1. ضرورة لكل مدرسة (ابتدائية - متوسطة - ثانوية).
 2. تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم.
 3. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.
 4. الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها
- (البوهي، 2001: 15).

فالإدارة المدرسية أهميتها تكمن في كونها هي التي تمد المجتمع بكل ما يلزمه من عناصر بشرية لإدارة وتسيير شؤونه.

ويذكر (المعايطة، 2007) أهمية الإدارة المدرسية بأن المدرسة كما هو معروف هي المكان الذي تتبلور فيه جميع النشاطات التربوية والتعليمية والثقافية، من أجل بناء جيل متكامل علمياً وسلوكياً، والمدرسة بهذا المفهوم هي الميدان الذي تتكاتف فيه جهود جميع العاملين في مجال التربية والتعليم وعلى مختلف المستويات (المعايطة، 2007 : 79).

والكل يتفق على أهمية الإدارة المدرسية من خلال الأدوار المكلفة بها، وهذه الأدوار والمسؤوليات المناطة بالإدارة المدرسية لا تقل أهمية عن أي مستوى إداري آخر، وكذلك أي جهة أخرى ضمن النظام في داخل أي دولة.

أهداف الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية كما هو معروف جهة تنفيذية لسياسات الجهات العليا، وعلاوة على ذلك فإن أهم ما يميزها أنها هادفة، أي أن عملياتها ليست عشوائية بل تسير وفق أهداف محددة.

ومن أهدافها:

1- توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلميذ بشكل متوازن ومتكامل: عقلياً، جسماً، روحياً، اجتماعياً ونفسياً.

2- تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين.

3- توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي، وتؤدي إلى نفعه، آخذاً بالاعتبار أهمية المتعلم كفرد ... ومساعدته في حل مشكلاته وإعداده لمسؤولياته.

4- المساهمة في دراسة المجتمع وحل مشكلاته، وتحقيق أهدافه (عابدين، 2001: 62). بالنظر لتلك الأهداف الخاصة بالإدارة المدرسية، فإننا نرى بأن هذه الأهداف تتميز بالشمولية، وأنها في المجمل تسعى لإيجاد جيل قادر على مواجهة الظروف والتحديات، وهذا الجيل تقوم المدرسة ببنائه وفق فلسفة ونظام الدولة التربوي والسياسي.

ويجب القول بأن الإدارة المدرسية تتأثر بعوامل ومتغيرات عديدة، لذا فإن أهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى ومن إقليم لآخر ومن مجتمع إلى آخر. ومن بين العوامل التي تؤثر على نمط وطبيعة أهداف الإدارة المدرسية: حجم المدرسة، نوعية المرحلة التعليمية، نوعية العاملين ومؤهلاتهم الشخصية وسماتهم، وطبيعة البيئة الجغرافية ... ونوعية الإدارات التعليمية، ... وشخصية المدير وسماته (العجمي، 2000: 30).

وظائف الإدارة المدرسية:

تقوم الإدارة المدرسية بأداء مجموعة من الوظائف الخاصة بها والتي من شأنها أن تتيح لها تحقيق أهدافها، وهذه الوظائف محددة لها مسبقاً لتنفيذها الإدارة المدرسية بمعاونة كل الجهات صاحبة الشأن.

وحدد (العميرة 2002): مجموعة من الوظائف التي تؤديها الإدارة المدرسية وهي:

1- دراسة المجتمع ومشكلاته وأمانيه وأهدافه، بمعنى أن المدرسة أصبحت معنية بدراسة المجتمع والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

- 2- أصبحت المدرسة تعتبر أن المتعلم هو محور العملية التعليمية التعلمية، وأخذت المدرسة تعمل على تزويد المتعلم بخبرات يستطيع من خلالها مواجهة المشكلات... .
 - 3- تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم.
 - 4- الارتفاع بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المقررة (العمايرة، 2002: 57).
- ويذكر عطوى بأنه ظهر في السنوات القليلة الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة وهو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه. وكان نتيجة هذا زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع (عطوى، 2001 : 19).

نلاحظ من العرض السابق لوظائف الإدارة المدرسية، أن تلك الوظائف متشابكة وأن الإدارة المدرسية في حالة تطور مستمر، وهذا ما توضحه وظائف الإدارة من خلال اعتبارها المتعلم محور العملية التعليمية التعلمية، وكذلك اهتمامها بتزويد المعلم بالخبرات، لكونه هو الأداة التنفيذية لوظائف الإدارة المدرسية.

خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

الإدارة المدرسية هي إحدى المرتكزات الأساسية لأي مجتمع، إذ أنها غالباً ما توفر له أفواج الطلاب الذين تخرجهم بالكفايات الضرورية، التي يمكنها تطوير ذلك المجتمع، وتعويض ما أنفق من أموال وجهد من أجل تأمين التعليم لهم، وإعدادهم لبناء مجتمعهم (علي، 2006: 65). إن نجاح الإدارة المدرسية في أداء أدوارها المتوقعة منها يتوقف على تمتعها بجملة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في الإدارة المدرسية ومنها:

أولاً: أن تكون هادفة:

ويعني ابتعادها عن العشوائية والتخبط، أو الصدفة في تحقيق غاياتها.

ثانياً: أن تكون إدارة إيجابية:

وهذا يعني أنها لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة.

ثالثاً: أن تكون إدارة اجتماعية:

وهذا يعني أنها بعيدة عن الاستبداد، التسلط، ومستجيبة للمشورة.

رابعاً: أن تكون إدارة إنسانية: وهذا يعني أنها لا تتحاز إلى أداء، أو مذاهب فكرية، أو تربوية معينة (سليمان، 2001 : 381).

هذه هي بعض من صفات الإدارة المدرسية الناجحة، والتي تعتبر بمثابة معايير يتم من خلالها الحكم على نجاح أو فشل الإدارة المدرسية، في أداء دورها المناط بها. وأورد أبو (الكشك، 2006) مجموعة من الصفات للإدارة المدرسية الناجحة منها:

- 1- أن تكون المدرسة صورة مصغرة لحياة المجتمع وعاداته وتقاليده.
 - 2- أن تكون المكان المناسب التي يكشف فيها عن مواهب وقدرات الطلبة وتصلقها وتتميها.
 - 3- أن تسعى إلى إعداد المواطن الصالح الذي يخدم مجتمعه.
 - 4- أن تكون المدرسة مجتمعاً إسلامياً ينمي ويشجع على التعاون والتعاطف والترحم.
 - 5- أن تكون قادرة على تحقيق الأهداف المدرسية ببسر وبأقل جهد ممكن.
 - 6- أن تكون قادرة على التطوير والإبداع والابتكار والتجديد باستمرار (أبو الكشك، 2006: 50).
- من الملاحظ أن الباحثين في هذا المجال قد حددوا مجموعة من الصفات للحكم على نجاح الإدارة المدرسية، وهذه أشهر تلك الصفات التي يذكرها الباحثين في هذا المجال.

ولعل أبرز الأسس التي تعتبر معياراً للأداء الناجح للإدارة المدرسية الناجحة، هو قدرة الإدارة المدرسية على قيادة العمل المدرسي نحو تحقيق الأهداف التربوية والسياسات التعليمية الموكلة لها. وذلك بقيادتها تنفيذ البرامج التعليمية بالمدرسة بدرجة عالية من الاتساق والفعالية (البوهي، 2001 : 91).

مبادئ الإدارة المدرسية:

يشترط كثير من الباحثين في مجال الإدارة المدرسية لكي تتجح في أداء مهامها أن تلتزم بمبادئ الإدارة المدرسية الحديثة. وقد ذكرتها (الجبر، 2002) وهي:

أ_ الديمقراطية:

يعد الأسلوب الديمقراطي من أنجح الأساليب الإدارية التي تحقق الأهداف الموضوعية بكفاءة عالية.

ب_ العلاقات الإنسانية:

والمقصود بها العلاقات الودية التي يجب أن تسود بين العاملين، وتشعرهم بأنهم أسرة واحدة يسعون لهدف واحد في جو من الاحترام والتقدير المتبادلين.

ج_ كفاءة الأداء:

وهي كفاءة أداء العاملين التي تعد بلا شك عنصراً ضرورياً ومهماً لتحقيق الأهداف التربوية الموضوعية للإدارة المدرسية (الجبر، 2002: 34).

إن تمتع الإدارة المدرسية بهذه المبادئ وتحليها بها، يعد عنصراً من عناصر نجاح الإدارة المدرسية في أداء دورها على الوجه المطلوب والوجه الأمثل.

أساليب وأنماط الإدارة المدرسية:

تقوم الإدارة المدرسية بممارسة دورها بأساليب متعددة وأنماط مختلفة وسنوضح تلك الأنماط السائدة في الإدارة المدرسية ومنها:

- الإدارة المدرسية الاتوقراطية ويطلق عليها بعض المسميات منها (البيروقراطية، الديكتاتورية، الاستبدادية، التسلطية، المتحكمة، الفردية).
- الإدارة المدرسية الديمقراطية وتسمى أيضاً بـ (الشورية، الدبلوماسية).
- الإدارة التراسيلية وتسمى (الفوضوية، الحرة).

أولاً: الإدارة المدرسية الاتوقراطية:

يطلق عليها الباحثين في مجال الإدارة عدة مسميات منها الاتوقراطية ، الديكتاتورية، الاستبدادية، التسلطية، المتحكمة والفردية.

تعتبر كلمة أوتوقراطي وهي في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد. لذلك تعني خضوع العاملين في المنظمة لأوامر ونفوذ وسلطة شخص واحد منها (فليه وعبد المجيد، 2005: 232). ويشير (عرفات سليمان، 2001) إلى أن تلك المسميات للإدارة المدرسية كلها صفات ممقوتة لأنها تتسم بالنزعة الفوقية، وتناصب العمل الجماعي العدا،... ويعتقد المدير التسلطي بأنه الحاكم باسم السلطة التربوية (سليمان، 2001 : 177).

فالإدارة المدرسية بهذه الصورة تمارس دورها بشكل سلبي وغير إنساني وهذا ما سيتضح من سمات تلك النمط الإداري حيث نلاحظ بأن المدير في هذا النمط:

1- يحاول تركيز كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بكل صغيرة وكبيرة ليقوم عليها بمفرده، ودون مساعدة من أحد.

2- يصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويُصر على إطاعة رؤوسيه لها (العميرة ، 2002: 63).

3- الفصل بين التخطيط والتنفيذ، فالمدير يخطط بينما يقوم الوكلاء والمعلمون بالتنفيذ دون إبداء آراء أو ملاحظات (المعايطة، 2007 : 94).

4- تهتم المدارس في مثل هذا التنظيم بإتقان التلاميذ للمواد الدراسية وتهمل إلى حد كبير ما يساعدهم على النمو في كافة النواحي البدنية والروحية والعقلية، كما تهمل اختلاف التلاميذ في الميول والاتجاهات والاستعدادات (سمان ومرسي، 1975 : 16).

يلاحظ من العرض السابق لسمات النمط الأوتوقراطي، بأن هذا النمط من أنماط الإدارة قائم على الاستفراد بالسلطة وتجاهل وجود الآخرين، فهو المخطط وغيره هو المنفذ دون مناقشة، ومن شأن هذا النوع من الأنماط الإدارية داخل المدرسة، أن يؤثر على سير العمل فيها.

وقد ذكر (الخوaja، 2004) جملة من سلبيات النمط الأوتوقراطي منها:

- أحكام استبدادية غير واضحة.
- معاملة الأشخاص على أساس القانون دون مراعاة للظروف الشخصية.
- لا تسمح بالنمو الشخصي أو النمو الإبداعي.
- إنها تسمح بتنمية التبعية.
- الاستخدام للإجراءات الروتينية وزيادة الخطوات والإجراءات الإدارية بطرق غير منطقية (الخوaja، 2004: 34).

ثانياً: الإدارة المدرسية الديمقراطية:

تسمى بالإدارة الشورية والإدارة الدبلوماسية

وهذا النوع من القيادة على النقيض من القيادة التسلطية أو الديكتاتورية حيث يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة (فليه وعبد المجيد، 2005: 234).

وستتعرف فيما يلي على أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة المدرسية ضمن النمط الديمقراطي.

تقوم الإدارة الديمقراطية على الأسس الآتية:

- 1- تشجيع فردية التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس.
- 2- تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة.
- 3- المشاركة الفعالة الواسعة في تحديد السياسات والبرامج.
- 4- تكافؤ السلطة مع المسؤولية.
- 5- في الإدارة المدرسية الديمقراطية يتعرف الرئيس على الاستعدادات الخاصة لأعضاء هيئة المدرسة ويعرف حدود قدراتهم وميولهم.
- 6- في الإدارة المدرسية الديمقراطية تحدد الأعمال بحيث لا تتداخل ولا تتضارب.
- 7- مراعاة التوازن عند وضع وتنفيذ البرنامج المدرسي.
- 8- إنشاء برنامج للعلاقات العامة (أسعد، 2005: 22).

من العرض السابق لأهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة المدرسية داخل النمط الديمقراطي، نلاحظ أن تلك الأسس تعتمد على مبادئ ديمقراطية تشترك جميع العاملين في اتخاذ القرارات، وتحديد السياسات، وتنسيق الجهود، وهو نمط متوازن ولا يوجد تداخل في الأعمال والمهام والصلاحيات، كل هذه الأمور من شأنها أن تسهل للإدارة المدرسية القيام بدورها على الوجه الأكمل، وتحقيق الأهداف.

وعلى الرغم من كثرة الأصوات المنادية بتبني هذا النمط إلا أن هناك مجموعة من المختصين في هذا المجال قد أوضحوا مجموعة من العيوب للنمط الديمقراطي، وهي ما ذكرها

(عياصرة والفاضل، 2006). حيث أوضح عيوب النمط الديمقراطي في أنها: * أن ممارسة القائد للقيادة الديمقراطية يؤدي في أحيان كثيرة إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية، حيث إن تركيزه المفرط على العاملين وإعطائهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات قد يؤدي إلى إضعاف مركزه. كما أن فعاليته في تفويض السلطة قد يؤدي إلى عدم علمه بكل ما يتم إنجازه بواسطة المرؤوسين (عياصرة والفاضل، 2006: 128).

على الرغم من اعتراض بعض الباحثين على النمط الديمقراطي بإظهارهم لعيوب هذا النوع من الأنماط الإدارية، إلا أننا في الوقت نفسه لا يمكن لنا تجاهل إيجابيات هذا النمط وقدرته، على تسيير شؤون المدرسة والمرونة الإدارية التي يتمتع بها هذا النمط، وهذا ما دفع الكثير لتبني ذلك النمط.

ثالثاً: الإدارة المدرسية التراسلية:

تعددت التعريفات الخاصة بهذا النمط من أنماط الإدارة المدرسية حيث يطلق عليها الباحثين مسميات عدة، لذلك النوع من أنماط الإدارة مشتق من خصائص وسمات هذا النوع من الإدارة المدرسية.

فيطلق عليها البوهي حيث يقول يمكن تسميته بالسياسة الترسيلية وهو ترك الحبل على الغارب (البوهي، 2001: 20).

وتسمى بالفوضوية ويطلق عليها أيضا الإدارة المتساهلة أو الديمقراطية المطلقة، ويسميتها البعض الآخر بالنمط التسيبي .

وهذا النوع الثالث من الأنماط الإدارية في المدرسة يتميز إذا صح التعبير عنه أنه أسلوب إداري يصف المدرسة أو مديرها بأن المدرسة أو قائدها أو المشرف عليها يكون في العادة غير مكترث بواجباته الإدارية أو القيادية والإشرافية، مهملًا في القيام به ولا يؤدي إلا دوراً شكلياً في المدرسة وعليه تكون المدرسة في حالة من الفوضى وعدم النظام (الخواجا، 2004: 40).

يتضح من الوصف السابق بأن هذا الوصف هو الشكل الفعلي لهذا النمط من أنماط الإدارة المدرسية، حيث يتضح لنا سبب تعدد مسميات هذا النمط الإداري المستوحى من الخصائص العامة لهذا النمط وفيما يلي نعرض أبرز سمات وخصائص هذا النمط الإداري:

- الإيمان بمبدأ الحرية لجميع العاملين اعتقاداً بأن هذا يدعو إلى الابتكار ويؤدي إلى نجاح العمل التربوي، لهذا لا توجد قيود أو محاذير أو ضوابط في هذه الإدارة.

- ليس للعمل فلسفة واضحة، أو سياسة مرسومة، يلتزم بها العاملون في المدرسة فالحبل متروك على الغارب، والعاملون يسلكون ما يرونه مناسباً من وجهة نظرهم، والقيادة ليست ذات فاعلية ملموسة (سليمان، 2001: 368).

- القرارات التي تتخذ هنا لا يكون لها اثر كبير في تسيير العمل المدرسي لأن كل فرد في المدرسة له الحرية في العمل بالطريقة التي يراها مناسبة.
- الاجتماعات ضمن هذا النمط تكون كثيرة ومطولة بيدي فيها الجميع رأيه وتكون بداية لدراسة المشكلات حيث يسأل المدير مدرسي المدرسة عن المشكلات التي يرغبون في بحثها (البوهي، 2001: 21).

ويذكر (عطوى، 2001) بعض من خصائص الإدارة المتساهلة منها:

- لا يأخذ هذا النمط بعناصر الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم للعمل والتنسيق بين العاملين والرقابة على مجهوداتهم.
- المدير مسؤول عن نقل تعليمات دائرة التربية إلى المعلمين فهو ساعي بريد فقط ويحمل رؤسائه مسؤولية كل شيء، أما هو فلا يخطط ولا يراقب.
- يفضل عادة العاملون مثل هذا المدير لأنهم يفعلون ما يشاءون، فهو لا يدفعهم إلى العمل ولا يحملهم المسؤولية (عطوى، 2001: 28).

من خلال عرضنا السابق لسمات وخصائص الإدارة التراسلية الفوضوية ، نستطيع القول بأن الإنجاز في هذا النوع من الإدارة المدرسية ضعيف، حيث لا يلقي المدير في هذا النمط بالاً للإنجاز والفعالية، ويتمتع بنوع من الديمقراطية المطلقة أو ما يسمى بسياسة الحبل على الغارب وكذلك سياسة الباب المفتوح ولا يوجد للخصوصية الإدارية مكان عند هذا النمط من المديرين، ويمكننا القول بأن الانجاز هنا ضعيف والعملية الإدارية لا تسير بشكلها الصحيح لأن طبيعة هذا النوع لا يركز على ذلك.

بعد توضيحنا لأنماط الإدارة المدرسية، حيث تم توضيح طبيعة وسمات الأنماط الإدارية في المدرسة وهي الإدارة المدرسية الأوتوقراطية، الديمقراطية والفوضوية يراودنا سؤال عن أي نمط إداري داخل المدرسة نبحث؟ وما هو النمط الإداري الأصح لإدارة المدارس؟

يمكننا القول بعد ذلك العرض وحسب ما أكده الباحثين:

بأن نمط القيادة الديمقراطية أو الإدارة الديمقراطية، يعتبر أفضل الأنماط التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية الحديثة وعلى العكس من ذلك فإن النمطين الآخرين يسببان الاضطراب والخلل لانحرافهما عن أساسيات الفكر الإداري المعاصر (فليه وعبد المجيد، 2005: 239).
ويذهب (العمامرة، 2002) بالقول بأن النمط الذي نريده هو ذلك الأسلوب الذي يحقق أهداف المدرسة بشكل فاعل، بحيث يتشارك المعلمون والمدير في التخطيط لتحقيق هذه الأهداف (العمامرة، 2002: 72).

ويذكر (الإبراهيم،2002) بأنه يجب أن يكون التنظيم الديمقراطي هدفاً يسعى مديري المدارس إلى تحقيقه في مدارسهم فمن الصعب على التلاميذ أن يتعلموا كيف يعيشون بطريقة ديمقراطية إذا كانوا يخضعون دائماً لنظم كلها سيطرة (الإبراهيم،2002: 149). ويتضح كذلك مما سبق أن أنواع الإدارة المدرسية لا تتشابه في سماتها العامة نظراً لاختلاف الأسس التي تقوم عليها ولكنها مع ذلك تتفق في شيء واحد وهو العمل على نجاح العملية التعليمية (مصطفى، 2005: 43).

وعلى هذا الأساس يمكن القول بان الأنماط الإدارية التي تم ذكرها سابقاً قد يمارس بعضها المدير داخل المدرسة، ولعلنا نقول عقب سرد الآراء المؤيدة للنمط الديمقراطي فإننا نقول بأن الاتجاه الديمقراطي قد أثبت فعاليته لأنه قائم على أساس من التشاور والدبلوماسية والمشاركة لهذا فإن الانجاز في ذلك النمط جيد ونتائجه الايجابية ملموسة.

الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية:

إن ضمان نجاح الإدارة المدرسية في أدائها لمهامها، وقيامها بالأدوار والوظائف المحددة لها مسبقاً يتطلب ذلك تطوير مستمر في الأداء والفكر التربوي والإداري وتطوير لدى رجل الإدارة المدرسية وهو مدير المدرسة، هذه الأمور ساهمت في ظهور اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية.

حيث اتسمت هذه الاتجاهات كما أوضحت (الجبر، 2002) بأن جُلَّ الاهتمام قد انصب على التلميذ، ومحاولة تهيئة كل الظروف التي تساعد على النمو السليم فكرياً وروحياً وجسماً. ولذلك فإن الإدارة المدرسية الحديثة تهتم بكيفية التعليم بالإضافة إلى كنه (الجبر،2002:34).

حيث الإدارة المدرسية في السابق كانت تقوم على تنفيذ الأوامر الصادرة إليها من الرؤساء، وتتنحصر مهمتها في القيام على الأمور الإدارية فقط وبمعزل عن المجتمع والبيئة التي من حولها. ونظراً لتطور مفهوم التربية، ومفهوم الإدارة المدرسية فقد برزت في الآونة الأخيرة اتجاهات جديدة في مجال الإدارة المدرسية (الدويك وآخرون، 1998: 183).

نلاحظ بأن تغيير وظائف الإدارة المدرسية من مجرد تنفيذ الأوامر إلى أن أصبحت مؤسسة لها كيان في المجتمع هو الذي ساهم في بروز هذه الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية.

وستتناول فيما يلي مجموعة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية:

أولاً: الإدارة المدرسية بأسلوب الجودة الشاملة:

تعد طريقة إدارة المدرسة بأسلوب الجودة الشاملة أحد الأساليب الإدارية الحديثة والعالمية والتي تتكون من جملة من المبادئ والأسس والمرتكزات والتي يمكن تطبيقها داخل المنظومة المدرسية لتحقيق فوائد أكبر ولمساعدة المدرسة في أداء دورها.

ويقول (حجي، 1998): أنه ومن أجل تطوير الأداء التعليمي وتحقيق الأهداف والحصول على مخرجات ذات جودة من العملية التعليمية، فإنه ينبغي أن يكون للنظام التعليمي طرقه الفعالة لأداء هذا العمل. ويحتاج توفير تقنيات تربوية وبناء تنظيمي فعال، وأسس للتسيير والإدارة (حجي، 1998: 427).

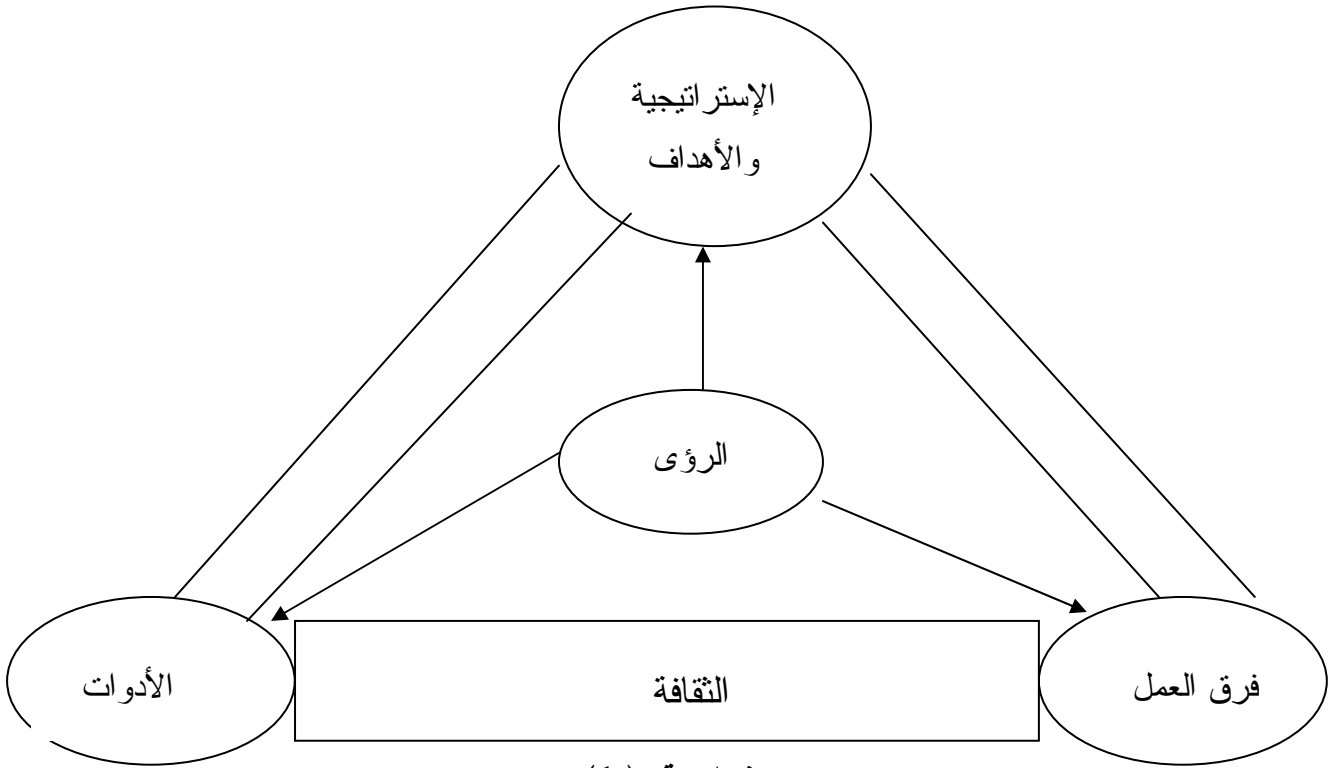
لعله يبرز لنا واضحاً مدى الحاجة لنظام يضمن تحقيق الأهداف، وهذا ما يتطلب وسائل لأجل تحقيق هذه الأهداف، وهذا ما يتطلب تحديث الإدارة المدرسية باستخدام أسلوب الجودة الشاملة.

تعريف الجودة الشاملة:

* عرفها (أحمد، 2003): بأنها إستراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهج وفقاً لها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة معينة من المبادئ وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية، النفسية، الاجتماعية، الخلقية والجسمية، وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوباً بعد تخرجه في سوق العمل، وإرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المخرج (أحمد، 2003: 166).

* ويعرف (أبو الوفا وحسين، 2000) إدارة الجودة الشاملة في التعليم: بأنها عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية لرفع مستوى وحدة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمدرسة، وعلى هذا فإن هدف الجودة الشاملة في التعليم هي محاولة إيجاد ثقافة متميزة بين العاملين حول أداء العمل بشكل صحيح منذ بدايته من أجل تحقيق جودة المنتج بصورة أفضل وبفاعلية أعلى (أبو الوفا وحسين، 2000: 150).

نستطيع القول من خلال العرض السابق لبعض تعريفات الجودة الشاملة في التعليم بأن هذا الأسلوب قائم على أسس ومبني على مرتكزات، هدفه النهائي هو تحقيق الغايات والاهتمام بالعمل وهو الطالب، وكذلك الإهتمام بجميع الجوانب العملية التعليمية، وإن تحقيق هذه الغايات وتنفيذ الأهداف يتطلب تكاتف الجميع لانجاز هذا العمل.



شكل رقم (1)

نموذج يوضح إدارة الجودة الشاملة للقيادات المدرسية (احمد، 2003:101).

الملاح الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة:

عدد (أحمد، 2003) مجموعة من الملاح الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة

وهي:

- 1- الاهتمام بالطالب.
- 2- تقسيم العمل داخل المدرسة.
- 3- الالتزام واشتراك جميع العاملين وشعورهم بدورهم فيما يؤديونه من عمل.
- 4- تحقيق المشاركة عن طريق فرق العمل.
- 5- تدريب القوى العاملة ورفع روحهم المعنوية.
- 6- المرونة في مواجهة التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية.
- 7- الاهتمام بكل من الأفراد والإنتاج عن طريق تحسين مستويات الأداء (أحمد، 2003: 180).

تعد هذه بمثابة مؤشرات واضحة، ويمكن ملاحظتها خلال تطبيق الجودة الشاملة في التعليم، فتركيزها منصب على الطالب وجميع العاملين في المدرسة لهم دورهم الفاعل ضمن هذا

الأسلوب، من خلال تحقيق مبدأ المشاركة وتقسيم العمل، وعليه فإن تنفيذ هذا الأسلوب نستطيع من خلاله تحقيق رضا جميع المستفيدين من العملية التعليمية.

فوائد تطبيق أسلوب الجودة الشاملة في التعليم:

هناك فوائد عدة يمكن أن تجنيها المؤسسات التعليمية بمختلف أشكالها أثناء تطبيقها لهذا الأسلوب نذكر منها:

- ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة وضوح الأهداف والمسؤوليات.
 - الارتقاء بمستوى التلاميذ في جميع جوانب شخصياتهم.
 - تمكين إدارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها.
 - الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والمعلمين في المدرسة والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق (الحريري، 2007: 25).
- وقد عدد (الترتوري وجويحات، 2006) بعض فوائد تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة والتي من أهمها ما يلي:

- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
- رفع مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة.
- زيادة الولاء والانتماء عند العاملين للمؤسسة.
- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل (الترتوري وجويحات، 2006: 38).

ثانياً: إدارة الأزمات:

تطوير الإدارة المدرسية الناجحة أحد مرتكزات النظام التعليمي الجيد في أي بلد، لهذا وفي ضوء التغييرات العالمية والطارئة على الساحة فإن الأعباء قد زادت على الإدارة المدرسية في ظل تزايد المطالب من هذه الإدارة مما زاد من حجم المشكلات ألا وهو وجود الأزمات. حيث يعيش التعليم في معظم دول العالم أزمة حقيقية، وإن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها، وتفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى، ومن مرحلة إلى غيرها، وإن التطور الذي يحدث في عالم اليوم تتسارع خطاه وتتزايد يوماً بعد يوم، الأمر الذي أدى إلى تفاقم هذه الأزمة وزيادتها (أبو خليل، 1999: 266).

وقد تعددت تعريفات الأزمة في ظل اختلاف المنطلقات الفكرية للباحثين ومن هذه التعريفات:

* تعريف (الطويل، 2006) هي عبارة عن حدث أو موقف غير متوقع يؤثر في استمرارية فعالية الأداء في النظم، وربما يؤدي أحياناً إلى مرحلة قد تؤدي إلى تلاشيها واندثارها (الطويل، 2006: 117).

* تعريف (مصطفى، 2005) حيث عرف الأزمة التعليمية بأنها: حدث أو تغيير مفاجئ يؤثر على كافة أجزاء المنظومة التعليمية ويحول دون تحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة وتؤدي إلى نتائج غير مرغوبة لا يملك المسؤولين عن العملية التعليمية مواجهتها دون أن يكون هناك استعداد وأساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة في رد الفعل للسيطرة على هذه الأحداث والعودة بالنظام التعليمي إلى حالته الطبيعية (مصطفى، 2005: 488).

مما سبق نستطيع القول بأن الأزمة في جوهرها، موقف غير محبب بالنسبة للقائمين على الشأن الإداري، كونها تترك آثاراً سلبية، لها انعكاساتها على النظام والمؤسسة ككل.

تعريف إدارة الأزمة:

تعرف إدارة الأزمة بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع الأزمة أو التعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر (مصطفى، 2005: 482).

ويمكن استخدام أسلوب إدارة الأزمة في مجال التعليم خاصة وإن جوانب الأزمة في التعليم متعددة وتتطلب الحلول الحاسمة والناجحة كشرط ضروري لتمكينها من إحداث الآثار الإيجابية في تكوين المواطن باعتبار أن بناء الإنسان هو الذي يدفع بالحياة على أرض الوطن من الجمود والرتابة ... إلى التجديد والإبداع (أبو خليل، 1999: 260).

حيث تشكل الإدارة الناجحة إحدى الركائز المهمة لأي مجتمع من المجتمعات لبلوغ الكفاية التي تمكنه من استغلال الموارد البشرية والمادية والعلمية في مختلف مجالات الحياة، وتوجيهها لتشكيل نقلة نوعية في المجتمع، فإذا كانت التربية في مفهومها الحديث عبارة عن عملية للتغيير والتطوير فإن نتائج هذه العملية ملقاة على القيادة المسؤولة في الإدارة التربوية، وأخص بالذكر الإدارة المدرسية وقدرتها على توجيه الأعمال والنشاطات والأهداف المرغوبة في ظروف الأزمات بموضوعية من خلال اتخاذ القرارات الكفوءة (الأعرجي، 2003: 220).

مما سبق يتضح لنا بأن منهج إدارة الأزمات هو أسلوب حديث من ضمن الاتجاهات الحديثة، والتي تسعى الإدارات المدرسية في الوقت الحالي للأخذ به، كأسلوب قادر على مواجهة الأزمات حال وقوعها بأسلوب علمي مبني على أسس ومرتكزات علمية، ويقودها رجال لهم الدراية والكفاية بهذا الأسلوب، أو الاعتماد على أساليب الوقاية من وقوع الأزمات لهذا فإن الإدارات المدرسية مدعوة لتبني هذا الأسلوب الإداري.

ثالثاً: الإدارة بالأهداف:

يعتبر " بيتر دريكر " Peter Drucre هو أول من نادى بأسلوب الإدارة بالأهداف في كتابة " الإدارة في التطبيق " عام 1954م حيث بنى نظرياته على أن الأعمال تحتاج مبدأ إدارة يفسح المجال للفرد لتحقيق القوة الذاتية والمسؤولية، كما ينشئ روح الفريق، ويقول أن المبدأ الوحيد الذي يمكن أن يحقق ذلك هو مبدأ الإدارة بالأهداف (احمد، 2002: 211).

ويعرف أسلوب الإدارة بالأهداف بأنه أسلوب إداري يهدف إلى زيادة فعالية المؤسسة الإدارية عن طريق التركيز على الأهداف من حيث طريقة صياغتها وتنفيذها وتقييمها (المعاينة، 2007: 385).

وتعرف الإدارة بالأهداف أيضاً:

بأنها أسلوب في الإدارة والتخطيط والتقييم حيث يمكن بواسطته وضع أهداف محددة لمدة سنة أو فترة معينة لكل مدير وعلى أساس النتائج التي ينبغي على كل منهم إنجازها (الأغا والأغا، 1997: 232).

وبهذا فإننا نرى بأن الإدارة بالأهداف، غايتها هي تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً، لهذا فهو أسلوب قابل للتطبيق ونتائجه يمكن ملاحظتها وتنعكس إيجاباً على العملية التعليمية. ويحدد (الدويك وزملاؤه، 1998) الفلسفة الأساسية التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف هي الإدارة التشاركية بمعنى أن تحدد كل مؤسسة عن طريق مشاركة العاملين فيها، أغراضها وأهدافها، ثم تعد وتطور خطط العمل اللازم لبلوغ هذه الأهداف (الدويك وآخرون، 1998: 141).

مزايا الإدارة بالأهداف بالنسبة للمدرسة:

يؤدي تطبيق نظام الإدارة بالأهداف لتحقيق جملة من المزايا بالنسبة للمدرسة من أهمها:

- تؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين الأداء.
- معرفة جميع أعمال المدرسة ومتابعتها في ضوء الأهداف المحددة.
- تؤدي إلى العدالة في توزيع الحوافز.
- تزويد المدرسة بأسس موضوعية لتقييم الأداء.
- تبين الأفراد الذين لا يستطيعون الوصول إلى معايير الانجاز المطلوبة.
- تؤدي المشاركة في تحديد الأهداف إلى انخفاض ... معدل الغياب، وانخفاض الشكوى (أبو الوفا وحسين، 2000: 185).

من خلال عرضنا لمزايا تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، يمكننا القول بأن هذا الأسلوب يمكن لمدرء المدارس استخدامه وتطبيقه، لتحقيق هذه المزايا والتي تمكن المدرسة من أداء

رسالتها، وكذلك تحقيق جملة من المزايا، والتي من شأنها مساعدة الإدارة المدرسية في التطور وتحسين دورها.

الشروط الواجب توافرها في الأهداف:

رغم وجود مزايا عديدة للإدارة بالأهداف إلا أن هناك شروط محكوم فيها هذا الأسلوب وهذه الشروط هي:

- 1- يجب أن تكون الأهداف قابلة للتطبيق بالوسائل المتاحة.
 - 2- أن تكون الأهداف واضحة.
 - 3- أن تكون الأهداف شاملة لمصالح أفراد المجتمع.
 - 4- أن تكون موضوعية وقابلة للقياس (هوانة وتقي، 2001: 132).
- عند تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ينبغي على القائمين وواضعي الأهداف، الالتزام بتلك الشروط لضمان تحقيق هذا الأسلوب للغايات المخطط لها.

مما سبق يرى الباحث بأن أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوب إداري ضمن النظم الحديثة للإدارة التعليمية والمدرسية، ويمكن الاستفادة منه بالاعتماد على مبادئه ومرتكزات العمل من خلاله، لتحقيق الأهداف والتصورات الموضوعية مسبقاً والمخطط لها. وعلى مديري المدارس أن يتبنوا هذا الأسلوب باعتباره كأسلوب إداري يستطيع من خلاله مدير المدرسة تسيير شؤون المدرسة.

نلاحظ كذلك بأن عملية الإدارة بالأهداف عملية مخطط لها وتتم بمرحل عدة تخضع للتقييم وتخضع للعمل الجماعي على أساس تشاركي حيث يشارك جميع العاملين بمساعدة رؤوسهم بوضع الأهداف بها يضمن تحقيقها.

رابعاً: الإدارة بالنظم:

تعريف أساليب الإدارة بالنظم:

عبارة عن مجموعة من مدخلات يمكن أن تتفاعل بعضها وبعض ساعية إلى تحقيق هدف محدد بأقل وقت ومجهود وتكلفة (الجبر، 2002: 72).

مفهوم النظم في التربية:

اتجاه أو اعتقاد بأن العمليات التربوية كالإدارة، التدريس أو التخطيط... يجب النظر إليها في نطاق إطار شامل هو النظام التربوي الذي تتداخل فيه نظم فرعية وهذا يعني أن كل هذه العمليات حصيلة لمكونات أو معوقات كل منها له أهدافه المعينة وأغراضه الخاصة (الأغا والأغا، 1997: 260).

فوائد الإدارة بالنظم في الإدارة المدرسية:

يحقق منهج الإدارة بالنظم فوائد عديدة للإدارة المدرسية في حالة تطبيقها منها:

- 1- يساعد على التفكير المنظم.
- 2- يساعد على التعرف على المكونات الدقيقة والخفية للعناصر المتفاعلة أو المكونة للمشكلات التي قد يواجهها مديرو المدرسة.
- 3- يساعد على تركيز الجهود لحل المشكلات التي لها صبغة الأولوية والتي تؤثر تأثيراً بالغاً على مستوى الكفاءة الإنتاجية للمدرسة.
- 4- يساعد على استمرارية تطوير العمل وتقدمه (الجبر، 2002: 72).

الإدارة المدرسية من منظور علم النظم:

مكونات النظام :

أ_ المدخلات:

وهي التي تعطي للإدارة مقوماتها الأساسية وتحدد غايتها، وعلى مدى جودتها يتوقف نجاح أو فشل النظام المدرسي بأكمله وتتضمن مدخلات الإدارة المدرسية رسالة المدرسة وأهدافها، السياسات، الموارد البشرية، المدير ومعاونيه، الهيئة التدريسية، الموارد والإمكانات المالية والمادية (زاهر، 1995: 14).

ب_ عملية تفاعل المدخلات بعضها وبعض.

ج_ عمليات التقويم والتغذية الراجعة (الجبر، 2002: 77).

المبادئ التي ينبغي أن تراعى عند تطبيق مفهوم النظم:

- أن تكون للإدارة فلسفة واضحة يعكسها النظام.
- أن يوفر النظام خدمات فعالة ويضمن تأديتها بكفاية عالية.
- أن يتمكن النظام من تقليل الجهد الكبير الذي تأخذه عمليات الاتصال والتنسيق بين مكوناته.
- أن يتسم النظام بالمرونة.
- أن يسير العمل في النظام على أسس علمية.
- أن يهتم النظام بالعنصر البشري (الأغا والأغا، 1997: 263).

بعد عرضنا السابق لأسلوب الإدارة بالنظم يتضح لنا بأن هذا الأسلوب هو أسلوب حديث من ضمن الاتجاهات الحديثة ينظر للإدارة المدرسية على أنها نظام له مدخلات ومخرجات ويحدث بينهما تفاعل لهذه العناصر وتحدث العملية الإدارية والتعليمية ويعتبر مدير المدرسة في هذا

النظام قائداً له، وأحد مدخلاته الأساسية ويتجه كثير من المدراء للأخذ بهذا الأسلوب لأنه يساعد الإدارة المدرسية التي تهتم بتطوير ذاتها على تسيير أمورها بشكل جيد ومدروس.

خامساً: الإدارة الذاتية للمدرسة:

ضمن الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية وفي ظل تطور النظريات الإدارية ظهر هذا الاتجاه وهو الإدارة الذاتية للمدرسة أو الإدارة على مستوى المدرسة، ويسعى هذا النمط لمحاولة القضاء على مركزية الإدارة.

ويعرف (العجمي، 2008) الإدارة الذاتية للمدرسة باعتباره مدخلاً إدارياً معاصراً يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها لها حرية التصرف في إدارة شؤونها من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها التلاميذ (العجمي، 2008: 130).

وتعرفها (عماد الدين، 2004) :حيث تقول بأن الإدارة على مستوى المدرسة أحد أساليب الإصلاح المدرسي حيث إن سلطة الإدارة تنتقل من مكاتب المقاطعة المركزية إلى المدارس ذاتها، كوسيلة لإعطاء مؤسسي هذه المدارس، مديريها، معلميها، أولياء الأمور، أعضاء المجتمعات المحلية وأحياناً الطلبة في بعض المدارس الثانوية مزيداً من السيطرة والرقابة على الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المدارس (عماد الدين، 2004: 146).

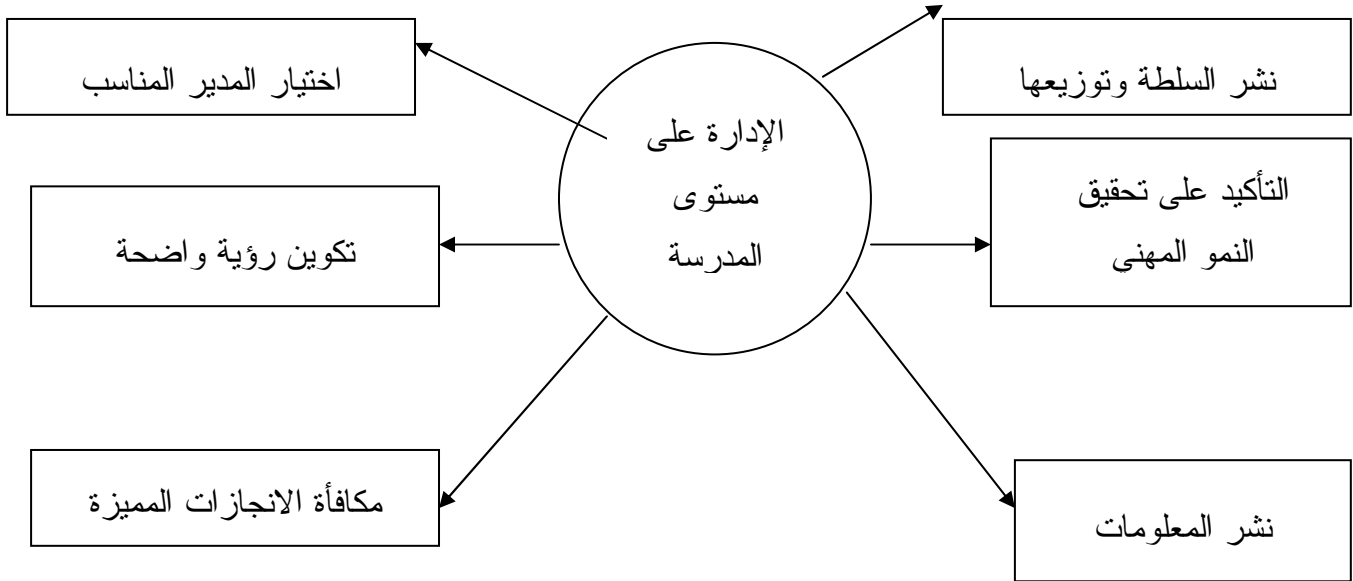
يعتبر هذا الأسلوب من أساليب الإدارة المدرسية الحديثة، والذي يمكن معرفة هدفه الأساسي من خلال التعريفات السابقة، لجعل كيان وجود لبعض الجهات ضمن منظومة الإدارة المدرسية، بحيث يصبح الجميع مشارك في العملية الإدارية وهدفها تقليل المركزية وإشراك جميع عناصر العملية التعليمية في الإدارة على مستوى المدرسة.

سمات وخصائص الإدارة الذاتية للمدرسة:

- تتميز الإدارة الذاتية للمدرسة بعدة خصائص وسمات في كونها:
- تعد نوعاً من الإصلاح الإداري في مجال التعليم.
- تعد بمثابة الإستراتيجية التي تقوم برسم السياسات ووضع الأهداف وتصميم خطط وبرامج العمل المدرسي.
- تسعى لتحقيق الأهداف العامة والخاصة التي تخطط المدرسة لها في ضوء التحليل.
- تستطيع بما تتمتع به من حرية واستقلالية أن تستخدم مواردها المتاحة بشكل جيد وأكثر فعالية .
- تتخذ من اللامركزية نمطاً إجرائياً في صنع قراراتها.

- تكسب المدرسة الشرعية في اتخاذ القرارات.
- تهتم بالمتغيرات البيئية والاحتياجات التعليمية والتدريبية.
- تسمح بحسن إدارة الوقت واستثماره.
- تتيح الفرصة لتطبيق السياسات التعليمية في المدرسة بسهولة ويسر (العجمي، 2008: 131).

وقد أوضحت (سرور، 2008) بأن فوائد الإدارة الذاتية للمدرسة تخلق نوعاً من الرضا لكل العاملين والطلاب مما يرفع من مستوى أدائهم داخل المدرسة، وتساعد على خلق الإبداع والابتكار، وتحقيق الذات لديهم ويسهم إسهاماً كبيراً في زيادة وتفعيل المشاركة المجتمعية وإتاحة الفرصة لأولياء الأمور بالتعبير عن احتياجاتهم وتلبيتها (سرور، 2008: 39).



شكل رقم (2)

نموذج يوضح الاستراتيجيات العامة لمبدأ الإدارة على مستوى المدرسة " الإدارة الذاتية " (عماد الدين، 2004: 150)

الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نمط الإدارة الذاتية للمدرسة:

نظام الإدارة على مستوى المدرسة مبني على مجموعة من الأسس هي:

- 1- المشاركة في صنع القرار.
- 2- لامركزية السلطة.
- 3- المساءلة عن النتائج.
- 4- تحسين ظروف التلاميذ.
- 5- التنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين وجميع أعضاء المجالس المدرسية (العجمي، 2008:138).

هذه هي أهم الأسس التي يقوم عليها نظام الإدارة الذاتية للمدرسة، لكي تكون هذه الإدارة فعالة ومؤثرة بشكل ايجابي على مستوى المدرسة والمجتمع ينبغي عليها الالتزام بهذه المبادئ لضمان نجاح كل هذه الجهود ضمن هذا النمط الإداري.

وعليه يمكننا القول بأن الإدارة الذاتية للمدرسة، هو أسلوب إداري يتخذ صفة عالمية وتتجه نحوه كثير من الأنظمة التعليمية لمزاياه العديدة وفوائده الواضحة، حيث إن ومن خلال هذا الأسلوب يصبح الجميع قائداً في مكانه ويساهم المجتمع المحلي بدور فاعل وبناء في نجاح المدرسة في أداء دورها. بحيث يصبح دورهم حيوي في هذا النمط الإداري وينبغي على القائمين على الإدارة والأنظمة التعليمية ومديري المدارس، التوجه نحو هذا الأسلوب على اعتبار انه يقضي على مركزية السلطة ويصبح الجميع دافعاً للإدارة المدرسية للأمام نحو تحقيق ما تصبو إليه في ظل هذا الأسلوب الإداري.

سادساً: الإدارة الإستراتيجية:

لقد حدد (الخطيب، 2001) مفهوم الإدارة الإستراتيجية بأنها الانتقال بالممارسات الإدارية القائمة على المزاجية الفردية والعشوائية والروتين والبداهة والحدس والتقليد إلى الممارسات الإدارية القائمة على المشاركة (فريق العمل) والتغيير المخطط والابتكار والمبادرة (الخطيب، 2001: 169).

وعرفها (شحادة، 2008) بـ: أن الإدارة الإستراتيجية هي تقنية يمكن استخدامها لإيجاد مستقبل ايجابي، يساعد المؤسسة على تحقيق الازدهار، ولكي يتحقق ذلك لابد أن يتصف العاملون فيها بقدرتهم على التفكير الإستراتيجي، ويتصرفون وفق هذا التفكير (شحادة، 2008:40).

بالنظر لما سبق نجد بأن الإدارة الإستراتيجية، هي عبارة عن جهد منظم يعتمد على تخطيط علمي ومنطقي يسعى لتحقيق مستقبل أفضل للمؤسسة من خلال تخطيط جيد مبني على أسس علمية.

عناصر الإدارة الإستراتيجية في الإدارة المدرسية:

- الخطط طويلة الأجل (الأهداف والغايات والأغراض الرئيسية للمؤسسة).
- تحديد نواحي القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة.
- تحديد المخاطر في البيئة الخارجية للمؤسسة.
- تحليل البدائل المتاحة.
- تحليل الموقف أو البيئة للمؤسسة.
- اتخاذ القرارات.
- تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الأهداف.
- التقويم الإستراتيجي.
- حلقة وصل بين التنظيم وبيئته.
- الابتكارية في مواجهة الظروف (الخطيب، 2001: 173).

تعد هذه العناصر بمثابة مرتكزات للإدارة الإستراتيجية تنطلق من خلالها نحو تحقيق الإستراتيجية الإدارية الموضوعية مسبقاً، وهذه العناصر عند تحقيقها تمثل ضماناً آمناً لتلك الإستراتيجية الإدارية.

ويمكن للإدارات المدرسية والتعليمية، استخدام هذا النوع من الإدارات حيث يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التي بدأت بالشيوع على مستوى عالمي وتنادي به كثير من الجهات إيماناً من هذه الجهات بفوائد ذلك الأسلوب.

سابعاً: إدارة الأداء:

يعتبر أسلوب إدارة الأداء من ضمن الاتجاهات الحديثة في الإدارة حيث يشير مفهوم إدارة الأداء إلى التزام المدارس بتحقيق التنمية الفعالة لكل المدرسين لضمان الرضا عن العمل والوصول إلى مستويات عليا من الخبرة والتقدم لجميع أعضاء فريق العمل كل في مجال اختصاصه والإدارة الفعالة للأداء تساعد المدرسين في إشباع حاجات العميل (مصطفى، 2005: 111).

الأهمية التي تحققها إدارة الأداء:

ذكر (مصطفى، 2005) بأن هناك فائدتان رئيسيتان تحققهما إدارة الأداء وهما على

التوالي:

أولاً: فائدة يجنيها الطلاب حيث يصبح أمام المدرسين صورة مركزة حول مدى الانجاز المتوقع من الطالب تحقيقه.

ثانياً: فائدة يجنيها المدرسون وتتمثل في توقع التقييم المنتظم لأدائهم كما ستتاح لهم فرصة ملائمة للمنافسة المهنية مع قادتهم حول ما أنجزوه من عمل وحول نموهم المهني (مصطفى، 2005: 112).

المرتكزات التي يقوم عليها نظام الإدارة بالأداء:

يقوم نظام الإدارة بالأداء على عدة مرتكزات تضمن ما خطط له من قبل وهي:

- قياس جودة الخدمة من خلال رأي المستفيد أو المنتفع ويضمن الجوانب الكمية والنوعية.
- قياس إدارة الإنتاجية في المنظمات والمؤسسات خلال فترة زمنية معينة من اجل الحكم على كفاءة استخدام الموارد.

- نظم مجتمعات الخدمة.

- المساءلة على الأداء ودور أجهزة الرقابة (الخطيب، 2001: 194).

وبهذا نجد بأن أسلوب الإدارة بالأداء هو أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة، القائم على الاتصال المباشر بين الرؤساء والعاملين، ويستطيع كل إنسان في ظل هذا الاتجاه تقديم تقييم عن الآخرين، وهذا التقييم يكون تقييم موضوعي بعيداً عن الذاتية، ويهدف في نهاية الأمر لتحقيق الأهداف المحددة سلفاً، ويتطلب توفر قنوات اتصال بين جميع العاملين على أساس من المحبة والثقة المتبادلة.

ثامناً: إدارة الوقت:

يعتبر الوقت من أهم الموارد المتاحة للإنسان، فلا يختلف اثنان على أن الوقت هو أثمن ما يملكه الفرد ويتفق الجميع على أن الوقت مورد محدود لا يمكن تعويضه فهو يمضي بشكل سريع ... والمؤسسات التعليمية من المؤسسات حاجة لإدارة وقتها، ولهذا فإن إدارة الوقت هي الخيط الذي يربط بين معظم جوانب عملية التدريس. والاستخدام الأمثل لوقت المدرسة يبدأ بالتنظيم الجيد والإدارة الكفاء لحجرة الدراسة (مصطفى، 2005: 511).

ويقصد بإدارة الوقت بواسطة مدير المدرسة هي: إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي

في الوقت، وتعنى الاستخدام الأمثل للوقت وللإمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق

أهداف هامة وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل (أحمد، 2002: 205).

وقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة موجبة بين فاعلية الإدارة والاستخدام الفاعل للوقت. فبقدر ما يتمكن المديرين من استثمار الوقت وتوجيهه الوجهة الصحيحة يكون بإمكانهم تحقيق قدر أكبر من أهداف المدرسة (أحمد، 2002: 218).

يتضمن هذا الأسلوب الإداري وهو أسلوب إدارة الوقت، مجموعة من الأمور الهامة والتي يركز عليها المديرين، سعياً وراء تحقيق غايات أفضل واستخدام أمثل للوقت بها، يضمن سير العملية التعليمية والإدارة المدرسية بشكل سليم.

وتتعلق إدارة الوقت أساساً بتحديد الأولويات بين المهام والمتطلبات التي يواجهها المدير يومياً، مما يحتم عليه أن يرتب هذه المهام في شكل أولويات متخذاً عنصر الوقت أساساً لذلك (بعيرة وآخرون، 1991: 52).

تاسعاً: الإدارة بالاتصالات:

ضمن الاتجاهات الحديثة التي يتم استخدامها في إطار الإدارة المدرسية، هناك اتجاه جديد يتم تداوله واستخدامه ألا وهو الإدارة بالاتصالات.

حيث يشير (عبد الوهاب، 1992) إلى أن هذا الأسلوب يتميز بوجود قنوات قوية ومستمرة للاتصال تسير في اتجاهين بين الإدارة والأفراد. حيث يتم تبادل المعلومات والمعاني والأفكار، ويهم الإدارة أن تتعرف على وجهات نظر الأفراد بشأن الأهداف والخطط والأساليب واقتراحات التحسين، وكذلك فإنها تمد الأفراد بما يريدون من معلومات تهمهم وتؤثر على أدائهم الوظيفي وعلاقاتهم وتفتح الإدارة قنوات للاتصال المستمر بهم (عبد الوهاب، 1992: 47).

يتضح لنا من عرضنا السابق لأسلوب الإدارة بالاتصالات، بأنه نظام يعتمد على العلاقة بين الإدارة والأفراد، بحيث تسعى الإدارة للتعرف على وجهات نظر وآراء الأفراد في أهداف وخطط الإدارة والمؤسسة، ومن ثم يتم مناقشة تلك الأهداف وتقديم المقترحات. وهو أسلوب يتم تداوله في الوقت الحاضر في مستويات إدارية مختلفة.

عاشراً: الإدارة بالمشاركة (إدارة الفريق):

يشير (سويلم، 1983) إلى أن هذه الإدارة تمتاز بأن القائد هنا يستشير التابعين ويأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي قبل أن يضع قراره، ويجب مناقشة المميزات المحددة لكل التابعين والمواقف التي تؤدي إلى قيادة المشاركة وبالتالي الإنجاز الفعال (عياصرة، 2006: 76).

وأوضح (بعيرة وآخرون، 1991): أن الإدارة بالمشاركة هو اصطلاح حديث نابع من مفهوم الديمقراطية في الإدارة، وتقوم فلسفة هذا النوع من الإدارة على قيام المدير بعرض

المشاكل الإدارية على مرؤوسيه، ثم تداول النقاش فيها ثم اتخاذ القرار الجماعي...ومن المهم هنا التركيز على مفهوم المشاركة النفسية والعاطفية، وذلك لأن المشاركة إذا خلت من هذا المفهوم فقدت طبيعتها الحقيقية وانقلبت إلى مفهوم شكلي خال من المضمون (بغيره وآخرون، 1991:27).

بالنظر لهذا الأسلوب من الأساليب الحديثة للإدارة، يرى الباحث بأن ذلك الأسلوب يتحقق فيه المشاركة الجماعية في تحمل المسؤولية نحو اتخاذ القرارات، وكذلك تحمل نتائج تلك القرارات وبهذا يصبح الجميع مسئول ضمن هذا الاتجاه، ويستطيع العاملون إبراز مواهبهم وقدراتهم وإمكاناتهم واستغلالها لخدمة المدرسة.

الحادي عشر: الإدارة التحويلية:

من الاتجاهات الحديثة البارزة على الساحة الإدارية في الوقت الحاضر اتجاه جديد في القيادة والإدارة يسمى بالإدارة التحويلية. حيث أصبح هذا الاتجاه له وجود وكيان ضمن المنظمات الإدارية، وينادي به كثير من الباحثين مقتنعين بجذواه، وما يهمننا في هذا الأمر هو مدى صلاحيته وقدرته على التطبيق داخل الإدارة المدرسية.

ففي بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي Instructional Leader Ship كميزة من مميزات المدارس الفعالة حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم والتوقعات العالية لتحقيق وتقدم الطلبة ثم تطور هذا النمط القيادي إلى أنه أصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهاً وأكثر تعاوناً مع المعلمين وهذا ما دعاه "بيرنر" بالقيادة التحويلية (عياصرة، 2006:80).

فأسلوب الإدارة التحويلية نلاحظ بأنه اتجاه حديث يركز جل اهتمامه على تحسين نوعية التعلم بمعنى الاهتمام بكيف التعليم.

وتعرف القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية بأنها: "هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بأعمال المديرين والعاملين ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة هيكلية النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة والارتقاء بالمدرسة إلى وضع أفضل بأقصر وقت ممكن وأقل سلبات ممكنة على العاملين والمدرسة " (عيسى، 2008:8).

هدف القيادة التحويلية المدرسية:

هدف القيادة التحويلية المدرسية هو الإرشاد المنهجي للمؤسسة التعليمية من خلال تبني نموذج جديد يدفع المنظمة لأن تصبح مدعومة من داخل ذاتها ويطبق أفرادها التغيير ويمارسونه بإرادتهم، فالتحويل الناجح يحدث عندما يضرب بجذوره في المؤسسة التعليمية وعندما يحتوي كل فرد فيها التغيير في تفكيره وسلوكه (مصطفى، 2005:444).

استراتيجيات القيادة التحويلية المدرسية:

تقوم القيادة التحويلية المدرسية على مجموعة من الاستراتيجيات والتي يتبناها المديرين التحويليين في المدارس وقد ذكره (مصطفى، 2005) وهي:

- زيارة كل فصل يومياً، وتشجيع المدرسين على زيارة بعضهم البعض في الفصول.
- مشاركة كل أعضاء فريق العمل بالمدرسة في تداول الأهداف والمعتقدات والتصورات في بداية كل عام.
- مساعدة المدرسين على العمل بشكل أذكى بالبحث عن تفسيرات مختلفة، وفحص الافتراضات.
- استخدام فرق بحثية إجرائية وفرص لتحسين وتطوير المدرسة كطريقة لمشاركة السلطة.
- أن نجعل المدرسين مسئولين عن كل التلاميذ وليس فصولهم فقط.
- ترك (السماح) للمدرسين بتجريب الأفكار الجديدة ومناقشة الأبحاث معهن، وطرح الأسئلة للتفكير فيها (مصطفى، 2005:446).

هذه هي أهم الاستراتيجيات التي يستند إليها المديرون التحويليون في إدارتهم لمدارسهم، وفي المجمل يمكن القول بأن أسلوب القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية، هو اتجاه يساعد في التقدم بالعملية التعليمية نحو الأمام وكذلك يساهم في مساعدة الإدارة المدرسية في أداء دورها بشكل أكثر فاعلية لأنه يركز على العمل الجماعي والاهتمام بنوعية التعليم، وعليه فإن هذا الاتجاه جدير بالاهتمام ومزاوته من قبل مديري مدارسنا، لمحاولة رفع أداء الإدارة المدرسية والعملية التعليمية بشكل كلي.

• القسم الثاني : مدير المدرسة .

يعتبر مدير المدرسة أحد أهم أجزاء الإدارة المدرسية، ويتوقف نجاح أو فشل الإدارة المدرسية في أداء دورها على قدرة مدير المدرسة في تسيير شؤون تلك الإدارة. لهذا السبب اتجهت كثير من أنظار الباحثين والمختصين في مجال علم الإدارة المدرسية لدراسة دور مدير المدرسة وأهميته.

فمدير المدرسة ركن هام من أركان العملية التربوية، وهو وحده الذي يتعين عليه أن يتحمل المسؤولية وسط رقابة دقيقة من المدرسين والطلبة وأفراد المجتمع المحلي فكل من النجاح والرسوب في العملية التربوية يتوقف على المدير وحده إلى حد بعيد (البرادعي، 1988:101).

لذلك فإن دور مدير المدرسة دور محوري ضمن أي نظام تربوي وتعليمي في أي دولة، وسنتناول بشيء من التفصيل أمور هامة تخص مدير المدرسة وأولها:

تعريف مدير المدرسة:

* ويعرفه (عابدين، 2001):

المدير هو الإداري الأول في المدرسة ويقف على رأس التنظيم فيها، ويتحمل فيها المسؤولية الأولى بل الكاملة أمام السلطة التعليمية (الرؤساء) والمجتمع(عابدين، 2001:89).

* ويعرفه (ربيع، 2006):

مدير المدرسة هو الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية، ويقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها ومتابعتها، ويتم اختياره عادة من ضمن أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة أو من خارجها ضمن شروط ومواصفات معينة(ربيع، 2006: 51).

من خلال التعريفات التي أوردناها سابقاً لمدير المدرسة، نجد أن التعريفات تتفق فيما بينها على دور مدير المدرسة هو دور هام ومحوري، وهو مكلف بعدة مهام من قبل السلطات التعليمية التي تقع في مستوى أعلى في الهرم الإداري التعليمي، وهو بهذا يكون جهة تنفيذية لتعليمات الجهات المسؤولة، حيث تتعدد أدواره وتتنوع الوظائف الملقاة على عاتقه والتي يسعى لتنفيذها لضمان نجاح عمله ونجاح العملية التعليمية.

أهمية دور مدير المدرسة:

اكتسب مدير المدرسة أهميته وأهمية وجوده من خلال أهمية الدور الذي تلعبه تلك الشخصية المتمثلة في مدير المدرسة حيث إن وكما أسلفنا بأن دوره محوري ضمن منظومة الإدارة المدرسية.

فهو المسئول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (عابدين، 2001: 287).

نلاحظ أن كل هذه التكاليف ملقاة على كاهل مدير المدرسة، ويسعى لتحقيقها لهذا فإن دوره حيوي في هذا المجال.

وأشار (أبو فروة، 1996) إلى أن:

مدير المدرسة قائد تربوي في المدرسة والبيئة المحلية، وذلك في مواقفه وعلاقاته ومبادراته وفي شخصيته وسلوكه، في فكره وعمله، وهو كذلك المخطط والمنفذ والمتابع والمقوم، يعمل مع بقية أفراد المجتمع المدرسي ويقودهم (أبو فروة، 1996: 52).

ولقد اتسع دور مدير المدرسة في ظل التطور الحاصل تكنولوجياً وعلمياً وانعكاسات ذلك على الجانب التربوي وهو ما أدى لازدياد أهمية دور مدير المدرسة في ظل هذا التقدم. وهو ما أوضحه (الرفاعي، 1993) بقوله: وقد شهدت الإدارة التربوية بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة مجموعة من التغيرات التي اتضحت آثارها في تغير كثير من مفاهيمها، واتساع مجالات العمل فيها، والذي تغير دور مدير المدرسة في ضوءها من مجرد القيام بالواجبات الإدارية الروتينية ... إلى القيام بدور مهم يتجسد في تغيير وتطوير البرامج والأساليب والأنشطة المدرسية (الرفاعي، 1993: 209).

يتضح لنا بأن مدير المدرسة هو الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة، والدينمو المحرك لطاقتها وإمكاناتها البشرية والمادية، والموجه والمنسق لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.

إنه الإداري والقائد التربوي المعين لإدارة وقيادة المدرسة، والذي يتولى فيها المسؤوليات التي تسعى المدرسة للسير بموجبها والعمل على تحقيق أهدافها كنواة للمؤسسة التربوية التعليمية المصغرة (البدري، 2005: 107).

مما سبق وبعد عرض وجهات نظر المختصين في الإدارة المدرسية نجد أن دور مدير المدرسة هو دور حيوي وهام وأهمية هذا الدور نابعة من:

1- أنه قائد تربوي في المدرسة والبيئة المحلية.

- 2- انه مخطط ومنفذ ومقوم ومتابع.
- 3- له دور هام في تغيير وتطوير البرامج والأساليب والأنشطة المدرسية.
- 4- يعتبر محرك لطاقت وإمكانات المدرسة البشرية والمادية والموجه لها.
- 5- يتوقف نجاح الإدارة المدرسية على قدرته على القيام بمهامه وواجباته.

الأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة:

يمارس مدير المدرسة أثناء قيامه بعمله كقائد للإدارة المدرسية مجموعة من الأدوار وهذه الأدوار متعددة القيام بها، والحفاظ على تنفيذها من شأنها أن تضمن له سير العملية التعليمية بيسر وبسهولة وقد حدد (حجي، 1998) أهم الأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة في التالي:

- دوره كمخطط للعمل التعليمي.
- دوره كمنظم.
- دوره كمشرف تربوي.
- دوره في تنمية العلاقات الإنسانية.
- دوره في العمل مع الجماعات المختلفة.
- دوره في عملية القرار التعليمي.
- دوره في عملية الاتصال.
- دوره في ربط مدرسته بالبيئة.
- دوره كمسئول عن النواحي المالية والإدارية.
- دوره كمقوم للعمل المدرسي (حجي، 1998: 371).

1. الدور التخطيطي:

ويبدأ دوره التخطيطي بدراسة الأهداف العامة للتعليم وأهداف المرحلة التعليمية التي تنطوي تحتها مدرسته، ثم أهداف السياسة التعليمية مركزية ومحلية. ويقوم كذلك بوضع أهداف للتعليم في مدرسته تمثل المخرجات التي يريد تحقيقها والأغراض التي تتخذ كموجهات للسلوك الإداري والفني (حجي، 1998: 371).

2. الدور التنظيمي:

مدير المدرسة يقوم بعملية التنظيم لتنفيذ واجب أو تحقيق أهداف، فهو ينظم الأنشطة المدرسية بطريقة منطقية (حجي، 1998: 372).

3. دوره في تنمية العلاقات الإنسانية:

دور مدير المدرسة كإنسان ينطلق من مبدأ التقدير والاحترام المتبادل مع العاملين معه ... ويتوجب على مدير المدرسة في هذا الشأن أن يعمل على ترسيخ مبدأ العلاقات الإنسانية المتميزة وإشاعته كأسلوب عمل في مدرسته (ربيع، 2006: 123).

4. دوره كمشرف تربوي:

يعتبر مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم داخل مدرسته ويقوم بمجموعة من الأعمال الإشرافية وقد حددها (الطعاني، 2005) منها:

- دوره الإشرافي في تحسين المنهج والتعليم. ومنها: تحديد أهداف المنهج، تحديد محتوياته.
- دوره الإشرافي فيما يتعلق بشئون الطلبة.
- دوره الإشرافي فيما يتعلق بشئون المعلمين.

ويعمل في هذا الاتجاه على استقطاب المعلمين للمهنة، وتوفير فرص النمو المهني لهم، والإشراف التربوي عليهم (الطعاني، 2005: 130).

5. دوره في العمل مع الجماعات المختلفة:

ويندرج هذا الدور في عمله مع البيئة الداخلية للمدرسة وهي المعلمون، التلاميذ، التعلم والتعليم. وكذلك البيئة الخارجية ويندرج تحتها المجتمع المحلي، العلاقات العامة، الآباء، مجلس التعليم، البيئة المحيطة بالمدرسة، الفعاليات الوطنية، المناسبات الاحتفالية، التطورات الثقافية والسياسية (محمد، 2008: 203).

6. دوره في عملية القرار التعليمي:

يقوم مدير المدرسة في هذا الاتجاه بوضع القرارات أو التعليمات والتوجيهات والنماذج الإدارية المنظمة للعمل والمسهلة لأدائه، ويتخذ القرارات التي تضع توصيات لجنة المدرسة أو مجلس المدرسين أو مجلس الآباء والمدرسين موضع التنفيذ (البدري، 2005: 118).

7. دوره في عملية الاتصال:

يعتبر هذا الدور من الأدوار الهامة لمدير المدرسة حيث يقوم من خلاله: بالاتصال بالقوى البشرية بمدرسته، وبالبيئة والإدارة التعليمية، ويحتاج مدير المدرسة لقنوات اتصال متعددة خالية من العقبات التي تحول دون عدم وصول الرسالة (حجي، 1998: 378).

8. دوره في ربط مدرسته بالبيئة:

إن دور مدير المدرسة في التعاون مع البيئة المحلية يعتبر من الأدوار المتميزة والهامة والتي تظهر الفروق بين السلوكيات الإدارية من مدرسة لأخرى. فمدير المدرسة يجب أن ينجح

في إيجاد علاقة وطيدة بين مدرسته والبيئة المحيطة بها والاستفادة من هذه العلاقة إلى أقصى درجة ممكنة (نشوان، 1992: 305).

9. دوره كمسئول عن النواحي المالية والإدارية:

تختص الإدارة المدرسية (مدير المدرسة) بمجال العمل في ميدان إعداد ميزانية المدرسة وإعداد مكافآت العاملين ومرتباتهم وعلاواتهم وترقياتهم والإشراف على عمليات الشراء والتوريدات وعمل الميزانية الختامية وغيرها (فهيم ومحمود، 1993: 73).

10. دوره كمقوم للعمل المدرسي:

يقوم مدير المدرسة، بعملية التقويم، ونعني التعرف على نواحي القوة والضعف فيما قامت به المدرسة من أعمال وما قدمته لتلاميذها من خبرات عن طريق استخدامها لوسائل معينة تمكنها من تحقيق أهدافها التربوية... وتقويم العمل المدرسي في ضوء الأهداف الموضوعية وإجراء تعديلات كلما لزم الأمر (فهيم ومحمود، 1993: 73).

تلك هي أهم الأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة وضمن كل دور من هذه الأدوار تدخل وظائف عديدة يؤديها مدير المدرسة، والنجاح في أداء هذه الأدوار يضمن استمرارية العمل المدرسي ونجاحه وهذا ما تهدف إليه أولاً الإدارة المدرسية بأن تسعى لتحقيق الأهداف المخطط لها والتي يقع على عاتق المدير تنفيذها.

وكل ما ذكر سابقاً يعتمد على شخصية مدير المدرسة المعنوية، والكفاءة المتميزة ودرجة إعداده كقائد تربوي مزود بالمعلومات النظرية والإدارية الحديثة في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية (محمد، 2008: 203).

وقد أورد (النوري، 1991) مجموعة من أدوار مدير المدرسة وهي:

- دور مدير المدرسة في تطوير المعلمين وتنميتهم مهنيًا.
 - دور مدير المدرسة في تحسين تنفيذ المناهج الدراسية.
 - دور مدير المدرسة في رعاية التلاميذ.
 - دور مدير المدرسة في التعاون مع البيئة المحلية (النوري، 1991: 341).
- ومدير المدرسة ضمن هذه الأدوار مكلف بمجموعة من المهام والأعمال التي يؤديها لضمان نجاح عمله على الوجه المطلوب.

مهارات مدير المدرسة:

يتوجب على مدير المدرسة تمتعه بعدد من المهارات والتي سنوضحها كالتالي:

1. المهارات الذاتية (الشخصية) :

تتضمن المهارات الذاتية مجموعة من الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية

للمدير منها:

- الصحة السليمة بدنياً وعصبياً.
- الطلاقة اللفظية وما يرتبط بها من سلامة السمع والنطق.
- الحيوية والنشاط والحماس للعمل والقدرة على التحمل.
- الخلق الطيب الحسن والقدوة الحسنة (عابدين، 2001: 91).

2. المهارات الفنية:

ومن المهارات الفنية التي ينبغي على مدير المدرسة أن يكون مكتسباً لها:

رسم السياسة العامة للمدرسة، التخطيط للعملية التعليمية، إعداد الميزانية السنوية للمدرسة، تنظيم وإدارة الاجتماعات بالمعلمين والطلاب، وتوزيع الأعمال والمسؤوليات على المعلمين، إعداد الجداول المدرسية وتقييم أداء المعلمين والتلاميذ (أبو فروة، 1996: 60).

3. المهارات الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة المدرسية التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، والمهارات الإنسانية مهمة وضرورية للعمل في كل المنظمات وعلى مختلف المستويات، إلا أنها تبرز بصورة ملموسة بالنسبة للإدارة المدرسية (فهيم ومحمود، 1993: 85). فالمهارة الإنسانية بالنسبة لمدير المدرسة غاية في الأهمية نظراً لاحتكاكه المباشر بالجمهور من المجتمع وأولياء الأمور والمعلمين والتلاميذ.

وينبغي على رجل الإدارة التعليمية (المدرسية) أن ينمي مهاراته الإنسانية الخاصة وألا يعتمد على غيره من الناس في ذلك حتى يستطيع أن يدرك المشاعر والأحاسيس التي تفرضها المواقف المختلفة (اسعد، 2005: 51).

والمهارة الإنسانية تتطلب من مدير المدرسة مجموعة من الاعتبارات منها:

- أن يهتم بحل المشكلات الشخصية والمهنية للعاملين معه.
- يفهم حاجات العاملين معه وظروفهم الشخصية.
- يشارك العاملين معه أفراحهم وأحزانهم (ربيع، 2006: 90).

4. المهارات الإدراكية (التصورية) :

وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه (العمامرة، 1999: 103).

مما سبق يتضح لنا مدى أهمية دور المدير الذي يتوجب عليه امتلاك هذه المهارات، والتي تشكل ضماناً لقدرة مدير المدرسة على تحقيق أهداف الإدارة المدرسية وهذه المهارات هي المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية (التصورية) وما تحتويه كل مهارة من مهارات فرعية ينبغي على رجل الإدارة المدرسية امتلاكها.

*مواصفات وخصائص مدير المدرسة الناجح:

لكي يستطيع مدير المدرسة أداء مهامه وتوليه لهذا المنصب الذي يتطلب منه الكثير من الجهد والمتابعة وإقامة العلاقات وتسيير شؤون المدرسة على الوجه المطلوب، يستدعي ذلك توفر مواصفات يمتلكها هذا الشخص حيث أن امتلاكه لها يعد مؤشر نجاح لمدير المدرسة.

وفيما يلي أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة الناجح:

- أن يكون مدير المدرسة صادق الحكم ذا رأي سديد ينبع من عقل رشيد وخبرة ودراية.
- أن يكون طموحاً إلى ما هو أفضل وأكمل طموحاً إلى التجديد المفيد.
- أن يكون مثابراً على عمله.
- أن يكون متزناً ذا عقلية راجحة.
- أن يكون له مهارة في إقامة العلاقات المتينة مع الآخرين (العبد اللطيف، 1994: 18).

وعدد (علي، 2006) جملة من مواصفات المدير المدرسي الناجح هي:

- أن يكون ملماً بأهداف عمله كمدير المدرسة.
- أن يتمتع بشخصية مقبولة من قبل أعضاء هيئة التدريس.
- أن يكون مبتعداً عن التحيز الشخصي وعادلاً مع زملائه وصبوراً.
- لديه القدرة على التكيف مع الظروف الصعبة ومعالجتها.
- يعتمد على التخطيط والبرمجة العلمية في عمله (علي، 2006: 68).

هذه هي أشهر الصفات التي يتوجب على مدير المدرسة الناجح امتلاكها لكي ينجح في أداء دوره على الوجه الأفضل. امتلاك تلك الصفات والتي اتضح لنا بعد عرضها بأنها متنوعة ما بين صفات جسمية، وأخلاقية، وإنسانية، وعلمية وعالمية؛ هذه الصفات يتصف بها مدير المدرسة

الناجح وقد ظهر لنا واضحاً أن الباحثين يتوسعون في تحديد الصفات الأساسية لمدير المدرسة ولكن الصفات المذكورة سابقاً هي الأشهر والمتداولة بين هؤلاء الباحثين.

ويمكن القول بأن مدير المدرسة عليه أن يتحلى أيضاً:

- بتقوى الله قولاً وعملاً وفعالاً وسلوكاً، وأن يكون التدين أسلوب حياة له.
- ويكون نواة صالحة في المجتمع وداعية خير يمارس دور المدير، والمعلم والمصلح والداعية والأب والقائد.

كل هذا من شأنه مساعدة مدير المدرسة على أداء دوره بعد توفيق من الله عزوجل.

❖ العوامل التي تؤثر في وظيفة وواجبات مدير المدرسة:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في وظيفة مدير المدرسة تناولها المختصون في مجال الإدارة المدرسية وقد حددها كالتالي:

أ_ طبيعة النظام السياسي في البلاد وفلسفته وأهدافه ومدى ما يسمح به من لامركزية واستقلال السلطات.

ب_ مدى ما أحرزته البلاد من تطور وتقدم في جميع المجالات ولاسيما مجال العلم والمعرفة.

ج_ القيم والمفاهيم الخلقية السائدة في المجتمع، وتوقعات أولياء أمور التلاميذ ... من مؤسساتهم التربوية (ربيع، 2006: 67).

هذه العوامل من شأنها التأثير على وظيفة وواجبات مدير المدرسة في أداء مهامه، وقيامه بدوره كما هو محدد له، وكما هو في الأنظمة التعليمية التي يتضح فيها مهام مدير المدرسة. ويضاف لهذه العوامل أيضاً:

أ_ نوع التعليم الذي تقدمه المدرسة ومرحلة الدراسة فيها وحجمها ومدى قرب أو بعد موقعها عن مكان السلطة المركزية.

ب_ مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية المركزية.

ج_ مدى الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة ومدى كفاءة العاملين فيها.

د_ مدى ما يمتلكه مدير المدرسة من مؤهلات علمية وإدارية ومن خبرة فنية وإدارية ومن روح ديمقراطية وحبه لعمله (البديري، 2005: 114).

وقد ذكر (فهمي ومحمود، 1993) بعض الأمور التي عملت على إعاقه مدير المدرسة عن القيام بدوره وهي:

أ_ اختص مدير المدرسة شخصه بصورة المدير أو رجل الإدارة أكثر من صورة زميل المهنة: المعلم أو المدير وقد شجعه على هذا الاتجاه موقف رؤسائه من مسئولية الإدارة العليا.

ب_ سيطرة مدير المدرسة على الجوانب التنظيمية في المدرسة يحقق له مناخاً آمناً يستدرجه بعيداً عن الاهتمام بالجانب التربوي في قيادته (فهيمي ومحمود، 1993:108).

العوامل المؤثرة في وظيفة مدير المدرسة هي عوامل متعددة ومختلفة من بلد لآخر؛ وإن هذه العوامل يتوقف تأثيرها السلبي على الإدارة المدرسية، إذا كان فيها ما ينطوي على أشياء تمنع مدير المدرسة من أداء مهامه، كمدى الصلاحيات المسموحة له أو المركزية واللامركزية التي يتمتع بها النظام داخل البلد.

تعرفنا بعد هذا العرض السابق حول موضوع مدير المدرسة على مجموعة من الموضوعات التي تتعلق برجل الإدارة الأول (مدير المدرسة) ، وتناولنا في هذا الصدد تعريف مدير المدرسة، وتعرفنا على أهمية دور مدير المدرسة ، وتعرفنا أيضاً على أهم الأدوار التي يضطلع بها مدير المدرسة، ويقوم بها كدوره التخطيطي، التنظيمي، الإشرافي، ودوره مع المجتمع المحلي، وتناولنا كذلك مهام مدير المدرسة، ، وكذلك أهم المهارات التي ينبغي على مدير المدرسة أن يتمتع بها من أجل زيادة قدرته على أداء مهامه بصورة سليمة وصحيحة، وتعرفنا أيضاً على واجبات ومسؤوليات مدير المدرسة، وأوضحنا في عرضنا السابق مواصفات وخصائص مدير المدرسة الناجح، واختتمنا حديثنا حول موضوع أهم العوامل المؤثرة في طبيعة وظيفة وواجبات مدير المدرسة. ونستطيع القول بعد العرض السابق بأن شخصية المدير ووجوده وطبيعة عمله هي عملية معقدة، وهذا ما يؤكد بأن دور مدير المدرسة هو دور محوري ضمن جهاز الإدارة المدرسية.

حيث أكدت كثير من الدراسات أن لمدير المدرسة تأثير فعال كقائد تعليمي في رفع الكفاءة الإنتاجية للمدرسة بشكل كامل مثل: ارتفاع التحصيل الدراسي للطلاب، وضع معايير ذات كفاءة عالية لأداء العاملين، تشجيع المعلمين على المشاركة في عملية التخطيط والتنسيق، كما أن له تأثيراً إيجابياً في العلاقة بين البيت والمدرسة (الجبر، 2002: 49).

ويعتبر مدير المدرسة حلقة الوصل بين المستويات العليا من الإدارة والإدارة الصفية والطلاب وكذلك المجتمع المحلي، وهذا ما يستدعي إيلاء الجهات الرسمية لهذا الشخص كل اهتمام ورعاية.

القسم الثالث : ضغوط العمل في الإدارة المدرسية .

تمهيد:

يعيش الإنسان في عصرنا الحالي في ظروف غاية في التعقيد، ناتجة عن التقدم العلمي الكبير والتقدم التكنولوجي الهائل والمتسارع، حتى أحدث هذا التقدم نوعاً من التوتر لدى الإنسان لصعوبة مجاراة هذا التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع، فأصبح يطلق على عصرنا هذا كثير من المسميات والتي اشتقت من آثار هذا العصر على الإنسان، فنجدهم تارة يسمونه بعصر التوتر وعصر القلق وعصر الاضطراب وتارة أخرى بعصر الضغوط.

فمن الأهمية بمكان إلقاء نظرة فاحصة على هذا الأمر محاولين تحديد طبيعة المشكلة بشكل عام، وهي ضغوط العمل وتحديدها بشكل خاص لدى مديري المدارس، حيث إنهم المستهدفون من هذه الدراسة، والذين سينصب عليهم العمل ضمن هذا البحث، إيماناً بما يقوم به مدير المدرسة من دور عظيم تجاه مختلف القضايا المحيطة به، وقدرته على الإسهام في تطور مجتمعه وازدهاره نحو مجتمع حضاري راقى.

إن التغيرات المتسارعة هي سمة هذا العصر، والنتيجة المتوقعة هو تعرض العاملين لمستويات مختلفة من ضغوط العمل وتوتراته التي عادة ما تترك آثاراً نفسية واجتماعية على العاملين وعلى المنظمة التي يعملون بها. ويواجه العاملون في المنظمات مواقف وظروف تؤدي أغلب الأحوال إلى حالات من الاضطراب والقلق والإحباط يؤثر سلباً على حالتهم النفسية والصحية (العضايلة، 1999:116).

وأشار (تقي، 2002) إلى أن ضغوط العمل تمثل خطراً كبيراً على العاملين، وتهدد مزاولتهم لمهنتهم بسبب ما ينشأ عن هذه الضغوط من تأثيرات سلبية في صورة عدم الرضا الوظيفي، وضعف الدافعية للعمل، والشعور بالإرهاك النفسي، مما يؤثر في أداء العمل بالكفاءة المطلوبة (تقي، 2002:46).

مما سبق يتضح لنا بأن ظاهرة ضغوط العمل، لها تأثيراتها السلبية الكبيرة وهذا ما دفع الباحثين للتعرض لدراسة هذا الموضوع محاولين فهم الظاهرة وتوضيح الأسباب وإيجاد الحلول. وسنحاول في العرض التالي تسليط الضوء بشكل أكبر على تلك الظاهرة.

أولاً: مفهوم ضغوط العمل أو ما يسمى بالضغوط المهنية:

تعددت تعريفات ضغوط العمل وذلك حسب وجهات نظر الباحثين المختصين، وكلاً ينطلق من مجال التخصص الخاص به، وهناك الكثير من التعريفات لمصطلح ضغوط العمل، ولكن سنذكر بعض أهم تلك التعريفات:

أشار (العميان، 2005) إلى أن من أهم المشكلات التي يواجهها المهتمون بموضوع الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة هي محاولة التوصل إلى تعريف متفق عليه لمعنى الضغوط (العميان، 2005:109).

لهذا سنورد بعض التعريفات الشهيرة تجنباً للاختلاف الحاصل بين المختصين في هذا الإطار.

لقد تم استخدام كلمة Stress في القرن السابع عشر بمعنى الشدة أو المحنة. وفي القرنين الثامن عشر والتاسع عشر استخدمت بمعنى الضغط أو التوتر وهي مشتقة من اللغة اللاتينية (فائق، 1992:136).

يشير (العديلي، 1993) إلى أن الضغوط مفاهيم جاءت من الفيزياء وهي بهذا المفهوم الفيزيائي تعني المضاعفات التي تؤثر على حركة الدم في الجسم. أما في علم النفس فتعني الضغوط المطالب التي تجعل الكائن الحي أو الفرد يتكيف ويتعاون لكي يتلاءم مع ما حوله وتمثل الضغوط النفسية في القلق، الإحباط والصراع (العديلي، 1993:131).

يعرف سيزلاجي وولاس sezlage&walas 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 (عبد الباقي، 2001) ضغوط العمل بأنها:

مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط (عبد الباقي، 2001:283).

وقد عرف (جيبسون وزملاؤه) (Gibson، 1994) الضغط بأنه " استجابة متكيفة تعدها الفروق الفردية أو العمليات النفسية، والتي (الاستجابة) تنشأ نتيجة عمل أو موقف أو حدث يفرض على الفرد مطالب نفسية أو جسدية عالية (حريم، 2004:284).

ويقول (ماهر، 2005) بأنه يمكن النظر إلى الضغوط على أنها عدم التوافق بين متطلبات الحياة وبين الموارد والإمكانات المتاحة، فهي ذلك الميزان الذي يعكس رؤيتنا لمتطلبات الحياة وكيف نسعى لتحقيقها (ماهر، 2005:10).

بالنظر للتعريفات التي أوردناها حول مفهوم ضغوط العمل، نلاحظ بأنها تعريفات حاولت توضيح ماهية الضغط، في كونه حالة أو استجابة أو تجارب أو عدم توافق، وكذلك أوضحت سبب نشأة هذه الضغوط من خلال تفاعله مع محيطه في العمل أو بيئة العمل وما تحتويه تلك البيئة. وهي تعريفات شهيرة وعامة حاول الباحث وضعها، لتجنب الخوض في التفاصيل الدقيقة للتعريفات.

تجدر الإشارة هنا وبعد عرضنا لهذه التعريفات إلى أن هناك بعض المفاهيم والمصطلحات، قد تتداخل مع تعريفات ضغوط العمل، ومن هذه المفاهيم مصطلح الاحتراق النفسي.

حيث يعرف الاحتراق النفسي بأنه حالة من الإعياء النفسية والجسدي تظهر على الفرد بتأثير ضغط العمل الذي يتعرض له وتؤثر في اتجاهاته نحو المهنة التي يعمل فيها بشكل سلبي يمكن تشخيصه بوضوح من خلال سلوكه أثناء العمل وعلاقته مع الآخرين (عودة، 1998). ويشير المشعان في هذا الصدد بأن: الاحتراق ظاهرة تحدث نتيجة دوام الضغوط والإجهاد المستمر مما يؤدي بالفرد إلى الإنهاك المزمن واعتلال صحته النفسية والبدنية (المشعان، 2000:206).

ويتضح لنا بأن الاحتراق ليس الضغط نفسه وإنما هو أحد مضاعفات استمرار الضغوط. وأوضح (العضايلة، 1999) بأن هناك بعض المفاهيم تتداخل أيضا مع ضغط العمل وقد ذكرها وهي التوتر العصبي أو الإجهاد العصبي، وقد أشار بأن هذين المصطلحين إنما هما أحد النتائج التي يسببها ضغط العمل (العضايلة، 1999:119).

بعد عرضنا للتعريفات والتعريفات المتداخلة مع مفهوم ضغوط العمل، نحاول الآن تعريف ضغوط العمل لدى مديري المدارس.

يعرف (شرف الدين، 1995) ضغوط العمل لدى مدير المدرسة بأنه حدث أو موقف يشعر فيه مدير المدرسة أثناءه بعجز أو صعوبة في القيام بأداء مهام وظيفية موكل إليه القيام بها، وذلك خلال وقت محدد متوقع للانتهاء منها وينتج عن مواجهة هذا الموقف أو الحدث حالة من التوتر والقلق (شرف الدين، 1995:363).

وتعرف (الشامان، 2004) ضغوط العمل بأنها:

موقف أو حالة يشعر فيها الفرد بالقلق وعدم الارتياح الأمر الذي يمكن أن يتطور ليمثل ضغطاً على الفرد (الشامان، 2004:263).

ويذكر (حسين وحسين، 2006) تعرف ضغوط العمل في المدرسة بأنه: تلك المثبرات البيئية والوظيفية والفردية التي تضغط على إدارة المدرسة وتجعل من الصعب عليها التكيف مع

المواقف المختلفة، ومن ثم تحول دون تحقيق الأداء بفاعلية وتجعلها غير راضية عن دورها في أداء وظيفتها (حسين وحسين، 2006:216) .

تعريف (فليه وعبد المجيد، 2005) عرف ضغوط العمل على أنها:

أية خاصية لبيئة الوظيفة تمثل تهديداً للفرد، مثل مطالب العمل التي لا يستطيع الوفاء بها، أو إمدادات غير كافية لمواجهة احتياجاته (فليه وعبد المجيد، 2005:305).

ويعرفها (حمادات، 2006) أيضاً بأنها ردود فعل أو حالة من عدم التوازن ناجمة عن المصادر التنظيمية وظروف العمل غير العادية وتفاعلها مع شخصية القيادي، ثم بين العاملين وأعمالهم، مما يؤثر في حالة العاملين النفسية والبدنية بدرجات متفاوتة وتؤدي إلى تغيير نمط سلوكهم وانحرافهم عن الأداء المتوقع (حمادات، 2006:90) .

بعد عرض هذه التعريفات الخاصة بمفهوم ضغوط العمل نجد بأن موضوع ضغوط العمل له تأثيراته السلبية على الفرد ومن شأن الضغوط أيضاً أن تؤثر على مجمل العمل داخل المدرسة على اعتبار أن المتأثر الأول في الإدارة هو مدير المدرسة، لذلك فإن ضغوط العمل تعمل على إعاقة مدير المدرسة من تنفيذ المهام المكلف بها.

وفي ضوء تلك التعريفات يعرف الباحث مفهوم ضغوط العمل لدى مدراء المدارس

بأنها:

عبارة عن شعور سلبي غير سار، يتولد لدى مدير المدرسة نتيجة للأعباء والمهام والمسئوليات والعلاقات المرتبطة بزملاء العمل، وبيئة العمل، والتي من شأنه أن يؤثر على سير العمل أو يعرقه حسب قوة هذا الشعور.

بعد عرض التعريفات الخاصة بمفهوم ضغوط العمل يمكننا القول بأن هناك سوء فهم

لظاهرة الضغط وهذا ما أوضحه (محمد، 1992) في:

1- الضغط ليس هو التوتر العصبي ويجب التأكيد على هذه الحقيقة حيث إن التوتر العصبي يمثل أحد النتائج العديدة التي تتجم عن مسببات الضغط.

2- الضغط ليس مرادفاً للقلق.

3- من الأخطاء الشائعة التي تسبب سوء الفهم لظاهرة الضغط، الاعتقاد بأنه ينجم عن مواقف أو أحداث مؤلمة كوفاة إنسان عزيز ... إلا أن الضغط قد ينشأ أيضاً من مواقف طيبة وسارة كما هو الحال عند الحصول على جائزة غير متوقعة.

4- لا يعني الضغط الإثارة المفرطة أو الزائدة ولكنه ينشأ أيضاً عندما يواجه الفرد عدداً قليلاً من المطالب كالأعمال الروتينية التكرارية.

5- من الناحية الفسيولوجية لا يعني الضغط إفرازا لهرمون الأدرينالين حقيقة إن إفراز الأدرينالين يزداد مع زيادة الضغط لكنهما شيئان مختلفان (محمد، 1992:75).

6- إن الضغوط ليس من الضروري أو من المستحسن تجنبها ذلك أنه ما دام الإنسان يتفاعل مع بيئته، فإنه عرضة لمطالب الحياة التي تؤدي إلى الضغوط على الفرد. إن الفرد في كثير من الأحيان يحتاج لدرجة معقولة ومقبولة من الضغوط (هيجان، 1998:331).

ثانياً: ضغوط العمل في الإدارة المدرسية:

يعتبر العمل في مجال الإدارة المدرسية مصدراً للضغوط إذ يشعر كثير من العاملين في المدرسة بالإرهاق وحالات عدم التوازن النفسي والجسماني مما يؤثر عليهم وعلى مستوى الأداء الذي يقومون به بشكل سلبي، ولقد أصبحت الضغوط مشكلة رئيسية لكل العاملين بالمدرسة... وعلى الجانب الآخر فإدارة المدرسة ربما ينتابها القلق نتيجة للضغوط لأنها قد تكون سبباً في الأداء المنخفض (حسين، 2004:145).

إن الملاحظ مما سبق بأن الإدارة المدرسية متمثلة بمدير المدرسة هي أكثر الجهات عرضة لضغوط العمل وانعكاساتها السلبية الواضحة على هذا الشخص.

وقد أوضح (بطاح، 2006) بأن العاملين في مجال التعليم بشكل عام يعانون من ضغوط العمل وأن الإداريين التربويين منهم يعانون منه بصورة مؤكدة حيث أن هؤلاء يضطلعون بمسئوليات كثيرة ومعقدة، ويتعاملون مع مرؤوسين كثير ذوي خلفيات متنوعة (بطاح، 2006:149).

فالعامل في مجال التعليم يولد نوعاً من الضغوط ولا سيما إذا كان الإنسان في منصب متقدم حيث تكون الأعباء والمهام أكبر والمطالب أيضاً أكبر وتحتاج للتنفيذ بدقة.

وقد أجريت بعض الدراسات قام بها Gbrebrg&baron للكشف عن أكثر المهن ضغطاً لدى شاغليها وقد تم تحديد (250) وظيفة. وأسفرت نتائج تلك الدراسة عن: تعتبر مهنة رئيس الدولة من أعلى الوظائف المولدة للضغوط، يليها رجال المطافئ، ثم المدراء العامون، ثم جاء ترتيب مدير المدرسة حسب مهنته في الترتيب رقم (60) من الوظائف الأكثر ضغطاً (جبرينبرج وبارون، ب ت: 259).

وقد تم تصنيف هذه المهن الأكثر ضغوطاً عن غيرها لعدة أسباب هي:

- أنها في معظم الأحوال تتضمن اتخاذ قرارات خطيرة.
- أنها تحتاج لتركيز مستمر لمراقبة أدوات معينة أو مواد معينة.
- تحتاج إلى تكرار تبادل المعلومات مع الآخرين.
- العمل في ظروف مادية صعبة.
- القيام بواجبات غير نمطية تحتاج إلى معاناة فكرية.
- أنها تتضمن التفاعل مع الجمهور (جبرينبرج وبارون، ب ت: 258).

وعلى هذا فإن وظيفة مدير المدرسة وكذلك العمل ضمن جهاز الإدارة التعليمية، يعد من الأعمال الضاغطة وينطبق عليها بعض تلك المعايير السابقة، لكون مهنة الإدارة المدرسية تتضمن اتخاذ قرارات وتحتاج لتركيز وجهد، بالإضافة لكون معظم أعمالها إن لم تكن كلها تتضمن التفاعل مع الجمهور.

وهناك بعض الحقائق الهامة يجب توضيحها كما أوردها ستيرز sterz وهي:

- 1- إن ضغوط العمل منتشرة دائماً. وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر فازدحام المكاتب أو تأثر الواجبات وتعاضم المسؤوليات... كل ذلك يشكل ضغطاً على تفكير الفرد.
- 2- تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد فقد تخدم الضغوط أغراضاً مفيدة... وقد تسبب أضراراً كبيرة.
- 3- يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط. وذلك ناتج عن إدراكهم لهذه الضغوط (توفيق، 2006:17).

لهذا فإن ضغوط العمل أمر نسبي كما هو واضح من العرض السابق، وتختلف باختلاف المواقف وطبيعة الأشخاص، ولكن الحقيقة الثانية والمؤكد هي أن ضغوط العمل موجودة ولا يمكن تجاهله، حتى أصبحت جزءاً لا ينفصل عن حياتنا، وهذا ما ينطبق أيضاً على مدير المدرسة.

ولذا فإنه ليس من الغريب أن يواجه مدير المدرسة مثلاً كثيراً من الضغوط من قبل المعلمين، الطلبة، الإداريين وأولياء الأمور، وكل فئة من هذه الفئات لها مطالبها، ولها أشكالها فهل يستطيع مدير المدرسة أن يلبي جميع هذه المطالب، وهل يستطيع إيجاد الحلول المنطقية المعقولة لكل هذه الإشكالات؟ (بطاح، 2006:156).

ومن الطبيعي والأمر المسلم به أن يتعرض مديرو المدارس لضغوط العمل بدرجاتها ومستوياتها المختلفة، لأن طبيعة المهنة مولدة لهذا الضغط في كونها تتفاعل مع الجميع سواء داخل المدرسة وخارجها علاوة على التزامها تجاه جهات عديدة.

ولقد حظي موضوع ضغوط العمل لدى مديري المدارس بنصيب وافر من الدراسات في كثير من الأقطار، وهذا نابع من أهمية دور المدير وطبيعة المنصب الذي يتولاه.

وتشير (ياركندي، 2003) بأن مدير المدرسة يعتبر من عناصر الإدارة الفعالة، فهو الذي يقود الأفراد الذين يقومون بتنفيذ الخطة حسب الأهداف المنشودة، وفي ضوء المرحلة المحددة لها. وهذا يتطلب أن يكون قائداً تربوياً... وأكثر ديناميكية... كما يتطلب ألا يعاني من زيادة الضغوط وعدم القدرة على مواجهتها لأن الضغط المرتفع يحدث آثاراً سلبية على أداء الفرد ونوعيته (ياركندي، 2003:3).

فالإدارة المدرسية تحتاج إلى مدير قادر على تسيير شئون المدرسة، بكل فعالية ويؤدي مهامه ووظائفه بعيداً عن كل ما من شأنه أن يعيق أداء هذه المهام، والتي أهم تلك المعوقات ضغوط العمل لدى مديري المدارس.

ثالثاً: مراحل حدوث الضغط:

تمر عملية حدوث الضغط الذي يتعرض له الإنسان بعدة مراحل .

وقد ذكرها هانس سيليه وهي:

1- مرحلة الإنذار .

2- مرحلة المقاومة.

3- مرحلة الإجهاد.

1- مرحلة الإنذار: ففي هذه المرحلة حينما يواجه الفرد ضغطاً بفعل مثير خارجي، ينشط نظام الضغط الداخلي، ويتم استثارة وسائل الدفاع لدى الفرد مثل زيادة ضربات القلب، ارتفاع معدل التنفس، ارتفاع ضغط الدم (حريم، 1997:378).

2- مرحلة المقاومة: وهنا يواجه الشخص الضغوط التي يتعرض لها ويعد العدة لمقاومتها والتغلب عليها. فيجند طاقاته ويحشد لها ما يتوفر عنده من مهارات: وظيفية، فنية، سلوكية وفكرية وكلما توفرت ... الكفاءة الفنية والوعي والفتنة ساعد في التصدي للمشكلات ومواجهتها والتغلب على الضغوط والعكس صحيح (توفيق، 2006:24).

نجد في هذه المرحلة التي يتمثل فيها الضغط بأنه أمر واقع يلتمسه الفرد ويعاني منه وتختلف قدرات تعامل الأفراد مع الضغط حسب إدراكهم له وكذلك مدى توفر القدرات والكفاءة على مواجهة تلك الضغوط.

3- مرحلة الإجهاد أو الاستنزاف: وتعتبر هذه المرحلة عن عدم تمكن الفرد من مواجهة الضغوط. فتضعف مقاومته ويكون عرضة للانهايار أو الهزيمة أمامها فيترتب على ذلك نتائج سلبية ويؤثر في هذه المرحلة أيضاً من حيث سرعتها ودرجة حدتها (توفيق، 2006:24).

مراحل حدوث الضغوط في مجال الإدارة المدرسية:

حدد (سلامة، حسين، 2004) مراحل نشوء ضغوط العمل في مجال الإدارة المدرسية حيث

ذكر بأن ضغوط في مجال الإدارة المدرسية تمر بخمس مراحل هي:

أ_ مرحلة نشوء الضغط: وهي مرحلة الميلاد، والتي يبدأ معها ظهور أول بوادره.

ب_ مرحلة نمو الضغط: وتكون في هذه المرحلة القوى الضاغطة استكملت عدتها وأحكمت سيطرتها على المدير وتمكنت من تحديد مناطق الاختراق مما يسهل السيطرة عليه والتحكم في سلوكه وقراراته.

ج_ مرحلة اكتمال الضغط ونضوجه.

د_ مرحلة انحسار الضغط الإداري وانكماشه.

ه_ مرحلة اختفاء وانتهاء أو تحول الضغط إلى مجالات جديدة وتأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالبه، ومن ثم تفقد هذه القوى السبب في تكتلها واستمرارها ومن ثم لا يكون أمامها إلا خياران هما:

1- التفكك والانصراف.

2- التحول إلى جماعات وقوى ضاغطة أخرى (حسين، 2004:156).

نلاحظ من خلال عرض المراحل التي تمر فيها الضغوط، بأن حدوث الضغوط وشعور الإنسان بالضغط كعامل مؤثر، وله آثاره السلبية، لا يحدث بشكل مفاجئ بل هو متدرج من مرحلة الإنذار، وهي الشعور بالضغط ثم مقاومة هذا الضغط، وإن عجز الفرد عن الوقاية أو المقاومة يوقعه في برائن الآثار السلبية للضغوط وصولاً للاستنزاف والإجهاد.

رابعاً: أهمية دراسة موضوع ضغوط العمل في المؤسسات التربوية (المدرسة):

لقد حظي موضوع ضغوط العمل بنصيب وافر من الدراسات. في شتى المجالات، الصناعية منها والإدارية، وكذلك التعليمية، وهذا عائد لإدراك هؤلاء الباحثين من خلال تلك الدراسات، لخطورة تأثير الضغوط على الفرد والمؤسسة.

ويفيد (المير، 1995) بأن هذه الدراسات تركزت على معرفة مسببات ضغوط العمل والآثار المترتبة عليها وتأثير الفروق الفردية على هذه العلاقة. ويرجع هذا الاهتمام بضغط العمل إلى آثارها السلبية على سلوك الأفراد والجماعات إضافة إلى أنها ترهق كاهل الاقتصاد الوطني للدول (المير، 1995:207).

ويعود الاهتمام بدراسة موضوع ضغوط العمل في المؤسسات التربوية لاسيما المدرسة لعدة

أمور ذكرها (حسين وحسين، 2006) وهي:

1- حماية مدير المدرسة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي الوجداني أو ناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجهه.

2- حماية العاملين من عشوائية القرارات ومن ارتجالية السياسات ومن التخبط والازدواجية الناجمة عن قصور الرؤية وضيق دائرتها أمام المدير نتيجة سيطرة الضغوط والوساوس القهرية عليه.

3- توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل بالمدرسة بالشكل الذي يجعل المدير يعمل في جو أفضل بما يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسته لسلطاته ومهامه الإدارية بشكل أفضل.

4- زيادة تحسين الإنتاجية لدى العاملين في المدرسة عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل بشكل أفضل.

5- تنمية مهارات التوافق والتعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه المدير. وبالتالي تنمية مهارات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة في المدرسة.

6- إذكاء روح التعاون وسيادة روح الفريق بين الموظفين وزيادة التفاهم والمشاركة الايجابية البناءة في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي داخل المدرسة.

7- تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحديثة للسلوكيات الإدارية للمدير في كافة مستويات الإدارة بشكل يؤكد تنفيذ الخطط الموضوعة ويتلافى الأخطاء الناجمة عن أي ضغط على المدير (حسين وحسين، 2006:218).

ويضيف الباحث لهذه الأسباب، والتي دفعت للاهتمام بدراسة ظاهرة ضغوط العمل لدى مدراء المدارس، كون وظيفة مدير المدرسة تتطلب: احتكاك مباشر بالجمهور ومنهم المعلمين والطلاب وأولياء الأمور وكذلك المجتمع المحلي. فمن هذه الأسباب:

• تعتبر الإدارة المدرسية ممثلة بمديرها هي الجهة التنفيذية للسياسات والقرارات وعمليات التخطيط المحددة من الجهات العليا، وبالتالي تعرض مدير المدرسة لهذه الضغوط يعني ذلك الحكم على تلك السياسات بالموت، لعدم استطاعة المدير تنفيذها بسبب تلك الضغوط.

• يحتاج مدير المدرسة لامتلاك مهارات التفاعل الاجتماعي، والتعامل مع الآخرين، واكتساب الأصدقاء، لاسيما ضمن علاقة المدرسة بمحيطها وإن ضغوط العمل ستكون في هذه الحالة عائق أمام ذلك.

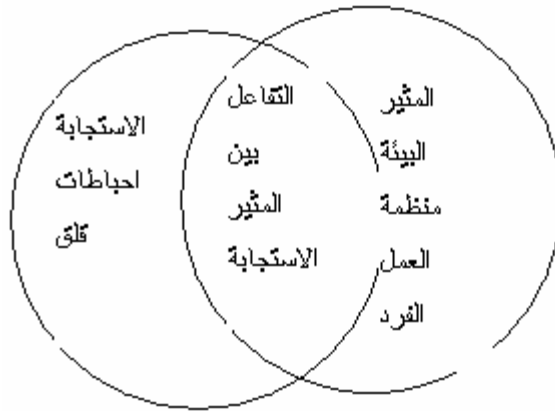
- ينبغي الاهتمام بمواجهة ضغوط العمل لدى المدراء في المدارس، لضمان أفضل النتائج لهذه المدارس بمعنى جودة مخرجات المدرسة، وإن ضغوط العمل لدى هؤلاء المدراء ستكون عامل مهم في هذا الصدد.
- لذلك فإن الاهتمام بدراسة ظاهرة ضغوط العمل يعني الاهتمام بعملية الوقاية، والعلاج، وصولاً لتحقيق أفضل النتائج في المؤسسات التربوية.
- هناك ثلاثة عناصر لضغوط العمل أو مكونات رئيسة للضغط وهذه العناصر:

1- المثير.

2- الاستجابة.

3- التفاعل.

والشكل التالي يوضح هذه المكونات



شكل رقم (3) يوضح العناصر الأساسية لضغوط العمل والتفاعل بينها

(سيزلافيوولاس، 1991:180).

ويوضح (فليه وعبد المجيد، 2005) آلية التفاعل بين تلك العناصر. حيث يشير إلى أن المثير هو ما تتعرض له من مؤثرات ناتجة عن المنظمة أو البيئة ويترتب عليها شعور الفرد بالضغط.

أما الاستجابة فتتكون من ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية تجاه الضغط ، وتمثل في الإحباط والقلق.

بينما يشير العنصر الثالث إلى التفاعل الذي يحدث بين مسببات الضغوط سواء كانت عوامل تنظيمية أو بيئية أو علاقات شخصية... وبين ما يحدث من استجابات (فليه وعبد المجيد، 2005:306).

تلك هي مكونات الضغوط تمثل مراحل تكوين ضغوط العمل حيث تبدأ بمثير يحرك تلك الضغوط، يواجهها استجابة من الأفراد، والتفاعل بين هذان العنصران المثير والاستجابة يولد ما يسمى بضغوط العمل لدى الأفراد.

وأهمية هذا العرض تتمثل في وضع مديري المدارس في صورة هذا التكوين، للتعرف على ذلك وطرق التعامل من أجل التغلب عليها.

خامساً: مصادر ومسببات ضغوط العمل:

فيما يلي نستعرض أهم الأسباب والمصادر المحتملة المحدثة لضغوط العمل ويعتبر محاولة كشف الأسباب الكامنة وراء تلك الضغوط هو الشغل الشاغل للباحثين في هذا المجال وقد حدد الكثير من هؤلاء الباحثين أسباب مختلفة لضغوط العمل. إلا أن تركيزنا هنا سينصب على مسببات ضغوط العمل لدى مدير المدارس أو الإدارة المدرسية بشكل عام.

ولقد تم تقسيم مصادر ومسببات ضغوط العمل إلى عدة أقسام وكل قسم يوجد فيه مسبب لهذه الضغوط نتناول منها:

أولاً: مصادر ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل وتسمى (بالمصادر التنظيمية):

أ- علاقات وخصائص الدور:

يعرف الدور بأنه الوظيفة أو المركز الإداري في المنظمة الذي يقوم به الفرد ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرون (نشوان، 1992:109).

وقد أوضح (نيلسون Nelson وكويك Quick) أن الأفراد يواجهون نوعين رئيسيين من ضغوط الدور في العمل، هما صراع الدور الناجم عن تعارض التوقعات المرتبطة بالمهام الوظيفية أو نتيجة تعرض الفرد لمطالب ملحة من مجموعات مختلفة في العمل، هذا إلى جانب غموض الدور الذي يحدث نتيجة لعدم فهم الأفراد العاملين لما هو متوقع منهم (حسين وحسين، 2006:220).

وسنوضح فيما يلي أهم الضغوط الناتجة عن العلاقات الخاصة بالدور وهي:

1- صراع الدور:

يلعب الفرد عدة ادوار أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الأطراف منه. وأحيانا تكون هذه الأدوار (التوقعات) متعارضة. هذا يعني انه قد يحدث تعارض في مطالب العمل من حيث الأولوية وتعارض في حاجات الأفراد مع متطلبات المنظمة وتعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة وتكون الضغوط نتيجة لعدم مقدرة الفرد على تحقيق التوقعات المختلفة (العميان، 2005:164).

ولصراع الدور نوعين هما:

أ_ الصراع بين الأدوار: ويحدث عندما يؤدي الفرد الواحد دورين في العمل، وينتج عن هذا صراع في التوقعات الخاصة بكل منهما.

ب_ الصراع في دور الشخص: ويحدث نتيجة لتصارع آراء الشخص وقيمه مع الدور الذي يناط به، مثل الصراع بين ثقافة الأصدقاء وقيم الفرد الذي يكره الغش عندما يلاحظ رفيقه وهو يغش في الامتحان (حسين، 2004:158).

كما هو واضح فإن مدير المدرسة قد يقع تحت تأثير هذا النوع من الضغوط مما يؤثر سلباً على أدائه.

ويتفق علماء السلوك الإنساني على أن مدير المدرسة الذي يواجه بموقف صراع الدور إنما يتعرض تحت ضغط نفسي معين، كما يتميز أداءه وتصرفاته في ظل هذا الضغط بعدم الرضا من جانبه، كما يمكن أن تتم تصرفاته خارج حدود القرارات الإدارية (شرف الدين، 1995:374)

2- غموض الدور:

يعد غموض الدور من مصادر ضغوط العمل الرئيسية في المنظمات، ويعني غموض الدور الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره في المنظمة، مثل:المعلومات الخاصة بحدود مسؤولياته وسلطاته، والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة، وطرق تقييم الأداء ... ويترتب على ذلك أن يصبح الفرد غير متأكد من متطلبات وظيفته (بارون، 1999:60).

وينشأ عن غموض الدور ارتباك في العمل إذ أن الفرد لا يدرك بالضبط متطلبات الدور الذي يجب القيام به، فإن عمله يصبح غير متزن ويتسم بالتشويش (نشوان، 1992:112). وبالنسبة للمدير فإنه قد يقع تحت تأثير ضغوط العمل الناتجة عن غموض الدور من خلال الجهل بالمسؤوليات والواجبات والمهام المكلف بها وكذلك حدود صلاحياته مما يولد عنده نوع من ضغوط العمل.

3- عبء الدور:

يدخل ضمن هذا الإطار نوعين من الضغوط الناتجة عن عبء الدور

أ_ عبء العمل الزائد:

وهو سبباً أساسياً من أسباب ضغوط العمل، وذلك لما يترتب عليه من كثرة الأخطاء وتدني مستوى صحة الفرد وإن العمل يعتبر عبئاً على الفرد وذلك عندما تفوق مطالب هذا العمل قدرات وإمكانات الفرد سواء كان ذلك بكمية هذا العمل أو بنوعه (هيجان، 1998:169).

ب_ عبء العمل الناقص (البطالة المقنعة):

العمل الذي يؤدي بالأفراد إلى البطالة المقنعة يعد سبباً من أسباب ضغوط العمل وإن ردود الأفعال بالنسبة لمثل هؤلاء الأشخاص الذين يعملون في الأعمال التي لا توفر لهم القدر الكافي

الذي يتطلب مهاراتهم ويستثير حماسهم هي: الانسحاب من العمل، التخريب ومراجعة الطبيب بسبب أمراض وهمية (هيجان، 1998:169).

في هذا الإطار وغالبا ما يقع مدراء المدارس تحت تأثير النوع الأول من الضغوط الناتجة عن عبء الدور، وهو عبء العمل الزائد وتؤكد هذا الطرح دراسة (الشامان، 2004). حيث أجريت دراسة حول مصادر ضغوط العمل التنظيمية على عينة مكونة من (174) مديرة من مديرات مدارس الرياض، وأظهرت الدراسة بأن كمية العمل الزائد هي من أكثر الأسباب والمصادر المولدة للضغوط، وهذا راجع إلى قيام المديرة بعدة ادوار وتفاعلها المستمر مع الطالبات، المعلمات، أولياء الأمور وغيرهم، ومسؤوليتها عن الآخرين مما يساهم في ارتفاع مستوى ضغط العمل من حيث محور كمية العمل (الشامان، 2004:278).

4- ضومور الدور:

يشعر حامل الدور أن بعض الوظائف التي يجب أن يؤديها في دوره يقوم بها بعض حاملي الأدوار الأخرى. هذا النوع من الضغوط يطلق عليه اضمحلال الدور ويعتبر ضومور الدور شعوراً ذاتياً للفرد أن بعض التوقعات المهمة لدوره لا تتطابق مع توقعات الأدوار الأخرى (بارون، 1999:61).

5- عدم ملاءمة الدور:

يرجع عدم ملاءمة الدور إلى نوعين من الشعور هما:

- يشعر حامل الدور بأنه ليس لديه وسيلة أو موارد مناسبة لأداء الدور بفاعلية.
- يشعر بأنه غير مؤهل (نقص المؤهلات الداخلية) لأداء دوره بفاعلية (بارون، 1999:61).

6- طبيعة الوظيفة:

تعد الوظيفة ذاتها مصدراً من مصادر الرضا والضغوط في العمل لدى الفرد، وذلك لما تتصف به هذه الوظيفة من صفات تميزها عن غيرها من الوظائف الأخرى، سواء كان ذلك فيما يتعلق بالفئة التي تصنف منها هذه الوظيفة أو المكانة التي تتيحها لشاغلها (حسين وحسين، 2006:224).

وفي هذا الصدد نستطيع القول بأن العمل في الحقل التربوي وخاصة في الإدارة المدرسية (مدير المدرسة) ، يحظى بقبول اجتماعي أوسع نوعاً ما، لأن هذه المهنة تلقى نوع من الاحترام الكبير في المجتمع لهذا فإنها تعد مهنة تنافسية يطمع العديد بها، فلذلك التوجه إليها كبير، وهي مهنة مولدة للضغوط كما أشارت كثير من الدراسات.

7- النمو والتقدم المهني:

تعتبر عوائق النمو والتقدم المهني أو المستقبل الوظيفي أحد مصادر ضغط العمل مثل الافتقار إلى الترقية في المستقبل وعوائق الطموح (حمادات، 2006:96). وقد أوضح (بطاح، 2006) إن الطموحات المستقبلية للمدير تعد عاملاً محدثاً لضغوط العمل. بقوله أن كل مدير يتطلع إلى التقدم وظيفياً في مجال العمل، وإذا ما شعر بأن هناك عوائق وعقبات في طريقه فإنه يصاب بالإجهاد (بطاح، 2006:153). إن طموح المدير نحو الترقية الوظيفية والسعي نحوها والتفكير الكبير نحو المستقبل؛ قد يجعل مدير المدرسة مصاباً بالإجهاد وضغوط العمل، مما يعيقه عن أداء مهامه الموكلة إليه.

8- اتخاذ القرار:

يعد اتخاذ القرار مصدراً من مصادر القلق والتوتر لدى العديد من القيادات الإدارية نظراً لما يترتب عليه من مسؤوليات، حيث يكون ضعف المشاركة أو المخاطرة في اتخاذ القرارات بسبب نقص المعلومات مصدراً من مصادر ضغوط العمل (الشامان، 2004:264).

9- بيئة العمل المادية:

إن اختلاف ظروف العمل المادية من إضاءة، حرارة ورطوبة، ضوضاء، ترتيب مكان العمل. وغيرها من الظروف يمكن أن يؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه، ويؤدي هذا بالطبع إلى زيادة الشعور بالتوتر والضغوط النفسية (ماهر، 2002:405). وقد أثبتت بعض الدراسات العلمية أن تزويد مكاتب الموظفين وصالات العمل بالمصانع بأجهزة تكييف الهواء في إنقاص من نسبة مرض الموظفين والعمال بقدر 40 في المائة، وذلك لأن حركة الهواء وتكييفه تؤدي إلى شعور الأفراد بالراحة (جرجس، 1983:217). كما هو ملاحظ فإن طبيعة المكان؛ وهو ما يسمى بالبيئة الفيزيائية ومدى جاهزيتها وملائمتها لممارسة الأعمال يضيف نوعاً من الراحة على نفسية العاملين وكذلك المدراء والعكس صحيح. فلا بد من تهيئة الأجواء المادية المناسبة لممارسة مدير المدرسة لعمله، لكي يستطيع ممارسة أعماله وتحمل مسؤولياته.

10- العلاقات الشخصية في العمل:

تعد العلاقات الشخصية أحد العوامل المؤثرة في إيجاد ضغوط العمل ويعتمد تواجد ضغوط العمل في المدرسة أو أي مؤسسة على طبيعة ونوع العلاقة السائدة بين العاملين. وإن تفاعل الأفراد الشخصي في منظمات العمل له دور كبير في إثارة الضغوط النفسية. فهناك الأفراد ذوي الشخصيات الحادة ومنهم الأفراد ذوي الشخصيات المرنة ومنهم الحساسون ومنهم المتقبلون لذاتهم... وإن التفاعل الإنساني ينتج عنه ضغوط قد تكون سلبية وقد تكون مقبولة

نوعاً ما. والمتأمل لمنظمات العمل يجد فيها أنماطاً عديدة من الشخصيات العجيبة والغريبة (العديلي، 1993).

وقد تتمثل العلاقات الشخصية مصدراً للضغوط عندما يقع على الفرد ضغوط من الجماعة التي يعمل معها، وينجم عنها صراعات بينهم، وتشتمل العلاقات البين شخصية على البيئة الاجتماعية الضعيفة ونقص الدعم من الإدارة (حسين، 2004:159).

11- ثقافة المدرسة:

تلعب ثقافة المدرسة دوراً هاماً في زيادة أو نقصان الضغوط التي يتعرض لها الأفراد داخل هذه المدرسة، ففي حالة وجود نوع من الاتفاق حول معايير وقيم المدرسة يقل الضغط على الأفراد والعاملين، وفي حين تتعارض القيم والمعايير ... يظهر بعض أنواع الضغوط التي تمثل عبئاً إدارياً على إدارة المدرسة (حسين، 2004:159).

12- المساندة الاجتماعية:

يصنف ماسلو Maslo الحاجة الاجتماعية ضمن الحاجات الأساسية للإنسان وعليه يعد عدم المساندة الاجتماعية مصدراً من مصادر ضغوط العمل (الشامان، 2004:265).

إن تقديم الدعم والمساندة الاجتماعية داخل أي مؤسسة ومنها المدرسة، يساهم مساهمة مباشرة في مساعدة العاملين على أداء دورهم بفاعلية أكبر.

وقد أشار (جرجس، 1983) بأن المؤسسات تستطيع تحقيق الصحة النفسية للعمال من خلال خلق جو صالح للعمل يتصف بالروح المعنوية العالية، وذلك بتنظيم عمليات التوجيه الجماعي للعمال ومعالجة المشكلات الجماعية أولاً بأول (جرجس، 1983:114).

وفي هذا الصدد أوضح (حسين، 2004) بأن نقص الدعم الاجتماعي يؤثر على الأفراد العاملين بشكل كبير ففي حالة الحصول على الدعم من أعضاء الجماعة يصبح للعاملين دور في القضاء على المشكلات التي تتعرض لها المدرسة بحيث تسود روح الجماعة، وفي حالة نقص الدعم تتولد الضغوط (حسين، 2004:162).

13- طبيعة الإشراف:

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

يتوجب على مدراء المدارس في هذا الإطار وتجنباً لحدوث الضغوط داخل المدرسة، انتهاج أسلوب إشرافي إنساني قائم على الود والاحترام والمحبة، لضمان نجاح المدرسة في أداء

مهامها، وكذلك فعلى الجهات الإدارية العليا كالإدارة التربوية والتعليمية ممارسة هذا النوع من الإشراف.

14- تقييم الأداء:

يشير (هيجان، 1998) بأن تقييم الأداء يعتبر في كثير من الأحيان مصدرًا من مصادر ضغوط العمل لدى المديرين والموظفين بما يتطلبه من استرجاع للمعلومات بخصوص الموظفين الذين يشرفون عليهم والوقائع المتعلقة بسلوكهم وأدائهم طوال العام... وإن المديرين يجدون أنفسهم غير قادرين على التحرر من تأثير العلاقات الشخصية مع هؤلاء الموظفين، أو من ضغوط وتوجيهات الإدارة العليا... كذلك بأن الأمر يزداد سوءاً بالنسبة للمدير إذا علم أن تقييم الأداء لا يمثل أي شيء بالنسبة للموظفين (هيجان، 1998:191).

تقييم الأداء ينطوي على جهد كبير واحتياجاته مثيرة يترتب على هذا وجود ضغط العمل وكما أشار (هيجان، 1998) فإن إيمان المدراء بعدم الجدوى من التقييم هذا احد مسببات ضغوط العمل.

15- هيكل التنظيم:

تبين الدراسات أن من يعمل في منظمات تتميز بالهيكل المسطح والأقل بيروقراطية يشعرون بضغوط أقل في عملهم وارتفاع في الأداء والرضا الوظيفي عن الذين يعملون في منظمات تتصف بالهيكل الطولي والمتوسط (حمادات، 2006:96).

16- الاتصال:

يعد شكل الاتصال وآلياته داخل المؤسسات أحد أسباب ضغوط العمل. حيث إن الاتصال الواضح المبني على الثقة المتبادلة بين الطرفين يشكل عاملاً مهماً في تخفيف الضغوط في بيئات العمل وإن قلة الثقة المتبادلة بين المدير ومرؤوسيه تؤثر سلباً على كفاءة الاتصال بينهما والتي تؤدي بدورها إلى خلق جو من التوتر بين الطرفين (هيجان، 1998:189).

17- المناخ التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي في المدرسة مصدرًا من مصادر الضغوط إذا كان الهيكل السائد هو البيروقراطي ذو النطاق الإشرافي اللصيق والذي يستند على مركزية القرار. حيث يهمل هذا الهيكل الجوانب الإنسانية .

ويؤدي بدوره إلى:

- فقدان الشعور بالولاء التنظيمي.
- فقدان الإثراء الوظيفي.
- عدم المشاركة في صنع القرارات.

- عدم إدراك وتحديد المهارات اللازمة لتحسين كفاءة المدرسة
(حسين وحسين، 2006:277).

18- المسؤولية:

تشكل المسؤولية مصدراً آخر يرتبط بضغط الدور التنظيمي... وتعتبر المسؤولية في العمل أحد مسببات الضغوط الوظيفية لدى مدير المدرسة حيث يقضي الفرد المزيد من الوقت في التفاعل مع الآخرين. ويتفاهم إحساس الفرد بالمسؤولية عن العمل مثل الشئون الإدارية، المباني، شعوره بأن الوقت غير كاف. ومن هنا تختلف ردود الأفعال للأفراد (حسين وحسين، 2006:226).

19- التغيير في بيئة العمل:

يعتبر التغيير مصدراً من مصادر ضغوط العمل لما قد يحمله من مخاطر لا يمكن التهاون بها، فضلاً عن أنه قد يؤدي إلى الإخلال بالنمط النفسي والسيولوجي والسلوكي للفرد. وذلك التغيير غالباً ما ينتج عنه تغيير لمستوى الوظائف وظروف العمل والعلاقات بين العاملين، كما أنه قد يهدد مكانة بعض العاملين (هيجان، 1998:202).

بعد إجمالنا لأهم مسببات ومصادر ضغوط العمل، والنتيجة بسبب طبيعة المنظمة، أو بيئة العمل، أو ما يسمى بالمصادر التنظيمية، والتي أوضحنا فيها بأن مسببات ضغوط العمل ضمن بيئة العمل هي كثيرة، ومن شأنها ترك تأثير واضح على القيادات الإدارية، لا سيما مدير المدرسة، وقد أوضحنا قبلها مدى تأثيرها السلبي على العمل، وقدرة الضغوط في التأثير على الأشخاص بشكل عام والمدراء بشكل خاص.

ثانياً: مصادر ومسببات ضغوط العمل المجتمعية:

في هذا الصدد نستطيع القول بأن هناك عوامل ومؤثرات مجتمعية، يكون لها دور فاعل في إيجاد ضغوط العمل، وهي بمثابة ضغوط خارجية ليست من بيئة العمل، وإنما هي عوامل مجتمعية لديها القدرة على إحداث نوع من الضغوط لدى الأشخاص العاملين، وكذلك مدراء المدارس.

ويشير (محمد، 1992) إلى أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة، ولا يصح أن نقصر الضغوط التي يتعرض لها الفرد على تلك التي تحدث داخل المنظمة خلال ساعات العمل. فعندما يأتي الفرد إلى المنظمة يأتي معه القيم والعادات والتقاليد التي اكتسبها من المجتمع، كما يأتي معه ضغوط الحياة التي يعيشها، وهي بدورها تؤثر على ضغوط كما تتأثر بها (محمد، 1992:84).

وهذه العوامل هي:

1- المتغيرات الاقتصادية:

ومن أمثلتها عدم التكافؤ بين راتب الفرد ونفقاته الأسرية والشخصية مما يعرضه لتدني مستوى المعيشة وصعوبة التخطيط المالي، وكل هذا يسبب ضغطاً (حسين وحسين، 2006:230).

ويضاف لهذا ارتفاع الأسعار وكذلك التغيرات الاقتصادية المفاجئة في البلد في حالة حدوثها أو الخوف من حدوثها يمكن أن يولد الضغط لدى الفرد.

2- المتغيرات السياسية:

التغيرات السياسية في المجتمع تلقي بظلالها على النظام التعليمي، فالتوجه نحو الديمقراطية ترتب عليه تغير في القيم في المجتمع ... وتحدث هذه المتغيرات ضغوطاً في كونها أنها بحاجة لأوقات إضافية للمدراء لهضم وتمثيل هذه التغيرات بعد الفهم الكبيرة بالمعلومات والمهارات (الشعراوي، 2000:446).

ولعلنا نلاحظ بأن مديري المدارس بمحافظة غزة يعانون أيضاً من ضغوط العمل الناتجة عن المتغيرات السياسية، وما جرى في قطاع غزة، والضفة الغربية، من إنقسام سياسي وظروف الحصار، والإضرابات النقابية التي شوشت العملية التعليمية، حيث ألقى الوضع السياسي بظلاله على مديري المدارس، وهذا من شأنه إيجاد ضغط العمل لدى مديري المدارس.

3- المتغيرات التكنولوجية:

أدى التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يعتمد أساساً على العقل البشري... إلى ما يسمى بعصر الإدارة فائقة السرعة، كل هذا يسبب ضغوطاً على العاملين في مجال الإدارة المدرسية (حسين وحسين، 2006:230).

4- المتغيرات الاجتماعية:

هناك مجموعة كبيرة من العناصر التي تؤثر على الأفراد والدرجات التي يتعرضون لها ... وكذلك درجة التوافق الاجتماعي للأفراد . من حيث السعادة الأسرية ، توفر الأصدقاء وشبكة العلاقات والأنشطة الرياضية والترفيهية (توفيق، 2006:22).

ويضاف لهذا أيضاً مدى الترابط الأسري والمجتمعي، واحترام القيم والحفاظ على القيم النبيلة في مواجهة الانحلال واضمحلال كثير من القيم والذي من شأنه أن يحدث نوعاً من الضغوط.

5- المتغيرات المعرفية:

قد تمثل المتغيرات المعرفية تحدياً أمام إدارة المدرسة مما يترتب عليها الضغوط فلذا على الإدارة المدرسية أن تستخدم أسلوب الإدارة بالمعرفة (حسين، 2004:163).

وقد أضاف (محمد، 1992) لهذه الأسباب المحدثة للضغوط من البيئة الخارجية بعض تلك المسببات هي:

- تلوث البيئة وسوء تخطيطها، وكآبة المظهر العام لها والازدحام.
- تباين الثقافات داخل المجتمع.
- الكوارث الطبيعية والحرائق والحروب (محمد، 1992:84).

ثالثاً: مصادر ومسببات ضغوط العمل المرتبطة بعلاقة المدرسة بالمؤسسات الاجتماعية الأخرى:

ومن هذه المؤسسات التي ترتبط معها المدرسة بعلاقات وقد ينتج عن ذلك ضغوط العمل هي:
أ_ الإدارة العليا للتعليم (المنظومة الفوقية):

حيث تؤثر الإدارة في كل من وزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية التابعة على مديري المدارس التابعة لها من خلال فرض القرارات غير الملائمة لحسن سير العملية التعليمية. وتؤدي هذه الممارسة السيئة للسلطة لعدم التوافق والتكافؤ ... وقد ينجم عنها ضغوط في العمل (حسين وحسين، 2006:231).

ب_ أولياء الأمور:

يتطلب العمل في الإدارة المدرسية ضرورة التعامل والتعاون مع أولياء الأمور بصفة خاصة كونهم يأتون مراجعين ومستفسرين عن سلوك أبنائهم وعن مستوياتهم التحصيلية. وأشار (حسين، 2004) إلى أن سلوك أولياء الأمور يكون مصدراً للضغوط على المديرين بطرق عديدة، وأعرب المديرون عن أنهم يقضون قدراً من الوقت في التعامل مع أولياء أمور التلاميذ الذين لديهم أطفال يتشاجرون مع بعضهم بعضاً (حسين، 2004:164).

ج_ وسائل الإعلام:

هناك ضغوط أخرى على المديرين من جانب وسائل الإعلام، فالمقالات التي يتم نشرها في الصحف قد قدمت للآباء قوائم بالأسئلة التي يطرحونها على المديرين (حسين، 2004:164).

رابعاً: مصادر ومسببات ضغوط العمل المتعلقة بالفرد:

في الخمسينات من هذا القرن بدأت فكرة الاهتمام بدراسة الأنماط الشخصية لسلوك الأفراد من حيث العواطف والحساسية وذلك على يد فريدمان وروزمان Fredmen & Rosnman وفي عام 1974 بدأ الباحثان بالتمييز بين نمطين سلوكيين هما: النمط السلوكي (أ) والنمط السلوكي (ب) (العديلي، 1993:152).

- **نمط الشخصية (أ):** وهي الشخصية الحيوية، الملتزمة، الدعوية، الجادة في طباعها، والتي تتميز بالرغبة في العمل الدعوب، السباق مع الزمن، العدائية، والمنافسة والتي

تشعر باستمرار بضغوط الوقت، وتتميز بعدم الصبر، ودائمة التحرك، والطموح، وتقيس النجاح بالكم، ومهووسة بالأرقام. وهذا النمط من الشخصية أكثر عرضة لضغوط العمل من الشخصية (ب) (حريم، 2004:292).

- **نمط الشخصية (ب):** ويتميز هذا النمط بعدة سمات هي:
 - ليس في عجلة من أمره دائماً.
 - متأن في مشيته.
 - يستمتع بوقته دون إحساس بالذنب.
 - صبور لا يؤنب نفسه كثيراً على ضياع الوقت.
 - ليس لديه مواعيد نهائية لانجاز الأعمال.
 - ذو أسلوب لطيف في الحياة.
 - لا يهتم بالوقت (هيجان، 1998:106).

وتشير (الشامان، 2004) بأن الإداري الذي تنطبق عليه خصائص ونمط السلوك (أ) تتمثل فيه النزعة للقلق، والاهتمام الزائد بما يدور حوله، وحب المنافسة مع الآخرين ... هذا الإداري يكون عرضة أكثر ويتأثر أكثر بضغوط العمل كما انه عرضة للإصابة بأمراض نفسية وجسدية. في حين أن الإداري الذي ينطبق عليه النمط (ب) يتميز بالثقة والهدوء والعمل باعتدال (الشامان، 2004:266).

وأشار (هيجان، 1998) بأن أكثر المديرين عرضة لأمراض القلب هم الشخصيات المتسمة بالتنافس الحاد والتي غالباً ما تشعر أنها تحت ضغط الوقت لانجاز أكبر عدد ممكن من الأعمال وهي تقع ضمن النمط (أ) (هيجان، 1998:166).

ويمكن القول في هذا الصدد بأن مسببات ضغوط العمل النابعة من الفرد تخضع لموضوع الفروق الفردية وطبيعة الإنسان ومدى هدوءه واتزانه وقدرته على الضبط الانفعالي وكذلك مدى الصلابة والحكمة لديه في إدارة الأمور وتسييرها وعلى هذا الأساس يكون الشعور بآثار ضغوط العمل.

ويوضح (حسين، 2004) بأن هناك أيضاً مصادر لضغوط العمل نابعة من الفرد نفسه هي:

- المصادر النفسية: كالتكيف والإحباط.
- مصادر سلوكية: ومنها الصراع الشخصي داخل الفرد نفسه (حسين، 2004:165).

سادساً : أنواع ضغوط العمل وتصنيفاتها (الأنماط):

يتعرض العاملون في مجال الإدارة المدرسية وعلى رأسهم مدير المدرسة بصفته المتأثر الأكبر بآثار ضغوط العمل لعدة أنواع من الضغوط، وقد قسم العلماء هذه الأنواع لعدة أقسام وأنواع، وقد اختلفت تقسيمات العلماء حول ضغوط العمل، كلاً حسب نظريته لظاهرة ضغوط العمل، ولكن الشيء الثابت بين هؤلاء العلماء رغم اختلاف التقسيمات، هو عدم إنكارهم لآثار ضغوط العمل على المدير وجهازه الإداري المعاون. ولكل نوع من هذه الأنواع من الضغوط له صفاته وخصائصه، وكذلك له طرقه الخاصة في التعامل. وفيما يلي عرض لهذه الأنواع وتصنيفات الضغوط.

أولاً: ضغوط العمل من حيث ايجابيتها وسلبياتها:

أ_ ضغوط العمل الايجابية:

لقد درج الفكر التقليدي في إدارة الضغوط على إقناعنا بأن الضغوط سيئة، لأنها تضر بالصحة وتقل الإنتاجية وتحول بيننا وبين السعادة. وهذا ليس صحيحاً على إطلاقه. الحقيقة أن الضغوط تساعدنا على النمو (الصمادي،1998:87) .

تعرف (يو - ستريس Eu stress) يحتاج إليها كل واحد منا للإفادة بأكبر قدر ممكن من الحياة لأنه يعمل كحافز يساعد في مواجهة التحديات اليومية، ويعبر في المجال التقني عنها " بالحدث الذي يدفعك مثلاً إلى مغادرة السرير والتوجه إلى العمل ويساعدك على تحسين أدائه خلال النهار وتقديم أفضل ما لديك" (Kenan،1999:9).

نلاحظ بأن وجود هذا النوع من الضغوط ضروري لدى مدير المدرسة وكافة العاملين في المدرسة؛ لأنه يعمل كوقود محرك لطاقتهم هؤلاء العاملين بما يضمن تحسين الأداء وانجاز العمل.

ب_ ضغوط العمل السلبية:

وهي الضغوط الضارة أو المؤذية ذات الانعكاسات السلبية على كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها، ويترتب عليها شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا والارتباك في العمل. وتسبب الضغوط المهنية السلبية انخفاضاً في الروح المعنوية، والشعور بالأرق، والإرهاق، والقلق والإحساس بالفشل والتشاؤم من المستقبل. ويزداد تأثيرها كلما قل الدعم الاجتماعي من أفراد المجتمع ورؤسائهم في قمة الهرم الإداري (فليه وعبد المجيد،2005:307).

نجد بأن هذه الضغوط مجملها هي ضغوط ذات تأثير غير محبب لشخص المدير وكذلك للعمل ويمكن وصفها بأنها (ضغوط هدم) عكس تلك الضغوط الايجابية والتي يمكن وصفها بأنها (ضغوط بناءة) .

ثانياً: ضغوط العمل من حيث شدتها:

أ_ الضغوط الفائقة:

وهي ضغوط قوية وعنيفة كاسحة تمارس على الإدارة المدرسية مستخدمة في ذلك كل ما تملكه من تأثير ضاغط على مواقع التأثير، وهي عادة ما تكون ضغوط هيكلية متصلة ببنيان الكيان الإداري أو المؤسسة. ومن ثم يستحيل على مدير المدرسة تجاهلها أو التغاضي عنها... وهي طويلة الأجل ترتبط باستراتيجيات المدرسة مثل الضغط الناتج عن المبنى المدرسي الآيل للسقوط (حسين، 2004:153).

ب_ ضغوط متوسطة:

وهي ضغوط قد تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية، أو زيارة شخص غير مرغوب فيه، أو الآلام الصادرة عن مرض في المعدة أو الأمعاء (فليه و عبد المجيد، 2005:307).

ج_ ضغوط عادية:

وهي ضغوط تكتيكية تتصل بالمواقف اللحظية اليومية للمدرسة التي تنشأ عن المعلومات اليومية وصراعات الأفراد وعلاقاتهم بالرؤساء والمرؤوسين في إطار العمل اليومي ومنها الضغوط الناتجة عن كثرة غياب المدرسين وتوزيع الحصص الاحتياطي على المدرسين (حسين، 2004:153).

وقد أشار (حسين، 2004) في هذا الصدد إلى أنه:

- ينظر إلى العمل اليومي على أنه نوع من الضغوط العادية حتى لو تتطلب عبئاً ثقيلًا من العمل ووقتاً أطول.
- ينظر إلى السياسات الإدارية داخل المدرسة والخطط وعملية صنع القرار على أنها ضغوط عادية بشرط وضوحها لدى العاملين.
- تتسبب الضغوط الفائقة في المدرسة إلى تغيير الممارسات والإجراءات اللازمة.
- تعتبر عملية أداء الواجبات الوظيفية ضغطاً عادياً حتى يكتسب المدير مهارات المدير الفعال (حسين، 2004:153).

ثالثاً: من حيث محور وموضوع الضغوط:

وهي مقسمة إلى أربعة أنواع:

أ_ ضغوط مادية:

وهي تتصل بالمزايا المادية التي تسعى إدارة المدرسة للحصول عليها لإرضاء العاملين داخل المدرسة مثل الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت. وهي من أقوى الضغوط التي تمارس على المدير من جانب العاملين (حسين، 2004:154).

ب_ ضغوط معنوية:

وهي تتصل بالحالة الوجدانية والنفسية لمدير المدرسة، وهي بطبيعتها ضغوط شديدة التأثير على قرارات المدير، وقد تؤدي إلى اضطراب تفكيره وعدم قدرته على اتخاذ قرارات سليمة مثل تدخل أولياء الأمور في العملية التعليمية دون وعي وإدراك لأهدافها (حسين، 2004:154).
يضاف لهذا بأن الضغوط المعنوية آثارها كبيرة، كما يتضح من هذا العرض بحيث يتأثر تفكير المدير ويضطرب، وهذا من شأنه إعاقة تسيير شؤون العملية التعليمية والإدارة المدرسية.

ج_ ضغوط سلوكية:

وتتصل هذه الضغوط أساساً بالقيود التي يمكن أن تتعكس على سلوك المدير، وبالتالي تؤثر على قدرته على إصدار الأوامر الإدارية والتوجيهات التنظيمية (حسين، 2004:154).

د_ ضغوط وظيفية:

وتتصل هذه الضغوط باعتبارها الوظيفة بالأعمال التي تتم فيها والأنشطة التي تمارس، والأهداف المتصلة بكل منها، ومثل هذه الضغوط تتعلق بالأداء الوظيفي وموقع الوظيفة من خطوط السلطة (حسين، 2004:154).

رابعاً: ضغوط العمل وفقاً لمصادرها:

اتجهت مجموعة من الباحثين ومنهم ماكجراث Macgrath وهيجان إلى تصنيف الضغوط المهنية وفقاً لمصادرها وهي:

أ_ الضغوط الناتجة البيئة المادية: ويتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسة مسؤولياته ومهام وظيفته.

ب_ الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية وتظهر مدى الأفراد الذين يتفاعلون معا في مجالات العمل مع الزملاء.

ج_ الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد وتعزى إلى الخصائص الشخصية المتوازنة أو المكتسبة (فليه و عبد المجيد، 2005:308).

سابعاً: الآثار الناتجة عن ضغوط العمل:

بالنظر إلى ظاهرة ضغوط العمل نجد بأن هذه الظاهرة تترك آثارها الواضحة على الفرد أولاً وكذلك المؤسسة التي ينتمي لها هذا الفرد، وتختلف شدة التأثيرات التي تتركها ضغوطات العمل وقد ركز الباحثين في مجال دراسة السلوك الإداري على محاولة معرفة آثار وعواقب ضغوط العمل المختلفة والمتنوعة ما بين سلبية وإيجابية وكذلك متنوعة في مجال تأثيرها. لهذا حاول المختصين دراستها لإيجاد الحلول المناسبة وتحديد طرق التعامل .

وفيما يلي توضيح لأهم الآثار والعواقب المترتبة على ضغوط العمل:

أولاً: الجانب السلبي للضغوط:

سنوضح فيما يأتي الآثار السلبية لضغوط العمل على كلا من الفرد والمنظمة أو المدرسة:

أ- آثار الضغوط على الفرد:

1- آثار سلوكية:

من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة. وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل ومنها المعاناة من الأرق، الإفراط في التدخين، اضطراب الوزن وفقدان الشهية، التغيرات في عادات النوم، استخدام الأدوية المهدئة، العدوانية والتخريب، عدم احترام الأنظمة والقوانين المرعية في المنظمة (هيجان، 1998:228).

2- أعراض نفسية (سيكولوجية):

يطلق عليها أيضاً بالتأثيرات الانفعالية ومنها كما أشار (كارتر، 1994) ارتفاع درجة القلق، الاكتئاب، الإحساس بالوحدة، العصبية، تقلب المزاج، الانسحاب إلى أحلام اليقظة (Carter, 1994:3) .

ومنها أيضاً العدوانية، اللامبالاة، الملل، الإرهاق، الإحباط وعدم تقديرات الذات (بارون، 1999:66).

وهذه الأعراض تمثل خطراً كبيراً على مدير المدرسة في حالة وجود أي عرض من الأعراض تتنابه فإنها تؤثر تأثيراً كبيراً وضاراً على أداء مدير المدرسة.

3- الآثار الفسيولوجية الجسمية:

وجود ضغوط العمل واستمرارها يولد مجموعة من الآثار السيئة على الناحية الجسمية للإنسان وعدد منها (الخرامي، 1998) مجموعة من هذه الأعراض هي:

- آلام الظهر والرقبة.

- الشهية بحيث تحدث تغييرات جوهرية في شخصية الفرد المعرض للضغوط فقد يأكل بشراهة وقد يفقد شهيته تماما للأكل.

- الأمراض وأهمها مرض القلب.

بحيث أشار (هانز سيلبي Hans Selye) أنه يعتقد أن العامل الرئيسي والحاكم في مرض القلب هو الضغوط الزائدة التي يمكن أن تؤدي إلى مرض القلب كيميائياً حتى بدون انسداد الشرايين

- القرحات

- آلام الصداع (الخزامي، 1998:51).

وقد أوضحت البحوث الطبية أن أكثر من 50% من الأمراض التي يواجهها الفرد ترتبط أصلاً بالضغوط التي يتعرض لها خلال حياته (فليه وعبد المجيد، 2005:310).

يتضح مما سبق بأن هذه الأمراض وتأثيراتها السلبية، والتي تحدثها ضغوط العمل تأتي بشكل متراكم، ثم تظهر في صورة أعراض جسمية، ومن هنا ينبغي على مدير المدرسة الانتباه لتلك الضغوط، ومحاولة تجنبها، تحسباً لعواقب خطيرة كالتالي تم توضيحها ضمن الأعراض الجسدية المؤذية الناتجة عن ضغوط العمل.

4- الآثار الاجتماعية:

تؤدي ضغوط العمل الحادة إلى كثير من الآثار الاجتماعية السالبة، منها الشعور بالاغتراب في العمل ... ويؤدي الفرد العمل بدون رغبة وفي مواقف أخرى دون مستوى الكفاءة أو الفعالية المطلوبة (فليه وعبد المجيد، 2005:312).

ب- آثار على المنظمة:

تتأثر منظمة العمل بضغوط العمل بشكل سلبي وقد يكلفها مبالغ باهظة أو قد يؤثر على الأداء وبنسب واضح آثار ضغوط العمل السلبية في مجال العمل المدرسي ومنها:

- 1- الغياب والتأخير عن العمل: بحيث ينخفض مستوى الولاء للمدرسة.
- 2- الإحجام والتوقف عن العمل: يترتب على ضغوط العمل توقف الأفراد العاملين عن أداء مهامهم الوظيفية، وإحجامهم عن العمل في المدرسة.
- 3- ترك العمل: وتتمثل في الانسحاب من العمل وتركه.
- 4- التظلمات والشكاوي: بحيث يزداد معدل الشكاوي والتظلمات من أولياء الأمور حول العمل داخل المدرسة وذلك لحرصهم على مستوى أفضل لأولادهم.
- 5- ضعف الاتصالات: بحيث يؤثر مستوى الضغوط المرتفع على نمط الاتصال بين الأفراد داخل المدرسة.
- 6- اتخاذ القرارات الخاطئة.

7- علاقة العمل السيئة ويتولد عنها وجود عناصر الكراهية وعدم الثقة، والعلاقات المتوترة بين الأعضاء (حسين، 2004:166).

من الملاحظ بأن ضغوط العمل السلبية، ومن حيث آثارها على المدرسة، نجدها تترك آثاراً مقلقة وخطيرة، وهذه الآثار تعيق مدير المدرسة والإدارة المدرسية من تنفيذ مهامها ويضيف الباحث لتلك الآثار:

- كثرة الشجارات داخل المدرسة.
- ضعف العطاء والكفاءة لدى العاملين.
- غياب المسؤولية الجماعية داخل المدرسة.
- يسودها المجاملات الكاذبة بين العاملين.
- العلاقات القائمة بين العاملين قائمة على أساس المصالح الخاصة.
- فقدان الثقة بين العاملين بداخل المدرسة بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والإدارة.

ثانياً: الآثار الإيجابية للضغوط:

بالرغم من تأكيد الجميع على النواحي السلبية لضغوط العمل إلا أن كثير من الباحثين في هذا المجال قد أوضح بأن هناك آثار إيجابية لضغوط العمل وهذه الآثار هي:

- تحفز على العمل.
- تجعل الفرد يفكر في العمل.
- يزداد تركيز الفرد على العمل.
- ينظر الفرد إلى عمله بتميز.
- التركيز على نتائج العمل.
- النوم بشكل مريح.
- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.
- الشعور بالمتعة.
- الشعور بالإنجاز.
- تزويد الفرد بالحيوية.
- النظر للمستقبل بتفاؤل.
- المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة (العميان، 2005:165).

وتمثل الضغوط عاملاً هاماً وضرورياً للإنسان فمع وجود درجة مناسبة من الضغوط سوف يعيش الإنسان مع طموحاته المتنامية محققاً أهداف المجتمع الذي يعيش فيه (هلال، 2000:13).

يتضح مما سبق بأن ضغوط العمل تعتبر عاملاً محفزاً لحسن الأداء، وكذلك وقوداً محركاً لطاقات الفرد، بحيث يتضح لنا أن ضغوط العمل تحمل في داخلها جانب إيجابي له آثاره المحفزة، والمشجعة على العمل.

ضغوط العمل والأداء:

حظي دراسة موضوع علاقة ضغوط العمل والأداء بنصيب ليس بالقليل من أبحاث الخبراء في هذا المجال محاولين الوقوف على تحديد مدى العلاقة بين ضغوط العمل والأداء. ويشير (ماهر، 2002) بأن مقدار تأثير ضغوط العمل على الأداء يعتمد على مدى إدراك وشعور وتفسير الفرد لهذه الضغوط (ماهر، 2002:411).

ويوضح (حريم، 2004) بأن تزايد الضغط واستمراره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء... فالضغط الزائد جداً أو القليل جداً على الموظف يعمل على خفض أدائه (حريم، 2004:295). وبهذا يتضح لنا العلاقة بين ضغوط العمل والأداء حيث إن القدر المناسب من ضغوط العمل يحافظ على أداء متميز للعاملين بشرط أن لا يزيد عن الحد المعقول وكذلك لا ينقص ويترتب عليه انخفاض الهمة نحو العمل.

تكاليف ضغوط العمل:

حاول الباحثين والمختصين في مجال علم الإدارة توضيح التكاليف الخاصة بضغوط العمل وقد تم تقسيمها إلى تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة.

1- التكاليف المباشرة لضغوط العمل:

أ_ المشاركة العضوية:

- الغياب المتكرر.
- التأخير.
- الإضرابات والتوقفات.
- ارتفاع معدل دوران العمل.

ب_ الأداء في العمل:

- إنتاجية أقل كماً وكيفاً.
- معدل الشكاوي مرتفع.
- نسبة الحوادث مرتفعة.
- الأعطال في الآلات كثيرة.
- سوء استخدام المواد.
- ضياع الوقت (الخرامي، 1998:65).

2- التكاليف غير المباشرة وتتضمن:

- انخفاض الروح المعنوية .
 - سوء الاتصالات (غموض الدور، بطء الاتصال، تشويه المعلومات).
 - اتخاذ قرارات خاطئة.
 - سوء العلاقات في العمل.
 - تكلفة الفرصة البديلة (فليه وعبد المجيد،2005:314).
- مؤشرات الضغوط في مجال الإدارة المدرسية:**
- يشير (جيلجيلوس، Gilgelous) إلى أن هناك طريقة لمراجعة نظم الضغوط لدى الأشخاص في العمل، وهي أن تبحث عن تغيرات في الأنواع الآتية للسلوك من حيث:
- جودة العمل والدقة.
 - التأخر المستمر وكثرة الإجازات المرضية .
 - عدم التعاون مع الآخرين داخل المدرسة والميل إلى الفردية والانعزالية.
 - مقاومة التغيير والتجديدات التربوية.
 - الإنتاجية المنخفضة في المدرسة.
 - المرض البدني.
 - نقص التقدم المهني.
 - عدم الرضا عن العمل لدى العاملين.
 - كثرة الأعمال المكتتبية الموجودة بالمدرسة لمختلف الجهات.
 - ازدواجية الاختصاصات والتداخل في إدارة المدرسة وذلك لكثرة المناصب الإدارية بها.
 - عدم تكافؤ السلطة الممنوحة مع المسؤولية المحددة لمدير المدرسة (حسين،2004:155)
 - الإهمال.
 - ارتكاب أخطاء في العمل.
 - علاقات عدائية وسيئة مع الآخرين.
 - تبرير الأخطاء واتخاذ مواقف دفاعية غير عقلانية (القيوتي،2000:274).
- هذه المؤشرات التي تم ذكرها هي بمثابة علامات، أو دلالات لوجود ضغوط العمل بداخل أي مؤسسة ومن ضمنها المدرسة بالطبع. ومن تتبع تلك المؤشرات نستطيع الحكم على مدى وجود الضغوط داخل المدرسة ومقدار وجودها. وهذه المؤشرات يتوجب معرفتها لأنه من خلالها يتم الوقوف على تحديد الضغوط وأسبابها.

ثامناً: مواجهة ضغوط العمل وإدارتها في مجال الإدارة المدرسية:

أصبحت السيطرة على الضغوط الإدارية وتوجيهها والتحكم فيها إحدى مهارات القيادات الإدارية الحديثة، وفرض عليها ذلك ضرورة المعرفة الوثيقة والكاملة بالضغوط الإدارية حتى يتم التعامل معها من خلال الفكر الإداري الحديث الذي يعتمد على التفاوض الإداري الناجح وإدارة الأزمات والتفكير الابتكاري (هلال، 2000:125).

وعلى هذا فإننا نستطيع القول: بأن مواجهة ضغوط العمل والتحكم فيها والسيطرة عليها، وصولاً لاستراتيجيات إدارتها بطريقة صحيحة، أصبح مهارة مهمة وكذلك أصبح ضرورياً على كل مدير وفي أي مؤسسة امتلاك هذه المهارة من أجل مواجهة تلك الضغوط، ومن بين تلك المؤسسات المدرسة، وكذلك من بين المدراء مدير المدرسة، والذي يتوجب عليه امتلاك موهبة ومهارة التحكم والسيطرة وإدارة ضغوط العمل في مدرسته وعلى صعيده الشخصي كذلك.

1- ماهية إدارة ضغوط العمل في المدرسة:

يعرف (حسين، 2004) إدارة ضغوط العمل في المدرسة بأنها " قدرة مدير المدرسة على التعامل مع الضغوط المدركة التي يواجهها في بيئة العمل، وتعتمد هذه العملية على مجموعة من الأساليب التي تتضمن تقليل حدة هذه الضغوط وتفعيل القدرة على التكيف معها ومع مصادرها، وتتطلب إدارة الضغوط دعم أقران العمل وجماعات العمل والتنظيمات الأخرى التي يعانون منها. بهدف إكسابهم القدرة على مواجهة ضغوط العمل الإداري " (حسين، 2004:182).

نلاحظ من التعريف السابق بأن إدارة ضغوط العمل تقع على عاتق مدير المدرسة؛ كونه هو المتأثر الأول من جراء تلك الضغوط، وهذه العملية بحاجة لأساليب ومهارات عديدة وتتطلب تفاعل جميع العاملين داخل المدرسة، في مواجهة ضغوط العمل والتحكم، فيها وإكساب هؤلاء العاملين أيضاً تلك المهارة لمواجهة أي ضغوط مهنية مستقبلاً.

وينبغي التنويه في هذا الإطار ومن أجل إدارة ضغوط العمل بأنه ليس هناك منهج واحد لإدارة ومواجهة الضغوط المهنية داخل المنظمات الإدارية، بحيث يعد هذا النموذج مطلقاً وعماماً، وإنما تتوقف فعالية أي منهج على مدى ملاءمته لظروف الفرد والتنظيم، وتكلفته، ومدى الاقتناع بأهميته وفعاليتها (فليه وعبد المجيد، 2005:315).

2- مراحل إدارة الضغوط في المدرسة:

تمر عملية إدارة ضغوط العمل ضمن منظومة الإدارة المدرسية بعدة مراحل وتندرج في الخطوات وصولاً لوضع حد لهذه الضغوط أو الوقاية منها أو السيطرة عليها والتحكم فيها. والمرحل هي:

أ_ التعرف على وجود مشكلة تتعلق بضغوط العمل المدرسي:

وفي هذه المرحلة يجب أن تقتنع المدرسة بأن هناك مشكلات تواجهها ناجمة عن ضغوط العمل ... وما تحتاجه المدرسة هنا هو اعتراف مدير المدرسة بوجود مشكلة تعيق المدرسة عن تحقيق الأهداف.

ب_ الكشف عن مسببات ضغوط العمل.

ج_ وضع حلول لضغوط العمل. وهي من ضمن المراحل الهامة لأنها متعلقة بوضع خطة فعالة لحل مشكلات الضغوط.

د_ التنفيذ والمتابعة:

وفي هذه المرحلة يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ برامج إدارة الضغوط في المدرسة من خلال اللجان (حسين، 2004:184).

يتضح لنا مما سبق بأن عملية إدارة الضغوط تمر بمراحل متعددة وهي عملية مخطط لها وتتم بخطوات مدروسة بدءاً من تشخيص المشكلة ثم تحديد أسبابها واقتراح الحلول المناسبة والملائمة لعلاج الضغوط وصولاً لمرحلة التنفيذ والمتابعة ومحاولة السيطرة على ضغوط العمل. وما ينبغي الإشارة إليه هنا بأن مدير المدرسة عليه معرفة هذه المراحل وإتقان أساليبها من أجل التغلب على ضغوط العمل في المدرسة ضماناً لزيادة قدرته على أداء دوره هو وجهاز الإدارة المدرسية الذي يترأسه.

3- استراتيجيات إدارة ومواجهة ضغوط العمل:

تمثل ضغوط العمل أحد حقائق الحياة المعاصرة التي تواجه إدارة المنظمات بصفة عامة وقادتها بصفة خاصة، وتلجأ الإدارة المدرسية وعلى رأسها مدير المدرسة ... إلى التعامل معها، وذلك من خلال تبني المديرين لأساليب تكيفية للتعامل مع تلك الضغوط. وخاصة السلبية منها، ليس بهدف التخلص منها نهائياً، وإنما كمحاولة لتقليل كمية الضغوط الواقعة عليهم أو تجنبها أو العمل على تحويلها إلى ضغوط ايجابية لصالح المديرين (شرف الدين، 1995:378).

وسنحاول التعرف فيما يلي على استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل وهي:

أولاً: على المستوى المدرسي:

1- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم:

إن المخالفات التي يقع فيها كثير من الإداريين في ممارستهم اليومية بسبب عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب الكثير من الضغوط النفسية لمؤوسيتهم (العميان، 2005:169).

وينبغي على مدير المدرسة هنا بذل كل الجهد، من أجل العمل على التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم، لأن هذا من شأنه أن يسهل تسيير الشؤون الإدارية داخل المدرسة، وبالتالي التقليل من الضغوط.

2- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

تعاني المنظمات كل فترة زمنية من مشاكل تتبع من تغييرات في هياكل الوظائف والعلاقات والسياسات والإجراءات. ويؤدي هذا التغيير إلى مزيد من الضغوط ويمكن إعادة تصميم هيكل التنظيم بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط، منها توصيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات، وإعادة تصميم إجراء العمل (ماهر، 2002:421).

3- نظم المشاركة في اتخاذ القرارات:

يؤدي عدم المشاركة في اتخاذ القرارات ... إلى الشعور بالاغتراب في العمل ... لذا ينبغي إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار في المدرسة، وذلك لما له من دور في تحفيزهم على تحسين أدائهم للمهام التي تناط بهم (حسين وحسين، 2006:248).

4- تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها:

وذلك من أجل التخلص من التعارضات والقضاء على الصراعات وإيجاد انسجام بين الأدوار التي يقوم بها العاملون في المنظمة بوضع أهداف محددة للمهام التي يقومون بها (فليه وعبد المجيد، 2005:317).

وهذا يعمل على تجنب ضغوط العمل الناجمة عن غموض الدور بحيث يصبح جميع العاملين في المدرسة يعرفون وصفهم الوظيفي وتحديد المهام المكلفين بها بما يضمن تجنب التداخل والتضارب في الأدوار.

5- وضع الأهداف وتحديدها:

وضوح أهداف المنظمة يعد أمراً أساسياً بالنسبة للإدارة، وبالتالي يخفف من ضغوط العمل (حسين وحسين، 2006:250).

6. المساندة الاجتماعية:

ويتم من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد، بحيث يشعر الفرد بأن زملاءه ورئيسه يساندونه ... مما يبديد شعور الفرد بالعزلة والاغتراب (حريم، 2004:296).
إن توفير مناخ طيب وإيجابي داخل المدرسة، قائم على المساندة والمؤازرة الاجتماعية بحيث يشعر الجميع بإحساس بعضهم، يضمن للإدارة المدرسية مواجهة ضغوط العمل والسيطرة عليها، وهذا يعتمد على مدى العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وشيوعها.

7. بناء فرق العمل:

الفريق مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل منهم مسؤوليات ومهام جزئية... ويشعر أفراد الفريق بالرضا عن العمل... مع وجود نوع من التفاضل بينهم... وتوفر الرغبة للمشاركة والتعاون بين الأعضاء للسعي لتحقيق الهدف حيث يساعد ذلك على علاج الكثير من الضغوط (هلال، 2000:130).

ويستطيع مدير المدرسة من أجل التغلب على ضغوط العمل في المدرسة، العمل على بناء فرق العمل، وتكليف هذه الفرق بمهام محددة كلاً يعرف مهامه ومسؤولياته، ويعمل هذا الإجراء على مواجهة الضغوط بسبب توافر الدافعية نحو العمل الجماعي.

8. تفويض السلطة:

يعتبر التفويض للسلطة من أحد الأساليب الإدارية الناجحة التي يمكن أن تساهم في تقليل الضغوط على المدير والناجحة عن تضخم حجم العمل (توفيق، 2006:63). ويستطيع مدير المدرسة التغلب على ضغوط العمل الناتجة عن أعباء العمل الكثير، بتوزيع الأعمال والمهام، وتفويض جزء من الصلاحيات، وهذا يضمن له مواجهة ضغوط العمل، لهذا ينبغي على مديري المدارس في سبيل السيطرة على ضغوط العمل محاولة تفويض جزء من الصلاحيات للعاملين، والجهات الإدارية الأخرى داخل المدرسة.

9. التوجيه والإرشاد النفسي:

يهدف إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة وسلامة الموظف عقلياً، بحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه، وبشكل صحيح نحو الآخرين، وبأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة (حريم، 2004:296).

10. تشجيع التواصل بين أعضاء المنظمة:

يعتبر التواصل من الأساليب الرئيسية التي تساعد على التعامل مع الضغوط، فكلما كان الأفراد العاملون بالمنظمة أكثر قدرة على التواصل الإيجابي بعضهم مع بعض ازدادت قدرتهم على التعامل مع المشاكل والمواقف الضاغطة في العمل (حسين وحسين، 2006:252). نلاحظ مما سبق بأن التواصل الجيد بين العاملين في المدرسة؛ يساهم في زيادة نسبة المساندة بين العاملين وبالتالي زيادة قدرة العاملين على التغلب على ضغوط العمل ومن هنا فإن مدير المدرسة مطالب بتشجيع التواصل بين كافة العاملين داخل المدرسة.

11. الكشف عن مسببات ضغوط العمل:

في دافع الأمر يمكن أن نقول أن أشياء كثيرة من حولنا يمكن أن تسبب هذه الضغوط سواء لأسباب إنسانية أو جسمانية ... التعرف على هذه المسببات تمكن المديرين ... من إيجاد الحلول لها (ماهر، 2002:422).

12. تدريب العاملين على اكتساب مهارات الاتصال الفعال التي تساعدهم على التغلب على كثير من المعوقات.

13. تطوير نظم التوظيف والاهتمام بالأفراد الأكثر قدرة على تحمل المواقف الضاغطة (فليه و عبد المجيد، 2005:317).

14. ترتيب بيئة العمل المادية بالشكل الذي يمكن الفرد من أداء عمله في سهولة ويسر ويجعله أقل عرضة للمخاطر والأضرار (العميان، 2005:171).

15. الإدارة الفعالة للوقت:

إن عدم تنظيم وقت العمل قد يؤدي إلى تراكم الأعمال، والانشغال بأمور تافهة على حساب أمور أكثر أهمية، وتأخر الأعمال مما قد يزيد من مقدار الضغوط الواقعة على الفرد (جرينبرج وبارون، 2007:270).

هذه الاستراتيجيات التي ذكرت، يتم استخدامها لمواجهة ضغوط العمل على مستوى منظمات الأعمال ومنها المدرسة، وهي متنوعة وقد تستفيد من هذه الاستراتيجيات المدرسة، في حال الاهتمام بها ومحاولة تطبيق تلك الاستراتيجيات، وكذلك الإدارة التعليمية تستطيع مواجهة ضغوط العمل من خلال إطلاعها على هذه الأساليب والسماح بها وتوفير كافة السبل لإيجادها، ضمن جهاز الإدارة المدرسية بما يضمن مواجهة ضغوط العمل وتحسين الأداء وزيادة فعالية مديري المدارس.

ثانياً: على المستوى الفردي:

يشير (فليه و عبد المجيد، 2005) إلى أن تحديد أي أسلوب في مواجهة الضغوط المهنية يتطلب أن يتوفر في أساليبه الشروط التالية:

أ_ أن تتسم بالفرديّة والخصوصية، فأسلوب مواجهة ضغوط العمل الذي يصلح لفرد ما ليس بالضرورة أن ينجح مع شخص آخر.

ب_ أن تكون مبنية على أساس تفضيلات الفرد وعمله بدلاً من فرضها على الشخص لأنه في هذه الحالة ستكون مصدراً آخر للضغوط.

ج_ أن تكون متعددة الأبعاد تستخدم أساليب متعددة.

د_ أن تتسم بالمرونة وقابليتها للتعديل والتكيف مع ظروف الفرد والمنظمة التي يعمل بها (فليه وعبد المجيد، 2005:316).

وينبغي على الجهات المعنية في هذا الصدد؛ الأخذ بعين الاعتبار تلك الشروط، لضمان تحقيق الأساليب المستخدمة في علاج ضغوط العمل دورها في علاج الضغوط أو السيطرة والتحكم فيها.

ويمكن تحديد أهم استراتيجيات إدارة الضغوط على المستوى الفردي كالتالي:
أ_ تعرف الاستراتيجيات الفردية لمواجهة ضغوط العمل بأنها " الجهود الصريحة التي يقوم بها الفرد لكي يسيطر أو يدير أو يتحمل مسببات الضغط التي تفوق قدراته وطاقاته الشخصية، وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى تغيير الأوضاع النفسية والصحية والأنماط السلوكية لكل من الإداريين والعاملين الذين يعانون من الضغوط المهنية (فليه وعبد المجيد، 2005:318).

ب_ الاستراتيجيات الفردية لمواجهة ضغوط العمل:

1. التجنب أو الهروب من الضغط:

يلجأ المديرون إلى محاولة تجنب أو الهروب من الضغوط ويستخدمون في ذلك إما طلب مساعدة من الرؤساء في التعامل مع الآباء، أو تفويض المهام واستخدامهم لمقولة (لا) لأي متطلب، كما أنهم يلجئون إلى تجنب الضغوط كأسلوب أكثر فعالية (شرف الدين، 1995:278).

2. إدارة نمط الحياة:

من بين الوسائل التي تساعد على التكيف مع الضغوط هو جعل نمط الحياة يساعد على ذلك. ومن ذلك إتباع نظام غذائي سليم ومحاولة تحقيق التوازن بين الأنشطة المختلفة في حياة الفرد فلا يعطي كل حياته للعمل بل لابد أن يخصص جزءاً لنشاطه الأسري، الثقافي والاجتماعي لأن هذا من شأنه أن يجدد نشاط الفرد، ويجعله يقبل على عمله في هدوء كما يجعله أكثر قدرة على مواجهة التحديات التي تواجهه في العمل (جرينبرج وبارون، 2007:270).

وهذا ما يجب أن ينصح به مدير المدرسة، بأن لا يجعل مكان عمله للعمل، وكذلك بيته مكان آخر للعمل، بل يجب عليه الاهتمام بأموره الخاصة الأسرية، منها ومحيطه الاجتماعي، والمشاركة المجتمعية وممارسة هواياته. هذا من شأنه تخفيف أعباء العمل وجعل مدير المدرسة أكثر حيوية ونشاطاً وإقبالاً على العمل.

3. التكيف والسيطرة على مصادر الضغوط:

ويتم خلالها مجموعة من الوسائل هي:

- التعايش مع الضغوط: وتمثل هذه الوسيلة الأضعف والأقل قبولاً.
- الانسحاب من المواقف الضاغطة.

- تغيير الضغوط نفسها: وهذا يحتاج إلى مهارات سلوكية معينة.
- تقبل الموقف وتخفيض الضغوط: وهنا يتقبل الفرد الضغوط لعدم قدرته على التكيف، لذا فإن ما يستطيع الفرد أن يقوم به هو تخفيض الآثار الناجمة عن هذه الضغوط وعلاجها (حسين، 2004:190).

4. علاج آثار ضغوط العمل:

في هذه العملية يوجد عدة وسائل يمكن استخدامها لعلاج آثار ضغوط العمل على الفرد وهي:

أ_ التأمل:

وفيها يتم استرخاء العضلات والجهاز العصبي اللاإرادي وتفرغ الذهن (استرخاء الحالة الذهنية) والابتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي الذي يتسبب في الضغوط ... وهناك طرق عديدة للتأمل منها قراءة القران، اليوجا ونظرا لأهمية التأمل فقد خصصت بعض المنظمات غرف لموظفيها لغايات التأمل (حريم، 2004:298).

ب_ الاسترخاء:

بممارسة أسلوب استجابة الاسترخاء يوميا مدة 15 إلى 20 دقيقة يمكننا تنشيط طاقاتنا الفسيولوجية لمقاومة ردود الفعل السلبية غير الملائمة لأجسامنا تجاه الضغوط ... ويمارس الاسترخاء بعدة طرق منها:

1. الجلوس بهدوء في مكان مريح مع إرخاء أي ملابس حول الوسط.
2. أغمض عينيك.
3. اعمل على استرخاء جميع عضلاتك بعمق، بدءاً بقدميك ووصولاً إلى وجهك (هانسون، 1998:179).

ج_ الترويح والترفيه (روح المرح):

قد يحفظ الضحك حياتك، وروح المرح لديها طاقة كامنة تطلق مستويات عالية من الأندروفين والكورتزول تجعلنا نشعر بالتحسن والشفاء، ويمكن أن يوفر الضحك فرصة الهروب من الضغوط ومنع حدوث نوبات قلبية والانهييار العصبي والميل للانتحار (هانسون، 1998:184).

د_ التمرينات الرياضية:

أن الكفاءة البدنية للفرد دورا في مواجهة الآثار الجانبية السيئة لضغوط العمل ويؤدي ممارسة التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد (العميان، 2005:169).

هـ _ التركيز:

وهو التركيز في أداء نشاط ذي معنى وأهمية ولمدة معينة يساعد في تخفيف حدة الضغوط البيئية للعمل. وتعتمد طريقة التركيز على نفس طريقة التأمل والتركيز والاسترخاء (العميان، 2005:168).

4. حاول التحدث عن المشكلات الخاصة مع أصدقاء وناصحين يوثق بهم لكي تحصل على رؤية جديدة للأمور.

5. كن مدركاً أنه بينما هناك أنماط محددة من المشكلات التي لا يمكن حلها، هناك الكثير من مواقف التوتر يمكن التحكم فيها ومنعها من خلال التخطيط السديد والشجاعة والمثابرة.

6. أنظر للمشكلات وكأنها فرص إيجابية للتحسن والتطور من الذات (جوونتك وجوونتك، 2002:280).

7. خطط وقتك جيداً:

يتحمل المديرين الكثير من الأعباء الزائدة عن طاقتهم الحقيقية، نتيجة لعدم قدرتهم على الاعتراف بذلك ورغبتهم أن يكونوا موجودين في كل قرار ... ويعمل المدير في هذه الحالة على مواجهة ضغوط الوقت من خلال الشكوى المستمرة من ضغوط العمل (عليان، 2005:155) فعلى مدير المدرسة الاهتمام بتخطيط الوقت من خلال:

1. إعداد قائمة يومية بالفعاليات التي يجب إنجازها.
2. تحديد أولوية الفعاليات اعتماداً على أهميتها وضرورة إنجازها.
3. جدولة الفعاليات اعتماداً على أولوياتها.
4. معرفة الدورة اليومية للعمل والتعامل مع الأجزاء الأكثر أهمية في العمل أثناء مرحلة الذروة في الدورة اليومية حينما تكون أكثر تركيزاً أو إنتاجية (العطية، 2003:379).

8. شبكة العلاقات:

وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق عرى الصداقة، والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له (حريم، 2004:299).

9. النظام الغذائي:

ويقصد بذلك أنواع وكميات الغذاء التي تدخل إلى الجسم، فالغذاء المتكامل ضروري لوظائف أعضاء الجسم ولأعضاء الطاقة والحيوية اللازمة لأداء العمل. وعندما يتفاعل نظام الغذاء الجيد مع التمرينات الرياضية تكون لكل منهما آثار حسنة على الآخر، والنتيجة في النهاية في صالح الفرد في مقاومته للآثار السيئة للضغوط النفسية (ماهر، 2005:108).

10. الابتعاد عن العادات السلوكية السيئة مثل اللجوء إلى المهدئات والأقراص المنومة والإفراط في تناول الطعام، والتخلص من التصورات الخاطئة التي تؤدي إلى التطرف أو الفشل.

11. توقع الأحداث الضاغطة والإيمان بالقضاء والقدر والصبر على تلك الأقدار.

12. ممارسة إستراتيجية الإصرار الخفي وإستراتيجية حل المشكلات وتتمثل في ترك ومقاطعة الأفكار التي تسبب الضغط للفرد واستبدالها بأفكار ايجابية (فليه وعبد المجيد، 2005:318).

تلك هي أهم استراتيجيات مواجهة الضغوط، على الصعيد الفردي، للأشخاص العاملين ضمن أي مؤسسة. وامتلاك مدير المدرسة والعاملين ضمن جهاز الإدارة المدرسية لهذه الاستراتيجيات، يساعدهم في التخفيف من التوترات والتغلب على ضغوط العمل.

ويضيف الباحث بعض الأمور التي تصلح لأن تكون من ضمن الاستراتيجيات على الصعيد الفردي:

- اللجوء إلى الله في السراء والضراء.
 - قراءة القرآن الكريم أو الاستماع له.
 - مشاهدة البرامج التلفزيونية الهادفة والتي تحقق نوع من الراحة وتجلب الفكاهة.
 - القيام بنزهة لأي مكان محبب كشاطئ البحر أو حديقة.
 - الحديث مع الذات بصوت مرتفع.
- ويضيف (حسين، 2004) كذلك مجموعة من الإجراءات التي يجب على إدارة المدرسة إتباعها وهي أساليب فعالة في إدارة ضغوط العمل الشخصية وهي:
- 1- التقييم الذاتي.
 - 2- تدريب الإدارة على إدارة الأزمات والصراعات.
 - 3- المناقشات الخارجية لإدارة الضغوط الشخصية.
 - 4- عقد مناقشة داخل المدرسة تناقش الضغوط المختلفة التي تقف حائلاً دون تحقيق أهداف المدرسة.
 - 5- المناقشة مع الأقران في العمل والمشرفين.
 - 6- وجود برامج إرشادية داخل المدرسة تساعد العاملين على فهم ضغوط العمل وكيفية احتوائها (حسين، 2004:195).

تعتبر هذه الأساليب غاية في الأهمية ففي حالة توفرها في المدارس وتطبيقها من قبل مدير المدرسة فإنه يستطيع مواجهة ضغوط العمل على المستوى الفردي وكذلك يستطيع التخلص منها بالإضافة للتحكم في الضغوط التي تواجه الإدارة المدرسية بشكل عام وتحديد لها ووضع حد لها لضمان قدرة المدرسة ومديرها على أداء مهامها الموكلة إليهم بكل اقتدار.

وعلى صعيد استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل بالأساليب الفردية يقدم (احمد ماهر، 2005) روشته علاجية للقضاء على ضغوط العمل وهي مفيدة لمدرء المؤسسات بشكل عام ومدير المدرسة بشكل خاص كونه يتعرض بشكل كبير لضغوط العمل بأنواعها المختلفة ومن مصادرها المتعددة وتتضمن الروشته بعض الأمور الهامة والتي ينصح من خلالها المدرء بإتباعها من اجل القضاء على ضغوط العمل ومنها:

- ابتعد بقدر الإمكان عن الأشخاص المثيرين للمشاكل.
- ابتعد عن المواقف المشحونة بالانفعالات.
- لا تدخل في نقاش أو جدال ليس من ورائه طائل.
- لا تطل مدة المقابلات أو الاجتماعات التي ترأسها وتعتقد أنه لا فائدة ترجى من وراء إطالة المدة.
- اذكر ربك إذا نسيت واشكره في السراء وادعوه في الضراء.
- اختر لنفسك ركن بمنزلك لراحتك وهدوئك النفسي والجسمي.
- في حالة غضبك قم بتنظيم شهيقك وزفيرك واجعل ذلك بعمق.
- استمتع بممارسة هوايتك، وخصص لها وقت.
- افصل بين هموم العمل وحياة المنزل (ماهر، 2005:110).

هذه مجموعة من الفعاليات والأساليب والتي يستطيع من خلالها مدير المدرسة إتباع ما جاء فيها بأن يستطيع التحكم في ضغوط العمل والسيطرة عليها أو زيادة قدرته على إتقان مهارة مواجهة ضغوط العمل ووضع الحلول المناسبة لها وهذا ما ينعكس ايجابياً على أداء المدير وكذلك أداء الإدارة المدرسية مما يساعد في زيادة فعالية العملية التعليمية برمتها.

1- اعمل بمبدأ الوقاية خير من العلاج: قم بدراسة الظروف العملية المحيطة بك دراسة وافية تتمكنك من توقع الضغوط قبل حدوثها، ومن ثم وضع الحلول التي تقيك التعرض لهذه الضغوط، أو وضع الحلول التي تتمكنك من اجتياز هذه الضغوط بأقل خسائر ممكنة.

2- استوعب ضغوط العمل: أقم نفسك أن ضغوط العمل ليست سلبية على الإطلاق؛ فهناك ضغوط عمل إيجابية تحمل لك فرصة وظيفية للتقدم في مجال عملك .

3- كن اجتماعياً متسامحاً داخل محيط عملك، وخارجه، وتحل بالأخلاق الحميدة، واعمل على كسب ود وصدقة زملائك (عيسى، 2009: www.akhbarna.com).

علاج ضغوط العمل من وجهة نظر إسلامية:

لعل الناظر إلى واقع حياة الإنسان فإنه يجد بأن الإنسان خلق لهدف وغاية كبرى وهي خلافة الله في الأرض، وإعمار هذا الكون، واستغلال كل ما سخره الله للإنسان لهذه الغاية الشريفة.

إلا أن حياة الإنسان على هذه الأرض كتب الله عليه فيها الشقاء، والمعاناة لأن طبيعة الحياة الدنيا هي دار ابتلاء وعناء، فوقت الراحة فيها قليل وكذلك أوقات السعادة فيها معدودة. لهذا قال تعالى في كتابه العزيز ﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ﴾ البالد 4. فالشقاء والمعاناة أمر محتوم على بني البشر، وفي ظل هذه الحياة يكابد الإنسان ويعاني ويعمل وهذا العمل قد يشعر الفرد في دنياه بالضيق والضجر والملل، مما يولد لديه نوع من العبء والهموم وضغوط الحياة الكبيرة بأنواعها المتعددة النفسية منها والاجتماعية، ومطالب الفرد في مقابل هذه الضغوط مواجهتها بشتى السبل، وعلى كافة الصعد، وتتفاوت قدرة بني البشر على مقاومة هذه الضغوط تبعاً لخبرات الإنسان الحياتية، ومستوى الصلابة النفسية التي يمتلكها الفرد، وهذا مرده للفروق الفردية بين بني البشر.

ولقد وضع لنا الإسلام العظيم منهجاً قوياً ذي قوة ومثانة كبيرة في علاج تلك الضغوط، وتحلي الفرد المسلم بأدبيات هذا المنهج والسير على خطاه يضمن له تحقيق السعادة، ومقاومة الشقاء والعناء.

وقد جاء القرآن العظيم ذاخراً بهذه التعاليم من أجل مواجهة عناء الحياة وضغوطاتها، وكذلك سنة الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم جاءت مليئة بالتعاليم السمحة، والواجب على المسلم تشربها والتحلي بها، علاوة على ذلك فإن سيرة السلف الصالح رضوان الله عليهم كانت متحلية بخلق القرآن الكريم وسنة الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم. وقد وضع الإسلام علاجه لظاهرة ضغوطات الحياة وكذلك ضغوط العمل عبر عدة خطوات هي:

1. طالب الإسلام الإنسان بالتسلح بسلاح بالإيمان:

إن الإيمان قد يكون بمثابة قوة دافعة تساعدك على المواجهة مع ذاتك، وكذلك التغلب على ضغوط الحياة. وإنما نحيا في عالم غامض مليء بالمشاكل الطاحنة... ويلعب الإيمان دوراً هاماً وفعالاً في التغلب على ضغوط الحياة المختلفة... بحيث:

- يعطي معنىً وهدفاً وقيمةً لهذه الحياة الدنيا التي نعيشها.
- يدعو للحب والعطف على الآخرين، ويستتكر مشاعر الغضب والعدوانية التي تزيد من الضغوط.

- يشجع الإنسان على التفاؤل، والنظر للأمور بنظرة الأمل والرجاء في غد أفضل.
 - يزيد روح المشاركة والتكافل، مما يساعد على خفض الضغوط النفسية.
 - يوحد الأفراد في سبيل تحقيق بعض الأهداف السامية.
 - يشعر الإنسان بالراحة النفسية وذلك من خلال الصلاة والتأمل الذين يؤديان إلى الكثير من التغيرات الجسمية التي تحد بدورها من الضغوط النفسية (نوتس، 2003: 87).
- فالإيمان أحد أهم وسائل الوقاية والدفاع أمام مواجهة ضغوط الحياة وكذلك الضغوطات التي تواجه الإنسان في العمل وغيرها من الأنواع.

لهذا فإن الإيمان بالله يعتبر أحد أهم الاستراتيجيات التي يمكن اللجوء إليها للتغلب على ضغوطات الحياة التي تواجه الإنسان سواء أكانت ضغوط العمل أم ضغوط نفسية أو اجتماعية فبالإمكان التغلب عليها بالإيمان لأنه سلاح ناجح في مواجهة مثل هذه المشاكل .

ويقول الله عزوجل في كتابه العزيز {وَمَنْ يَعْمَلْ مِنَ الصَّالِحَاتِ مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَٰئِكَ يَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ وَلَا يُظْلَمُونَ نَقِيرًا} النساء 124.

ويقول الله في موضع آخر لبيان فضل الإيمان بالله والعمل الصالح

{مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ} النحل 97.

وفي موضع آخر يتحدث رب العزة عن فضل العمل الصالح والإيمان ويقول الله تعالى.

{وَمَنْ يَعْمَلْ مِنَ الصَّالِحَاتِ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَا يَخَافُ ظُلْمًا وَلَا هَضْمًا} طه 112.

كن مؤمناً فالإيمان بالله تعالى ينبوع السعادة، ومصدر السكينة والطمأنينة، حيث الشقاء والتعاسة، والفكر الدائم والأحزان المتوالية؛ تأتي للإنسان في الإعراض عن الإيمان بالله والغفلة عن ذكره (علوش، 2008: www.islamtoday.net).

فالإيمان أحد أهم أسلحة الإنسان المؤمن المخلص، فعلى الإنسان التحلي بالإيمان لمواجهة ضغوطات الحياة وكذلك ضغوط العمل.

والإيمان طارد لكل الهموم والأحزان والملل والقلق، الذي يعاني منه الإنسان. ولربما تكون ضغوط العمل وضغوطات الحياة ناتجة عن الضيق والشعور بالقلق والإجهاد النفسي، وفي هذا الوقت يكون الإيمان حقاً خير طارد لهذه الأحزان كلها.

يقول تعالى {مَا أَصَابَكَ مِنْ حَسَنَةٍ فَمِنَ اللَّهِ وَمَا أَصَابَكَ مِنْ سَيِّئَةٍ فَمِنَ نَفْسِكَ وَأَرْسَلْنَاكَ لِلنَّاسِ رَسُولًا وَكَفَىٰ بِاللَّهِ شَهِيدًا} النساء 79.

{مَا أَصَابَ مِنْ مُصِيبَةٍ إِلَّا بِإِذْنِ اللَّهِ وَمَنْ يُؤْمِن بِاللَّهِ يَهْدِ اللَّهُ قَلْبَهُ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ} التغابن 11.

ويقول الله في كتابه العزيز أيضاً : {مَا أَصَابَ مِنْ مُصِيبَةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي أَنْفُسِكُمْ إِلَّا فِي كِتَابٍ مِنْ قَبْلِ أَنْ نَبْرَأَهَا إِنَّ ذَلِكَ عَلَى اللَّهِ يَسِيرٌ} {الحديد:22}.

ويعد الإيمان بالله من أفضل الأعمال التي حثنا عليها الرسول صلى الله عليه وسلم في الحديث الذي روي عنه.

حديث أبي هريرة أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ سُئِلَ: أَيُّ الْعَمَلِ أَفْضَلُ فَقَالَ: (إِيمَانٌ بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ قِيلَ: ثُمَّ مَاذَا قَالَ: الْجِهَادُ فِي سَبِيلِ اللَّهِ قِيلَ: ثُمَّ مَاذَا قَالَ: حَجٌّ مَبْرُورٌ).

فالإيمان بالله تعالى أفضل الأعمال وأعلى الشعب التي يتقرب بها العبد لله تعالى، وذلك لأنه أصل الأعمال فلا تصح إلا به، ولأنه أول واجب على المكلف فعله فلا تقبل منه سائر الأعمال من عمل القلب واللسان والجوارح إلا بتحقيق الإيمان.

<http://www.saaaid.net/Doat/binbulihed/153.htm>

2. الاستعانة بالله:

وقبل ذلك وبعده لا بدَّ من تذكر أن المرء مهما أوتي من قوة أو علم أو طاقة أو مهارة أو إمكانات أو أنصار من حوله فإنه لا حول له ولا قوة إلا بالله، وأنه لا بدَّ من الرجوع إلى ربِّ الأسباب أولاً حتى يعينه على تجاوز ما هو فيه من ظروف وضغوط، وأن يعينه على إتمام هذه الأعمال كلها دون إنقاص منها أو تجاوز عن بعضها أو تقصير فيها، وحينما تكالبت القوى على الحبيب في الهجرة أخذ بالأسباب واستعان برب الأسباب، وحينما خرج إلى بدر أخذ بالأسباب وأناب إلى رب الأسباب.. "اللهم إن تهلك هذه العصابة فلن تُعبد في الأرض."

وأشعر نفسك بقيمة ما قاله الحبيب- صلى الله عليه وسلم- للصدِّيق " لا تَحْزَنْ إِنَّ اللَّهَ مَعَنَا"، وما قاله كليم الله لقومه {قَالَ كَلَّا إِنَّ مَعِيَ رَبِّي سَيَهْدِينِ} {الشعراء:62}، وهذا هو سمت الدعاة إلى الله في كل وقت وحين، وعند تضاعف الأعمال وتزاحمها لا بد من طلب العون من العلي الكبير (www.egyptwindow.net).

وقال تعالى في كتابه العزيز {وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ} {البقرة:155}.

فالاستعانة بالله عزوجل هي صمام الأمان للفرد المسلم من خلال تزويده بالقدرات على مواجهة التحديات مهما بلغت حدتها وازدادت شدتها ومنها ضغوط العمل والحياة .

{إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَاعْتَصَمُوا بِاللَّهِ وَأَخْلَصُوا دِينَهُمْ لِلَّهِ فَأُولَئِكَ مَعَ الْمُؤْمِنِينَ وَسَوْفَ يُؤْتِي اللَّهُ الْمُؤْمِنِينَ أَجْرًا عَظِيمًا} {النساء:146}.

{فَأَمَّا الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَاعْتَصَمُوا بِهِ فَسَيُدْخِلُهُمْ فِي رَحْمَةٍ مِّنْهُ وَفَضْلٍ وَيَهْدِيهِمْ إِلَيْهِ صِرَاطًا مُسْتَقِيمًا} {النساء:175}.

{وَجَاهِدُوا فِي اللَّهِ حَقَّ جِهَادِهِ هُوَ اجْتَبَاكُمْ وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِي الدِّينِ مِنْ حَرَجٍ مَلَّةً أُنِيَكُمْ إِبْرَاهِيمَ هُوَ سَمَّاكُمُ الْمُسْلِمِينَ مِنْ قَبْلُ وَفِي هَذَا لِيَكُونَ الرَّسُولُ شَهِيدًا عَلَيْكُمْ وَتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ فَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَاعْتَصِمُوا بِاللَّهِ هُوَ مَوْلَاكُمْ فَنِعْمَ الْمَوْلَى وَنِعْمَ النَّصِيرُ} {الحج 78}.

دلّت الآيات الكريمة السابقة على فضل الاستعانة بالله، وإن الاستعانة برب السموات والأرض يكون نتائجها الحماية والعصمة من الله لعباده المؤمنين فعلى الفرد الاعتصام دومًا بالله عز وجل

3. ذكر الله:

فذكر الخالق الجبار وتذكر عظمة الله وقدرته على كل شيء في هذا الوجود هي من تمام الإيمان، وهي مؤثر الإخلاص. وكذلك فإن ذكر الله يريح النفس ويضفي جو من الراحة النفسية على قلب الإنسان، ويجعل قلب الإنسان منشغلًا بالله ومتعلقًا به دومًا لقوله تعالى: {الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ} {الرعد 28} والإعراض عن ذكر الله هو أحد أهم أسباب الشقاء والأحزان والمعاناة لقوله تعالى في كتابه العزيز وقال تعالى:

{وَمَنْ أَعْرَضَ عَن ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكًا وَنَحْشُرُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَعْمَى} {124} قَالَ رَبِّ لِمَ حَشَرْتَنِي أَعْمَى وَقَدْ كُنْتُ بَصِيرًا {125} قَالَ كَذَلِكَ أَتَتْكَ آيَاتُنَا فَنَسِيتَهَا وَكَذَلِكَ الْيَوْمَ تُنسى {126} وَكَذَلِكَ نَجْزِي مَنْ أَسْرَفَ وَلَمْ يُؤْمِنْ بِآيَاتِ رَبِّهِ وَلَعَذَابُ الْآخِرَةِ أَشَدُّ وَأَبْقَى} {127} طه 124.

فالتطمأنينة والراحة النفسية تأتي للإنسان من خلال التعلق بالله وهذا ما يوضح لنا بأن توحيد الله وذكره، وتذكر نعمه على عباده تجعل الإنسان مستريح البال قادر على مواجهة أعباء الحياة، وضغوطات العمل بكل أشكالها. لهذا فإنه ينبغي علينا جميعاً وكمديري مدارس خاصة الاستعانة بالله وذكره. ونتذكر دائماً بأن البعد عن ذكر الله هو مصدر الهموم والأحزان والضغوطات بأشكالها المختلفة.

يقول ابن القيم الجوزية في فضل كلمات الذكر وتحديدًا ذكر الله بأن قال أن كلمة الذكر، هي الكلمة التي قامت بها الأرض والسموات وفطر الله عليها جميع المخلوقات، وعليها أسست الملة ونصبت القبلة، وجردت سيوف الجهاد، وهي محض حق الله على جميع العباد، وهي الكلمة العاصمة للدم والمال والذرية في هذه الدار، والمنجية من عذاب القبر وعذاب النار، وهي المنشور الذي لا يدخل أحد الجنة إلا به، والحبل الذي لا يصل إلى الله من يتعلق بسببه، وهي كلمة الإسلام، ومفتاح دار السلام، وبها انقسم الناس إلى شقي وسعيد، ومقبول وطريد، وبها انفصلت دار الكفر من دار الإيمان، وتميزت دار النعيم من دار الشقاء والهوان، وهي العمود الحامل للفرض والسنة "ومن كان آخر كلامه لا اله إلا الله دخل الجنة" (ابن القيم الجوزية، ت: 197).

4. قراءة القرآن الكريم والاستماع له:

يستطيع الإنسان مواجهة هموم الحياة كلها وكذلك ضغوط العمل بالاستمتاع بتلاوة القرآن الكريم والمحافظة على سماعه بشكل منتظم في كل الأوقات، فهو يدخل على النفس الراحة، والسكون، والطمأنينة، ويذهب الحزن، والخوف ويبدد المعاناة.

قال تعالى في كتابه العزيز {وَإِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَأَنْصِتُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ} الأعراف 204.

ويقول رب العزة أيضاً .

{إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمُ وَيُبَشِّرُ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا كَبِيرًا} الإسراء 9.

{وَإِذَا قَرَأْتَ الْقُرْآنَ جَعَلْنَا بَيْنَكَ وَبَيْنَ الَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِالْآخِرَةِ حِجَابًا مَسْتُورًا} الإسراء 45.

{وَنُنزِّلُ مِنَ الْقُرْآنِ مَا هُوَ شِفَاءٌ وَرَحْمَةٌ لِّلْمُؤْمِنِينَ وَلَا يَزِيدُ الظَّالِمِينَ إِلَّا خَسَارًا} الإسراء 82.

{مَا أَنْزَلْنَا عَلَيْكَ الْقُرْآنَ لِتَشْقَى} طه 2.

دلت الآيات السابقة الكريمة على فضل قراءة القرآن وتدبره وبيان قدرة القرآن العظيم على إدخال السعادة والطمأنينة على الإنسان فينبغي علينا جميعاً اتخاذ هذا القرآن الكريم منهجاً لنا وأسلوب حياة لأن القرآن الكريم يملك قدرة هائلة على تبيد الأحزان والضيق والملل والضجر الذي يصيب الفرد.

فالقرآن جالب للراحة والرحمة وبقدر الابتعاد عن القران يكون الخوف والهم والحزن .

5. السيطرة على الانفعالات:

تعد الانفعالات بشكل عام هدامة للإنسان والانفعالات الناتجة على ضغوط العمل بشكل خاص تأثيرها السلبي على الإنسان أكبر. ولا يزال الإنسان سليماً متمتعاً بصحته النفسية طالما كان قادراً على السيطرة على انفعالاته.

ويعاني مديرو المدارس من انفعالات عدة أثناء يوم عملهم المدرسي ناتجة عن العلاقات في العمل والمشاكل الناتجة عن الطلبة والبيئة المحيطة، وأكثر الانفعالات بروزاً هو انفعال الغضب.

ويشير (نجاتي:1997): إلى أن الإنسان عندما يغضب يتعطل تفكيره، ويفقد قدرته على إصدار الأحكام الصحيحة.

لهذا فقد أوصانا الإسلام بالسيطرة على انفعالاتنا ولا سيما انفعال الغضب. لذلك كان التحكم في انفعال الغضب مفيداً من عدة وجوه هي:

أولاً: يحتفظ للإنسان بقدرته على التفكير السليم، وإصدار الأحكام الصحيحة فلا يتورط في أعمال وأقوال يندم عليها.

ثانياً: يحتفظ للإنسان باتزانة البدني، فلا ينتابه التوتر البدني الناشئ عن زيادة الطاقة التي يسببها إفراز الكبد للسكر.

ثالثاً: إن التحكم في انفعال الغضب وعدم الاعتداء على الغير ... والاستمرار في معاملتهم بالحسنى وفي هدوء... يؤدي إلى كسب صداقة الناس ومحبتهم، ويساعد على حسن العلاقات الإنسانية بوجه عام (نجاتي، 1997:117).

فانفعال الغضب هدام وذو مردود سلبي على الإنسان فعلى الفرد المسلم، ومدير المدرسة، وكل إنسان في حياته يجب أن يعود نفسه على كبح جماح الغضب بكل الوسائل لأن نتائجها مدمرة وتأثيراتها ضارة على الفرد، وعلى المؤسسة التي يعمل بها، وكذلك مجتمعه.

ويقول الله عزوجل في محكم التنزيل {الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَاطِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ} آل عمران 134 .

وقوله تعالى: { مَا أُوْتِيتُمْ مِنْ شَيْءٍ فَمَتَاعُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَمَا عِنْدَ اللَّهِ خَيْرٌ وَأَبْقَى لِلَّذِينَ آمَنُوا وَعَلَى رَبِّهِمْ يَتَوَكَّلُونَ } {36} وَالَّذِينَ يَجْتَنِبُونَ كَبَائِرَ الْإِثْمِ وَالْفَوَاحِشَ وَإِذَا مَا غَضِبُوا هُمْ يَغْفِرُونَ } {37} الشورى (36-37)

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم في شأن الغضب لدى الإنسان عن أبو هريرة عن النبي صلى الله عليه وسلم: " ليس الشديد بالصرعة ، إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب".
ويقول الرسول أيضاً صلى الله عليه وسلم إن الغضب من الشيطان وإن الشيطان خلق

من النار وإنما تطفأ النار بالماء فإذا غضب أحدكم فليتوضأ

<http://www.dorar.net/enc/hadith>

وقوله تعالى: {لَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ} فصلت {34}.

6. البعد عن الذنوب والمعاصي:

تعتبر الذنوب والمعاصي بمثابة النار التي تحرق الإنسان، وتودي به إلى الهلاك دون أن يشعر، ويمكن القول بأن معظم الهموم والأحزان والمعاناة التي يعيشها الإنسان ناتجة عن الذنوب والمعاصي.

وقد أورد ابن القيم الجوزية في كتابه الداء والدواء مجموعة من الآثار المترتبة على الذنوب والمعاصي وهي:

- 1- حرمان العلم، فإن العلم نور يقذفه الله في القلب، والمعصية تطفى ذلك النور.
- 2- حرمان الرزق ... وكما أن تقوى الله مجلبة للرزق فترك التقوى مجلبة للفقر.
- 3- وحشة يجدها العاصي في قلبه بينه وبين الله لا توازنها ولا تقارنها لذة أصلاً، ولو اجتمعت له لذات الدنيا بأسرها لم تف بتلك الوحشة.

4- الوحشة التي تحصل بينه وبين الناس .

5-تعسير أموره عليه، فلا يتوجه لأمر إلا يجده مغلقاً أو متعسراً عليه.

6- ظلمة يجدها في قلبه.

7- إن المعاصي توهي القلب والبدن.

8- حرمان الطاعة.

9- إن المعاصي تقصر العمر وتمحق بركته، فإن البر كما يزيد في العمر، فالفجور يقصر العمر (ابن الجوزية، ب.ت:58).

فإتيان المعاصي ، واقتراف الذنوب هو الطريق الممهد والسهل للهموم، والأحزان ، والقلق والتوتر، والاضطراب النفسي، وهذا ما ينتج عنه ضغوطات الحياة لهذا فإن محاربة الذنوب، والبعد عن المعاصي تعد جالبة للراحة، والطمأنينة فهي وسيلة ناجحة لمواجهة ضغوط العمل والحياة كلها.

وقال تعالى { لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِّنْ وَالٍ } {الرعد11}.

{فَلَوْلَا كَانَتْ قَرْيَةٌ آمَنَتْ فَنَفَعَهَا إِيمَانُهَا إِلَّا قَوْمٌ يُّنْسَىٰ لَمَّا آمَنُوا كَشَفْنَا عَنْهُمْ غَدَابَ الْخِزْيِ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَمَتَّعْنَاهُمْ إِلَىٰ حِينٍ } {يونس98}. وفي هذه الآية يوضح الله لنا فضل ترك المعاصي وأثارها الطيبة التي تعود على الإنسان.

{ وَكَأَيِّنْ مِّنْ قَرْيَةٍ عَتَتْ عَنْ أَمْرِ رَبِّهَا وَرُسُلِهِ فَحَاسِبْنَاهَا حِسَابًا شَدِيدًا وَعَذَّبْنَاهَا عَذَابًا نُّكَرًا } {الطلاق8}.

{وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا قَرْيَةً كَانَتْ آمِنَةً مُّطْمَئِنَّةً يَأْتِيهَا رِزْقُهَا رَغَدًا مِّنْ كُلِّ مَكَانٍ فَكَفَرَتْ بِأَنْعَمِ اللَّهِ فَأَذَاقَهَا اللَّهُ لِبَاسَ الْجُوعِ وَالْخَوْفِ بِمَا كَانُوا يَصْنَعُونَ } {النحل112}.

نلاحظ بأن الإقدام على المعاصي والذنوب واقتراف الآثام يعد أحد أسباب غضب الله على الإنسان والبشرية وتمحق الرزق والبركة. لهذا فإن محاربة الفساد الأخلاقي والبعد عن الرذيلة وتجنب ارتكاب المعاصي والذنوب، هو أسلم طريقة لتبديد الهموم ومعالجة الأحزان التي تعترى الإنسان في حياته. والأهم من ذلك فإنها طريقة فاعلة في التغلب على الضغوط التي تواجه الفرد في حياته {وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ نَسُوا اللَّهَ فَأَنْسَاهُمْ أَنْفُسَهُمْ أُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ } {الحشر19}.

7. التدين:

يعتبر التدين دافع نفسي فطري في طبيعة تكوين الإنسان. فالإنسان يشعر في أعماق نفسه بدافع يدفعه إلى البحث، والتفكير لمعرفة خالقه وخالق الكون والى عبادته والتوسل إليه، والالتجاء إليه طالباً منه العون كلما اشتدت به مصائب الحياة وكروبها، وهو يجد في حمايته الأمن والطمأنينة (نجاتي، 1997: 49).

فيجب على الإنسان أن يكون متديناً متحلياً بأخلاق المتدينين المتمسكين بدينهم، العاملين بالقرآن الكريم، والسنة المطهرة في كل تصرفاتهم وأعمالهم.

فالتحلي بخلق التدين وقيمه يدخل على الفرد السعادة، ويذهب عنه الغم والهم، ويستطيع أن يعيش حياته بشكل سليم متحدياً كل ما يواجهه من صعوبات، وضغوطات خاصة بظروف الحياة بأنماطها المختلفة ولا سيما ضغوط العمل في مؤسسته، فإن كان التدين له أسلوب حياة فإن إدارته، وتصرفاته، ومعاملاته تكون متزنة بفضل هذا التدين والتمسك به.

لقوله تعالى في محكم التنزيل {وَأَنْ أَقِمَّ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفاً وَلَا تَكُونَنَّ مِنَ الْمُشْرِكِينَ} يونس 105.

{وَأَقِمِ الصَّلَاةَ طَرَفِي النَّهَارِ وَزُلْفَاً مِّنَ اللَّيْلِ إِنَّ الْحَسَنَاتِ يُذْهِبْنَ السَّيِّئَاتِ ذَلِكَ ذِكْرِي لِلذَّاكِرِينَ} هود 114.

{فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفاً فِطْرَةَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ} الروم 30.

فمجملة الآيات السابقة أمرت الإنسان بالتدين والتسليم لله الواحد القهار لأن التدين يدخل الفرد ضمن عباد الله المؤمنين المخلصين المبشرين برضوان الله عليهم.

8. التحلي بالأخلاق الحميدة:

يمكن القول بأن التحلي بالأخلاق الحميدة يمثل سيفاً قاطعاً لكل الهموم، والأحزان. فالتحلي بالأخلاق الحميدة يوجد السمعة الطيبة، ومن ثم يورث محبة الناس والإقبال عليه، لهذا كرم القرآن الكريم النبي صلى الله عليه وسلم ومدحه بأن قال تعالى في كتابه العزيز: {وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ} القلم 4.

وقد اختصر النبي صلى الله عليه وسلم بعثته ورسالته في إكمال الأخلاق حينما قال في

حديثه الشريف عن مالك بن أنس عن النبي صلى الله عليه وسلم: (إنما بعثت لأتم مكارم

الأخلاق) <http://www.dorar.net/enc/hadith>.

فالإنسان المؤمن قادر على مواجهة ضغوط العمل من خلال الحفاظ على الأخلاق الحميدة، كجزء لا يتجزأ من مكونات حياته، وأن يتحلى بها وبهذا فإنه يستطيع أن يتغلب على كل هموم الدنيا وضغوطات الحياة.

9. عود نفسك على القناعة.

وارض بما قسم الله لك، وإياك والركون وعدم الأخذ بالأسباب؛ فالمتوكل 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 (عيسى، 2009: www.akhbarna.com).

يتضح لنا بعد تقديم وجهة نظر الإسلام في معالجة ظاهرة ضغوط العمل وضغوطات الحياة التي يمر بها الإنسان في حياته، بأنها وجهة نظر متزنة وفاعلة ومبنيّة على أسس متينة غايتها رفعة شأن الإنسان واحترام إنسانيته، والحفاظ على كرامته، ومساعدته على تجاوز كل الأزمات من أجل زيادة قدرته على إعمار الأرض وعبادة الله حق عباده. ويستطيع الفرد المسلم ومديرو المدارس كذلك الاعتماد على هذا النهج الإسلامي القويم كي يستطيعوا التغلب على ضغوطات الحياة بأشكالها المتعددة، وأنواعها المختلفة ومنها ضغوط العمل والضغوط النفسية وما تسببه من آثار سلبية على الإنسان .

المدرسة النموذجية الخالية من ضغوط العمل:

وقد وصف (Mills,1990) المدرسة النموذجية الخالية من ضغوط العمل وآثارها بحيث أشار أن تلك المدرسة تظهر كما يلي:

- أهدافها واضحة.
- تحتوي على نظام اتصال ممتاز.
- لا تفرض قيوداً على المعلمين (قيوداً زمنية).
- بيئة عمل مناسبة.
- لا يوجد بها غياب.
- معنويات مرتفعة وتحفيز عالي.
- صورتها جيدة في المجتمع.
- تتمتع بعمل روح الفريق.
- وجود ولاء لدى المعلمين للمدرسة.
- لا يوجد نزاع بين أفرادها (كيريكو، 2004:138).

تلك هي مواصفات المدرسة النموذجية والتي نطمح بأن تكون صورة مدارسنا على هذا الشكل من تلك المدارس بحيث تصنف ضمن المدارس النموذجية الخالية من ضغوط العمل قدر الإمكان أو القدرة على إيجاد الحلول المناسبة لمواجهة ضغوط العمل والتغلب عليها كما وأن المدارس النموذجية ينبغي أن:

- يسودها روح المحبة والمودة والعلاقات الإنسانية الطيبة.
- الاهتمام أولاً وأخيراً بالطالب وبصحته كونه هو محور العملية التعليمية.
- الإخلاص والإتقان في العمل.
- أن يكون الجميع مساندين لبعضهم البعض.
- تسعى المدرسة النموذجية لإكساب أفرادها كل ما لديها من إمكانيات لزيادة قدرتهم على مواجهة ضغوط العمل والتغلب عليها والحد منها.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- القسم الأول : الدراسات العربية .
- القسم الثاني : الدراسات الأجنبية .
- التعقيب على الدراسات السابقة .

تمهيد :

يتضمن هذا الفصل استعراضاً للعديد من الدراسات السابقة العربية و الأجنبية، التي تناولت موضوع ضغوط العمل لدى مديري المدارس، و التي استطاع الباحث الحصول عليها و جمعها، بعد عملية بحث أجراها عبر تقنيات البحث المختلفة و المتداولة، و قد قام الباحث بتقسيم هذه الدراسات إلى قسمين: القسم الأول: يتضمن الدراسات العربية، و الثاني: يتضمن الدراسات الأجنبية، و هي مرتبة بشكل متسلسل مع بعضها البعض ومرتبة أيضاً من الأحدث إلى الأقدم في هذا المجال، و قد تجمع لدى الباحث عدد كبير من الدراسات التي تناولت موضوع ضغط العمل في مجالات متعددة، فقام بانتقاء مجموعة من الدراسات بسبب قربها من دراسته الحالية.

أولاً / الدراسات العربية :

1. دراسة الشامان (2006) بعنوان: " مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى

المشرفات الإداريات في مدينة الرياض في ضوء بعض المتغيرات "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم مصادر ضغوط العمل التنظيمية، لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض، والتعرف على الفروق إن وجدت في آراء أفراد الدراسة حول تأثير متغيرات الدراسة الآتية: العمر، المستوى التعليمي، مكتب الإشراف، عدد المدارس التي قد يتم الإشراف عليها، الخبرة، البرامج التدريبية، نمط الشخصية، وكذلك التعرف على درجة تأثير ضغوط العمل التنظيمية المتوقعة على متغيرات الدراسة.

واستخدمت الباحثة المنهج المسحي الذي يندرج تحت المنهج الوصفي، والذي يصلح

لمثل هذا النوع من الدراسات؛ لأنه يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع.

قامت الباحثة باستخدام الاستبانة بغرض جمع المعلومات، وهي من تصميمها وتوزيعها بشكلها النهائي المكون من (39) فقرة موزعة على (9) محاور هي: كمية العمل، نوع العمل، صراع الدور، غموض الدور، الاتصال، اتخاذ القرار، النمو المهني، تقويم الأداء، بيئة العمل المادية. و تم تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع من المشرفات الإداريات والبالغ عددهن (104) مشرفة وكان عدد المستجيبات (72) مشرفة بنسبة (69%).

وأسفرت أهم نتائج الدراسة عن، إن كمية العمل والاتصال، تأتي في مقدمة مصادر ضغوط العمل التنظيمية في حين جاء صراع الدور أضعف تأثيراً على أفراد الدراسة. كما أسفرت نتائج الدراسة عن بيان عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير العمر.

كذلك؛ فإن ضغوط العمل لدى العينة وتبعاً لمتغير منطقة الإشراف، تبين أن العاملين في مكتب الغرب، يعانون أكثر مما في مكتب الجنوب، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

عدد المدارس التي يشرف عليها أفراد الدراسة. وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خبرة أفراد عينة الدراسة في الشعور بمصدر الضغط .

وقد أوصت الدراسة بعقد المحاضرات والندوات، التي تثير الاهتمام بموضوع ضغوط العمل في مكاتب الإشراف، للتعرف على الظاهرة وفهم أبعادها، وتنمية مهارات الأفراد للتعامل مع نتائجها السلبية.

2. دراسة العتيبي (2006) بعنوان: " علاقة بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية والديموجرافية بضغط العمل لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومية (دراسة ميدانية في مدينة الرياض) "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى مدراء مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين بعض العوامل (الاجتماعية، التنظيمية والديموجرافية) ومستوى ضغوط العمل.

وقد استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي وقد اعتمد على الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وتم توزيعه على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (774) مديراً من مدراء التعليم العام في مدينة الرياض وبعد الفحص اعتمد الباحث (502) استبياناً صحيحاً. وقد استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات واستخراج النتائج. وأظهرت الدراسة النتائج التالية وهي:

- يتعرض مديرو مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض، لمستوى متوسط من ضغوط العمل بلغت (55.81%).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغوط العمل، ترجع إلى العوامل الاجتماعية التالية:

أ_ الدعم الاجتماعي من الرؤساء والمرؤوسين: توجد علاقة سلبية بين مستوى ضغوط العمل والدعم الاجتماعي، بمعنى كلما ارتفع مستوى الدعم الاجتماعي انخفض مستوى ضغوط العمل.

ب_ توترات الدور (صراع الدور وغموض الدور): توجد علاقة ايجابية بين مستوى ضغوط العمل وتوترات الدور؛ بمعنى كلما ارتفع مستوى توترات الدور ارتفع مستوى ضغوط العمل.

ج_ تدخل الدور الأسري (السليبي والايجابي): توجد علاقة سلبية بين مستوى ضغوط العمل والتدخل الايجابي للدور الأسري. أي أنه كلما ارتفع مستوى التدخل الايجابي للدور الأسري؛ انخفض مستوى ضغوط العمل. بينما هناك علاقة ايجابية بين مستوى ضغوط العمل

والتدخل السلبي للدور الأسري، حيث إنه كلما ارتفع مستوى التدخل السلبي للدور الأسري، ارتفع مستوى ضغوط العمل.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغوط العمل تبعًا للعوامل التنظيمية التالية: نوع المبنى المدرسي، المرحلة التعليمية، حجم المبنى المدرسي، مركز الإشراف التربوي.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغوط العمل تبعًا للعوامل الديموجرافية التالية: العمر، الدخل، المستوى التعليمي، الخبرة العلمية، الحالة الاجتماعية.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة إحداث توافق مقصود بين الواجبات والمسؤوليات المكلف بها المدرء، وبين الإمكانيات والصلاحيات المخولة لهم، وضرورة تقديم الدعم المناسب والتدريب المستمر لتمكين المدرء من اكتساب المهارات، ووضع أسس علمية دقيقة لاختيار وإعداد وتدريب عناصر الإدارة المدرسية.

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

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على آراء المعلمين ،الأخصائيين الاجتماعيين والمديرين في المدارس الثانوية العامة، وتحديد علاقة كل من العمر الزمني والمؤهل العلمي والخبرة بالالتزام الوظيفي، بالإضافة للتعرف على آراء المعلمين والأخصائيين الاجتماعيين والمديرين بالمدارس الثانوية وعلاقتها بضغوط العمل.

وقد استخدم الباحث لدراسة الظاهرة الحالية المنهج الوصفي، لملاءمته لطبيعة ونوعية الدراسة حيث إنه يدرس الظاهرة كما في الواقع.

وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وهم المعلمون والأخصائيون الاجتماعيون والمديرون بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية ودمياط، وبلغت عينة الدراسة الإجمالية (1035) موزعة كالتالي: (540) معلمين (408) للأخصائيين الاجتماعيين (87) للمديرين والمدارس. وقد صمم الباحث استبانة للتعرف على العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام الوظيفي في المدارس الثانوية العامة، مكونة من (76) فقرة منها

(15) فقرة متعلقة بالعوامل الديمغرافية و(20) فقرة تبين آراء المعلمين حول علاقة ضغوط العمل بالالتزام الوظيفي و(7) فقرات حول آراء الأخصائيين الاجتماعيين بالمدارس الثانوية حول علاقة ضغوط العمل بالالتزام الوظيفي وكذلك (24) فقرة تبين آراء المديرين في المدارس الثانوية العامة حول علاقة ضغوط العمل بالالتزام الوظيفي.

وقد خلصت الدراسة الحالية لجملة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة عكسية بين الالتزام الوظيفي والعمر الزمني لكل من المعلمين والأخصائيين الاجتماعيين، من حيث التواجد بالمدرسة، والرضا عن العمل، وحب العمل والتفاني فيه، وعدم الرغبة في تركه فكلما زاد العمر الزمني لكل من المعلم والأخصائي الاجتماعي كلما زادت الضغوط عليه وأثرت سلباً وبالنسبة للمديرين لا توجد علاقة بين العمر الزمني والالتزام الوظيفي.

ومن حيث الراتب ومدى كفايته فلو حظ أن معظم أفراد العينة سواء المعلمين أو الأخصائيين الاجتماعيين أو المدراء المدارس غير راضين عن الرواتب والمكافآت ولا تكفي لسد احتياجاتهم. كما اتضح عدم وجود علاقة بين المؤهل الدراسي، لكل من المعلمين والأخصائيين الاجتماعيين والمديرين والمشاكل التي يسببها التلاميذ المشاغبين، ونظرة المجتمع المتدنية للعمل كأحد مسببات الضغوط على كل من المعلمين والأخصائيين والمديرين.

وأظهرت الدراسة أن المديرين لديهم التزام وظيفي قليل، وهذا بسبب الضغوط الواقعة عليهم. في ضوء نتائج الدراسة فقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها ضرورة العمل على توفير حجرات لائقة للمعلمين، وضرورة استمرار التدريب التخصصي والتنموي بصورة مستمرة، وضرورة العمل على زيادة رواتب المعلمين والأخصائيين الاجتماعيين والمديرين في المدارس، حتى تكفي احتياجاتهم، والعمل على تفعيل الأنشطة التربوية داخل المدرسة، وتفعيل دور الأخصائي الاجتماعي في إعداد المسابقات، وزيادة فعالية وتنشيط الشراكة مع أفراد المجتمع، وضرورة قيام مديري المدارس الثانوية بمساعدة المعلمين والأخصائيين الاجتماعيين لتنميتهم مهنيًا والسعي الدائم لتفعيل دور مجلس الآباء بما يحقق الشراكة المجتمعية.

4. دراسة الشامان (2004) بعنوان : " مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض "

هدفت الدراسة للتعرف على أهم مصادر ضغوط العمل التنظيمية التي تواجهها مديرات المدارس. كما هدفت للتعرف على الفروق إن وجدت في آراء عينة الدراسة من حيث (الخبرة، المستوى التعليمي، المرحلة التعليمية، نمط الشخصية ، المبنى المدرسي) ، وكذلك التعرف على درجة متغيرات الدراسة على ضغوط العمل.

وقد استخدمت الباحثة المنهج المسحي الذي يندرج تحت المنهج الوصفي، الذي يهتم بدراسة الظاهرة، كما توجد في الواقع، عن طريق جمع البيانات والمعلومات وتنظيمها والتعبير عنها، بهدف الوصول إلى التعميمات .

وتألف مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس بمدينة الرياض، البالغ عدد مدارسها (576) مدرسة، وتم تطبيق الدراسة على جميع أفراد الدراسة من مديرات المدارس، وبلغ عدد المديرات المستجيبات (174) مديرة.

وصممت الباحثة أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة من إعدادها وتكونت من (33) فقرة موزعة. على ثمانية محاور هي كمية العمل، نوع العمل، غموض الدور، صراع الدور، اتخاذ القرار، الاتصال، النمو المهني، بيئة العمل المادية .

واستخدمت الباحثة طريقة كرونباخ (ألفا) لحساب معامل الثبات لجميع المحاور.

واتضح من خلال، إجراء الدراسة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات استجابات أفراد العينة على الشعور بمصادر الضغط، أي أن معظم أفراد العينة يشعرون أحياناً بمصادر الضغط، وجاء محور كمية العمل كمصدر من مصادر الضغوط في المرتبة الأولى، يليه النمو المهني، ثم اتخاذ القرار. أما غموض الدور فجاء في المرتبة الرابعة، وجاء الاتصال في المرتبة السادسة، وجاء أخيراً نوع العمل في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 2.24 .

وفي ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة، أوصت الباحثة بضرورة دراسة ظاهرة ضغوط العمل في المجتمع السعودي نظراً لقلتها، وكذلك عقد المحاضرات والندوات، التي تسلط الضوء على موضوع ضغوط العمل، والعمل على مشاركة المديرات في عملية اتخاذ القرارات ومنح المزيد من الصلاحيات كي تتناسب مع طبيعة عمل مديرات المدارس.

5- دراسة العلفي (2004) بعنوان: فعالية أداء مديري المدارس الثانوية العامة

بأمانة العاصمة صنعاء وعلاقته بضغوط العمل.

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على فعالية أداء مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء، وعلاقته بضغوط العمل، وقد حاولت الدراسة الإجابة على أسئلة الدراسة المحددة وهي: تحديد مستوى فعالية أداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر كلاً من المدرسين ، ثم المديرين أنفسهم، والكشف عن الفروق بين المديرين والمدرسين في تحديد مستوى فعالية أداء مديري المدارس الثانوية ،بالإضافة إلى تحديد مستوى فعالية الأداء بين مديري المدارس الثانوية وفقاً للجنس ، سنوات الخبرة ، حجم المدرسة ، وتحديد مستوى ضغوط العمل كما يدركها مديرو المدارس الثانوية ، وهل توجد علاقة ارتباطيه بين مستوى فعالية الأداء ومستوى ضغوط العمل كما يدركها مديرو المدارس الثانوية؟ وهل للجنس ، وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية ، وحجم المدرسة دور في تحديد طبيعة تلك العلاقة ؟ ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد أداتين ، هما :-أداة قياس فعالية الأداء ، وتتكون من (38)

فقره موزعة على المجالين الوظيفي ، والإنساني ، و أداة قياس ضغوط العمل ، وتتكون من (21) فقره موزعة على سبعة مجالات هي : كمية العمل ، ونوع العمل ، وصراع الدور ، وغموض الدور ، والنمو والتقدم المهني ، وبيئة العمل ، والإشراف . وقد تألفت عينة الدراسة من (89) مديراً ومديرة ، و(350) مدرساً ومدرسة في المدارس الثانوية العامة الحكومية بأمانة العاصمة صنعاء ، وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، واختبار (ت) (T- test) ، وتحليل التباين (one way ANOVA) ، واختبار شفیه (Sheffe) ، ومعامل "بيرسون" ، واختبار زي (Z) لفيشر (Fisher) للحكم على دلالة الفروق .

وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية :

إن مستوى فعالية أداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين "متوسطة" ، ومن وجهة نظر المديرين "عالية إلى عالية جداً" ، و لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى فعالية أداء مديري المدارس الثانوية، وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس ، سنوات الخبرة ، حجم المدرسة) . وقد جاء ترتيب ضغوط العمل كما يدركها المديرون تنازلياً كما يلي: بيئة العمل ، النمو والتقدم المهني ، كمية العمل ، الإشراف ، صراع الدور ، غموض الدور ، نوع العمل وبينت الدراسة وجود فروق داله إحصائياً في مستوى ضغوط العمل الناتجة عن النمو والتقدم المهني ، وبيئة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وفقاً للجنس ، ووجود فروق داله إحصائياً في مستوى ضغوط العمل الناتجة عن صراع الدور ، وغموض الدور لدى مديري المدارس الثانوية وفقاً لسنوات خبرتهم في الإدارة المدرسية. وأكدت وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية، وفقاً لحجم المدرسة التي يديرونها .

وكذلك وجود علاقة سالبة غير داله إحصائياً بين مستوى فعالية الأداء ومستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية، وكذلك وجود فروق داله إحصائياً في تحديد طبيعة العلاقة بين مستوى فعالية الأداء ومستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية وفقاً للجنس . وعدم وجود فروق داله إحصائياً في تحديد طبيعة العلاقة بين مستوى فعالية الأداء ومستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية وفقاً لسنوات الخبرة ، وحجم المدرسة .

6. دراسة ياركندي (2003) بعنوان: " ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس بمحافظة جدة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى مديرات المدارس، ومعرفة مستوى القيادة التربوية لدى مديرات المدارس، وتحديد وجهة الضبط لدى مديرات المدارس، وكذلك التعرف على علاقة ضغوط العمل بالقيادة التربوية، ووجهة الضبط وتحديد الفرق في درجات كل من ضغوط العمل والقيادة التربوية، ووجهة الضبط باختلاف العوامل التالية: المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة.

حيث تكونت عينة الدراسة من (96) مديرة من مديرات المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية، واستخدمت الباحثة مقياس ضغوط العمل وهو من إعدادها واختبار القيادة التربوية من إعداد محمد منير مرسي، ومقياس وجهة الضبط من إعداد علاء الدين كفاقي واستبانة البيانات الأولية من إعداد الباحثة، واستخدمت الباحثة أساليب إحصائية متعددة منها: حساب المتوسطات، الانحراف المعياري، حساب التكرارات والنسب المئوية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعاني 36.5% من أفراد العينة من ضغوط العمل، و 79% من أفراد العينة من عدم قدرتهن على استخدام جوانب القيادة التربوية وحصلن على تقدير مقبول، وتتميز 36% من أفراد العينة بوجهة الضبط الخارجي.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والقيادة التربوية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ووجهة الضبط.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات ضغوط العمل والقيادة التربوية ووجهة الضبط وفقاً للمتغيرات التالية: المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة الضبط بين العاملات في المرحلة الابتدائية والمرحلة الثانوية لصالح الأخيرة.
- وقد أوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بتحديث نظم الإدارة المدرسية في المدارس، بحيث تعطى صلاحيات إلى مديرة المدرسة تمكنها من إيجاد مناخ عمل جيد، وتؤدي إلى إزالة أو تخفيض ما تعانيه من ضغوط في العمل، وكذلك توعية مديرات المدارس بكيفية التعايش مع الضغوط الحياتية أو ضغوط العمل.

7. دراسة الهنداوي (2002) بعنوان: "الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري

لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية "

هدفت الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري، لدى مديري المدارس الابتدائية في مصر، والاستفادة من ذلك في التوصل إلى مجموعة مقترحات إجرائية، لتفعيل هذه العلاقة بما يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المديرين، وتنشيط ضغوط العمل الايجابية، ومواجهة ضغوط العمل السلبية لديهم. واعتمد الباحث في الدراسة الحالية على المنهج الارتباطي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، واستخدام بعض الأساليب الإحصائية كأدوات للتحليل منها: معامل ارتباط بيرسون، واختبار (ت test) وتحليل التباين.

وتكونت عينة الدراسة من (615) من مديري المدارس الابتدائية بجمهورية مصر العربية، وقد تم اختيارهم من ثماني محافظات بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث مقياس الالتزام التنظيمي ومقياس ضغوط العمل الإداري وهو من إعداد الباحث.

وخلصت الدراسة الحالية لنتائج أهمها، أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية، تختلف باختلاف كل من شكل الالتزام التنظيمي المدروس، ونوع ضغوط العمل المقصودة، كذلك الالتزام التنظيمي العام يرتبط طردياً بضغوط العمل الايجابية لدى المديرين، والالتزام التنظيمي العام يرتبط ارتباطاً عكسياً غير دال إحصائياً بضغوط العمل السلبية لدى المديرين، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية في درجات ضغوط العمل (الايجابية والسلبية) ، طبقاً لاختلاف كل من (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة الإدارية)، وكذلك أظهرت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية في درجات الالتزام التنظيمي العام طبقاً لاختلاف كل من (المستوى التعليمي، الخبرة الإدارية)، بينما وجدت فروق دالة طبقاً للجنس وذلك لصالح الذكور.

وأوصت الدراسة الحالية بمجموعة من التوصيات، أهمها تحقيق الاستقلال الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية، وتوفير النمو المهني لمديري المدارس الابتدائية، وتحقيق المواءمة المهنية بين قدرات المديرين ومتطلبات الوظيفة، وكذلك إعادة تصميم وظيفة مدير المدرسة الابتدائية.

8. دراسة البلهيد (2001م) بعنوان: "مسببات ضغط العمل التي تتعرض لها

مديرات مدارس تعليم البنات بمدينة الرياض كما تراها المديرات "

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مسببات ومصادر ضغوط العمل، التي تتعرض لها مديرات مدارس البنات بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس، واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي لملاءمة لمثل هذا النوع من الدراسات. وصممت الباحثة أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة حيث تم تطبيقها على جميع مستويات التعليم العام بمدينة الرياض و بلغ عددهم 485 مديرة.

و قد توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية :

- تبين أن نسبة المديرات اللاتي يتعرضن للضغط (52.7%) بمتوسط عام للضغط بلغ (3.71%) ، وهو معدل فوق المتوسط أما اللاتي لا يتعرضن للضغط فقد بلغت نسبتهن (39.7%).
- تتفق جميع المديرات على أن الأبعاد الست التالية مسببة للضغط، و هي حسب حدتها عبء العمل، صراع الدور، تنظيم العمل، بيئة العمل ، تقديرات الرؤساء ، غموض الدور.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد غموض الدور تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد تنظيم العمل، تبعاً لمتغيرات الخبرة في التعليم العام، لصالح من تملك خبرة أقل من خمس سنوات، مقارنة بين من تملك خبرة عشر سنوات فأكثر، أي أنه كلما زادت خبرة المديرة في التعليم انخفضت ضغوط العمل التي تتعرض لها المديرة .

9. دراسة السلوم (2001) بعنوان: "عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها

بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة الرياض "

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الرئيسية المسببة لضغوط العمل التنظيمية، التي تتعرض لها المشرفات الإداريات العاملات في مكاتب الإشراف التربوي، ومستوى الرضا الوظيفي لديهن، وكذلك تحديد العلاقة بين ضغوط العمل التنظيمية والرضا الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

أن بيئة العمل المادية، النمو المهني ، كمية العمل، غموض الدور وعملية اتخاذ القرارات، هي على التوالي من أكثر العوامل المسببة لضغوط العمل لدى العاملات الإداريات والعاملات في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة الرياض.

وقد أوصت الباحثة في ضوء نتائج الدراسة بعدد من التوصيات منها: العمل على تخفيف نصاب المشرفات من المدارس، وتحديد الصلاحيات الممنوحة للمشرفات بشكل واضح ودقيق، توفير المقومات الأساسية لمكاتب الإشراف التربوي.

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

هدفت الدراسة الحالية للكشف عن ضغوط العمل التي تواجه القيادات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، وقياس أثرها على عينة الدراسة والتي قامت الباحثة باختيارها من مجتمع الدراسة الأصلي، واستخدمت الباحثة لهذه الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لمثل هذا النوع من الدراسات، وقامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع المعلومات والبيانات لغرض الدراسة.

وأسفرت أهم نتائج هذه الدراسة عن:

- إن مستوى ضغوط العمل التي تواجه القياديين متوسطة.
- إن من أسباب ضغوط العمل البناء التنظيمي، وظروف العمل.
- إن هناك علاقة بين عمر وجنس القيادي ومستواه الوظيفي، وشعوره بضغوط العمل التي تؤثر بدورها سلبياً في مستوى أداء القياديين.

11. دراسة العتيبي(1999) بعنوان: "الضغوط الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم العام وتأثيرها على أدائهم من وجهة نظرهم بمدينة مكة المكرمة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز الضغوط الإدارية التي تواجه مجتمع الدراسة الناتجة عن الجوانب التنظيمية والإنسانية والمادية، مع التعرف على درجة تأثيرها على أدائهم في العمل، والتعرف على الأمراض الجسمية والأعراض النفسية الناتجة عن تلك الضغوط، وكذلك التعرف على أبرز نوعية الآثار السلبية للضغوط الإدارية التي تواجه مجتمع الدراسة على أدائهم في العمل الإداري.

وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي لهذه الدراسة، وقام بإعداد استبانة أداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (217) مديراً، واستخدم لمعالجة البيانات الميدانية الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات، الانحراف المعياري، اختبار on way anova، اختبار شيفيه، معامل الارتباط بيرسون.

وأظهرت نتائج الدراسة جملة من النتائج الآتية:

- يواجه مجتمع الدراسة ضغوطاً إدارية ناتجة عن الجوانب التنظيمية أهمها كثرة المسؤولين الإداريين التي يكلف بها مدير المدرسة، تأخر وصول التعليمات والنشرات

التربوية، قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة في معالجة بعض الأمور المدرسية، وضغوط إدارية ناتجة عن الجوانب الإنسانية أهمها: تأخر بعض المعلمين في دخول الحصص، تدني التحصيل الدراسي للطلبة، ضعف تعاون أولياء الأمور مع المدرسة، ضعف فاعلية المرشد، مطالبة بعض المشرفين التربويين مدير المدرسة بأعمال أكثر من الإمكانيات. وضغوط إدارية ناتجة عن الجوانب المادية أهمها: القصور في متابعة صيانة المبنى المدرسي، صيانة الأجهزة والوسائل التعليمية، قلة التجهيزات اللازمة للعملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة.

- يعاني مجتمع الدراسة من بعض الأمراض الجسمية والأعراض النفسية الناتجة عن الضغوط الإدارية التي تواجههم مثل: الصداع، ضعف النظر، الشعور بالإرهاق والإحساس بالحرج.
- وأظهرت كذلك النتائج أن أبرز نوعية الآثار السلبية الناتجة عن الضغوط الإدارية على الأداء في العمل هي: ضعف الرضا الوظيفي، ضعف القدرة على الابتكار في مجال العمل، ضعف القدرة على التخطيط الهادف وضعف القدرة على التركيز في متطلبات العمل.

- واتفق مجتمع الدراسة على مجموعة من الحلول المقترحة للضغوط الإدارية أهمها: تطوير مهارات المعلمين باستمرار، إعداد دراسات ميدانية حول احتياج المدارس من التجهيزات اللازمة للعملية التربوية التعليمية، وزيادة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة لكي يتمكنوا من أداء دورهم بشكل متكامل من أجل مواجهو ضغوط العمل بإيجابية حرصاً على العملية التعليمية برمتها.

12. دراسة العمري وأبو طالب (1997) بعنوان: " مصادر ضغط العمل كما تراها مديرات رياض الأطفال في منطقة عمان الكبرى "

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على إدراك مديرات رياض الأطفال في منطقة عمان الكبرى، لمصادر ضغوط العمل من حيث العلاقة مع الرؤساء والعلاقة مع المرؤوسين، وكذلك العلاقة بين المديرات وأولياء أمور الأطفال، والأمان في العمل والعلاقة مع الأطفال، وأثر كلاً من متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة على ذلك، حيث تم إجراء الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (57) مديرة من منطقة عمان الكبرى وقد قام الباحثان بتصميم مقياس ضغط العمل حيث طبق على عينة من مديرات رياض الأطفال في منطقة عمان الكبرى. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن:

- إن مصادر ضغط العمل كما تراها مديرات رياض الأطفال في منطقة عمان الكبرى كانت مرتبة ترتيباً تنازلياً كالآتي: العلاقة مع المرؤوسين، الأمان في العمل، العلاقة مع أولياء أمور الأطفال، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الأطفال.
- وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى 0.05 بين المتوسطات الحسائية لأهمية مصادر ضغوط العمل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي أو متغير الخبرة الإدارية العملية.

13. دراسة شرف الدين (1995) بعنوان : " تطبيق نظام الثانوية العامة الجديد

ومدى تأثيره على ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق نظام الثانوية العامة الجديدة على ضغوط العمل، لدى مديري المدارس الثانوية العامة من خلال التعرف على وجهات نظر المديرين أنفسهم، وتحديد الفروق إن وجدت بين آراء المديرين الذين تتواجد مدارسهم في مناطق حضرية، مقارنة بنظرائهم في المناطق غير الحضرية، وإثراء الميدان التربوي وخاصة في مجال الإدارة التعليمية بدراسات عن ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي للتعرف على النظام الجديد للثانوية العامة، ومدى تأثير تطبيق هذا النظام على مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة. وقد قام الباحث بتصميم استبانة موجهة إلى مديري المدارس الثانوية العامة وقد تكونت من (30) فقرة شملت (6) محاور فرعية موزعة على ضغوط خاصة بخطط الدراسة ونظام الامتحان، ضغوط خاصة بالجهاز الإداري، ضغوط خاصة بالمعلم وقدراته، ضغوط خاصة بطبيعة عمل مدير المدرسة والسلطة المخولة له.

وقد تألف مجتمع الدراسة من عينة من مديري المدارس الثانوية قوامها (100) مدير وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية .

أظهرت الدراسة نتائج أهمها:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات فئة مديري المدارس بالمناطق الحضرية، ونظرائهم من مديري المدارس بالمناطق الحضرية، فيما يتعلق بضغوط العمل الناجمة عن خطة الدراسة ونظام الامتحان في ظل النظام الجديد.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات درجات فئة مديري المدارس الثانوية من العاملين في بيئة ريفية، ونظرائهم من المديرين العاملين بمناطق حضرية تجاه تأثير طبيعة مهنة مدير المدرسة وسلطاته، في ظل النظام الجديد على ضغوط العمل لديهم.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة، لإكسابهم مزيداً من الخبرات تتوافق ومتطلبات النظام الجديد، وضرورة إعطاء مدير المدرسة العامة مزيداً من السلطات المخولة إليهم في ضوء تطبيق النظام الجديد، ضرورة الإهتمام بإعداد وتدريب الجهاز الإداري المعاون داخل مدارس التعليم الثانوي، وتشكيل لجان متابعة للقيام بزيارات، للتعرف على أهم المشكلات التي تعترض مديري المدارس في ظل نظام الثانوية العامة الجديد.

14. دراسة العقرباوي (1994) بعنوان " مستوى مصادر الاحتراق النفسي لدى

مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية و التعليم لعمان الكبرى "

أجرى الباحث هذه الدراسة للكشف عن مستويات الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية و التعليم لعمان الكبرى وتحديد مصادره .

وقد استخدم الباحث لتحقيق الغرض من الدراسة استبانته ماسلاش المقننة و الخاصة بالاحتراق النفسي بعد مواعمتها للبيئة الأردنية مستخدماً أبعادها الثلاثة التي تتضمن

- الإجهاد الوظيفي.
- مقياس تبلد الشعور نحو الآخرين .
- نقص الشعور بالأداء و الانجاز الشخصي.

كما استخدم الباحث مقياس مصادر الاحتراق النفسي الذي طوره بحيث اشتمل على (72) فقرة، وقد أجرى لها إجراءات التحقق من صدقها و ثباتها. وقام الباحث باختيار عينة عشوائية مكونة من (49) مديراً و (61) مديرة، قام بتوزيع أدوات الدراسة عليهم و بعد جمع الاستبانات و فحص و تحليل البيانات التي اشتملت عليها تم تحليلها إحصائياً و معالجة أسئلة الدراسة . حيث توصلت بعد ذلك للنتائج التالية:

1. يعاني مديرو المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية و التعليم لعمان الكبرى

من درجة متوسطة من الاحتراق النفسي وفق أبعاد مقياس ماسلاش 3.

2. يدرك المديرون أن أكثر مصادر الاحتراق النفسي تأثيراً عليهم، هو العلاقة من زملاء العمل، ثم النمو المهني ،و الرضا عن المهنة ،أما أقلهما تأثيراً فكانت طبيعة العمل و، المشاكل الشخصية.

3. لم تكشف الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائياً في إدراك المديرين و المديرات لأبعاد الاحتراق النفسي تعزي إلى متغير الجنس.

4. هناك فروق دالة إحصائياً تعزي إلى متغيرات سنوات الخدمة في إدارات المديرين و المديرات لأبعاد الاحتراق النفسي، وفقاً للتصنيفات المتعددة لسنوات الخبرة.

5. لا توجد فروق دالة إحصائية تعزي إلى متغير المؤهل العلمي في إدارات المديرين و المديرات لأبعاد الاحتراق النفسي.

6. لا توجد فروق دالة إحصائية تعزي إلى متغيري الجنس و المستوى العلمي.

7. كشفت عن أن أكثر مصادر الاحتراق النفسي عند المديرين كانت

أ- العلاقة مع المعلمين ب- العلاقة مع الطلبة.

15. دراسة العدوان (1992) بعنوان: " مستوى و مصادر ضغط العمل لدى

مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغط العمل و مستوياتها لدى المديرين،

حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية مكونة من (110) مدير و مديرة، و هي عينة الدراسة

الإجمالية . و بعد تحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة تبين للباحث ما يلي:-

جاءت طبيعة العلاقة بين المديرين و أولياء أمور الطلاب في المرتبة الأولى من حيث

مصادر ضغط العمل، تليها العلاقة بين المديرين و المعلمين ثم الرضا عن العمل.

جاءت طبيعة صراع الدور و غموض الدور الذي يتعين على مديري المدارس تحمل أعباءها

في المرتبة الرابعة.

لم تكشف الدراسة عن وجود فروق دالة بين متوسطات استجابات المديرين و إدارتهم

لضغط العمل، و تعزي إلى متغيرات الجنس و العمر و سنوات الخدمة.

16. دراسة عبد الرحمن (1992) بعنوان: " مستويات الاحتراق النفسي لدى

المشرفين التربويين في الأردن و علاقتها ببعض المتغيرات "

هدفت الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث الكشف عن مستوى الاحتراق النفسي لدى

المشرفين التربويين، و كذلك التعرف على أثر كل من متغيرات الخبرة في الإشراف و المؤهل

العلمي، و عدد المعلمين الذين يشرف عليهم على درجة الاحتراق النفسي، و لقد حاولت الدراسة

الإجابة على مجموعة من التساؤلات . و قام الباحث باختيار مجتمع الدراسة من المشرفين

التربويين العاملين في مديريات التربية و التعليم في محافظات إربد و المفرق و الزرقاء وبلغ

عددهم (187) مشرفاً تربوياً شكلت عينة الدراسة (148) مشرفاً يمثلون (79%) من المجتمع

الأصلي.

و بعد إجراءات جمع أداة الدراسة قام الباحث بتفريغ البيانات بواسطة الحاسوب، و استخراج

النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات، و استخدام الاختبارات التي تلائم أسئلة الدراسة، و

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- يعاني المشرفين التربويين من درجة متوسطة من الاحتراق النفسي .

- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\{a = 0.5\}$ من الاحتراق النفسي، وفقاً لاختبار ماسلاش تعزى لمتغيرات الخبرة في الإشراف ، المؤهل العلمي للمشرف ، عدد المعلمين الذين يشرف عليهم.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\{a = 0.5\}$ من درجة الاحتراف النفسي وفقاً لاختبارات ماسلاش تعزى إلى التفاعل بين متغيرات الخبرة و المؤهل العلمي و عن عدد المعلمين الذين يشرف عليهم.
- 4- هناك علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\{a = 6.5\}$ بين شدة السلوك الدال على الاحتراق النفسي و تكراره.

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

17. دراسة بيترسون Peterson (2004) بعنوان:

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

" ضغوط العمل كما يراها مديرو التعليم ومديرو المدارس الثانوية في أيوا بالولايات المتحدة الأمريكية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل لدى مديري التعليم ومديرو المدارس في ولاية أيوا بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج مفادها أن مستوى ضغوط العمل لدى مدراء المدارس أكبر بدرجة كبيرة من مستوى الضغوط لدى مدراء التعليم، وأن العوامل التي أحدثت ضغوط العمل لدى مدراء التعليم تمثلت في ضعف الموارد التي تؤدي إلى عدم القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة. بينما كان أكثر عوامل الضغوط لدى مدراء المدارس هو كمية العمل. وكان هناك اتفاق كبير بين المجموعتين على عوامل الضغوط، وإن المجموعتين تتفق على العوامل المسببة للضغوط، وأن كليهما اتفقا على أن دعم العائلة والأصدقاء يمثل أحد الأساليب الشهيرة المستخدمة لتخفيف الضغوط بشكل كبير.

18. دراسة عبد المطلب Abdul Muthalib (2003) بعنوان:

" Occupational Stress And Coping Strategies As Perceived By Secondary School Principals In Kuala Lumpur (Malaysia) "

" ضغوط العمل واستراتيجيات التكيف كما يراها مدراء المدارس في كوالالامبور (ماليزيا) "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل والاحترق الوظيفي واستراتيجيات التكيف مع ضغوط العمل كما يراها مدراء المدارس الثانوية في كوالالامبور. وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة عن أن مستوى متوسط من الضغوط والاحترق الوظيفي موجود بين مدراء المدارس الثانوية.

وقد أوضحت النتائج أن سبب تلك الضغوط يرجع إلى المسؤوليات الإدارية الكبيرة (كمية العمل)، والصعوبات الإدارية التي يواجهها مدراء المدارس الثانوية في كوالالامبور، وأوضحت عينة الدراسة من المدراء التي أجريت عليهم الدراسة، أن أفضل الوسائل للتكيف مع ضغوط العمل التي يفضلونها كانت الأساليب الإرشادية والأنشطة، والتي تتضمن المناقشة مع الزملاء في المهنة، كسماع الموسيقى، التفكير في المستقبل.

19. دراسة إليزابيث كربي Elizabeth Kirby (2003) بعنوان:

" Implication For Educational Administration Through Analysis Of Environmental Context And Symptoms Of Stress Experienced By High School Principals "

" تحليل بيئة العمل وأعراض الضغوط التي يعاني منها مديرو المدارس الثانوية على الإدارة التعليمية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية ميتشجان في الولايات المتحدة الأمريكية، وبيئة العمل. وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية: تبين أن بيئة العمل ذات المناخ الايجابي التي تركز على تحصيل الطلاب، ويوجد فرق عمل متعاونة وعلاقات ايجابية بين جميع العاملين فيها تنسم بمستوى مرتفع من الضغوط، ويرجع هذا بسبب قضايا ذات علاقة بمحدودية الصلاحيات (نوع العمل) والتوقعات العالية (صراع الدور) والمسؤولية، كمية العمل، الالتزامات السياسية وضغوط من مجتمع المقاطعة. كما وأسفرت النتائج عن أن بيئات العمل المختلفة أصبحت تمثل تحد، وتتصف بالتعقيد وصعوبة التحكم فيها من قبل المديرين.

20. دراسة هالينج Halling (2003) بعنوان:

" Stress And Stress Management Strategies Among Elementary School Principals "

" ضغوط العمل واستراتيجيات إدارتها بين مديري المدارس الابتدائية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب الضغوط لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في ولاية داكوتا الجنوبية بالولايات المتحدة الأمريكية، واستراتيجيات التكيف معها لدى عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن ضغوط العمل المتمثلة في كمية العمل (عبء العمل)، والالتزام بأنظمة وسياسة الولاية والمنظمة، هي من أكثر العوامل المسببة للضغوط لدى مديري المدارس. كما أوضحت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية ترجع إلى عدد الطلاب بالمدرسة، سنوات الخبرة.

وأشارت نتائج الدراسة فيما يتعلق باستراتيجيات التكيف التي يستخدمها المديرون، تتمثل في ممارسة الأنشطة الرياضية، والمعتقدات الدينية، والأنشطة الاجتماعية مثل قضاء الوقت مع العائلة والأصدقاء والاسترخاء، وهي تدخل ضمن استراتيجيات التكيف مع الضغوط التي يستخدمها مديرو المدارس الابتدائية.

21. دراسة لوكس Lucas (2003) بعنوان :

"Stress and Coping Preference Among Female High School Principals In California"

" ضغوط العمل وإستراتيجيات التكيف بين مديرات المدارس في كاليفورنيا "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عوامل ضغوط العمل كما تراها مديرات المدارس الثانوية في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك معرفة الفروق بين عوامل الضغوط التي تم تحديدها من المديرات، وإستراتيجيات التكيف لدى مديرات المدارس الثانوية حديثات التعيين (أقل من 3 سنوات) ، والمديرات ذوات الخبرة (أكثر من 3 سنوات) وكذلك البحث في إستراتيجيات التكيف.

وقد أسفر تحليل النتائج عن نتائج أهمها:

- عامل الوقت كان من أهم العوامل التي مثلت ضغطاً على أفراد الدراسة، لعدم التمكن من الانتهاء من الأعمال المكلفين بها في الوقت المحدد (كمية وعبء العمل) والتوقعات العالية والالتزام بأنظمة الولاية والمقاطعة.
- المديرات ذوات الخبرة الأكثر من 3 سنوات لديهن نظرة مختلفة للضغوط عن نظرة المديرات ذوات الخبرة الأقل.
- غالبية المديرات يعملن لفترة أطول ويأخذن العمل إلى البيت لتتكيف مع كمية العمل الكبيرة.
- المديرات ذوات الخبرة الأكثر يفترضن وضع الأولويات والتفويض كعادات مهمة للمديرات حديثات التعيين.

وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تدريب المديرات وإكسابهن إستراتيجيات وأساليب التكيف المناسبة لمواجهة ضغوط العمل.

22. دراسة ونج Wong (2000) بعنوان :

" Influence Of Job Stress And Supervisor Support On Negative Affects And Job Satisfaction In Kindergarten Principals "

" التأثير السلبي لضغوط العمل والدعم الإشرافي والرضا الوظيفي لدى مدراء تعليم ما قبل المدرسة في الصين "

هدفت هذه الدراسة للتعرف على ضغوط العمل التي يتعرض لها مدراء تعليم ما قبل المدرسة. حيث أسفرت النتائج: أن غالبية المدراء الذين يعملون في تعليم ما قبل المدرسة في الصين يرون أن عملهم هو مصدر من مصادر ضغوط العمل بدرجة متوسطة، وأن الدعم الإشرافي الذي يتلقونه يمكن أن يساهم في تقليل درجة الضغوط. أما بالنسبة للعوامل التي أحدثت وتسببت في ضغوط العمل لدى هؤلاء المدراء فهي زيادة أعداد الطلاب، المحافظة على نوع من

التوازن للميزانية بالمدرسة، وتحفيز المعلمين بأهمية هذه المرحلة. أما العوامل التي وجدت أنها أقل ضغطاً كانت الاعتراف بجهود المدراء من قبل الإدارة العليا والأسلوب الإداري المقبول من المعلمين في المدرسة.

23. دراسة تشاتونجا نهندو Tichatonga Nhundu (1999) بعنوان:

" Determinates And Prevalence Of Occupational Stress Among Zimbabwean School Administrators "

" العوامل المحددة لانتشار ضغوط العمل بين مديري المدارس في زيمبابوي "

هدفت هذه الدراسة لتحديد مصادر ضغوط العمل بين مديري المدارس في زيمبابوي. وأشارت الدراسة بأن معظم الدراسات حول ضغوط العمل أجريت في دول متقدمة، وهذه الدول ظروفها تختلف، لذلك فإن الدراسة الحالية تسعى إلى المساهمة في فهم أفضل لضغوط العمل في الدول مع التأكيد على مديري المدارس في زيمبابوي. وقد بلغت عينة هذه الدراسة (95) مدير من مديري المدارس في زيمبابوي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العينة شهدت مستويات عالية نسبياً من ضغوط العمل بالمقارنة مع النتائج السابقة، بالإضافة إلى ذلك كشفت الدراسة عن عدد من الخصائص الديمغرافية والمتغيرات التي أثرت على المدرسة في كونها عوامل تتسبب في إحداث ضغوط شديدة. وأوصت هذه الدراسة بضرورة دراسة الآثار المترتبة على ضغوط العمل على مديري المدارس، وتجهيز المدراء لمواجهة ضغوط العمل حسب السياسة العامة لإعداد مدراء المدارس وإدارة المدارس والبحوث المستقبلية.

24. دراسة فريدمان Fredman (1997) بعنوان:

" High And Low-Burnout Principals: What Makes The Difference? "

" الفرق بين الاحتراق الوظيفي المرتفع والمنخفض لدى مديري المدارس "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير بيئة العمل على الاحتراق الوظيفي لدى مديري المدارس. وقد توصلت هذه الدراسة لنتائج هي: أن الخوف من فقدان السلطة للمدير يعد من العوامل التي تسبب الاحتراق الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بضرورة توضيح حدود وتوقعات جديدة للعلاقات بين المسار والتدريب الذي يركز على إدارة الموارد البشرية، وكيفية التعامل بشكل أفضل مع المدراء .

25. دراسة توك كينج ليم Tock Keng Lim (1995) بعنوان:

" Stress Demands On School Administrators In Singapore "

" متطلبات الضغط على مدراء المدرسة في سنغافورة "

هدفت هذه الدراسة لتحديد ضغوط العمل لدى مدراء المدارس في سنغافورة، باستخدام مؤشر ضغوط العمل (OSI) على عينة من مديري المدارس بلغت (223) مدير مدرسة، وشملت أيضا مجموعة من مدراء الإدارة العليا ونواب مديري الإدارة الوسطى. وأظهرت نتائج الدراسة أن مدراء المدارس يتعرضون لنوع من ضغوط العمل، وهذا له تأثير على الصحة الجسمية لديهم وبسبب ضغوط العمل يجدون صعوبة في السيطرة على بيئة العمل الداخلية. وقد أكدت الدراسة بأن مديري المدارس يعانون من تأثيرات سلبية على الجانب الجسدي والعقلي جراء ضغوط العمل بالرغم من استخدام مديري المدارس لاستراتيجيات التكيف مع ضغوط العمل. كما أظهرت الدراسة بأن المدراء في المدارس يظهرون رضا أقل عن وظائفهم كمدراء مدارس؛ بسبب معاناتهم من ضغوط العمل، ولديهم ضبط داخلي أقل أيضا.

26. دراسة جملش Gmelch (1994) بعنوان:

" The Impact Of Personal, Professional And Organizational Characteristics on Administrator Burnout "

" تأثير بعض الصفات الشخصية والمهنية والتنظيمية على الاحتراق الوظيفي لدى مدراء المدارس "

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الشخصية والتنظيمية، التي تساعد على حدوث الاحتراق الوظيفي لدى مدراء المدارس. وقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج في هذا الصدد أهمها: هو أن كمية العمل الذي يقوم به مدراء المدارس، وغموض الدور هي من الأسباب الرئيسية التي تؤدي لحدوث الاحتراق الوظيفي لدى مدراء المدارس.

27. دراسة بوج وريدنج Borg & Riding (1993) بعنوان:

" Occupational Stress And Job Satisfaction Among School Administrators "

" ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس "

هدفت هذه الدراسة لتحديد علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية والثانوية في مالطا، وتكونت عينة الدراسة من (50) مدير من مديري المدارس الابتدائية والثانوية، وقد تم استخدام استبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة لوضع تصوراتهم المتعلقة بدور ضغوط العمل، وتأثيرها على الرضا الوظيفي وقد أسفرت نتائج الدراسة عن نتائج

أهمها: أن خمس المجيبين يرون أن وظيفة مديري المدارس إما مرهقة جدًا أو ضاغطة، وأشار (80%) من عينة الدراسة إلى أنهم راضون جدًا عن عملهم.

كما وأظهرت الدراسة أن من بين مسببات ضغوط العمل لدى مديري المدارس هي :

- نقص الدعم والموارد.
 - الصراعات والنزاعات داخل بيئة العمل.
 - عبء العمل العبء الكمي.
 - المسؤوليات والتكليفات المناطة بالمدير.
- وكذلك أظهرت النتائج أن أفراد العينة الذين تعرضوا لضغوط مرتفعة في العمل، كانوا أقل رضا بأدوارهم كمدرّاء مدارس.

28. دراسة كوبر كيلي Cooper Kelly (1993) بعنوان:

" Occupational Stress In Head Teachers: A national UK Study "

" الضغوط المهنية لدى مديري المدارس دراسة قومية بالمملكة المتحدة "

هدفت هذه الدراسة لتقييم الضغوط المهنية التي يتعرض لها مديرو المدارس في بريطانيا، حيث أجريت الدراسة على عينة قوامها (2638) مديراً من مديري المدارس الابتدائية والثانوية، بالإضافة لمديري مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء المملكة المتحدة. بالإضافة لتحديد مصادر ضغوط العمل لدى المدرّاء وتأثيراتها على الصحة الجسمية والعقلية والرضا الوظيفي، بالإضافة لتحديد استراتيجيات المواجهة لدى مديري المدارس. وقد تم تحليل نتائج الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وقد ركزت نتائجها على مديري المدارس بعيداً عن ضغوط العمل في مؤسسات التعليم العالي، وقد أظهرت الدراسة بأن مديري المدارس الابتدائية يعانون من مستويات عالية من عدم الرضا الوظيفي، وكذلك أعراض جسدية وتبين أن مديري المدارس من الإناث في المدارس الابتدائية يعانون أكثر من عدم الرضا الوظيفي، أما المدرّاء الذكور فإنهم يعانون من أمراض عقلية أكثر من الإناث وبينت الدراسة حسب التحليل بأن هناك مصدرين أساسيين للضغوط المهنية هما:

1- العمل الزائد عبء العمل .

2-العلاقات مع الفريق الزملاء

29. دراسة كيندر وليونارد (1993) Kinder & Leonard بعنوان:

" A study Of Stress Factors Impacting High School Administrators In Missouri "

" دراسة للتعرف على درجة التفاؤلية لدى مديري المدارس العالية العامة ومدى إدراكهم لمصادر الضغوط الوظيفية المؤثرة عليهم "

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة التفاؤلية لدى مديري المدارس العالية العامة، ومدى إدراكهم لمصادر ضغوط العمل المؤثرة عليهم وعلاماتها، والاستراتيجيات التكيفية التي يلجأ إليها المديرون لمواجهة هذه الضغوط، وقام الباحثان بتطبيق قائمة الضغوط الإدارية كأداة للبحث، وتم تطبيق الأداة على عينة عشوائية قوامها (200) مدير من مديري المدارس العامة بولاية ميسوري Missouri بالولايات المتحدة الأمريكية.

وأسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق جوهرية عند مستوى (0.05) في كل من التفاؤلية، مصادر الضغوط، الاستراتيجيات المستخدمة بين المديرين وفقاً لمتغير العمر، سنوات البقاء في الوظيفة الحالية، السنوات الكلية في التعليم، أعداد الطلبة المسجلين بالمدرسة. كما وأشارت النتائج إلى أن سنوات بقاء المديرين في وظائفهم الحالية تؤثر في إدراكهم للمصادر الرئيسية للضغوط، كما يؤثر حجم الطلاب المسجلين بالمدرسة على درجة التفاؤلية لدى المديرين. وأسفرت النتائج عن وجود ارتباط جوهري بين درجة التفاؤلية واستراتيجيات المسابرة.

30. دراسة ساكسون ودان ماك (1993) Saxon & DanMak بعنوان:

" Occupational Stress Of Administrators Of Special Education "

" ضغوط العمل لدى مديري التعليم الخاص "

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر الضغوط التي يتعرض لها مديرو التعليم الخاص، وتحديد أهم الاستراتيجيات التكيفية التي يلجأ إليها المديرين لمواجهة هذه الضغوط، وما إذا كانت هناك فروق في مستويات الضغوط الوظيفية ترجع إلى استخدام المديرين لمهارات التكيف، أو إلى بعض العوامل الديمغرافية الخاصة، وقد استخدم الباحثان قائمة مسابرة الضغوط الوظيفية كأداة لهذه الدراسة، وتم إجراء الدراسة على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية قوامها (238) مديراً من مديري التعليم الخاص.

وقد أسفرت تحليل نتائج هذه الدراسة عن وجود مستويات مرتفعة من الضغوط الوظيفية لدى مديري التعليم الخاص، ترجع بصفة أساسية لأسباب أهمها مسؤوليات وأدوار العمل الزائدة. كذلك توجد فروق جوهرية ترجع إلى متغير الجنس بين مديري التعليم الخاص تجاه كل من أدوار العمل الزائدة، وعدم كفاية الدور، حدود الدور ومسؤولياته، البيئة الطبيعية.

31. دراسة هيبز وهالين Hipps. E.S. & Halpin,G (1992) بعنوان:

" The Differences In Teachers and Principals General Job Stress Ana Stress Related To Performance-Based Accreditation "

" الاختلاف في الضغط المهني العام لدى المدراء والمدرسين ومدى تأثير الضغط على الأداء "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مقدار الضغوط المهنية العامة ومدى تأثير هذه الضغوط على الأداء، وقد تكونت عينة الدراسة من (65) مديراً و (242) معلماً من تسع مدارس في ولاية البافا، واقتصرت عملية تحليل النتائج والبيانات على استجابات (39) مديراً و(141) معلماً فقط وهي الاستبيانات الصحيحة التي اعتمدها الباحثان. وتفيد نتائج الدراسة بأن:

• المعلمين يتعرضون للضغط أكثر من المدراء لعدة أسباب منها: حجم العمل أكبر أي عبء العمل ، علاقتهم المباشرة مع الطلاب، وكذلك العوامل المادية المتعلقة بالراتب الشهري والتعويضات.

32. دراسة بلانك وأوسكار Blanks & Oscar (1991) بعنوان:

" AN Analysis Of Stress And Coping Skills Among Public School Principals In North Carolina "

" مصادر الضغوط التي يتعرض لها المديرون والاستراتيجيات التكيفية في المدارس العامة في ولاية كارولينا الشمالية "

هدفت الدراسة الحالية لتحديد مصادر الضغوط التي يتعرض لها المديرون وتأثير ذلك على إنجازهم لواجباتهم، والتعرف على الاستراتيجيات التكيفية التي يلجأ إليها المديرون لمواجهة هذه الضغوط، حيث قام الباحثان بتطبيق كل من قائمة الضغوط الإدارية، ومقياس المسايرة (التوافق) Coping كأدوات للبحث على عينة عشوائية بلغ عددها (331) من مديري المدارس العاملة بشمال كارولينا بالولايات المتحدة الأمريكية.

وأسفر تحليل النتائج على أن المصدر الرئيسي للضغوط التي يتعرض لها المديرون، إنما يتمثل في الأنشطة والواجبات المرتبطة بالعمل والإجراءات اليومية الخاصة بالمدرسة، كما وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق بين إدراك المديرين للضغوط الوظيفية، وكلاً من متغير سنوات الخبرة، حجم المدرسة، الجنس، كما أن كلاً من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والعالية لديهم خبرات متشابهة بالنسبة لمستويات الضغط، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة بين المستويات المنخفضة للضغط، وقدرة المديرين الذين يستخدمون مهاراتهم لمواجهة الضغوط الناتجة عن العمل لفترات طويلة لديهم مستويات منخفضة من الضغط.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراضنا لهذا العدد من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، نستطيع القول بأن موضوع ضغوط العمل لدى مديري المدارس يلقى نوعاً من الاهتمام من قبل الباحثين وكذلك المؤسسات التي لها علاقة بالتعليم، حيث لوحظ من خلال سرد هذه الدراسات بأنها اهتمت اهتماماً كبيراً بدراسة ذلك الموضوع؛ لمحاولة فهم أبعاد ظاهرة ضغوط العمل والكشف عن مسببات ومصادر هذه الضغوط، وكذلك رصد التأثيرات بأنواعها التي تتركها ضغوط العمل على شخصية المدير وعلى المدرسة، بالإضافة لمحاولة تلك الدراسات توعية المدير باستراتيجيات وأساليب التكيف والمواجهة لتلك الضغوط، كما وأن هذه الدراسات حاولت دراسة حالة الفروق الفردية بين كلاً من المدراء والمديرات (الذكور والإناث)؛ من أجل فهم أعمق لظاهرة ضغوط العمل لدى مديري المدارس.

وقد تم رصد نقاط عديدة من نقاط الالتقاء والتشابه ونقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية التي يقوم بها الباحث والدراسات السابقة، وسيوضح الباحث أوجه الاتفاق بين دراسته والدراسات السابقة وكذلك أوجه الاختلاف، كما سيوضح الباحث أيضاً مدى استفادته من الدراسات السابقة، وكذلك أوجه تميز هذه الدراسة عن بقية الدراسات السابقة.

أ_ أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة:

تتفق الدراسات السابقة التي تم عرضها مع بعضها بجملة من أوجه الاتفاق سنوضحها كالتالي:

- يكاد يجمع جميع الباحثين الذين أجروا تلك الدراسات، على أن ضغوط العمل تترك آثارها السلبية على مديري المدارس، وهذا من شأنه أن يعيق مدير المدرسة من الالتفات لمهامه والانشغال بمواجهة تلك الضغوط، وأن مديري المدارس، يتعرضون لنوع من الضغوط رغم اختلاف نسب تلك الضغوط؛ إلا أن معظم الدراسات أكدت تعرض المدراء لمستويات معينة من ضغوط العمل، ومنهم دراسة (العتيبي، 2006) ودراسة (الشامان، 2006) ودراسة (الشامان، 2004) ودراسة (الشديفات، 1999) ودراسة (العتيبي، 1999) ودراسة (العقرباوي، 1994) ودراسة (صادق، 1993) ودراسة (عبد الرحمن، 1992) ودراسة (بيترسون، 2004) ودراسة (ونج، 2000) ودراسة (تشانتونجا نهندو، 1999) ودراسة (ساكسون ودان ماك، 1993).

- تتفق معظم الدراسات السابقة حول موضوع مصادر ومسببات ضغوط العمل في كونهم أظهروا بأن كمية العمل الزائد (عبء العمل) والعلاقة مع المعلمين والزملاء، صراع الدور وغموض الدور، كلها أسباب رئيسة محدثة للضغوط ومن هذه الدراسات دراسة

(الشامان، 2006) و دراسة (العتيبي، 2006) و دراسة (الشامان، 2004) و دراسة (البلهيد، 2001) و دراسة (السلوم، 2001) و دراسة (العمري وأبو طالب، 1997) و دراسة (العقرباوي، 1994) و دراسة (العدوان، 1992) و دراسة (بيترسون، 2004) و دراسة (عبد المطلب، 2003) و دراسة (إليزابيث كرببي، 2003) و دراسة (هالينج، 2003) و دراسة (لوكس، 2003) و دراسة (جملش، 1994) و دراسة (بورج ويدنج، 1993) و دراسة (كوبركلي، 1993) و دراسة (ساكسون ودان ماك، 1993) و دراسة (بلانك وأوسكار، 1991)

إن أهم العوامل المشتركة بين كل تلك الدراسات أنها تؤكد على أن المزيد من ضغوط العمل، يعمل على عرقلة سير العمل والتأثير عليه سلبياً ويترك خلفه آثاراً يحاول الفرد تجنبها. وإن مواجهة تلك الضغوط والتعرف عليها. وإن تحديد مسبباتها ومصادرها يعد أحد أهم الاستراتيجيات للتغلب عليها بالإضافة لاستراتيجيات المواجهة المتعارف عليها.

ب_ أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1- تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة من حيث منهج الدراسة المتبع في إجراء الدراسة وهو المنهج الوصفي ومنها: دراسة (الشامان، 2006) و دراسة (مصطفى، 2005) و دراسة (الشامان، 2004) و دراسة (البلهيد، 2001) و دراسة (الشديفات، 1999) و دراسة (العتيبي، 1999) و دراسة (شرف الدين، 1995).

2- تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث العينة التي تم تطبيق الدراسة عليها، والعينة المنوي تطبيق الدراسة عليها من خلال الدراسة الحالية، في كون الاثنتين انصب اهتمامهما على عينة مديري المدارس ومنها: دراسة (العتيبي، 2006) و دراسة (مصطفى، 2005) و دراسة (الشامان، 2004) و دراسة (ياركندي، 2003) و دراسة (الهنداوي، 2002) و دراسة (البلهيد، 2001) و دراسة (العتيبي، 1999) و دراسة (شرف الدين، 1995) و دراسة (العقرباوي، 1994) و دراسة (العدوان، 1992) و دراسة (بيترسون، 2004) و دراسة (عبد المطلب، 2003) و دراسة (إليزابيث كرببي، 2003) و دراسة (هالينج، 2003) و دراسة (لوكس، 2003) و دراسة (تشاتونجا نهندو، 1999) و دراسة (فريدمان، 1997) و دراسة (توك كينج ليم، 1995) و دراسة (جملش، 1994) و دراسة (بورج ويدنج، 1993) و دراسة (كوبركلي، 1993) و دراسة (كيندر وليونارد، 1993) و دراسة (هيبز وهالين، 1992) و دراسة (بلانك وأوسكار، 1991).

3- تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في كون الدراسات السابقة تناولت المدراء والمديرات (الذكور والإناث)، وفي كون هذه الدراسة ستقوم بإجراء الدراسة على عينة المدراء والمديرات دون الاقتصار على جنس محدد للمدراء، وتتفق مع كلاً من دراسة (العتيبي، 2006)

ودراسة (الهنداوي، 2002) ودراسة (العتيبي، 1999) ودراسة (العقرباوي، 1994) ودراسة (العدوان، 1992) ودراسة (بيترسون، 2004) ودراسة (عبد المطلب، 2003) ودراسة (إليزابيث كربي، 2003) ودراسة (هالينج، 2003) ودراسة (تشانتونجا نهندو، 1999) ودراسة (فريدمان، 1997) ودراسة (تونج كينج ليم، 1995) ودراسة (جملش، 1994) ودراسة (بورج ويدنج، 1993) ودراسة (كوبركيلى، 1993) ودراسة (كيندر وليونارد، 1993) ودراسة (بلانك وأوسكار، 1991).

4- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في كونها تحاول دراسة ضغوط العمل لدى مديري المدارس واستراتيجيات التكيف، وكذلك سعي هذه الدراسة في تحديد سبل التغلب على هذه الضغوط ومن هذه الدراسات دراسة (لوكس، 2003).

5- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث استخدامها للاستبانة كأداة جمع البيانات للدراسة، ومن هذه الدراسات: دراسة (الشامان، 2006) ودراسة (العتيبي، 2006) ودراسة (مصطفى، 2005) ودراسة (الشامان، 2004) ودراسة (ياركندي، 2003) ودراسة (البلهيد، 2001) ودراسة (الشديفات، 1999) ودراسة (العتيبي، 1999) ودراسة (شرف الدين، 1995) ودراسة (العقرباوي، 1994) ودراسة (بورج ويدنج، 1993) ودراسة (هيبز وهالين، 1992).

6- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة، في كونها ستتناول ضغوط العمل لدى مديري المدارس في جميع المراحل التعليمية في المدارس الحكومية دون الاقتصار على مرحلة معينة ومن هذه الدراسات: دراسة (الشامان، 2006) ودراسة (العتيبي، 2006) ودراسة (الشامان، 2004) ودراسة (العتيبي، 1999) ودراسة (ياركندي، 2003) ودراسة (عبد المطلب، 2003) ودراسة (لوكس، 2003) ودراسة (تشانتونجا نهندو، 1999) ودراسة (فريدمان، 1997) ودراسة (توك كينج ليم، 1995) ودراسة (جملش، 1994) ودراسة (بورج ويدنج، 1993) ودراسة (كوبركيلى، 1993) ودراسة (هيبز وهالين، 1992) ودراسة (بلانك وأوسكار، 1991).

ج_ أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في كونها ستجرى على عينة من مدراء ومديرات المدارس فقط، بينما هناك دراسات سابقة ضمنّت دراساتهم عينات أخرى كالمشرفين التربويين، أو المعلمين، أو مدراء مؤسسات التعليم العالي، أو الخاص، أو تعليم ما قبل المدرسة ومن هذه الدراسات: دراسة (الشامان، 2006) ودراسة (السلوم، 2001) ودراسة (الشديفات، 1999) ودراسة (العمرى وأبو طالب، 1997) ودراسة (عبد الرحمن، 1992) ودراسة (ونج، 2000) ودراسة (ساكسون ودان ماك، 1993) ودراسة (هيبز وهالين، 1992).

2. اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في كون الدراسة الحالية ستتناول ضمن عينة الدراسة مدراء ومديرات المدارس (ذكور وإناث) ، دون الاقتصار على جنس محدد للمدير، ومن هذه الدراسات التي حددت جنس المدير أو المشرف واقتصرت على الإناث من المدراء: دراسة (الشامان، 2006) ودراسة (الشامان، 2004) ودراسة (ياركندي، 2003) ودراسة (البلهيد، 2001) ودراسة (السلوم، 2001) ودراسة (العمري وأبو طالب، 1997) ودراسة (لوكس، 2003).

3. تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في كون بعض الدراسات السابقة أجريت على تعليم ما قبل المدرسة أو أجريت دراستهم فقط على مرحلة تعليمية معينة، بينما الدراسة الحالية سينصب تركيزها على مديري المدارس في جميع المراحل التعليمية (الأساسي والثانوي) باستثناء تعليم ما قبل المدرسة. ومن هذه الدراسات: دراسة (مصطفى، 2005) ودراسة (الهنداوي، 2002) ودراسة (العمري وأبو طالب، 1997) ودراسة (شرف الدين، 1995) ودراسة (العقرباوي، 1994) ودراسة (العدوان، 1992) ودراسة (بيترسون، 2004) ودراسة (إليزابيث كربي، 2003) ودراسة (هالينج، 2003) ودراسة (ونج، 2000) ودراسة (ساكسون ودان ماك، 1993).

4. اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات من حيث المنهج، حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي بينما هناك دراسات استخدمت مناهج أخرى منها: دراسة (العتيبي، 2006) ، حيث استخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي، ودراسة (الهنداوي، 2002) حيث استخدمت الدراسة المنهج الارتباطي .

5. اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات من حيث الأداء كدراسة (ياركندي، 2003) حيث استخدمت مقياس ضغوط العمل، ودراسة (الهنداوي، 2002) ، حيث استخدم مقياس الالتزام التنظيمي، ودراسة (توك كينج ليم، 1995) حيث استخدم مؤشر الاجهاد المهني (OSI) ودراسة (بلانك وأوسكار، 1991) حيث استخدمت مقياس المساييرة (التوافق).

6. اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث حدود الدراسة الجغرافية في كون الدراسة الحالية ستجرى على مديري المدارس في محافظات قطاع غزة.

د_ أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة مجالات منها:

1. من حيث موضوع الدراسة: حيث جاءت هذه الدراسة مكملة للجهود السابقة والتي بذلت في هذا المجال، وهذه الدراسة بدأت من حيث انتهى الآخرون فهي حلقة ضمن حلقات البحث العلمي التراكمي.

2. من حيث المنهج : ستستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لمناسيته لمثل هذا النوع من الدراسات، وكذلك في تحديد المتغيرات والإجراءات المناسبة.
3. من حيث أداة الدراسة قام الباحث بالاستفادة من معظم الدراسات السابقة في بناء استبانة الدراسة وتحديد مجالاتها وبنودها.
4. من حيث الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وتفسيرها.
5. من حيث النتائج والتوصيات استفاد الباحث مما قدمته الدراسات السابقة من توصيات ومقترحات في اختيار عنوان الدراسة.
6. من حيث الإطار النظري: فقد ساعدت الدراسات السابقة الباحث في إثراء الإطار النظري بجملة من الموضوعات.
7. من حيث اختيار عينة الدراسة ساعدت الدراسات السابقة الباحث في تحديد عينة الدراسة ونوعها والية اختيارها.
8. من حيث المعوقات حيث أشارت بعض الدراسات السابقة والتي أجريت على الصعيد المحلي في مجالات مختلفة، بأنها تعرضت لصعوبات في تطبيق وتوزيع وجمع أداة الدراسة، وكذلك اختيار العينة وإن الباحث في هذا الصدد سعى لتجاوز هذه الصعوبات مستفيداً من خبرات وتجارب الباحثين الآخرين.

هـ _ أوجه التميز لدى الدراسة الحالية والتي يميزها عن الدراسات السابقة:

- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث:
 - كونها لن تقتصر على دراسة فئة معينة من مديري المدارس ذكور وإناث بل ستتناول الاثنين معاً.
 - من حيث متغيرات الدراسة فإن الدراسة الحالية أضافت متغير فترة الدوام (صباحي ومسائي) حيث يعتقد بأن لهذا المتغير تأثيراً واضحاً سعت الدراسة للكشف عن هذا التأثير.
 - لم تقتصر الدراسة الحالية على دراسة واقع ضغوط العمل لدى مديري المدارس بل ستقدم مجموعة من الأساليب للتغلب على تلك الضغوط في ضوء نتائج الدراسة.
 - تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها على صعيد قطاع غزة والضفة الغربية التي تتناول موضوع ضغوط العمل لدى فئة مديري المدارس، وفي حدود علم الباحث فإنه لم يعثر على دراسات سابقة أجريت على مديري المدارس على الصعيد المحلي لديهم، بل أجريت دراسات هناك في مجالات مختلفة ولدى فئات أخرى كالمعلمين وأساتذة الجامعات .

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة .
- مجتمع الدراسة .
- عينة الدراسة .
- أدوات الدراسة .
- خطوات بناء الأداة .
- صدق الأداء .
- ثبات الأداء .
- إجراءات الدراسة الميدانية .
- المعالجات الإحصائية .

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الإستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحث فيها (الأغا، والأستاذ، 1999:83). والتي يحاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها)، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2009-2010)، البالغ عددهم (383) مديراً ومديرة.

ثالثاً: عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على (383) مدير ومديرة مدرسة من المدارس الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2010/2009 ، وهي تمثل (100%) من مجتمع الدراسة ، إلا أن الباحث استرد (374) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (97.65%) من إجمالي عدد مجتمع الدراسة ، والجدول (1، 2، 3، 4، 5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (1)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	178	%47.59
أنثى	196	%52.41
المجموع	374	%100

جدول رقم (2)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	313	%84
ماجستير فأعلى	61	%16
المجموع	374	%100

جدول رقم (3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
من 1-5 سنوات	158	%42.25
من 6-10 سنوات	85	%22.73
أكثر من 10 سنوات	131	%35.03
المجموع	374	%100

جدول رقم (4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المرحلة التعليمية

المرحلة التعليمية	العدد	النسبة المئوية
أساسية	262	%70.05
ثانوية	112	%29.95
المجموع	374	%100

جدول رقم (5)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فترة الدوام

فترة الدوام	العدد	النسبة المئوية
صباحي دائم	136	36.36%
مسائي دائم	59	15.78%
مدرسة ذات دوام متغير	179	47.86%
المجموع	374	100%

أداة الدراسة:

استخدم الباحث استبانة ضغوط العمل : وهي من إعداد الباحث

وبعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، واستطلاع رأي عينة من المتخصصين في المجال التربوي بشكل عام وفي مجال الإدارة التربوية بشكل خاص، وعن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قام الباحث ببناء الإستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الرئيسة التي ستشملها الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال من مجالات الاستبانة.
- تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (82) فقرة والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- قام الباحث بعرض الاستبانة علي المشرف من أجل اختيار مدي ملاءمتها لجمع البيانات.
- تم تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- وبعد ذلك تم عرض الإستبانة على (18) محكماً من المحكمين التربويين بعضهم أعضاء هيئة تدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وجامعة الأزهر، وجامعة القدس المفتوحة، ووزارة التربية والتعليم ، ودائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث. والملحق رقم (2) يبين أعضاء لجنة التحكيم.

وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف (11) فقرة من فقرات الاستبانة والجدول التالي يوضح الفقرات التي تم حذفها والمجال التي تقع تحته العبارة.

جدول رقم (6)

يوضح العبارات التي تم حذفها بناءً على توصيات المحكمين والمجال الذي كانت تتبع له العبارة ضمن الاستبانة .

م	العبارة	المجال	رقم العبارة
1	يوجد تضارب في الصلاحيات المفوضة لي كمدير.	الأول	9
2	أضطر للتعامل بتحيز مع بعض الطلبة لظروف خاصة (عائلية، سياسية).	الثاني	24
3	أعاني من الافتقار للخصوصية في العمل.	الثالث	38
4	أعاني من افتقار المدرسة للملاعب والمساحات والحدائق.	الثالث	41
5	أعاني من عدم وجود أسوار حماية للمدرسة .	الثالث	48
6	كبر حجم المدرسة يحد من قدرتي للسيطرة عليها .	الثالث	50
7	أعاني من قلة وجود المساحات والمختبرات لتحقيق تعليم أفضل	الثالث	51
8	يزعجني وجود المدرسة وسط حي سكني مكتظ بالأهالي .	الرابع	57
9	العلاقات الرسمية هي السائدة أثناء ساعات العمل.	الخامس	68
10	كثيراً ما أهمل مناسبات خاصة بالمعلمين والعاملين بسبب حجم الأعباء الإدارية الكثيرة .	الخامس	70
11	يضايقني عدم وجود أصدقاء لي من المعلمين .	الخامس	81

وتم اختصار بنود السؤال المفتوح من (9) ليصبح (7) بناءً على رؤية المحكمين، وكذلك تم تعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الإستبانة بعد صياغتها النهائية (71) فقرة موزعة على خمسة مجالات، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (7)

يوضح مدرج ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة

التصنيف	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
الدرجة	5	4	3	2	1

وأعطيت تلك الأوزان لمعرفة درجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس، وبذلك تتحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (71، 355) درجة والملحق رقم (3) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

1- صدق الإستبانة:

قام الباحث بتقنين فقرات الإستبانة وذلك للتأكد من صدقها كالتالي:

أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين في الإدارة التربوية ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من المجالات الخمس للاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر، ليصبح عدد فقرات الإستبانة (71) فقرة موزعة كما في الجدول رقم (8):

جدول (8)

يبين عدد فقرات الاستبانة حسب كل مجال من مجالاتها

عدد الفقرات	المجال
17	المجال الأول - ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل .
16	المجال الثاني - ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة .
10	المجال الثالث - ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل المادية .
13	المجال الرابع - ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي .
15	المجال الخامس - ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل .
71	الدرجة الكلية .

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، بتطبيق الإستبانة على جميع أفراد المجتمع، حيث أجرى الباحث مسح شامل للمجتمع، وقد تم سحب (30) استبانة عشوائية لعينة استطلاعية مكونة من (30) مديراً ومديرة مدرسة في المدارس الحكومية ، وتم حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي

Statistical package for social sciences:SPSS

- معاملات الاتساق الداخلي لفقرات المجال الأول - ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول رقم (9):

الجدول (9)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول: ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أشعر بصعوبة المهام المسندة إليّ وتعييدها.	0.661	دالة عند 0.01
2	أخطئ في أداء عملي بسبب كثرة الأعباء الإدارية.	0.805	دالة عند 0.01
3	أعجز عن إنجاز الكثير من أعمالي خلال ساعات الدوام المدرسي.	0.802	دالة عند 0.01
4	أتضايق من قلة الصلاحيات الممنوحة لي لتنفيذ المسؤوليات .	0.715	دالة عند 0.01
5	أتضايق من قلة فترات الراحة أثناء العمل.	0.790	دالة عند 0.01
6	أشعر بطغيان عملي على حياتي الخاصة .	0.674	دالة عند 0.01
7	أشعر بالتعب والإجهاد الشديد أثناء فترة الدوام المدرسي.	0.766	دالة عند 0.01
8	أعاني من قلة وجود مساعدين مؤهلين يعينونني في تحمل أعباء العمل .	0.797	دالة عند 0.01
9	أجد صعوبة في تطوير قدراتي بسبب حجم العمل الذي أقوم به .	0.840	دالة عند 0.01
10	عملي كمدير مدرسة يحد من مشاركتي الاجتماعية .	0.920	دالة عند 0.01
11	كثرة الأعمال الإدارية تحد من قدرتي على مواصلة دراساتي العليا .	0.660	دالة عند 0.01
12	طبيعة عملي كمدير مدرسة جعلتني عصبي المزاج .	0.850	دالة عند 0.01
13	أشعر بأنني في مهنة لا تتناسب مع قدراتي .	0.811	دالة عند 0.01
14	ضغط العمل يضطرني للغياب المتكرر.	0.805	دالة عند 0.01
15	أفكر في تغيير مهنتي بسبب كثرة الأعمال الإدارية.	0.761	دالة عند 0.01
16	أتضايق من قلة الراتب الذي أتقاضاه مقابل عملي كمدير مدرسة.	0.552	دالة عند 0.01
17	أشعر بصعوبة متابعة الأعمال الكتابية للمعلمين بسبب كثرة الأعباء الإدارية	0.768	دالة عند 0.01

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

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

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة

الكلية لفقراته، دالة عند مستوى دلالة (0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى

(0.552-0.850) ، وكذلك قيمة ر المحسوبة أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة

0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361 ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة

وتقيس ما وضعت لقياسه.

2-الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المجال الثاني - ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة
والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول رقم (10):

الجدول (10)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني:ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يزعجني انتشار المشكلات السلوكية بين الطلبة.	0.678	دالة عند 0.01
2	يزعجني اللامبالاة بالدراسة من قبل الطلبة .	0.462	دالة عند 0.05
3	يضايقني اكتظاظ الفصول الدراسية بالطلبة .	0.477	دالة عند 0.01
4	يزعجني قلة تفيد الطلبة بالتعليمات المدرسية.	0.478	دالة عند 0.01
5	أشكو من قلة اهتمام المعلمين بالخطط العلاجية لرفع المستوى التحصيلي للطلبة.	0.364	دالة عند 0.05
6	أعاني من صعوبة السيطرة على طلبة مدرستي .	0.612	دالة عند 0.01
7	أشعر بالضيق بسبب تفاوت الأعمار بين طلبة مدرستي .	0.645	دالة عند 0.01
8	أعاني من وجود تكتلات طلابية داخل مدرستي.	0.602	دالة عند 0.01
9	أشعر بالانزعاج عند حدوث مشاكل أسرية للطلبة.	0.453	دالة عند 0.05
10	أعاني من كثرة شكاوي المحيطين بالمدرسة من تصرفات طلبة المدرسة في ذهابهم وإيابهم للمدرسة .	0.654	دالة عند 0.01
11	أشعر بالانزعاج نظراً للتمييز في المعاملة بين الطلبة من قبل المعلمين .	0.622	دالة عند 0.01
12	يقفقتني لجوء بعض المعلمين لاستخدام العقاب البدني مع الطلبة .	0.481	دالة عند 0.01
13	أعاني من ضياع جل وقتي في ضبط الطلبة .	0.775	دالة عند 0.01
14	يزعجني كثرة هروب الطلبة من المدرسة .	0.731	دالة عند 0.01
15	أشعر بالضيق نتيجة للسلوكيات التخريبية من الطلبة بمرافق المدرسة.	0.694	دالة عند 0.01
16	يزعجني تأخر الطلبة عن الحصص بشكل مستمر .	0.694	دالة عند 0.01

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

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

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني، والدرجة الكلية لفقراته، دالة عند مستوى دلالة (0.05، 0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.453-0.775) ، وكذلك قيمة ر المحسوبة أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361 ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

3-الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المجال الثالث- ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل

المادية والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول رقم (11):

الجدول (11)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث: ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل المادية مع الدرجة الكلية للمجال

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	
دالة عند 0.01	0.643	يزعجني كثرة الضوضاء في مكان العمل.	1
دالة عند 0.01	0.615	عدم ملائمة المكتب تحد من نشاطاتي كمدير.	2
دالة عند 0.01	0.770	أشكو من ضيق مساحة المكتب الخاص بالإدارة.	3
دالة عند 0.01	0.666	الأمن والسلامة في مكتبي شبه معدومة .	4
دالة عند 0.01	0.799	الإضاءة في مكتبي غير كافية .	5
دالة عند 0.01	0.731	وسائل التهوية في مكتبي غير كافية .	6
دالة عند 0.01	0.533	أعاني من عدم توفر التقنيات الحديثة في مكتبي .	7
دالة عند 0.01	0.681	يحد تصميم مكان العمل من سهولة إشرافي على المعلمين.	8
دالة عند 0.01	0.779	التجهيزات والأثاث مرتبة بطريقة لا تساعدني على أداء العمل بسهولة.	9
دالة عند 0.01	0.510	يزعجني افتقار المدرسة لمظلات لحماية الطلبة صيفاً وشتاءً .	10

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

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

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة

الكلية لفقراته، دالة عند مستوى دلالة (0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى

(0.779-0.510) ، وكذلك قيمة ر المحسوبة أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة

0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة

وتقيس ما وضعت لقياسه.

4-الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المجال الرابع - ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع

المحلي والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول رقم (12):

الجدول (12)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع:ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أعاني من قلة التعاون والتواصل بين أولياء الأمور والمدرسة .	0.630	دالة عند 0.01
2	يزعجني إهمال أولياء الأمور متابعة المستويات التحصيلية لأبنائهم .	0.596	دالة عند 0.01
3	ضيق الوقت يحرمني من تنظيم زيارات لبعض معالم المجتمع المحلي .	0.635	دالة عند 0.01
4	أعاني من قلة فرص مشاركة المدرسة في دعم أنشطة المجتمع المحلي .	0.735	دالة عند 0.01
5	أعاني من قلة تعاون المجتمع المحلي في تقديم آراء ومقترحات لتطوير العمل المدرسي .	0.799	دالة عند 0.01
6	اشعر بالضيق من عدم استفادة المدرسة من خبرات أولياء الأمور .	0.477	دالة عند 0.01
7	أعاني من قلة فعالية مجلس أولياء الأمور في حالة وجوده .	0.647	دالة عند 0.01
8	أعاني من ضعف المقدرة على تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .	0.816	دالة عند 0.01
9	أعاني من تدخل المجتمع المحلي في الشؤون الداخلية للمدرسة .	0.757	دالة عند 0.01
10	أضطر لمعاملة أولياء الأمور بسبب دعمهم المادي للمدرسة .	0.549	دالة عند 0.01
11	أعاني من قلة دعم مؤسسات المجتمع المحلي للمدرسة .	0.447	دالة عند 0.05
12	يزعجني التصرفات التخريبية من قبل الجيران المحيطين بالمدرسة .	0.771	دالة عند 0.01
13	يزعجني تطاول بعض أولياء الأمور على المعلمين وإدارة المدرسة .	0.708	دالة عند 0.01

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

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

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة

الكلية لفقراته، دالة عند مستوى دلالة (0.01، 0.05)، ومعاملات الارتباط محصورة بين

المدى (0.447-0.816) ، وكذلك قيمة ر المحسوبة أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى

دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361 ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع

صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

5-الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المجال الخامس - ضغوط العمل الناتجة عن

العلاقات في العمل والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول رقم (13):

الجدول (13)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الخامس: ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في

العمل مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أجواء العمل تتسم بالتوتر والشد العصبي.	0.802	دالة عند 0.01
2	علاقات المودة والألفة بيني وبين العاملين في المدرسة ضعيفة.	0.782	دالة عند 0.01
3	أشعر أن المعلمين يضمرون لي مشاعر الغيرة والحسد.	0.805	دالة عند 0.01
4	قليلاً ما أشارك المعلمين والعاملين في مناسباتهم بسبب ضغط العمل .	0.720	دالة عند 0.01
5	أتعامل مع المعلمين والطلبة بقسوة بسبب ضغوط العمل .	0.712	دالة عند 0.01
6	قلت صداقاتي مع المعلمين بسبب كثرة الأعباء الإدارية .	0.632	دالة عند 0.01
7	العلاقة الشخصية هي التي تحكم رضا رؤسائي عني.	0.465	دالة عند 0.01
8	أشعر بأن هناك شيئاً من عدم الثقة بيني وبين المعلمين في المدرسة.	0.653	دالة عند 0.01
9	ضعف التفاهم والانسجام بيني وبين المعلمين أدى إلى زيادة مشاكل العمل.	0.801	دالة عند 0.01
10	العلاقة بيني وبين الهيئة الإدارية المشرفة على بعيدة عن التفاهم .	0.476	دالة عند 0.01
11	أعاني من الخلافات الدائمة بيني وبين المعلمين والطلبة .	0.683	دالة عند 0.01
12	أشعر بأنني مراقب في كل تصرفاتي من قبل الجهات العليا.	0.562	دالة عند 0.01
13	أضطر لمعاملة بعض المعلمين حفاظاً على سير العمل المدرسي .	0.671	دالة عند 0.01
14	يزعجني اللامبالاة الكبيرة من قبل المعلمين تجاه أوضاع المدرسة .	0.677	دالة عند 0.01
15	أشكو من قلة الأخذ باقتراحاتي من قبل رؤسائي في الإدارة التعليمية .	0.703	دالة عند 0.01

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

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

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس

والدرجة الكلية لفقراته، دالة عند مستوى دلالة (0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين

المدى (0.465-0.805) ، وكذلك قيمة ر المحسوبة أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى

دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361 ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الخامس

صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى، وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول (14)

مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية

المجال الخامس - ضغوط العمل الناجمة عن العلاقات في العمل	المجال الرابع - ضغوط العمل الناجمة عن المجتمع المحلي	المجال الثالث - ضغوط العمل الناجمة عن بيئة العمل المادية	المجال الثاني - ضغوط العمل الناجمة عن الطلبة	المجال الأول - ضغوط العمل الناجمة عن طبيعة العمل	الدرجة الكلية	
				1	0.862	المجال الأول - ضغوط العمل الناجمة عن طبيعة العمل
			1	0.640	0.889	المجال الثاني - ضغوط العمل الناجمة عن الطلبة
		1	0.533	0.361	0.612	المجال الثالث - ضغوط العمل الناجمة عن بيئة العمل المادية
	1	0.465	0.758	0.634	0.856	المجال الرابع - ضغوط العمل الناجمة عن المجتمع المحلي
1	0.722	0.417	0.801	0.704	0.889	المجال الخامس - ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل

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

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

يتضح من الجدول السابق أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

2- ثبات الاستبانة Reliability:

أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك مجال تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما: التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

طريقة التجزئة النصفية: Split-Half method

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

$$r = \frac{1/2, 2}{1/2 + 1}$$

حيث r = معامل الثبات الذي نريد الحصول عليه .

$1/2$ = معامل الارتباط بين درجات الأفراد على نصفي الاستبانة

والجدول (15) يوضح ذلك:

الجدول (15)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة

قبل التعديل ومعامل الارتباط بعد التعديل

معامل الارتباط مجال التعديل	معامل الارتباط قبل التعديل	عدد الفقرات	المجال
0.933	0.932	17*	المجال الأول - ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل
0.731	0.576	16	المجال الثاني - ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة
0.799	0.665	10	المجال الثالث - ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل المادية
0.826	0.822	13*	المجال الرابع - ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي
0.852	0.839	15*	المجال الخامس - ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل
0.919	0.911	71*	الدرجة الكلية

* تم استخدام معامل جتمان لان النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات كلها أعلى من (0.731) وهي معاملات ثبات عالية، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

ب - طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي: طريقة ألفا كرونباخ، وذلك

لإيجاد معامل ثبات الاستبانة حسب المعادلة التالية:

$$\text{الفا} = \frac{N}{N - 1} \left[\frac{\text{مجم } s^2 \text{ ع }^2}{\text{ع}^2} - 1 \right]$$

الفا = معامل ثبات الاستبيان. N = عدد مفردات الاستبيان.

ع^2 = تباين مفردات الاستبيان. ع^2 = تباين الاستبيان ككل.

فحصل على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (16) يوضح ذلك:

الجدول (16)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.953	17	المجال الأول - ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل
0.861	16	المجال الثاني - ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة
0.849	10	المجال الثالث - ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل المادية
0.889	13	المجال الرابع - ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي
0.911	15	المجال الخامس - ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل
0.968	71	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات أعلى من (0.849) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

* بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، ومدى ملاءمتها لموضوع الدراسة وصلاحيتها للتطبيق تم تطبيق الاستبانة وفق الخطوات التالية:

- تم الحصول على موافقة الجامعة حيث تمّ التوجه بكتاب رسمي من عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية إلى وزارة التربية والتعليم العالي، وقد تم أخذ الموافقة على تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، والملحق رقم (4) يوضح صورة كتاب تسهيل مهمة الباحث والموجه من عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية إلى وزارة التربية والتعليم العالي .
- تمّ الحصول على موافقة وزارة التربية والتعليم العالي على تطبيق الاستبانة في مدارس محافظات غزة والموزعة على المديرية الست التابعة للوزارة ، والملحق رقم (5) يوضح صورة كتاب تسهيل مهمة الباحث والموجه من وزارة التربية والتعليم العالي إلى مديريات التعليم ومديري المدارس.
- تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بعد التنسيق مع قسم التخطيط وقسم الديوان بكل مديرية، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (383) استبانة حيث طلب من مديري المدارس الإجابة على كل فقرات الاستبانة كما يروونه هم.
- قام الباحث بالطلب من مديري المدارس تعبئة الاستبانة ومن ثمّ إرسالها لقسم الديوان كلاً في المديرية التي تتبع لها مدرسته .

- قام الباحث بجمع الاستبانات من قسم الديوان في المديرية الست بقطاع غزة نظراً لوجود المدراء في إجازتهم الصيفية، حيث استغرقت عملية جمع الاستبانة وقت طويل نسبياً، وقد استرد الباحث (374) استبانة من الاستبانات التي تم توزيعها .

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1-معامل ارتباط بيرسون "Person" لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة .
- 2- لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تمّ استخدام معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.
- 3- التكرارات والمتوسط الحسابي والنسب المئوية للإجابة على السؤال الأول.
- 4- اختبار T.Test للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين لكل من (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية) .
- 5- تحليل التباين الأحادي one way anova للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر مثل (الخبرة، فترة الدوام).
- 6- اختبار شيفيه البعدي scheffe للكشف عن دلالة الفروق.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

- عرض نتائج الدراسة وتفسيرها .
- توصيات الدراسة .
- مقترحات الدراسة .

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

تمهيد:

سيتم تقديم عرض تفصيلي للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أدوات الدراسة، بالإضافة إلى تفسير ومناقشة ما تم التوصل إليه من نتائج من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة، والتحقق من فروضها، وتحديد أهم السبل والمقترحات للتغلب على ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم ، بالإضافة لتقديم توصيات ومقترحات الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على مايلي :

"ما درجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم؟ للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث باعتماد المعيار التالي للحكم على الدرجة والوزن النسبي لكل الاستبانة، وفق سلم (ليكرت) الخماسي، بالإضافة لاستخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح ذلك .

والجدول رقم (17)

يوضح المستوى والتقدير المعتمد للحكم على توفر ضغوط العمل لدى المديرين

المستوى	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
التقدير	من صفر - 20	من 20-40	من 40-60	من 60-80	من 80-100

من الجدول السابق يتضح لنا بأن الدرجة التي ستحصل عليها المجالات الخمسة للدراسة

مجتمعة سيتم اعتمادها وفق هذا المعيار.

ولإجمال النتائج قام الباحث بحساب مجموع الدرجات والمتوسطات والوزن النسبي لكل

مجال من مجالات الاستبانة والجدول (18) يوضح ذلك:

الجدول (18)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد المقياس وكذلك ترتيبها في المقياس (ن = 374)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	عدد الفقرات	المجال
3	56.26	14.67	47.824	17886	17	المجال الأول - ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل
2	59.26	11.94	47.412	17732	16	المجال الثاني - ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة
4	46.48	7.35	23.238	8691	10	المجال الثالث - ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل المادية
1	59.88	9.84	38.922	14557	13	المجال الرابع - ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي
5	44.84	12.40	33.628	12577	15	المجال الخامس - ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل
53.81		44.71	191.024	71443	71	الدرجة الكلية

أما بخصوص الوزن النسبي لكل مجال فإن الجدول السابق رقم (18) يظهر لنا ترتيب المجالات حسب حصولها على الوزن النسبي الأعلى

جدول رقم (19)

يوضح ترتيب المجالات والوزن النسبي لكل مجال

الترتيب	الوزن النسبي	المجال
الأول	%59,88	المجال الرابع - ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي.
الثاني	%59,26	المجال الثاني - ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة.
الثالث	%56,26	المجال الأول - ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل.
الرابع	%46,48	المجال الثالث - ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل المادية.
الخامس	%44,84	المجال الخامس - ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل.

يتضح من الجداول السابقة أن المجال الرابع - ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي حصل على المرتبة الأولى والأعلى بوزن نسبي قدره (%59.88)، يلي ذلك المجال الثاني -

ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (59.26%)، يلي ذلك المجال الأول - ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (56.26%)، ثم المجال الثالث- ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل المادية حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (46.48%)، يلي ذلك المجال الخامس - ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل حصل على المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (44.84%)، أما الدرجة الكلية لضغوط العمل كان بوزن نسبي (53.81%).

ويتضح لنا من خلال عرض الجدول السابق والذي يوضح الوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة الخمس بأن: الدرجة الكلية التي حصلت عليها جميع المجالات مجتمعة هي (53.81%)، ووفق المعيار الذي تم اعتماده في جدول رقم (17) للحكم على هذه الدرجة فإننا نستطيع القول بأن هذه الدرجة تقع في حكم المتوسط وهي واقعة ما بين درجتَي (40-60). وعليه فإن مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة يتعرضون لضغوط عمل بدرجة متوسطة وفق التحليل الذي أجري لاستجاباتهم من وجهة نظرهم.

* أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لتحديد الأوزان النسبية لكل مجالات الاستبانة:

حصول المجال الرابع وهو: ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي على الترتيب الأول بوزن نسبي قدره (59,88%)، ومن هذا يتضح لنا بأن أكثر المصادر إحدائاً لضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة هي ضغوط العمل الواقعة على مدير المدرسة من قبل المجتمع المحلي.

وبالنظر إلى هذه النتيجة فإن الباحث يرجع هذه النتيجة لجملة من التفسيرات حيث إن مدير المدرسة أثناء فترة دوامه المدرسي اليومي، وضمن حدود صلاحياته المخولة له فإنه مطالب بالعمل بشكل يومي مع المجتمع المحلي بجميع مكوناته من أولياء أمور الطلبة، والأهالي، وجيران المدرسة، ومؤسسات المجتمع المحلي سواءً كانت مؤسسات صحية أم خيرية أم بلديات ... الخ، ومما لا شك فيه بأن مدير المدرسة مطالب بالتعاون مع هذه المكونات بشكل يومي بالإضافة لأعبائه الإدارية الأخرى المكلف بها وهذا ما يزيد عليه من حجم ضغوط العمل. كما أن المجتمع المحلي أصبح لا يعير المدرسة كثيراً من الاهتمام أو مساندة المدرسة في أداء دورها المناط بها، إلى جانب ذلك نجد بأن المجتمع المحلي لا يبادر لتقديم العون والمساعدة للمدرسة، أو التهرب من تلك الخطوة، علاوة على هذا فإن مدير المدرسة يتعامل مع مجموعة من الطلبة من خلفيات اجتماعية مختلفة، فهو مطالب بالتعامل مع جميع تلك الخلفيات لاسيما أولياء الأمور الذين ينتج عنهم غالبية المشاكل أثناء ترددهم على المدارس بناءً على طلب من إدارة المدرسة لفض منازعات وشجارات بين الطلبة، أو بين الطلبة والمعلمين، أو الإدارة، ويقع على عاتق المدير هنا إحداث نوع من التوافق بين المدرسة والمجتمع المحلي، خوفاً مما

يترتب على سوء العلاقة بين الإدارة المدرسية، والمجتمع المحلي، وخاصة الأهالي والعائلات، بالإضافة إلى ذلك يواجه أحياناً مدير المدرسة بعض التصرفات التخريبية من قبل الجيران المحيطين بالمدرسة أو من سكان الحي الموجودة فيه المدرسة، وما يترتب على تلك التصرفات التخريبية من خسائر مادية وتلف أشجار وما شابه ذلك.

كل هذا من شأنه توليد ضغوط العمل لدى مديري المدارس، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة العدوان (1992) في كون العلاقة بين مديري المدارس وأولياء أمور الطلبة كانت في المرتبة الأولى من حيث مصدر ضغوط العمل .

* أظهرت كذلك نتيجة التحليل لمجالات الاستبانة حصول المجال الثاني وهو ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة على الترتيب الثاني بوزن نسبي قدره (59,26%) وبالنظر لهذه النتيجة نجد بأن مجال الطلبة يلي المجال الرابع وهو: ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي، في إحداثه لضغوط العمل الموجودة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن مديري المدارس يقضون أوقات ليست بالقليلة في عملية ضبط الطلبة، ومتابعة أوضاعهم وهم قادمين ومغادرين، وهم كذلك داخل فصولهم ومتابعة علاقة الطلبة مع بعضهم البعض، ومتابعة علاقة الطلبة بالمعلمين، ومتابعة مستوياتهم التحصيلية، وعلاج المشاكل الناتجة عن تصرفاتهم ومعالجة شكاوى المحيطين بالمدرسة من الطلبة، كل هذه الأمور من شأنها أن تصرف المدير عن متابعة أعماله الأساسية وبالتالي إحداث ضغوط العمل لدى مديري المدارس بهذه الدرجة التي أظهرتها نتائج التحليل لاستجابات المدراء.

* ويتضح لنا من الجدول (19) بأن المجال الخامس وهو: ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل قد حصل على الترتيب الخامس بوزن نسبي قدره (44,84%) أي أن: العلاقات داخل العمل ما بين المعلمين، والإدارة المدرسية تشكل ضغوط على المدراء بدرجة متوسطة، ونالت الترتيب الخامس والأخير في الأوزان النسبية، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن أجواء العمل في غالبية المدارس تتسم بنوع من المودة وسيادة روح التعاون بين الأسرة التعليمية، وتوفر الثقة، بين طواقم الهيئات التدريسية والرغبة في التعاون والاستعداد لتقديم العون والمساعدة، بالإضافة لمعانة المعلمين من الضغوط إلى جانب مديري المدارس، لذلك جاء ترتيب هذا المجال أخيراً حسب ما يراه الباحث.

أظهرت نتائج التحليل التي أجريت لاستجابات مديري المدارس الحكومية حول تحديد مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها مديري المدارس، بأنهم يتعرضون لمستوى متوسط من ضغوطات العمل الواقعة عليهم وبلغت الدرجة الكلية له (53.81%).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة والتي أوضحت أن مستوى ضغط العمل التي يتعرض لها مديري المدارس يقع ضمن المستوى المتوسط، ومن هذه الدراسات

دراسة العتيبي (2006) ودراسة البلهيد (2001) ودراسة الشديفات (1999) ودراسة العقرباوي (1994) ودراسة عبد الرحمن (1992) ودراسة عبد المطلب AbdIMuthalib (2003) ودراسة ونج Wong (2000).

وقد أكدت نتائج هذه الدراسات أن مديري المدارس، يتعرضون لمستوى متوسط من ضغوط العمل.

وتختلف هذه النتيجة لمستوى ضغوط العمل، والتي ظهر في تحليل نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة منها: دراسة العلفي (2004)، وقد بينت نتائجها إن مديري المدارس يتعرضون لضغوط من عالية إلى عالية جداً، دراسة ياركندي (2003) والتي بينت نتائجها بأن مديري المدارس في محافظة جدة يتعرضون لضغوط بدرجة ضعيفة ودراسة تشاتونجا نهندو Tichatonga Nhundu (1999) حيث بينت نتائجها بأن مديري المدارس يتعرضون لمستويات عالية من الضغوط، ودراسة ساكسون ودان ماك Saxon & Dan Mak (1993) حيث أسفرت نتائج الدراسة عن وجود مستويات مرتفعة من الضغوط لدى المدراء.

ويعزو الباحث هذه النتيجة وتحديد درجة ضغوط العمل التي يتعرض لها مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة، حيث وصلت للمستوى المتوسط وفق نتائج التحليل بأن حجم الأعباء الإدارية والمهام المناطة بمديري المدارس والمسؤوليات المكلفين بتنفيذها كبيرة، فالمهام المطالبين بتنفيذها، متنوعة ومتعددة ما بين الإشراف الفني على طاقم الهيئة التدريسية، بوصف مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم، ومتابعة أحوال الطلبة وعلاقة الطلبة مع بعضهم ومع معلمهم، وتجهيز السجلات وتعبئتها بمختلف أشكالها ومتابعة تنفيذ الخطة المدرسية، بالإضافة لتنظيم وتوطيد علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي بجميع مؤسساته بما في ذلك أولياء الأمور بالإضافة لقلة فرص الترقى الوظيفي وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، وعدم العدالة في توزيع الرواتب، والضغوط الاجتماعية المتركمة.

كل هذه الأمور مطالب بها مديري المدارس في ظل نقص في الصلاحيات المخولة لهم وكذلك ضعف في الإمكانيات بالإضافة لعدم وجود مساعدين إداريين متفرغين لمساعدة مديري المدارس، كل هذه الأمور من شأنها إيجاد ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة ووصولها للمستوى المتوسط وهذا ما يستدعي الالتفات بشكل أكبر لهذا الموضوع ومحاولة السيطرة عليه، من أجل مصلحة العملية التعليمية، وضمان نجاح الإدارة المدرسية في أداء دورها وتنفيذ مسؤولياتها.

- أما فيما يتعلق بتحديد الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات كل مجال من حيث الأعلى وزناً والأقل وزناً في كل مجال فقد جاءت على النحو التالي:

المجال الأول : ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل

(الجدول (20)

يوضح التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات

المجال الأول : ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل وكذلك ترتيبها في البعد (ن =374)

رقم الفقرة	الفقرة	أبدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أشعر بصعوبة المهام المسندة إليّ وتعقيدها.	70	71	115	36	82	1111	2.971	1.38	59.41	8
2	أخطئ في أداء عملي بسبب كثرة الأعباء الإدارية.	77	150	66	23	58	957	2.559	1.31	51.18	12
3	أعجز عن إنجاز الكثير من أعمالي خلال ساعات الدوام المدرسي.	64	88	101	38	83	1110	2.968	1.38	59.36	9
4	أتضيق من قلة الصلاحيات الممنوحة لي لتنفيذ المسؤوليات .	43	80	109	68	74	1172	3.134	1.28	62.67	7
5	أتضيق من قلة فترات الراحة أثناء العمل.	51	57	121	64	81	1189	3.179	1.31	63.58	6
6	أشعر بطغيان عملي على حياتي الخاصة	53	57	91	68	105	1237	3.307	1.39	66.15	5
7	أشعر بالتعب والإجهاد الشديد أثناء فترة الدوام المدرسي	34	59	85	79	117	1308	3.497	1.32	69.95	2
8	أعاني من قلة وجود مساعدين مؤهلين يعينونني في تحمل أعباء العمل .	25	49	92	79	129	1360	3.636	1.26	72.73	1
9	أجد صعوبة في تطوير قدراتي بسبب حجم العمل الذي أقوم به .	73	95	98	41	67	1056	2.824	1.35	56.47	10
10	عملي كمدير مدرسة يحد من مشاركتي الاجتماعية .	113	112	70	37	42	905	2.420	1.31	48.40	13
11	كثرة الأعمال الإدارية تحد من قدرتي على مواصلة دراساتي العليا .	94	82	101	57	40	989	2.644	1.30	52.89	11
12	طبيعة عملي كمدير مدرسة جعلتني عصبي المزاج .	101	112	91	52	18	896	2.396	1.16	47.91	14
13	أشعر بأنني في مهنة لا تتناسب مع قدراتي .	210	81	43	28	12	673	1.799	1.11	35.99	16
14	ضغط العمل يضطرني للغياب المتكرر.	265	46	28	18	17	598	1.599	1.11	31.98	17

رقم الفقرة	الفقرة	أبدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
15	أفكر في تغيير مهنتي بسبب كثرة الأعمال الإدارية.	193	62	42	29	48	799	2.136	1.44	42.73	15
16	أتضايق من قلة الراتب الذي أتقاضاه مقابل عملي كمدير مدرسة.	72	51	54	59	138	1262	3.374	1.55	67.49	4
17	أشعر بصعوبة متابعة الأعمال الكتابية للمعلمين بسبب كثرة الأعباء الإدارية .	46	67	82	57	122	1264	3.380	1.41	67.59	3
*	الدرجة الكلية للمجال الأول_ ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل						17886	47.824	14.67	56.26%	3

يتضح من الجدول السابق:

المجال الأول يتكون من 17 عبارة حيث جاءت أعلى فقرتين كالتالي:

-الفقرة (8) والتي نصت على " أعاني من قلة وجود مساعدين مؤهلين يعينونني في تحمل أعباء العمل " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (72.73%).

وقد تعود هذه النتيجة في تلك المجال وحصول هذه العبارة على المرتبة الأولى، هو أن مديري المدارس يعانون من قلة وجود مساعدين مؤهلين يساعدهم على تحمل أعباء العمل المدرسي اليومي، وهذا راجع إلى حجم العمل الكبير المكلف به مديري المدارس والمطلوب منهم سرعة انجازه بغض النظر عن ظروفهم المدرسية اليومية، وتتطلب تلك الأعمال تفرغ المدير بشكل كامل، لانجاز هذه الأعمال والمهام وفي المقابل لا يوجد مساعدين كنائب المدير المتفرغ، أو مساعد إداري، أو سكرتير، أو معلمين، لهم علاقة بالعمل الإداري، وفي حالة وجودهم فإن المدراء ركزوا في استجاباتهم على غياب الخبرة وإنهم غير مؤهلين للتعامل اليومي مع العمل الإداري والسجلات الإدارية بمختلف أنواعها والأعمال الفنية المناطة بالمدير كونه مشرف تربوي مقيم داخل المدرسة.

لهذا فإن غياب المساعدين المؤهلين يزيد من حجم ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وهذه النتيجة حسب وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم.

* -الفقرة (7) والتي نصت على " أشعر بالتعب والإجهاد الشديد أثناء فترة الدوام المدرسي " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (69.95%).

ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على تلك النسبة من خلال إجابات المدراء وحصولها على الترتيب الثاني، بأن مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة يشعرون دوماً بالتعب والإجهاد

الشديد أثناء فترة الدوام المدرسي، لأن مديري المدارس مكلفين بأعمال إدارية وفنية أكبر من وقتهم المتاح لهم يومياً في الدوام المدرسي فالمدير مطالب يومياً:

- بالعمل على تجهيز المدرسة لافتتاح يوم دراسي جديد بكل ما يلزمه.
- الطابور المدرسي.
- التأكد من عملية الحضور للطلبة والمعلمين.
- متابعة أحوال الطلبة داخل الفصول.
- متابعة السجلات اليومية بكافة أشكالها.
- استقبال الزائرين (أولياء أمور - مشرفين تربويين).
- التواصل مع مديرية التربية والتعليم.
- التواصل مع المجتمع المحلي.
- الإشراف التربوي على طاقم الهيئة التدريسية.
- الجاهزية لأي طارئ قد يحدث والمشكلات المستجدة.

كل هذا مطالب به المدير في بضع ساعات عمل يحضرها المدير، بالإضافة لظروف أخرى قد يعانيتها مديري المدارس من شأنها أن تشكل ضغطاً على المدراء وتؤثر سلباً على سير العمل، فشعور المدراء بالتعب والإجهاد الشديد أثناء فترة الدوام المدرسي، نابع من كثرة الأعمال الإدارية، والأدوار الفنية المكلف بها المدير والمقافة على عاتقه والمطلوب منه إنجازها دون مراعاة لوقت وظروف المدرسة والمدراء.

أما على صعيد أدنى فقرتين في هذا المجال فكانت كالتالي:

-الفقرة (13) والتي نصت على " أشعر بأنني في مهنة لا تتناسب مع قدراتي " احتلت المرتبة السادسة عشر بوزن نسبي قدره (35.99%).

ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على الوزن النسبي الضعيف الذي أظهره التحليل لاستجابات المدراء بأن المدراء لم يصلوا إلى هذا المنصب، إلا بناءً على توفر القدرات والمهارات لدى مديري المدارس وهو من مقومات العمل الأساسي، فيرفض مديري المدارس الإجابة على تلك الفقرة بدرجة عالية إما خوفاً أو خجلاً حيث إنهم يعتبرون الاعتراف بذلك شيء من عدم القدرة على القيام بدورهم وإنهم عاجزين، لذلك فهم يرفضون هذه الإجابة ولا يقبل مديري المدارس الاعتراف بتلك النتيجة، ويخفونها في حالة ضعف قدراتهم أو أن قدراتهم لا تتماشى مع طبيعة عملهم كمديري مدارس.

-الفقرة (14) والتي نصت على " ضغط العمل يضطرني للغياب المتكرر " احتلت المرتبة السابعة عشر بوزن نسبي قدره (31,98%).

ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على أدنى وزن نسبي وقدره (31,98%) إلى أن ضغوط العمل مهما كان حجمها فإن مديري المدارس مطالبين بالتغلب عليها، ويرفض مديري المدارس الغياب لأسباب أهمها نورها وهي :

1. الغياب المتكرر فيما لو حصل من قبل مديري المدارس سيكلف المدير كثيراً في كونه هو المدير الرئيسي لشؤون المدرسة، وإن غيابه سيؤثر سلباً على سير العمل اليومي بالمدرسة مما يضطره لتجاهل عملية الغياب على صعيده الشخصي حتى في أحيان كثيرة تكون لدى المدراء ظروف صعبة إلا أنهم مضطرين لعدم الغياب.

2. إيماناً منهم بأهمية دورهم المناط بهم، كذلك حرصهم الشديد على استمرارية العملية التعليمية وتهيئة الجو المناسب ليوم دراسي جديد في كل يوم.

3. يرفض مديري المدارس بمحافظة غزة الغياب المتكرر بسبب أمور إدارية وهي:

- محدودية الإجازات المستحقة لمديري المدارس فهو لا يرغب في استنزاف كافة إجازاته رغبة في إبقائها أو التخلي عنها إلا في ظروف خاصة وصعبة جداً يلجأ مديري المدارس للغياب وخاصة في الإجازات المرضية، رغم أن من حقهم الحصول على هذه الإجازات إلا أنهم يغضون الطرف عنها للأسباب المذكورة سابقاً.

المجال الثاني : ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة .

الجدول (21)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني : ضغوط

العمل الناتجة عن طبيعة الطلبة وكذلك ترتيبها في اللبعد (ن =374)

رقم الفقرة	الفقرة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يزعجني انتشار المشكلات السلوكية بين الطلبة.	15	49	99	73	138	1392	3.722	1.20	74.44	4
2	يزعجني اللامبالاة بالدراسة من قبل الطلبة	11	21	62	134	146	1505	4.024	1.02	80.48	2
3	يضايقتني اكتظاظ الفصول الدراسية بالطلبة	15	25	48	125	161	1514	4.048	1.09	80.96	1
4	يزعجني قلة تقيد الطلبة بالتعليمات المدرسية.	17	36	99	100	122	1396	3.733	1.15	74.65	3
5	أشكو من قلة اهتمام المعلمين بالخطط العلاجية لرفع المستوى التحصيلي للطلبة.	25	34	117	94	104	1340	3.583	1.18	71.66	5
6	أعاني من صعوبة السيطرة على طلبة مدرستي .	150	87	34	48	55	893	2.388	1.48	47.75	12
7	أشعر بالضيق بسبب تفاوت الأعمار بين طلبة مدرستي .	141	94	53	42	44	876	2.342	1.38	46.84	14
8	أعاني من وجود تكتلات طلابية داخل مدرستي.	134	97	77	33	33	856	2.289	1.28	45.78	16
9	أشعر بالانزعاج عند حدوث مشاكل أسرية للطلبة.	66	71	115	86	36	1077	2.880	1.22	57.59	7
10	أعاني من كثرة شكاوي المحيطين بالمدرسة من تصرفات طلبة المدرسة في ذهابهم وإيابهم للمدرسة .	93	125	94	43	19	892	2.385	1.13	47.70	13
11	أشعر بالانزعاج نظراً للتمييز في المعاملة بين الطلبة من قبل المعلمين .	72	115	100	68	19	969	2.591	1.14	51.82	10
12	يقلقتني لجوء بعض المعلمين لاستخدام العقاب البدني مع الطلبة .	67	73	118	86	30	1061	2.837	1.20	56.74	8
13	أعاني من ضياع جل وقتي في ضبط الطلبة .	96	118	97	41	22	897	2.398	1.15	47.97	11
14	يزعجني كثرة هروب الطلبة من المدرسة	133	94	71	40	36	874	2.337	1.32	46.74	15
15	أشعر بالضيق نتيجة للسلوكيات التخريبية من الطلبة بمرافق المدرسة.	78	90	88	66	52	1046	2.797	1.33	55.94	9
16	يزعجني تأخر الطلبة عن الحصص بشكل مستمر .	42	108	97	40	87	1144	3.059	1.33	61.18	6
*	الدرجة الكلية للمجال الثاني_ ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة						17732	47.412	11.94	59.26%	2

يتضح من الجدول السابق بأن المجال الثاني من مجالات اداء الدراسة والبالغ عدد فقراته (17): حيث كانت أعلى فقرتين في هذا المجال كالتالي:

-الفقرة (3) والتي نصت على " يضايقني اكتظاظ الفصول الدراسية بالطلبة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.96%).

ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على هذا الوزن النسبي والترتيب الأعلى بأن مديري المدارس، يعانون من ضغوط عمل ناتجة عن الطلبة وإن أكثر ما يولد لديهم ضغوطاً حسب التحليل الإحصائي الذي أجري لاستجابات مديري المدارس هو " اكتظاظ الفصول الدراسية بالطلبة " حيث يعاني الجميع من ارتفاع نسبة الكثافة الطلابية داخل الفصول الدراسية فعلى صعيد الطلبة، ينتج عن هذا الأمر مشاكل عدة أهمها ، شجارات داخل الفصول، وضيق المساحة، قلة التهوية. بينما على صعيد المعلمين فهم يعانون أيضاً من صعوبة ضبط هذا العدد الكبير من الطلبة داخل الفصول، وعدم قدرتهم على تهيئة جو تعليمي سليم نظراً للأعداد الكبيرة للطلبة داخل الفصول.

أما على صعيد مدير المدرسة فهو مطالب بتوفير كل ما يلزم لضمان استمرارية العمل بغض النظر عن أعداد الطلبة، في حين أن مديري المدارس يناقشون هذا الأمر مع الجهات العليا إلا أن الرفض يكون بداعي نقص التمويل وضعف الإمكانيات لافتتاح فصول جديدة أو بناء مباني مدرسية جديدة. وكذلك فإن مدير المدرسة يقع على عاتقه معالجة كل الظواهر السلبية الناتجة عن اكتظاظ الفصول بالطلبة وأثناء معالجته لهذا الأمر فإنه يعاني من ضغوط العمل المتراكمة لاسيما الناتجة عن اكتظاظ الفصول الدراسية بالطلبة وما تحتويه من مشاكل.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة ونج Wong (2000) حول التأثير السلبي لضغوط العمل والدعم الإشرافي والرضا الوظيفي لدى مدراء تعليم ما قبل المدرسة في الصين، حيث أظهرت الدراسة أن من بين العوامل التي أحدثت وتسببت في ضغوط العمل لديهم هي زيادة أعداد الطلبة.

-الفقرة (2) والتي نصت على " يزعجني اللامبالاة بالدراسة من قبل الطلبة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (80.48%).

ولتفسير هذه النتيجة فإننا نلاحظ علاوة على ضغوط العمل لدى مديري المدارس الناتجة عن اكتظاظ الفصول فإن " اللامبالاة بالدراسة من قبل الطلبة " تعتبر عاملاً مولداً لضغوط العمل لدى مديري المدارس، حيث أن الاهتمام بالجانب التحصيلي والعملية التعليمية تحتل مرتبة ثانوية لدى بعض الطلبة، وهذا من شأنه أن يوجد ضغط العمل لدى المدراء، وفي هذا الجانب نلاحظ جملة من المظاهر لعدم اهتمام الطلبة بالدراسة منها:

- غيابات متكررة.

- تسرب مدرسي.
 - ضعف التحصيل وخاصة في المباحث الأساسية.
 - ضعف القدرات الأساسية لدى كثير من الطلبة وخاصة في الكتابة والقراءة.
 - انصراف كثير من الطلبة للأنشطة اللاصفية.
 - الشجارات مع المعلمين.
 - عدم متابعة أولياء الأمور لمستويات أبنائهم التحصيلية.
 - اتكال الطلبة على عملية الترفيه الآلي التي تطبقها الوزارة.
- كل هذه الأمور ناتجة عن اللامبالاة بالدراسة والتحصيل العلمي لدى الطلبة، وهذا ما ينعكس سلباً على مديري المدارس مولداً ضغوط عمل كبيرة لدى المدراء من شأنها أن تؤثر على أدائهم لمهامهم.

أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

-الفقرة (14) والتي نصت على "يزعني كثرة هروب الطلبة من المدرسة " احتلت المرتبة الخامسة عشر بوزن نسبي قدره (46.74%). ويعزو الباحث هذه النتيجة في كون ظاهرة هروب الطلبة لا تشكل ضغطاً كبيراً على مديري المدارس في محافظات غزة، في كون هذه الظاهرة قد أخذت بالتناقص في الأعوام الأخيرة، وهذه مرده للمتابعة المستمرة من قبل إدارة المدرسة لعملية حضور وانصراف الطلبة ومتابعة عملية التأخير، وكذلك متابعة عملية هروب الطلبة ومعاينة الطلبة على هذا السلوك. وكذلك التنسيق فيما بين الإدارة المدرسية وأولياء الأمور من خلال الاتصال بهم لمتابعة عملية هروب بعض الطلبة لذلك فإن هذه الظاهرة أصبحت قليلة وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداء مديري المدارس في كونها لا تولد ضغوطاً كبيرة لدى مديري المدارس.

-الفقرة (8) والتي نصت على " أعاني من وجود تكتلات طلابية داخل مدرستي " احتلت المرتبة السادسة عشر بوزن نسبي قدره (45.78%). في كونها أدنى الفقرات حصولاً أقل وزن في فقرات هذا المجال ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس ينظمون هذه الظاهرة، ومنع وجود تكتلات طلابية داخل مدارسهم سواء كانت سياسية أم عائلية، حيث إن وجود مثل هذا النوع من التكتلات يدخل مديري المدارس في مشاكل معقدة من شأنها أن تؤثر على سير العمل، ومنها حدوث شجارات حزبية أو عائلية داخل المدرسة، لهذا فإن غياب هذه الظاهرة أو التقليل منها عائد لجهود مديري المدارس في القضاء

عليها، وبالتالي فإن تأثيرها في إحداث ضغوط العمل لدى مديري المدارس ضعيفاً حسب ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي.

وكذلك حرص مديري المدارس على الحفاظ على علاقات طيبة داخل المدرسة، وفي أوساط الطلبة، والعمل على نشر ثقافة الحوار والسلم الأهلي والتسامح، واحترام الرأي والرأي الآخر، والبعد عن التعصب الحزبي، القبلي والعائلي.

المجال الثالث : ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل المادية:

الجدول (22)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث : ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل المادية وكذلك ترتيبها في اللبعد (ن =374)

رقم الفقرة	الفقرة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يزعجني كثرة الضوضاء في مكان العمل.	48	116	93	55	62	1089	2.912	1.28	58.24	1
2	عدم ملائمة المكتب تحد من نشاطاتي كمدير.	92	119	84	45	34	932	2.492	1.24	49.84	4
3	أشكو من ضيق مساحة المكتب الخاص بالإدارة.	132	101	71	40	30	857	2.291	1.27	45.83	6
4	الأمن والسلامة في مكتبي شبه معدومة	177	106	60	19	12	705	1.885	1.06	37.70	9
5	الإضاءة في مكتبي غير كافية .	202	92	50	23	7	663	1.773	1.02	35.45	10
6	وسائل التهوية في مكتبي غير كافية .	180	85	74	23	12	724	1.936	1.10	38.72	8
7	أعاني من عدم توفر التقنيات الحديثة في مكتبي .	110	92	83	56	33	932	2.492	1.29	49.84	3
8	يحد تصميم مكان العمل من سهولة إشرافي على المعلمين.	103	111	100	40	20	885	2.366	1.15	47.33	5
9	التجهيزات والأثاث مرتبة بطريقة لا تساعدني على أداء العمل بسهولة.	119	109	93	36	17	845	2.259	1.14	45.19	7
10	يزعجني افتقار المدرسة لمظلات لحماية الطلبة صيفاً وشتاءً .	85	88	77	53	71	1059	2.832	1.42	56.63	2
*	الدرجة الكلية للمجال الثالث_ ضغوط العمل الناتجة بيئة العمل المادية.						8691	23.238	7.35	46.48%	4

أما على صعيد الفقرات الأعلى والأدنى في هذا المجال فقد جاءت على النحو التالي :
 إن أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

-الفقرة (1) والتي نصت على " يزعجني كثرة الضوضاء في مكان العمل " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (58.24%).

يعزو الباحث هذه النتيجة في هذا المجال وحصول هذه العبارة على هذا الوزن النسبي المتوسط في كون الغالبية العظمى لمدارس وزارة التربية والتعليم متواجدة وسط أحياء سكنية مكتظة بالسكان، بالإضافة لتواجد غالبية المدارس على الطرق الرئيسية والعامّة وهذه الطرق هي ممر للسيارات بكافة أنواعها.

بالإضافة لذلك يتواجد أحياناً بجوار المدارس بعض الورش والمصانع كل هذا من شأنه إيجاد نوع من الضوضاء في مكان العمل، وهذا ما ينعكس سلباً على أداء المدرسة كاملاً بحيث يؤثر على سير الحصص الدراسية، وكذلك التأثير على عمل المدير يُحدث نوع من ضغوط العمل لدى مديري المدارس بمحافظات غزة لذلك جاءت هذه الفقرة في الترتيب الأعلى من حيث إحداثها لضغوط العمل.

-الفقرة (10) والتي نصت على "يزعجني افتقار المدرسة لمظلات لحماية الطلبة صيفاً وشتاءً" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (56.63%).
من حيث الفقرات الأعلى وزناً من بين فقرات هذا المجال.

يسعى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة لتوفير كل الإمكانيات من أجل التغلب على نقص المستلزمات والاحتياجات الخاصة بالمدارس من أجل تهيئة جو تعليمي مناسب .
ولكن العقبة التي تواجه مديري المدارس وكذلك وزارة التربية والتعليم هو ظروف الحصار التي يعيشها قطاع غزة، وعدم توفر الإمكانيات والمواد المستخدمة لإقامة تلك التجهيزات الضرورية داخل المدارس وهذا ناتج عن ظروف الحصار التي يعاني منها القطاع، في ظل التزايد الكبير في إعداد الطلبة وكذلك عدم القدرة على إصلاح التجهيزات التي تعرضت للتلف إما بسبب الظروف الطبيعية، والقصف وما نتج عن الحرب الأخيرة على قطاع غزة.

إلا أن الظروف التي يعيشها قطاع غزة وحالة الحصار الخانق قد أعاقت الوزارة من توفير كافة التجهيزات حيث أشار وكيل وزارة التربية والتعليم بغزة د: يوسف إبراهيم ، إلى أن الوزارة تحتاج سنوياً لبناء ما يقارب من (20 إلى 25) مدرسة سنوياً، وباستمرار الحصار لثلاث سنوات يصبح العجز في المدارس (75) مدرسة الأمر الذي أدى لتكدس وتدفق عدد كبير من طلاب المرحلة الابتدائية بشكل خاص داخل الفصول القديمة بفعل عدم وجود مدارس جديدة، فارتفع عدد الطلاب في بعض الشعب من (40 إلى 50 و 55 طالب).

كما نوه إلى أن المدارس التي تعمل بنظام فترتين ازدادت من (120 مدرسة إلى 170) من أصل (240) مبنى دراسي.

وأوضح وكيل الوزارة أن المشكلة تتركز بشكل كبير في المحافظة الوسطى ومحافظة غزة في ظل تآكل الأراضي، وقال: "إذا لم تبين مدارس جديدة في الوقت الحالي ولم تخصص أراض لها فلن يتاح ذلك مستقبلاً" فإن المشكلة ستؤثر سلباً على العملية التعليمية. وأكد على أنه إذا استمر الحصار الإسرائيلي بهذا الشكل، فإن المشكلة من المتوقع أن تتفاقم، الأمر الذي سيؤثر سلباً على جودة التعليم المدرسي، حسب تحذيره.

<http://www.paltoday.com/arabic/News-57897.html>

وإن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

-الفقرة (4) والتي نصت على "الأمن والسلامة في مكثبي شبه معدومة " احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره (37.70%).

ويمكن القول بأن حصول هذه الفقرة على هذا الوزن النسبي المتدني نتيجة منطقية، حيث إن مكاتب الإدارة المدرسية في معظمها لا يوجد فيها تجهيزات وتقنيات تدعو للقلق من حيث إحداثها للمخاطر التي قد تلحق بمكتب مدير المدرسة، وكذلك جميع الغرف المكتيبة الخاصة بمديري المدارس مجهزة بالأثاث والمكاتب ونسبة الخطر قليلة لذلك كانت استجابات مديري المدارس على هذا النحو وحصول هذه الفقرة من هذا المجال على ذلك الوزن النسبي المتدني.

والفقرة الثانية في هذا المجال التي حصلت على أدنى وزن نسبي هي :

الفقرة (5) والتي نصت على " الإضاءة في مكثبي غير كافية " احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي قدره (35.45%).

ويعزو الباحث هذه النتيجة وحصولها على أدنى وزن نسبي ضمن فقرات المجال الثالث وهو: ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل المادية إلى كون كل الغرف المكتيبة لمديري المدارس مجهزة بالإضاءة الكافية من خلال استجابات وتحليلها بأن هذه الفقرة وضمن هذا المجال لا تشكل ضغطاً كبيراً عليها لتوفر الإضاءة فهي غير مؤثرة عليهم.

المجال الرابع : ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي:

الجدول (23)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع : ضغوط

العمل الناتجة عن المجتمع المحلي، وكذلك ترتيبها في البعد (ن =374)

رقم الفقرة	الفقرة	أبدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أعاني من قلة التعاون والتواصل بين أولياء الأمور والمدرسة .	19	40	108	86	121	1372	3.668	1.18	73.37	2
2	يزعجني إهمال أولياء الأمور متابعة المستويات التحصيلية لأبنائهم .	11	32	74	125	132	1457	3.896	1.07	77.91	1
3	ضيق الوقت يحرمني من تنظيم زيارات لبعض معالم المجتمع المحلي .	26	51	132	98	67	1251	3.345	1.13	66.90	3
4	أعاني من قلة فرص مشاركة المدرسة في دعم أنشطة المجتمع المحلي .	30	72	151	78	43	1154	3.086	1.09	61.71	5
5	أعاني من قلة تعاون المجتمع المحلي في تقديم آراء ومقترحات لتطوير العمل المدرسي .	27	68	118	110	51	1212	3.241	1.12	64.81	4
6	أشعر بالضيق من عدم استفادة المدرسة من خبرات أولياء الأمور .	29	82	132	104	27	1140	3.048	1.05	60.96	8
7	أعاني من قلة فعالية مجلس أولياء الأمور في حالة وجوده .	37	82	124	87	44	1141	3.051	1.15	61.02	7
8	أعاني من ضعف المقدرة على تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	80	128	90	28	48	958	2.561	1.26	51.23	11
9	أعاني من تدخل المجتمع المحلي في الشؤون الداخلية للمدرسة .	111	124	76	36	27	866	2.316	1.20	46.31	12
10	أضطر لمعاملة أولياء الأمور بسبب دعمهم المادي للمدرسة .	129	111	67	55	12	832	2.225	1.16	44.49	13
11	أعاني من قلة دعم مؤسسات المجتمع المحلي للمدرسة .	45	85	100	83	61	1152	3.080	1.26	61.60	6
12	يزعجني التصرفات التخريبية من قبل الجيران المحيطين بالمدرسة .	69	101	88	67	49	1048	2.802	1.29	56.04	9
13	يزعجني تطاول بعض أولياء الأمور على المعلمين وإدارة المدرسة .	85	121	74	44	50	975	2.607	1.32	52.14	10
*	الدرجة الكلية للمجال الرابع_ ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي.						14557	38.922	9.84	59.88	1

يتضح من الجدول السابق بأن فقرات المجال الرابع مكونه من (13) حيث تم تحديد الفقرات

الأعلى وزناً والأقل وزناً وقد جاءت على النحو التالي:

إن أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

-الفقرة (2) والتي نصت على "يزعجني إهمال أولياء الأمور متابعة المستويات التحصيلية لأبنائهم" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (77.91%). ويعزو الباحث هذه النتيجة لتلك الفقرة في كونها الأكثر إحداثاً لضغوط العمل لدى مديري المدارس ضمن هذا المجال، في كون أولياء الأمور يبدون نوعاً من اللامبالاة، وعدم الاكتراث بمستويات أبنائهم التحصيلية وعدم المتابعة الدورية لأبنائهم، وإهمال أولياء الأمور لدعوات الحضور لمناقشة مستويات أبنائهم مع المعلمين والمرشد التربوي، مما يزيد من تفاقم مشكلة التأخر الدراسي لدى الطلبة وهذا الأمر من شأنه أن يحدث إزعاجاً لمديري المدارس وبالتالي تفاقم ضغوط العمل لدى مديري المدارس.

-الفقرة (1) والتي نصت على "أعاني من قلة التعاون والتواصل بين أولياء الأمور والمدرسة" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (73.37%). ويعزو الباحث هذه النتيجة لقلة التعاون والتواصل بين أولياء الأمور والمدرسة في كون أولياء الأمور لا يشعرون بأهمية دورهم تجاه أبنائهم في متابعة أوضاعهم الدراسية داخل المدرسة وكذلك أهمية دورهم تجاه المدرسة لكونهم داعمين أساسيين للمدرسة وعدم تلبيةهم لدعوات حضور الاجتماعات وحضور الحفلات التي تنظمها المدرسة في المناسبات المختلفة، مما يوجد نوعاً من المعاناة لمديري المدارس وبالتالي زيادة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة.

أما أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

-الفقرة (9) والتي نصت على "أعاني من تدخل المجتمع المحلي في الشؤون الداخلية للمدرسة" احتلت المرتبة الثانية عشر بوزن نسبي قدره (31.46%). وهذه النتيجة منطقية لكون التعاون والتواصل بين أولياء الأمور والمجتمع المحلي من جهة والمدرسة من جهة أخرى ضعيف، فإن تدخل المجتمع المحلي في شؤون المدرسة الداخلية سيكون تدخلًا ضعيفاً هذا من جهة، أما من جهة أخرى فإن مديري المدارس لا يسمحوا للمجتمع المحلي بكافة مكوناته التدخل في شؤون المدرسة خوفاً من إحداث نوع من الإرباك في سير العمل المدرسي لهذا جاءت تلك العبارة بهذا الوزن النسبي المتدني في كونها تولد ضغوط عمل لدى مديري المدارس بشكل ضعيف.

-الفقرة (10) والتي نصت على "أضطر لمعاملة أولياء الأمور بسبب دعمهم المادي للمدرسة" احتلت المرتبة الثالثة عشر بوزن نسبي قدره (44.49%).

جاءت هذه النتيجة بهذه الصورة في كونها الأدنى من بين فقرات هذا المجال في إحداثها لضغوط العمل بسبب ضعف التواصل والتعاون بين أولياء الأمور والمدرسة، وبالتالي تقديم العون والمساعدة والدعم المادي للمدرسة لتتمكن من تسيير عملها من قبل أولياء الأمور ضعيف، وبالتالي فإن مديري المدارس لا يلجئون لهذا الأسلوب وبهذا فإن هذه العبارة لا تشكل ضغطاً على مديري المدارس، حيث حصلت على الوزن النسبي الأدنى ضمن فقرات هذا المجال.

المجال الخامس : ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل:

الجدول (24)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الخامس : ضغوط

العمل الناتجة عن العلاقات في العمل وكذلك ترتيبها في اللبعد (ن =374)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	الفقرة	رقم الفقرة
3	51.02	1.21	2.551	954	41	29	102	125	77	أجواء العمل تتسم بالتوتر والشد العصبي.	1
8	42.14	1.19	2.107	788	25	30	45	134	140	علاقات المودة والألفة بيني وبين العاملين في المدرسة ضعيفة.	2
10	38.98	1.13	1.949	729	16	28	49	109	172	أشعر أن المعلمين يضمرون لي مشاعر الغيرة والحسد.	3
6	42.94	1.11	2.147	803	18	24	80	125	127	قليلاً ما أشارك المعلمين والعاملين في مناسباتهم بسبب ضغط العمل .	4
9	39.73	1.04	1.987	743	14	19	59	138	144	أتعامل مع المعلمين والطلبة بقسوة بسبب ضغوط العمل .	5
7	42.35	1.13	2.118	792	20	27	63	131	133	قلت صداقتي مع المعلمين بسبب كثرة الأعباء الإدارية .	6
12	37.91	1.12	1.896	709	17	23	47	104	183	العلاقة الشخصية هي التي تحكم رضا رؤسائي عني.	7
15	35.35	0.99	1.767	661	10	16	42	115	191	أشعر بأن هناك شيئاً من عدم الثقة بيني وبين المعلمين في المدرسة.	8
13	36.68	1.02	1.834	686	13	16	43	126	176	ضعف التفاهم والانسجام بيني وبين المعلمين أدى إلى زيادة مشاكل العمل.	9
11	38.34	1.03	1.917	717	10	23	55	124	162	العلاقة بيني وبين الهيئة الإدارية المشرفة علي بعيدة عن التفاهم .	10
14	36.68	1.05	1.834	686	15	14	49	112	184	أعاني من الخلافات الدائمة بيني وبين المعلمين والطلبة .	11
5	45.03	1.17	2.251	842	25	29	75	131	114	أشعر بأنني مراقب في كل تصرفاتي من قبل الجهات العليا.	12
4	47.33	1.11	2.366	885	21	32	103	125	93	أضطر لمعاملة بعض المعلمين حفاظاً	13

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	الفقرة	رقم الفقرة
										على سير العمل المدرسي .	
1	70.80	1.28	3.540	1324	125	67	87	75	20	يزعجني اللامبالاة الكبيرة من قبل المعلمين تجاه بأوضاع المدرسة .	14
2	67.27	1.34	3.364	1258	114	54	93	80	33	أشكو من قلة الأخذ باقتراحاتي من قبل رؤسائي في الإدارة التعليمية .	15
5	44.84%	12.40	33.628	12577	الدرجة الكلية للمجال الخامس_ ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل.					*	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

-الفقرة (14) والتي نصت على " يزعجني اللامبالاة الكبيرة من قبل المعلمين تجاه أوضاع المدرسة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (70.80%). ويعزو الباحث هذه النتيجة وحصول هذه الفقرة على الوزن النسبي الأعلى ضمن فقرات هذا المجال هو:

1- كون المعلمين أثناء يوم عملهم الدراسي يكون اهتمامهم الأكبر منصب على انجاز أعمالهم المتمثلة في الحصص الدراسية الموجودة في نصابهم اليومي والأسبوعي.
2- علاوة على هذا فإن المعلمين مكلفين بأعمال أيضاً كبيرة تبعدهم كثيراً عن الالتفات لأمر المدرسة الأخرى فيقومون بتجهيز اختبارات بشكل شبه دوري، وكذلك رصد العلامات وتحليلها، بالإضافة لتصليح دفاتر الطلبة، وتعبئة السجلات وتجهيز دفاتر التحضير الخاصة بهم.
3- بالإضافة لاعتقاد المعلمين أن العمل الإداري والأعمال المدرسية الأخرى هي جزء من عمل مدير المدرسة والجهاز الإداري المعاون له، لهذا نجد اللامبالاة وعدم الاكتراث بأوضاع المدرسة، من قبل المعلمين وهذا ما يزيد من عبء ضغوط العمل على مديري المدارس الحكومية.

وفي دراسة أجراها هيبز وهالبين Hipp&Halpin (1992) حول الاختلاف في الضغط المهني العام لدى المدراء والمدرسين ومدى تأثير الضغط على الأداء، حيث أظهرت أن المعلمين يتعرضون للضغط أكثر من المدراء لعدة أسباب منها:

- 1- حجم العمل أكبر أي عبء العمل.
- 2- علاقتهم المباشرة مع الطلاب.
- 3- العوامل المادية المتعلقة بالراتب الشهري والتعويضات.

-الفقرة (15) والتي نصت على " أشكو من قلة الأخذ باقتراحاتي من قبل رؤسائي في الإدارة التعليمية " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (67.27%).

ويعزو الباحث هذه النتيجة في كونها تشكل مصدراً لضغوط العمل لدى مديري المدارس هو اعتبار مديري المدارس جهة تنفيذية لما يأتيهم من قرارات وتعليمات من الإدارة التعليمية، دون الرجوع لمديري المدارس أو الأخذ باقتراحاتهم وتوصياتهم، وخاصة في عملية تنقلات المعلمين، وكذلك ضعف التنسيق بين قسم الإشراف التربوي ومديري المدارس بالإضافة لعدم استجابة الإدارة التعليمية لسد حاجة المدرسة من المستلزمات الضرورية، كل هذا من شأنه أن يولد ضغوط العمل لدى مديري المدارس وتركها للآثار السلبية عليهم.

أما أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

-الفقرة (11) والتي نصت على " أعاني من الخلافات الدائمة بيني وبين المعلمين والطلبة " احتلت المرتبة الرابعة عشر بوزن نسبي قدره (36.68%).

وترجع هذه النتيجة إلى قيام مديري المدارس ببذل جهد كبير لتوفير مناخ ايجابي وطيب داخل المدرسة قائم على روح المودة والمحبة والعلاقات الإنسانية وتوطيد العلاقات الاجتماعية بين طاقم العمل الإداري والهيئة التدريسية وكذلك الطلبة لذلك جاءت هذه الفقرة ضمن أدنى الفقرات لعدم تأثيرها في إيجاد ضغوط العمل لدى مديري المدارس.

-الفقرة (8) والتي نصت على " أشعر بأن هناك شيئاً من عدم الثقة بيني وبين المعلمين في المدرسة " احتلت المرتبة الخامسة عشر بوزن نسبي قدره (35.35%).

ويعزو الباحث هذه النتيجة لكون مديري المدارس يلجئون دوماً لإقامة علاقة طيبة بينهم وبين المعلمين، حيث أن العلاقات الطيبة تجعل الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بشكل ايجابي وتزداد الثقة المتبادلة فيما بينهم لهذا فإن عدم الثقة في العلاقة بين مديري المدارس وطاقم الهيئة التدريسية في المدارس لم يكن له تأثير واضح في توليد ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية.

الإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

وينص السؤال الثاني على : " هل تختلف متوسطات تقدير مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم باختلاف متغيرات الدراسة وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، عدد سنوات الخدمة، فترة الدوام)؟" ولإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:
التحقق من صحة الفرض الأول:

وتنص الفرضية الأولى على انه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى).؟"
وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (25) يوضح ذلك:

جدول (25)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول:ضغوط العمل الناجمة عن طبيعة العمل	ذكر	178	45.815	14.972	2.543	0.011	دالة عند 0.05
	أنثى	196	49.648	14.175			
المجال الثاني - ضغوط العمل الناجمة عن الطلبة	ذكر	178	47.815	11.411	0.621	0.535	غير دالة إحصائياً
	أنثى	196	47.046	12.411			
المجال الثالث - ضغوط العمل الناجمة عن بيئة العمل المادية	ذكر	178	23.433	7.554	0.488	0.626	غير دالة إحصائياً
	أنثى	196	23.061	7.166			
المجال الرابع - ضغوط العمل الناجمة عن المجتمع المحلي	ذكر	178	39.685	10.152	1.431	0.153	غير دالة إحصائياً
	أنثى	196	38.230	9.515			
المجال الخامس - ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل	ذكر	178	33.455	12.553	0.257	0.797	غير دالة إحصائياً
	أنثى	196	33.786	12.285			
الدرجة الكلية	ذكر	178	190.202	45.443	-0.338	0.735	غير دالة إحصائياً
	أنثى	196	191.770	44.145			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (372) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (372) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة اقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، عدا المجال الأول، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في المجال الأول، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ولقد كانت الفروق لصالح الإناث.

وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة

- **ويتبين لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).**

في المجالات الأربعة عدا المجال الأول، وقد يرجع ذلك لكون مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة يقومون بنفس المهام، ومكلفين بنفس المسؤوليات تجاه الطلبة، وظروف البيئة المادية، والمجتمع المحلي، والعلاقات داخل العمل بحيث أنهم ينفذون نفس التعليمات ويتصرفون وفق ضوابط موحدة تحددها الوزارة، بالإضافة إلى التشابه الكبير في خصائص مديري المدارس الحكومية وخاصة في مجال المؤهل، وكذلك التدريب، وكذلك التشابه الكبير في الظروف المحيطة بالإدارة المدرسية والبيئة الاجتماعية في قطاع غزة إلى حد كبير.

- **أسباب وجود فروق في المجال الأول تعزى لمتغير الجنس وقد كانت الفروق لصالح الإناث.**

وتعود معاناة مديرات المدارس من ضغوط العمل بشكل أكبر من المدراء في المجال

الأول

" ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل"، إلى:

- 1- ضخامة المسؤولية الملقاة على عاتق مديرات المدارس .
- 2- ما تضطلع به المديرات من مهام عديدة، وما يقمن به من أعباء ومتطلبات العمل المدرسي اليومي.
- 3- علاوة على عدم توفر الصلاحيات الكافية وكثرة السجلات والأعمال الكتابية المرهقة للمديرة.
- 4- ويضاف لذلك أن المسؤولية تجاه الطلبة من الإناث من قبل المديرات تكون أكبر وهذا ما يزيد من ضغوط العمل.
- 5- كل هذا يضاف له عامل مهم هو كون ضغوط العمل، أشد على مديري المدارس من (الإناث) يرجع ذلك إلى ما تقوم به المرأة من أدوار متعددة إلى جانب العمل الوظيفي، تتمثل في رعاية الأسرة والقيام بالأعمال المنزلية ومتابعة الأبناء على الصعيد التعليمي بالإضافة للتواصل الاجتماعي.

6- كما تواجه مديرات المدارس نوع من المعاناة عندما تتعرض لبعض المواقف الصعبة والمحبطة والتي قد تسبب لها انفعالات شديدة مثل الانفعالات التي تنتج أثناء الممارسات الخاطئة للمعلمات أو الطالبات.

7- يضاف لهذا كله فإن التكوين الفسيولوجي والبناء الجسمي للمرأة، وما يعترئها من تغيرات فسيولوجية بشكل دوري (شهرياً) ، وكذلك ظروف الحمل والولادة، كل هذا من شأنه إحداث القلق، والتوتر والعصبية الزائدة، وبالتالي توليد ضغوط العمل لديهم. من الملاحظ أن هذه العوامل تعمل على تهيئة الأجواء لمزيد من ضغوط العمل. وهذا ما يجعل مديرات المدارس غير قادرات على التوفيق بين مسؤولياتهن كزوجات، وواجباتهن كموظفات وهذا التعارض بين الدورين ترتب عليه زيادة ضغوط العمل لدى المديرات بشكل أكبر عنه لدى الذكور من المدراء. وقد اختلفت الدراسة الحالية مع كلاً من دراسة الشامان (2003) ، في كون محور نوع العمل جاء في المرتبة الأخيرة ودراسة الهنداوي (2002) ، ودراسة السلوم (2001) ، ودراسة العمري وأبو طالب (1997) ، ودراسة العدوان (1992).

الإجابة على الفرضية الثانية:

وتنص الفرضية الثانية على أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير فأعلى).؟
وللتحقق من صحة هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (26)
يوضح ذلك:

جدول (26)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير فأعلى).

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول:ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل	بكالوريوس	313	48.220	14.529	1.186	0.236	غير دالة إحصائياً
	ماجستير فأعلى	61	45.787	15.310			
المجال الثاني - ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة	بكالوريوس	313	47.160	11.593	0.925	0.356	غير دالة إحصائياً
	ماجستير فأعلى	61	48.705	13.595			
المجال الثالث- ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل المادية	بكالوريوس	313	22.933	6.994	1.825	0.069	غير دالة إحصائياً
	ماجستير فأعلى	61	24.803	8.837			
المجال الرابع - ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي	بكالوريوس	313	38.438	9.685	2.170	0.031	دالة عند 0.05
	ماجستير فأعلى	61	41.410	10.309			
المجال الخامس - ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل	بكالوريوس	313	33.163	11.638	1.648	0.100	غير دالة إحصائياً
	ماجستير فأعلى	61	36.016	15.630			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	313	189.914	42.768	1.088	0.277	غير دالة إحصائياً
	ماجستير فأعلى	61	196.721	53.654			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (372) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96
قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (372) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة اقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، عدا المجال الرابع، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير فأعلى).
يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في المجال الرابع، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير فأعلى) ولقد كانت الفروق لصالح الماجستير فأعلى.

- أسباب عدم وجود فروق في المجالات " الأول - الثاني - الثالث - الخامس "

يعود هذا إلى أن مديري المدارس بمحافظات غزة مكلفين بنفس المهام والمسؤوليات بالإضافة إلى التشابه الكبير في خصائص مديري المدارس وأدوارهم بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحمله المدير، وكذلك فإن مديريات التربية والتعليم والوزارة لا تكلف مهام زائدة أو تخفض مهام عن المدراء بسبب المؤهلات العلمية، لهذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة، في كون مديري المدارس لا يوجد بينهم فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المجالات (1-2-3-5).

- أسباب وجود فروق في المجال الرابع تعزى للمؤهل العلمي :

يرى الباحث أن سبب وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في هذا المجال، وقد كانت الفروق لصالح حملة الماجستير فأعلى في المجال الرابع وهو " ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي "، حيث يرى الباحث أن السبب الذي يكمن وراء تعرض مديري المدارس من حملة الماجستير فأعلى لضغوط العمل، بدرجة أعلى من زملائهم حاملي البكالوريوس في المجال الرابع، فإنه يعود إلى عملهم في حقل التعليم لم يعد يلبي طموحاتهم، وكذلك إلى عدم اقتناعهم بالأدوار والمهام الإدارية الموكلة إليهم، حيث يشعرون بأن هذه الأدوار لم تعد تليق بهم ولا يرضون بتنفيذها، وربما أيضا تتدنى رواتبهم لاعتقادهم أنها لا تفي لسد احتياجاتهم ومتطلباتهم الأساسية في ظل الغلاء الذي نعيشه وفي ظل الظروف الراهنة، علاوة على هذا كله فإن مديري المدارس من حملة الماجستير فأعلى ومنذ حصولهم على هذه الشهادة فإنهم يلتحقون بالعمل الجامعي إلى جانب عملهم كمديري مدارس وإشرافهم على طلبة التربية العملية الملتحقين بالجامعات حيث يحضرون للتدريب في المدارس ويشترط زيارتهم من قبل المشرف وغالباً ما يكونوا مدراء المدارس.

فيكون تفكير مدير المدرسة منصب على انجاز عمله الخارجي على حساب عمله المدرسي مما يزيد من ضغوط العمل، ويضاف لهذا وجود تلك الفروق في هذا المجال ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي، حيث نرى أن مديري المدارس يتعاملون أحياناً بنوع من الاستعلاء والفوقية مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، بالإضافة لعدم متابعة زيارات أولياء الأمور وتنظيم العلاقة مع المجتمع المحلي نظراً لانشغال مديري المدارس من حملة الماجستير بأعمال إضافية مما يزيد من ضغوط العمل لديهم.

الإجابة على الفرضية الثالثة:

وتتنص الفرضية الثالثة على انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (1- 5 سنوات، 6- 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

وللتحقق من صحة هذا من السؤال قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (27) يوضح ذلك:

جدول (27)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (1- 5 سنوات، 6- 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول: ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل	بين المجموعات	11822.787	2	5911.394	32.061	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	68405.566	371	184.382			
	المجموع	80228.353	373				
المجال الثاني - ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة	بين المجموعات	2833.956	2	1416.978	10.450	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	50306.632	371	135.597			
	المجموع	53140.588	373				
المجال الثالث - ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل المادية	بين المجموعات	21.506	2	10.753	0.198	0.820	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	20104.315	371	54.190			
	المجموع	20125.821	373				
المجال الرابع - ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي	بين المجموعات	130.168	2	65.084	0.671	0.512	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	35962.584	371	96.934			
	المجموع	36092.751	373				
المجال الخامس - ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل	بين المجموعات	6522.956	2	3261.478	23.815	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	50808.383	371	136.950			
	المجموع	57331.340	373				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	66316.495	2	33158.248	18.106	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	679444.288	371	1831.386			
	المجموع	745760.783	373				

ف الجدولية عند درجة حرية (373،2) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.66

ف الجدولية عند درجة حرية (373،2) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.02

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في المجال الثالث والرابع، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في المجال الأول والثاني والخامس والدرجة الكلية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

وللتعرف على اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار (شيفيه، Scheffe) المجالي والجدول (28) توضح ذلك:

جدول (28)

يوضح اختبار شيفيه في المجال الأول: ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل "

من 5-1 سنوات	من 6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
53.715	47.588	40.870	
		0	أكثر من 10 سنوات 40.870
	0	*6.718	من 6-10 سنوات 47.588
0	*6.127	*12.845	من 5-1 سنوات 53.715

* دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الخدمة الأكثر من 10 سنوات ومن 6-10 سنوات لصالح من 6-10 سنوات ، والأكثر من عشر سنوات وبين من 5-1 سنوات لصالح من 5-1 سنوات، وبين من 6-10 سنوات ومن 5-1 سنوات لصالح من 5-1 سنوات.

جدول (29)

يوضح اختبار شيفيه في المجال الثاني - ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة "

من 5-1 سنوات	من 6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
50.342	47.129	44.061	
		0	أكثر من 10 سنوات 44.061
	0	3.068	من 6-10 سنوات 47.129
0	3.212	*6.281	من 5-1 سنوات 50.342

* دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الخدمة الأكثر من 10 سنوات ومن 5-1 سنوات لصالح من 5-1 سنوات، ولم يتضح فروق في الخبرات الأخرى.

جدول (30)

يوضح اختبار شيفيه في المجال الخامس - ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل "

من 5-1 سنوات	من 6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
37.956	33.624	28.412	
		0	أكثر من 10 سنوات 28.412
	0	*5.211	من 6-10 سنوات 33.624
0	*4.332	*9.543	من 5-1 سنوات 37.956

* دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الخدمة الأكثر من 10 سنوات ومن 6-10 سنوات لصالح من 6-10 سنوات، والأكثر من عشر سنوات وبين من 5-1 سنوات لصالح من 5-1 سنوات، وبين من 6-10 سنوات ومن 5-1 سنوات لصالح من 5-1 سنوات.

جدول (31)

يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية "

من 5-1 سنوات	من 6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
204.937	190.612	174.511	
		0	أكثر من 10 سنوات 174.511
	0	*16.100	من 6-10 سنوات 190.612
0	*14.325	*30.425	من 5-1 سنوات 204.937

* دالة عند 0.01

يوضح الجدول السابق وجود فروق بين الخدمة الأكثر من 10 سنوات ومن 6-10 سنوات لصالح من 6-10 سنوات، والأكثر من عشر سنوات وبين من 5-1 سنوات لصالح من 5-1 سنوات، وبين من 6-10 سنوات ومن 5-1 سنوات لصالح من 5-1 سنوات.

-أسباب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (5-1 سنوات - 6-10 سنوات - 10 سنوات فأكثر) في المجالين الثالث والرابع.

يعزو الباحث هذه النتيجة بعدم وجود فروق في هذين المجالين فعلى صعيد المجال الثالث ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل المادية فإننا نلاحظ بأن البيئة المادية داخل المدرسة قد لا تشكل مصدر ضغط كبير عليهم لكونهم قد تكيفوا مع أجواء تلك البيئة سواء أكانت تفتقر لاحتياجات أو كانت متوفرة هذه الاحتياجات والمستلزمات فجميع مدارس وزارة التربية والتعليم وفي جميع المديریات نجد أن مديري المدارس يحاولوا الاهتمام قدر الإمكان بتوفير بيئة مادية

ملائمة لضمان سير العمل، وخاصة الإدارة والسكرتارية كونها الوجه المباشر للمدرسة وهمزة الوصل بين المدرسة وزائرها علاوة على هذا فإن المديرية تسعى جاهدة لبذل أقصى جهد لتوفير الصيانة الدورية وتوفير الاحتياجات والمستلزمات التي تخص المبنى المدرسي والأثاث وإصلاح الأعطال لذلك نجد مديري المدارس مهما بلغت سنوات الخدمة فإنهم يحاولوا توفير بيئة مادية ملائمة للعمل لهذا فإن تأثير هذا المجال لم يوجد فيه فروق أي لا ينتج عنه ضغوط عمل لدى مديري المدارس.

يضاف له المجال الرابع ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة وهذا يعود إلى كون مديري المدارس مطالبين بالعمل مع المجتمع المحلي وتنظيم العلاقة معه منذ اللحظات الأولى لتعيين أي مدير في هذا المنصب بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الشامان (2006) ودراسة العمري وأبو طالب (1997) ودراسة العدوان (1992) ودراسة بلانك وأوسكار (1991). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة ياركندي (2002) وعليه فإن ضغوط العمل لدى مديري المدارس لا تتأثر بعدد سنوات الخدمة في المجالات المذكورة.

– أسباب وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي لهذه الفرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (1-5 سنوات - 6-10 سنوات - 10 سنوات فأكثر) وذلك في المجالات الأول ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة وضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل، والدرجة الكلية حيث كانت الفروق لصالح الفئة ذات الخبرة (1-5 سنوات) ويجمل الباحث نتائج هذه الفرضية في المجال الأول ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل هو كون مديري المدارس الحكومية ذوي الخبرة (1-5 سنوات) ما زالوا حديثي عهد بالعمل الإداري وهذا ناتج عن نقص الخبرة في التعامل مع هذه المهام والأعباء والمسؤوليات الكبيرة وما يتعلق بمتابعة المهام والأعمال الكتابية وهذا ما يعني مزيداً من ضغوط العمل الواقعة على مديري المدارس الحكومية أما على صعيد المجال الثاني ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة والذي يظهر فيه وجود فروق ذات دلالة إحصائية فهذا يعود إلى كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتق مديري المدارس تجاه الطلبة وما يتعلق بها من متابعة أمورهم ونشاطاتهم ومستوياتهم التحصيلية، الأمر الذي يؤدي إلى تعرضهم إلى درجة من الضغوط مقارنة بزملائهم الأكثر منهم خبرة.

أما على صعيد المجال الخامس ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل يعزو الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذا المجال لصالح الفئة ذات الخبرة (1-5 سنوات) هو إن هؤلاء المدراء جدد على العمل الإداري، بالإضافة لعدم استقرارهم في مدرسة محددة في بداية التعيين، كذلك فإن عملية تكوين الصداقات وبناء الثقة بين المعلمين بحاجة إلى نوع من الوقت، وهذا ما يزيد من حجم ضغوط العمل الواقعة على هذه الفئة، واختفاء الفروق عند الفئة الأكثر خدمة كون هؤلاء قد كونوا صداقات أكبر وأصبحوا أكثر معرفة بالأمر الإداري وقدرتهم الكبيرة على إقامة العلاقات الاجتماعية، وعليه فإننا نستطيع القول بأنه كلما زادت عدد سنوات الخدمة في العمل الإداري تقل درجة ضغوط العمل، بينما مديري المدارس ذوي الخبرة الأقل، فإن تعرضهم للضغوط يكون بدرجة أكبر وهذا مرده للخبرة في العمل وخاصة في المجالات (الأول، الثاني، الخامس) وتتفق هذه الدراسة مع دراسة العتيبي (2005) ودراسة ياركندي (2003) ودراسة الهنداوي (2002) ودراسة البلهيد (2001) ودراسة العقرباوي (1994) ودراسة هالينج (2003).

الإجابة على الفرضية الرابعة:

وتنص الفرضية الرابعة على انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة

تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (أساسية ، ثانوية).؟

وللتحقق من صحة هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار "test" والجدول (32) يوضح ذلك:

جدول (32)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (أساسية ، ثانوية).

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول: ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل	أساسية	262	47.687	14.585	0.275	0.783	غير دالة إحصائياً
	ثانوية	112	48.143	14.914			
المجال الثاني - ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة	أساسية	262	46.832	11.902	1.439	0.151	غير دالة إحصائياً
	ثانوية	112	48.768	11.959			
المجال الثالث - ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل المادية	أساسية	262	22.962	7.145	1.112	0.267	غير دالة إحصائياً
	ثانوية	112	23.884	7.789			
المجال الرابع - ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي	أساسية	262	38.240	9.548	2.060	0.040	دالة عند 0.05
	ثانوية	112	40.518	10.351			
المجال الخامس - ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل	أساسية	262	33.206	10.910	1.007	0.314	غير دالة إحصائياً
	ثانوية	112	34.616	15.336			
الدرجة الكلية	أساسية	262	188.927	41.796	1.389	0.166	غير دالة إحصائياً
	ثانوية	112	195.929	50.757			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (372) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (372) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة اقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع

المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، عدا المجال الرابع وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (أساسية ، ثانوية).

كما يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة اقل من قيمة "ت" الجدولية في

المجال الرابع وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة

التعليمية (أساسية ، ثانوية) ولقد كانت الفروق لصالح الثانوي.

- أسباب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (أساسية - ثانوية).

يعود هذا إلى كون مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة برغم اختلاف المرحلة التعليمية، إلا أنهم يواجهون ظروف متشابهة إلى حد كبير، وهذا يظهر في المجالات الأربعة التي اتضح فيها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال (الأول، الثاني، الثالث، الخامس والدرجة الكلية) فعلى صعيد ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل نجد بأن جميع المديرين باختلاف المرحلة التعليمية، لديهم ضغوط عمل ناتجة عن ذلك، وكذلك ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة بالإضافة لضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل المادية وكذلك ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل، وبهذا فإننا نجد أن مديري المدارس الحكومية يضطلعون بنفس المسؤوليات والقيام بنفس المهام والأعباء، لذلك لم تظهر نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية في المجالات الموضحة (الأول، الثاني، الثالث، الخامس والدرجة الكلية).

- أسباب وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور الرابع.

أظهرت نتيجة التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (أساسية، ثانوية) ، ولقد كانت الفروق لصالح مديري المدارس الثانوية، فقط في المجال الرابع، ويعزو الباحث هذه النتيجة كون مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة أكثر معاناة من ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي ونستطيع القول بأن المرحلة الثانوية لها خصوصية خاصة لدى أولياء أمور الطلبة، كونها هي المرحلة الممهدة للثانوية العامة أو الجامعة لذلك نجد أولياء الأمور تكثُر مراجعاتهم لإدارة المدرسة والمعلمين حول تحصيل أبنائهم ومتابعة مستوياتهم، لهذا فإن ذلك يولد ضغط العمل لدى مديري المدارس علاوة على هذا فإن الطلبة في هذه المرحلة العمرية يشهدوا ظروف وتغييرات جسدية ويعيشوا مرحلة المراهقة، وتظهر لنا المشكلات السلوكية بشكل واضح لدى الطلبة والشجارات والتمرد على النظام والانحراف، مما يستدعي من مديري المدارس العمل على معالجة تلك المشاكل كي لا تؤثر على سير العمل المدرسي، وهذا يتطلب التعاون مع أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي في ظل التعاون الضعيف بينهم ويضاف لهذا بأن المجتمع المحلي لم يعد يعير المدرسة اهتمام أو تقديم العون والمساعدة لذلك ظهرت هذه النتيجة كون مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة يعانون من ضغوط العمل الواقعة عليهم من قبل المجتمع المحلي، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة البلهيد (2001) حيث أظهرت الدراسة أن ضغوط العمل في المرحلة الابتدائية أكبر من الضغوط في

المراحل الأخرى. وتختلف مع دراسة كوبركلي (1993) حيث أظهرت نتائج دراسته وجود فروق لصالح المدارس الابتدائية وكذلك دراسة الشامان (2004).

الإجابة على الفرضية الخامسة:

وتنص الفرضية الخامسة على انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة تعزى لمتغير فترة الدوام المدرسي (صباحي دائم، مسائي دائم، ذات فترتين) وللتحقق من صحة هذا من السؤال قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (33) يوضح ذلك:

جدول (33)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الدوام المدرسي (صباحي دائم، مسائي دائم، ذات فترتين)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول: ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل	بين المجموعات	2580.392	2	1290.196	6.165	0.002	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	77647.961	371	209.294			
	المجموع	80228.353	373				
المجال الثاني - ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة	بين المجموعات	3344.811	2	1672.406	12.460	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	49795.777	371	134.220			
	المجموع	53140.588	373				
المجال الثالث - ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل المادية	بين المجموعات	852.215	2	426.108	8.202	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	19273.606	371	51.950			
	المجموع	20125.821	373				
المجال الرابع - ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي	بين المجموعات	1628.677	2	814.338	8.766	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	34464.075	371	92.895			
	المجموع	36092.751	373				
المجال الخامس - ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل	بين المجموعات	692.295	2	346.148	2.267	0.105	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	56639.044	371	152.666			
	المجموع	57331.340	373				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	40203.238	2	20101.619	10.570	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	70557.545	371	1901.772			
	المجموع	745760.783	373				

ف الجدولية عند درجة حرية (2،373) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.66

ف الجدولية عند درجة حرية (2،373) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.02

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، عدا المجال الخامس أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير فترة الدوام المدرسي

وللتعرف إلى اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه Scheffe المجالي والجدول (34) توضح ذلك:

جدول (34)

يوضح اختبار شيفيه في المجال الأول: ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل "

مساوي 49.525	دوام متغير فترتين 49.899	صباحي 44.353	
		0	صباحي 44.353
	0	*5.547	دوام متغير فترتين 49.899
0	0.374	5.172	مساوي 49.525

* دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق بين الدوام الصباحي والدوام ذات الفترتين لصالح الدوام ذات الفترتين، ، ولم يتضح فروق في فترات الدوام الأخرى.

جدول (35)

يوضح اختبار شيفيه في المجال الثاني - ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة

مساوي 50.763	دوام متغير فترتين 49.268	صباحي 43.515	
		0	صباحي 43.515
	0	*5.753	دوام متغير فترتين 49.268
0	1.495	*7.248	مساوي 50.763

* دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق بين الدوام الصباحي والدوام ذات الفترتين لصالح الدوام ذات الفترتين، وبين الدوام الصباحي والمساوي لصالح الدوام المسائي، ولم يتضح فروق في فترات الدوام الأخرى.

جدول (36)

يوضح اختبار شيفيه في المجال الثالث - ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل المادية

مساوي 25.000	دوام متغير فترتين 24.145	صباحي 21.279	1
		0	صباحي 21.279
	0	*2.866	دوام متغير فترتين 24.145
0	0.855	*3.721	مساوي 25.000

* دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق بين الدوام الصباحي والدوام ذات الفترتين لصالح الدوام ذات الفترتين، وبين الدوام الصباحي والمساوي لصالح الدوام المسائي، ولم يتضح فروق في فترات الدوام الأخرى

جدول (37)

يوضح اختبار شيفيه في المجال الرابع - ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي

مساوي	دوام متغير فترتين	صباحي	
42.627	39.497	36.559	
		0	صباحي 36.559
	0	*2.938	دوام متغير فترتين 39.497
0	3.130	*6.068	مساوي 42.627

* دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق بين الدوام الصباحي والدوام ذات الفترتين لصالح الدوام ذات الفترتين، وبين الدوام الصباحي والمساوي لصالح الدوام المسائي، ولم يتضح فروق في فترات الدوام الأخرى.

جدول (38)

يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية

مساوي	دوام متغير فترتين	صباحي	
203.305	197.179	177.596	
		0	صباحي 177.596
	0	*19.583	دوام متغير فترتين 197.179
0	6.126	*25.709	مساوي 203.305

* دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق بين الدوام الصباحي والدوام ذات الفترتين لصالح الدوام ذات الفترتين، وبين الدوام الصباحي والمساوي لصالح الدوام المسائي، ولم يتضح فروق في فترات الدوام الأخرى.

- أسباب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير فترة الدوام في المجال الخامس .

يعود هذا إلى أن مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلى صعيد المجال الخامس ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل، والذي أظهرت نتائج التحليل لاستجابات مديري المدارس حول تأثير فترة الدوام عليهم، حيث تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لهذا المتغير، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون العلاقات في العمل لا تتأثر بفترة الدوام المدرسي حيث يسود جو من المودة والمحبة والتعاون بين طاقم الهيئة التدريسية والإدارة المدرسية وجميع العاملين لإحساسهم جميعاً بالمسؤولية المشتركة

الواقعة عليهم، بالإضافة إلى عملية الدعم والمساندة التي يتلقونها بعضهم البعض والمشاركة الاجتماعية بين مديري المدارس والهيئات التدريسية لهذا السبب لم تظهر فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير فترة الدوام المدرسي سواء صباحي، مسائي، فترتين.

- أسباب وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير فترة الدوام.

أوضحت نتائج التحليل لهذا المتغير وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير فترة الدوام المدرسي (صباحي دائم، مسائي دائم، دوام مدرسي على فترتين) وقد ظهرت الفروق في المجال الأول ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل، المجال الثاني ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة، المجال الثالث ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل المادية، المجال الرابع ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي، وكذلك الدرجة الكلية، وكانت الفروق في المجال الأول لصالح الدوام ذات الفترتين والمجال الثاني لصالح الدوام المسائي والمجال الثالث لصالح الدوام المسائي والمجال الرابع لصالح الدوام المسائي وفي الدرجة الكلية أيضا لصالح الدوام المسائي. أي أن مديري المدارس التي تعمل مدارسهم بنظام الدوام المدرسي المسائي يشعرون بضغوط العمل أكثر من نظرائهم في فترات الدوام الأخرى، ويعزو الباحث هذه النتيجة كون المدارس ذات دوام الفترتين تعاني أكثر من النظامين الآخرين في مجال طبيعة العمل هو كمية العمل التي يكلف بها مديري المدارس والتي لا تتناسب مع أوقات هذه المدارس، يضاف لذلك عدم الاستقرار على جو عمل معين فتجد مديري المدارس والهيئة التدريسية يعملون بنظام صباحي لنصف العام ونظام مسائي لنصف العام الأخر، ومن شأن هذا التغيير أن يحدث نوع من الإرباك لدى مديري المدارس والعاملين عقب اعتيادهم على نظام معين، علاوة على رغبة الجميع من المدراء والهيئات التدريسية للعمل في النظام الصباحي لوجود مكاسب يرغبها العاملين منها طول فترة الوقت الفائض عقب دوامهم المدرسي وعدم ارتباطهم بدوام كما في دوام الفترتين.

أما على صعيد المجال الثاني والثالث والرابع والدرجة الكلية فقد أظهرت النتائج وجود فروق لصالح مديري المدارس الذين يعملون بنظام الدوام المسائي، ويعزو الباحث هذه النتيجة في كون الدوام المسائي يولد ضغوط عمل أكبر على مديري المدارس، هو المشكلات الناتجة عن الطلبة ولاسيما كثرة هروبهم وتأخرهم عن دوامهم وما يعانیه الطلبة من تأخرهم أثناء وصولهم لمنازلهم وخاصة في وقت الشتاء مما يضطرهم إلى الهروب قبل نهاية الدوام وهذا ما يشكل عبئاً إضافياً على مديري المدارس، ويضاف لذلك إن المدارس ذات الدوام المسائي يسبقها دوام صباحي فعلى صعيد بيئة العمل المادية يتوجب على مدير المدرسة المسائية تهيئة الأجواء لافتتاح اليوم الدراسي ويترتب عليه التأكد من جاهزية المدرسة لذلك من نظافة الغرف والساحات والممرات وما إلى ذلك، أما على صعيد المجتمع المحلي فتجد رغبة أولياء الأمور

تكون دوماً منصبه الاتجاه نحو الدوام الصباحي فتجدهم يسعوا جاهدين لنقل أبنائهم للمدارس الصباحية حتى لو اضطرتهم ذلك لنقل أبنائهم لمدارس بعيدة عن مكان سكنهم أو النقل لمدارس خاصة من أجل الدوام الصباحي ،ويترتب عليه تفرغ المدرسة من الطلبة المتفوقين وهذا ما يزيد من شعور مدير المدرسة بضغوط العمل ، ويضاف لهذا كله هو انتهاء دوام المؤسسات الحكومية ومديرية التربية والتعليم أثناء الدوام المدرسي المسائي وهذا ما يشكل أيضاً عبئاً على المديرين، وهذا يستدعي من وزارة التربية والتعليم العمل جاهدة للاتجاه نحو نظام الدوام المدرسي الصباحي والذي أظهرت نتيجة الدراسة أنه يشكل ضغطاً أقل على مديري المدارس بينما مديري المدارس الذين يعملون بنظام الدوام المسائي.

بينت النتائج معاناتهم من الضغوط بشكل اكبر من نظائهم الذين يعملون في نظام الدوام الصباحي.

ولم تتفق هذه الدراسة أو تختلف مع دراسات أخرى نظراً لكون هذا المتغير غير موجود في أنظمة تعليمية أخرى ولم يعثر الباحث على دراسات سابقة اشتملت متغيراتها على متغير فترة الدوام المدرسي.

الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على ما يلي:

"ما سبل التغلب على ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة؟".

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بوضع سؤال مفتوح لاستطلاع تصورات أفراد عينة

الدراسة وينص السؤال الموجه لمديري المدارس على :

" من وجهة نظرك كمدير/ة ما هي مقترحاتك للتخفيف من ضغوط العمل التي يتعرض لها

مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة؟ "

وقد قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل إجابة والجدول (39) يوضح ذلك:

الجدول (39)

يوضح تصورات أفراد عينة الدراسة وتكراراتها ونسبها المئوية (ن = 374)

م	العبارات	عدد مرات التكرار	%
1	التخفيف من الأعباء الإدارية المرهقة لاسيما الأعمال الكتابية التي يكلف بها مديري المدارس والتي تستغرق كثير من وقت المدير.	250	66.84
2	منح مديري المدارس مزيد من الصلاحيات لكي يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات وأداء دورهم بشكل اكبر .	244	65.24
3	تعيين نائب مدير في كل مدرسة بحيث يكون متفرغ من نصاب الحصص بشكل كامل وذو خبرة وكفاءة عالية .	240	64.17
4	العمل على تحسين الظروف المادية لمدير المدارس والمعلمين وإعادة النظر في رواتب العاملين في السلك التعليمي .	240	64.17
5	العمل على تطبيق نظام المعلم الأول في كل مدرسة بحيث يساعد في تسبير شئون المدرسة وكذلك الإشراف التربوي اليومي على المعلمين .	238	63.64
6	ضرورة التنسيق والتواصل بين مديري المدارس وقسم الإشراف التربوي في المديرية لتنظيم عملية الزيارات الإشرافية على المعلمين .	210	56.15
7	معالجة مشكلة اكتظاظ الفصول وزيادة الكثافة الطلابية في المدارس .	200	53.48
8	زيادة حجم السلفة المدرسية المقررة للمدارس من اجل تغطية الأعباء المادية للمدرسة وكذلك توفير الاحتياجات اللازمة لكل مدرسة .	195	52.14
9	تشجيع ومكافأة المدارس المتميزة في المجالات المختلفة وإبراز مكانتها عالياً لزيادة المنافسة	190	50.80
10	تفعيل مجالس أولياء الأمور بشكل اكبر والعمل على الاستفادة من خبرات أولياء الأمور في المجالات المختلفة .	185	49.47
11	توحيد نظام دوام المدارس بحيث تعمل جميع المدارس بنظام الفترة الواحدة " الفترة الصباحية"	180	48.13
12	عمل لقاءات دورية بين جميع المدراء ليناقشوا الأمور الخاصة بهم وما يعترضهم من مشاكل "يوم ترفيهي مفتوح "	150	40.11
13	ضرورة تجنب العملية التعليمية للمناكفات السياسية وعدم إقحام المدارس في الخلافات السياسية الدائرة في الساحة الفلسطينية .	145	38.77
14	ضرورة الحفاظ على جو طيب داخل المدرسة والعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية بين الإدارة وكافة العاملين بالمدرسة.	140	37.43

م	العبارات	عدد مرات التكرار	%
15	التقليل من نصاب الحصص للمعلمين لكي يتمكنوا من الحفاظ على مستوى جيد من الكفاءة في العمل .	140	37.43
16	اختيار الأوقات المناسبة لتنفيذ النشاطات لاسيما الدورات التدريبية للمعلمين والمدراء ويا حبذا لو تعقد في الإجازة الصيفية .	138	36.90
17	تعيين محاسب مالي لكل مجموعة من المدارس يتولى تنظيم الأمور المالية السجلات والفواتير لتلك المدارس .	135	36.10
18	توفير مرشد تربوي في كل مدرسة على أن لا يكون مشترك بين عدة مدارس .	130	34.76
19	ضرورة تقديم التدريب والتأهيل المستمر لمديري المدارس ليوكبوا كل ما هو جديد في المجال الإداري والتكنولوجي .	128	34.22
20	ضرورة توفير التقنيات الحديثة من أجهزة مساعدة وماكينات لكل مدرسة من اجل مساعدتها في أداء مهامها .	125	33.42
21	العمل على ربط جميع المدارس بشبكة اتصال موحدة ليسهل عملية تبادل المعلومات والبيانات.	110	29.41
22	الاعتماد على تطبيق نظم إدارية حديثة في المدارس كالإدارة الذاتية للمدارس .	102	27.27
23	وجود برامج إرشادية داخل المدرسة تساعد المدراء و المعلمين على فهم ضغوط العمل وكيفية التعامل معها .	100	26.74
24	عدم إرباك وإرهاق المدرسة بكثرة النشرات الصادرة من المديريات .	98	26.20
25	ضرورة توفير غرفة لمدير المدرسة تكون مهيئة للعمل ومتوفر فيها التقنيات المساعدة لتسهيل عملية الإشراف على العاملين .	91	24.33
26	تحديد موعد الزيارات الميدانية للرقابة والعلم بها مسبقاً من قبل مدير المدرسة .	90	24.06
27	توفير بيئة مدرسية مادية مناسبة وزيادة عدد الفصول والمباني وتوفير المختبرات والمساحات والمظلات في كل المدارس .	80	21.39
28	ترشيح بعضاً من المعلمين ليكون لهم ارتباط بالإدارة لمساعدة المدراء في أداء مهامهم .	78	20.86
29	ضرورة الأخذ برأي المدير ومقترحاته التي يقدمها للجهات المختصة لاسيما في عملية نقل المعلمين .	60	16.04
30	العمل على توفير كافة احتياجات المدارس وكل ما يلزمها من قرطاسيه وأدوات من بداية العام حتى لا يتم عرقلة العمل بالمدارس .	55	14.71

يتضح لنا من الجدول السابق بعد تحليل مقترحات مديري المدارس للتخفيف من ضغوط العمل وحساب التكرارات والنسب المئوية بأن المقترحات الأكثر تكراراً والتي أجمع عليها مديري المدارس حيث بلغت (30) مقترح من وجهة نظرهم تمثل أهم السبل للتغلب على ضغوط العمل، وقد جاءت أعلى الفقرات تكراراً .

1 - الفقرة (1) ،بمعدل تكرار بلغ (250) والنسبة المئوية له بلغت 66.84% وينص هذا المقترح على "التخفيف من الأعباء الإدارية المرهقة لاسيما الأعمال الكتابية التي يكلف بها مديري المدارس والتي تستغرق كثير من وقت المدير".

ويعزو الباحث حصول هذا المقترح على الترتيب الأول كونه الأكثر تكراراً لكون مديري المدارس يعانون بشكل كبير من حجم الأعباء الإدارية المكلفين بها، والمطالب كل مدير بإنجازها، وخاصة في هذا الجانب موضوع الأعمال الكتابية التي يقوم بها فهو مطالب بتجهيز مجموعة من السجلات والإشراف عليها وتعبئتها ومنها سجل متابعة زيارات المشرفين، وسجل الزيارات التبادلية، وسجل الأعمال الكتابية للمعلمين، وسجل الوسائل التعليمية، وسجل متابعة انجازات الخطة السنوية، وخطط العلاج علاوة على أعمال أخرى تطلبها مديرية التربية والتعليم بشكل مستمر، كل هذا من شأنه أن يؤثر على عمل مدير المدرسة ويولد لديه ضغوط العمل لهذا جاء ذلك المقترح في الترتيب الأول كأولوية من قبل المدارس للتغلب على ضغوط العمل.

2 - المقترح الثاني للتخفيف من ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة .وينص على " منح مديري المدارس مزيد من الصلاحيات لكي يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات وأداء دورهم بشكل اكبر " .

حيث بلغ عدد مرات تكراره 244 وحصوله على النسبة المئوية 65.24% ويعزو الباحث حصول هذا المقترح على تلك النسبة هو أن مديري المدارس يطالبون دوماً بمنحهم مزيداً من الصلاحيات لكي يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات المناطة بهم، فلا يعقل مطالبة مديري المدارس بكل هذه الواجبات والمسؤوليات في ظل حرمانهم من الصلاحيات المخولين بها، والاحتفاظ بمركزية القرار في مديريات التربية والتعليم أو الوزارة. لذلك جاء هذا المقترح ضمن المقترحات الأكثر تكراراً إدراكاً من مديري المدارس بأن إحداث نوع من التوافق والانسجام بين الواجبات والمسؤوليات المكلف بها مديري المدارس سيعمل على التخفيف من ضغوطات العمل لديهم بحيث تسعى وزارة التربية والتعليم لتفويض مزيد من الصلاحيات لهم.

3 - وجاء المقترح الثالث من قبل مديري المدارس للتخفيف من ضغوط العمل لديهم حيث أشاروا إلى ضرورة " تعيين نائب مدير في كل مدرسة بحيث يكون متفرغ من نصاب الحصص بشكل كامل وذو خبرة وكفاءة عالية".

ويعزو الباحث حصول هذا المقترح على هذه النسبة وذلك التكرار العالي لحاجة مديري المدارس لجهاز إداري معاون حيث قامت وزارة التربية والتعليم باستحداث منصب نائب المدير

بحيث يجرى لهذا المنصب مسابقات وتتم التعيينات إلا أن نواب المدراء في مدارسهم غير متفرغين من نصاب الحصص، وعليه يبقى نائب المدير مشغول في جدولته الدراسي وإعطاء الحصص وبهذا يبقى مديري المدارس يعانون من كمية العمل الكبير مما يزيد من ضغوط العمل لديهم ولأجل ذلك ينبغي على وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تعيين نائب مدير متفرغ في كل مدرسة والعمل على تدريبه وتأهيله لإكسابهم خبرة العمل في الإدارة المدرسية بشكل كبير.

4 - أما بخصوص المقترح الرابع من قبل مديري المدارس للتخفيف من ضغوط العمل فقد نص على " العمل على تحسين الظروف المادية لمديري المدارس والمعلمين وإعادة النظر في رواتب العاملين في السلك التعليمي " .

ويعزو الباحث مطالبة مديري المدارس الحكومية للعمل على تحسين الظروف المادية لهم وللعاملين في السلك التعليمي وإعادة النظر في سلم الرواتب الخاص بهم، لكون الظروف المادية صعبة لديهم، وكذلك تأخر صرف العلاوات بالإضافة إلى تأخر الوزارة في توفير الاحتياجات المالية المستحقة لهم للمدراء والمعلمين نظير الدورات التدريبية وعملية التصحيح، ومقارنة رواتب العاملين في التعليم بوزارات أخرى وبهذا فإن موضوع الظروف المادية يعد من المصادر الهامة المسببة لضغوط العمل لدى مديري المدارس لأنها تمس بعمق حياته وحياته أسرته، حيث أن شعور مديري المدارس بعدم كفاية الراتب فإن هذا حتماً سيولد ضغوط العمل لديهم لهذا ينبغي على وزارة التربية والتعليم الجاد لتحسين رواتب مديري المدارس والمعلمين بما يضمن لهم العيش الكريم ومواجهة ظروف الحياة الصعبة وغلاء المعيشة وبهذا نضمن العمل على تخفيف ضغوط العمل لديهم.

5 - المقترح الخامس: للتخفيف من ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة .

نص على " العمل على تطبيق نظام المعلم الأول في كل مدرسة بحيث يساعد في تسيير شئون المدرسة وكذلك الإشراف التربوي اليومي على المعلمين . "

جاء هذا المقترح في هذا الترتيب وتلك النسبة والتكرار لسعي مديري المدارس للعمل على التخفيف من الأعباء الإدارية المكلفين بها سواء أكانت إدارية أم فنية، حيث تستنزف تلك الأعمال وقت كبير من وقت مديري المدارس، وجاءت هذه المطالبة بتطبيق نظام المعلم الأول في كل مدرسة بحيث تكون مهمة هذا المعلم العمل على الإشراف الفني على المعلمين ومتابعة دفاتر تحضير الدروس وطرق تجهيز الاختبارات وإعدادها، والمتابعة مع المشرفين، وتوضيح طرق صياغة الأسئلة وتحديد محتوى الدروس، وجدول المواصفات، وتوجيههم بطريقة صحيحة

نحو العمل التربوي السليم، كل هذا من شأنه أن يخفف من ضغوط العمل لدى مديري المدارس بحيث تصبح مهمة الإشراف الفني التربوي على المعلمين من مهام المعلم الأول وتخفيف الأعباء الإدارية على مديري المدارس.

أولاً / توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج السابقة والتي أظهرها التحليل الإحصائي لضغوط العمل التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، وملاحظة حجم ضغوط العمل التي يتعرض لها مديري المدارس وتأثير المتغيرات المختلفة التي تضمنتها الدراسة على ضغوط العمل بالإضافة للمقترحات التي قدمت من وجهة نظر مديري المدارس للتغلب على ضغوط العمل.

فإن الدراسة الحالية توصي بجملة من التوصيات وهي:

- على وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية أن تولي موضوع ضغوط العمل أهمية خاصة لما له من تأثيرات وانعكاسات سلبية على سير العمل المدرسي لدى المدراء. من خلال إصدار نشرات لتوضيح مفهوم ضغوط العمل واليات التعامل معه، وبيان ماهيته .
- عقد ورشات عمل لمناقشة مديري المدارس في مشاكلهم وهمومهم والتعرف على مقترحاتهم لعلاج مشكلة ضغوط العمل.
- قيام وزارة التربية والتعليم بالتخفيف من الأعباء الإدارية المرهقة التي يكلف بها مديري المدارس الحكومية.
- إيجاد نوع من التوافق بين الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها المدراء وبين الإمكانيات والصلاحيات المخولة لهم.
- العمل على تعيين نائب مدير متفرغ في كل مدرسة وكذلك تطبيق سياسة المعلم الأول في كل مدرسة.
- العمل قدر الإمكان وفي ضوء الإمكانيات المتاحة إلى توحيد فترة الدوام المدرسي لجميع المدارس والاتجاه نحو الدوام الصباحي.
- تحسين المستوى المادي (الرواتب) لمديري المدارس.
- العمل على التقليل من الأعداد الكبيرة للطلبة داخل الفصول بالإضافة للتقليل من نصاب الحصص للمعلمين.
- ضرورة التدريب والتأهيل المستمر لمديري المدارس بحيث يمكنهم من اكتساب مهارات وخبرات جديدة وكذلك تمكينهم من مواجهة ضغوط العمل بإيجابية.

ثانياً / المقترحات :

في ضوء نتائج الدراسة الحالية ، فإن الباحث يوصي بالقيام بالدراسات والأبحاث المقترحة التالية :

- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية التي تتناول موضوع ضغوط العمل وعلاقته بجوانب أخرى كالتزام التنظيمي ، والرضا الوظيفي ، والصراع التنظيمي ، والأداء المهني للكشف عن العلاقة بينهما .
- دراسة الآثار الناتجة عن ضغوط العمل ودراسة تكاليفها على الأفراد والمؤسسات .
- إجراء دراسة مشابهة بحيث تشتمل على عينة أكبر لتضم مديري المدارس الحكومية ومديري مدارس وكالة الغوث ومديري المدارس الخاصة ومديري رياض الأطفال في قطاع غزة .
- ضرورة إجراء دراسة حول نفس الموضوع بحيث تشمل متغيرات أخرى كالمنطقة التعليمية - الراتب - مكان السكن - التخصص ، علوم ، علوم إنسانية - عدد أفراد الأسرة .
- إجراء دراسة مشابهة في محافظات الضفة الغربية ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية ، خاصة وإن هذه الدراسة لم تتناول متغير المنطقة التعليمية .
- دراسة مقارنة حول ضغوط العمل لدى مديري المدارس والمعلمين .
- دراسة أهم الاستراتيجيات والأساليب التي يلجأ إليها مديري المدارس للتكيف مع ضغوط العمل .

المراجع

المراجع والمصادر

أولاً/ المراجع العربية الكتب والدوريات .

ثانياً/ المراجع الأجنبية .

المصادر

◆ القرآن الكريم.

الكتب والدوريات العربية :

- 1- ابن قيم الجوزية، أبي عبد الله شمس الدين (2001): الداء والدواء أو الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي، دار الحديث، القاهرة، مصر.
- 2- أبو الكشك، محمد (2006): الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- أبو الوفا، جمال، حسين، سلامة (2000): اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 4- أبو فروة، إبراهيم (1996): الإدارة المدرسية، ط2، الناشر الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا.
- 5- أبو خليل، محمد (1999): موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها، رسالة ماجستير غير منشورة. مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد 7، عدد 21، ص 259 - 275.
- 6- أبو مصطفى، نظمي، أبو غالي، عطف (2007): مصادر ضغوط العمل لدى المعلم الفلسطيني، دراسة ميدانية على عينة من المعلمين والمعلمات الملتحقين في برنامج تأهيل المعلمين في جامعة الأقصى، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث "الجودة في التعليم العام الفلسطيني كمدخل للتميز"، المنعقد بتاريخ 30-31 أكتوبر 2007، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 7- أحمد، أحمد (2002): الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر.
- 8- أحمد، أحمد إبراهيم (2003): الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، السيف للطباعة والنشر، الكويت.

- 9- أسعد، وليد (2005): **الإدارة المدرسية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 10- الأعرجي، هيام (2003): **العلاقة بين متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية**. رسالة ماجستير غير منشورة، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، مجلد 4، عدد 1، ص 219-243 .
- 11- الأغا، إحسان، والأستاذ، محمود (2000): **مقدمة في تصميم البحث التربوي**، ط2، مطبعة الرنتيسي للطباعة والنشر، غزة، فلسطين.
- 12- الأغا، رياض، والأغا، نهضة (1996): **الإدارة التربوية أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة**، مطابع المنصور، غزة، فلسطين.
- 13- الإبراهيم، عدنان (2001): **الإدارة التربوية مدرسية صافية**، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، إربد، الأردن.
- 14- . البدري، طارق (2005): **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية** ، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 15- البرادعي، عرفان (1988): **مدير المدرسة الثانوية صفاته مهامه أساليب اختياره وإعدادة**، دار الفكر، دمشق، سوريا.
- 16- البلهيد، منى (2001): **مسببات ضغوط العمل لدى مديرات مارس التعليم العام في مدينة الرياض**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 17- البوهي ، فاروق (2001): **الإدارة التعليمية والمدرسية**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 18- الترتوري، محمد وجويحات، أغادير (2006): **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 19 الجبر، زينب (2002): **الإدارة المدرسية الحديثة**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- 20- الحريري، رافدة، عمر (2007): **إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 21- الخزامي، عبد الحكيم (1998): **آفة العصر ضغوط العمل والحياة بين المدير والخبير**، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 22- الخطيب، احمد (2001): **الإدارة الجامعية دراسات حديثة**، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، إربد، الأردن.

- 23- الخوaja، عبد الفتاح (2004): تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 24- الدويك، تيسير، وآخرون (1998): أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 25- السلوم، سعاد (2001): عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
- 26- الشامان، أمل (2004): مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة مستقبل التربية العربية، عدد 37، ص 259-292.
- 27- الشامان، أمل (2006): مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض في ضوء بعض المتغيرات. رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، عدد 26، ص 9-79.
- 28- الشديفات، عواطف (1999): ضغوط العمل وأثرها على أداء القيادات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
- 29- الشعراوي، علاء (2000): بعض المتغيرات الديموجرافية وسمات الشخصية وعلاقتها بعزو المسؤولية عن الضغوط المهنية لدى معلمي التعليم العام. رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، عدد 50، ص 435-483.
- 30- الصمادي، إبراهيم (1998): أهلاً بالضغوط برنامج تحويل ضغوط العمل إلى إنتاج وأمل، مجلة المهندس الأردني، ع64، ص 87:88.
- 31- الطعاني، حسن (2005): الإشراف التربوي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 32- الطويل، هاني (2006): إبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها الإدارة بالإيمان، مطبعة الجامعة الأردنية، الأردن
- 33- العبد اللطيف، عبد الحليم (1994): مدير المدرسة صفاته وسماته، دار الكتاب السعودي، الرياض، السعودية.
- 34- العتيبي، منصور (1999): الضغوط الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم العام وتأثيرها على أدائهم من وجهة نظرهم بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

- 35- العتيبي، ناعم (2006): علاقة بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية والديموجرافية بضغط العمل لدى مديري مدارس التعليم الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.
- 36- العجمي، محمد (2000): الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر.
- 37- العجمي، محمد (2008): استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 38- العدوان، محمد (1992): مستوى ومصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 39- العديلي، ناصر (1993): إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، السعودية.
- 40- العضايلة، علي (1999): دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى العاملين في الشركات العامة الكبرى في جنوب الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد 14، عدد 7، ص 113-145.
- 41- العطية، ماجدة (2003): سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- 42- العقرباوي، محمد (1994): مستوى ومصادر الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لعمان الكبرى. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 43- العلفي، هدى (2004). فعالية أداء مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن، <http://www.yemen-nic.info/contents/studies/detail.php?ID=3344> (23-9-2009).
- 44- العميرة، محمد (1999): مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 45- العميرة، محمد (2002): مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 46- العمري، بسام، أبو طالب، تغريد (1997): مصادر ضغوط العمل كما تراها مديرات رياض الأطفال في منطقة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد 24، عدد 2، www.alulhah.net/articles/1/77.aspx

- 47- العميان، محمود (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 48- القريوتي، محمد (2000): السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 49- المشعان، عويد (2000): مصادر الضغوط في العمل لدى المعلمين الكويتيين وغير الكويتيين في المرحلة المتوسطة. رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية والتربوية، مجلد 16، عدد 1، ص 203-241.
- 50- المعايطه، عبد العزيز (2007): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 51- المير، عبد الرحيم (1995): العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية. رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة الإدارة العامة، عدد 1، مجلد 35، ص 207-252.
- 52- النوري، عبد الغني (1991): اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الدوحة، قطر.
- 53- الهنداوي، ياسر (2002): الالتزام الوظيفي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة .
- 54- بارون، خضر (1999): دراسة في الفروق بين الجنسين في الضغوط الناجمة عن أدوار العمل. رسالة ماجستير غير منشورة، المجلة التربوية لجامعة الكويت، عدد 52، مجلد 13، ص 47-91.
- 55- بطاح، أحمد (2006): قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان، الأردن .
- 56- بعييرة، أبو بكر، وآخرون (1991): الموسوعة الإدارية، مصطلحات إدارية مختارة، ط2، إصدارات جامعة قار يونس، بنغازي.
- 57- بهجت، أحمد (1991): فعالية دورة الإدارة المدرسية في إعداد مديري المدارس بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة دراسات تربوية، مجلد 8، عدد 54، ص 208-230 .
- 58- تقي، عبد العزيز (2002): قياس مدى قدرة العوامل الديموجرافية وضغوط العمل في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة العلوم الاجتماعية لجامعة الكويت، مجلد 30، عدد 1، ص 45-68.

- 59- ثابت، نضال (2003): ضغوط العمل وعلاقتها بالاتجاه نحو مهنة التدريس لدى المعلمين بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- 60- توفيق، عبد الرحمن (2006): منهج المهارات الإشرافية مواجهة ضغوط العمل، ط4، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.
- 61- جرجس، ملاك (1983): سيكولوجية الإدارة والإنتاج، الدار العربية للكتاب، طرابلس، ليبيا.
- 62- جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت (ب - ت): إدارة السلوك في المنظمات (ترجمة رفاعي رفاعي ، وإسماعيل بسيوني)، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- 63- حجي، احمد إسماعيل (1998): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، دمشق، سوريا.
- 64- حجي، احمد إسماعيل (2000): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، دمشق، سوريا.
- 65- حريم، حسن (1997): السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 66- حريم، حسين (2004): السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 67- حسين، سلامة (2004): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 68- حسين، طه، حسين، سلامة (2006): استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 69- حمادات، محمد (2006): القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 70- دياب، إسماعيل (2001): الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- 71- ربيع، هادي (2006): المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 72- زاهر، ضياء (1995): الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي. رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد 1، عدد 4، ص 9-41.

- 73- سرور، سهى (2008): تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 74- سليمان، عرفات (2001): إستراتيجية الإدارة في التعليم ملامح من الواقع المعاصر، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- 75- سمعان، وهيب، مرسي، محمد (1975): الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 76- سيزلاقي، اندرو، والأس، مارك (1991): السلوك التنظيمي والأداء (ترجمة جعفر أبو القاسم احمد).
- 77- شحادة، حاتم (2008): واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 78- شرف الدين، نشأت (1995): تطبيق نظام الثانوية العامة الجديد ومدى تأثيره على ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة. رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة التربية، عدد 53، ص 350-405.
- 79- طافش، محمود (2004): الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، عمان، الأردن.
- 80- عابدين، محمد (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، عمان، الأردن.
- 81- عبد الباقي، صلاح الدين (2001): السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 82- عبد الرحمن، علي (1998): مستويات الاحترق النفسي لدى المشرفين التربويين في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- 83- عبد الوهاب، محمد (1992): الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق، مكتبة الغريب، القاهرة، مصر.
- 84- عطوى، جودت، عزت (2001): الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 85- علوش، حمد (2008): كيف نحول ضغوط العمل إلى محفزات <http://www.islamselct.com/mat/56437> (2009-3-15).
- 86- علي، كريم (2006): الإدارة والإشراف التربوي، دار الشروق، عمان، الأردن.

- 87- عمار، تغريد (2006): أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 88- عليان، ربحي (2005): إدارة الوقت، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 89- عماد الدين، منى (2004): الإدارة على مستوى المدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة التربية، عدد 149 ص 146-160.
- 90- عودة، يوسف (1998): ظاهرة الاحتراق النفسي وعلاقتها بضغط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- 91- عياصرة، علي، الفاضل، محمد (2006): الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن.
- 92- عيسى، سناء (2008): دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 93- (عيسى، 2009: www.akhbarna.com).
- 94- فائق، فوزي (1996): ضغوط العمل الوظيفي، مجلة أفاق اقتصادية، مجلد 17، عدد 67-68، ص 131-158.
- 95- فليح، فاروق، عبد المجيد، السيد محمد (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 96- فهمي، محمد، محمود، حسن (1993): تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية. دراسة منشورة، بأشراف مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- 97- كريكو، كريس (2004): الضغط والقلق لدى المعلمين (ترجمة وليد العمري)، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية.
- 98- كينان، كيت (1999): السيطرة على الضغوط النفسية (ترجمة مركز التعريب والبرمجة)، دار العربية للعلوم، القاهرة، مصر.
- 99- ماهر، أحمد (2002): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط8، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 100- ماهر، أحمد (2005): كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 101- محامدة، ندى (2005): الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 102- محمد، لطفي (1992): نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها. رسالة ماجستير غير منشورة ، مجلة الإدارة العامة، عدد 75، ص 69-95.
- 103- محمد، محمد (2008): سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وأفاق التطوير العام، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 104- مساد، عمر (2005): الإدارة المدرسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 105- مسلم، عبد القادر (2007): مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 106- مصطفى، عبد العظيم (2005): ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في التعليم الثانوي العام. رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة مستقبل التربية العربية، عدد 42، ص 277-352.
- 107- مصطفى، يوسف (2005): الإدارة التربوية مداخل جديدة لعام جديد، دار الفكر العربي، دمشق، سوريا.
- 108- نجاتي، محمد عثمان (1997): القرآن وعلم النفس، ط6، دار الشروق، القاهرة، مصر.
- 109- نشوان، يعقوب (1992): الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، ط3، دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 110- نوتس، كويك (2003): كيف تتغلب على الضغوط النفسية في العمل (ترجمة عماد الحداد). دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 111- هانسون، بيتر (1998): ضغط العمل طريقك إلى النجاح (ترجمة مكتبة جريز)، الرياض، السعودية.
- 112- هلال، محمد (2000): مهارات إدارة الضغوط، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر.
- 113- هوانة، وليد، وتقي، علي (2001): مدخل إلى الإدارة التربوية الوظائف والمهارات، ط3، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- 114- هيجان، عبد الرحمن (1998): ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، مركز البحوث والدراسات الإدارية، الرياض، السعودية.
- 115- ياركندي، هانم (2003): ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس بمحافظات جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 116- وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية (1997): الأطلس الفني، غزة، فلسطين.

117- وزارة التربية والتعليم العالي، الكتاب السنوي حول إحصائيات التعليم في محافظات غزة (2007-2008).

118 - وزارة التربية والتعليم العالي، الكتاب السنوي حول إحصائيات التعليم في محافظات غزة (2008-2009).

119 - وزارة التربية والتعليم العالي (1997): مديرية التدريب والإشراف والتأهيل التربوي، غزة، فلسطين.

المواقع الإلكترونية :

* www.egyptwindow.net.

* www.egyptwindow.net.

* 15/9/2009. <http://www.paltoday.com/arabic/News-57897.html>

* <http://www.saaid.net/Doat/binbulihed/153.htm>.

* <http://www.dorar.net/enc/hadith>

المراجع الأجنبية :

- 1-** Abdul Muthalib,N (2003). Occupational Stress And Coping Strategies As Perceived By Secondary School Principals In Kuala Lumpur , Malaysia. <http://sunzi1.lib.hku.hk/ER/detail/hukul/2667655>. (10-9-2009)
- 2-** Blanks , Oscar(1991). AN Analysis Of Stress And Coping Skills Among Public School Principals In North Carolina,Ed.D south Carolina state college,D.A.L,vol.51,No10.p32-78.
- 3-** Cooper Kelly (1993). Occupational Stress In Head Teachers: A national UK Study.journal of Educ psychol.vol 63 No 87,p43-130. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/8466831> . (22-4-2009)
- 4-** Fredman,I (1997). High And Low-Burnout Principals: What Makes The Difference? Eric: acceion number ED 410685. <http://www.eric.ed.gov/ERICwebpartial/> (22-4-2009)
- 5-** Gmelch and Gordon,Gates. (1994). The Impact Of Personal Professional And Organizational Characteristics on Administrator Burnout. Journal of educational administration. Vol, 36, Issu: 2,p, 59-146. <http://www.emeraldinsight.com/lusight/> (22-4-2009)
- 6-** Halling,mark (2003). Stress And Stress Management Strategies Among Elementary School Principals. Doctoral Dissertation abstract. University of south dariota digital Dissertation.
- 7-** Hips. E.Sand Halpin,G (1992). The Differenees In Teachers and Principals General Job Stress Ana Stress Related To Performance-Based Accreditation. ERIC. http://www.eric.ed.gov/ERIC_web_portal/. (22-4-2009)
- 8-** Kinder , Leonard Keith (1993). A study Of Stress Factors Impacting High School Administrators In Missouri,Ed. D.. Saint Louis university, vol.53, No.7, p 21-86.
- 9-** Kirby, Elizabeth (2003). Implication For Educational Administration Through Analysis Of Environmental Context And Symptoms Of Stress Experienced By High School Principals. Doctoral Dissertation abstract. Central Machigan university. digital Dissertation.
- 10-** Lucas, Lenda Marie (2003). Stress and Coping Preference Among Female High School Principals In California. Doctoral Dissertation abstract. University of la verne. digital Dissertation
- 11-** Mark G Borg and Richardj. Riding (1993). Occupational Stress and Job Satisfaction Among School Administrators, Journal of Eucational Administration, vol,31,Issu 1, p 4-21. http://www.emeraldinsight.com/insight/view_contentItem (22-4-2009)

12- Peterson, T (2004). Iowa School Superintendents And Secondary School Principals Perceived Stress In The Work Place,Ed,D, university of south Dakota.

13- Saxon , DanMak (1993). Occupational Stress Of Administrators Of Special Education, Ed,D East Texas State university, D.A.L,vol.54, No 4,p 11-89.

14- Tichatonga a. J. Nhundu (1999). Determinates And Prevalence Of Occupational Stress Among Zimbabwean School Administrators. Journal of educational Administration vol, 37,Issu,3. p256-272.

<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09578239910275490>.

(22-4-2009)

15- Tock Keng Lim (1995). Stress Demands On School Administrators In Singapora.National Institute of Education, Nanxang Technological university. Singafore, vol 9, Issue,4, p 491-501.

16- Wong, K (2000). Influence Of Job Stress And Supervisor Support On Negative Affects And Job Satisfaction In Kindergarten Principals, journal of social behavior and personality. Vol. 15, Issu 1, p 85-99.

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولية موجهة إلى السادة المحكمين

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور/ة : المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد.

أمل بأن يسمح وقتكم وأن أحظى بموافقتكم بقبول تحكيم هذه الاستبانة وهي عبارة عن الدراسة التي أقوم بها وتحمل عنوان :

"ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من قسم أصول التربية بالجامعة الإسلامية.

وتسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- معرفة مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة .
- 2- معرفة الاختلافات في درجات تقدير عينة الدراسة من المدراء لضغوط العمل التي تواجههم باختلاف الجنس " مدير - مديرة ، ذكر - أنثى)والكشف عن الاختلافات في درجات تقدير عينة الدراسة من المدراء لمستوى ضغوط العمل التي تواجههم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي " بكالوريوس - ماجستير فأعلى) وكذلك الكشف عن الاختلافات في درجات تقدير عينة الدراسة من المدراء لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية "أساسية - ثانوية "،والكشف عن الاختلافات في درجات تقدير عينة الدراسة من المدراء لمستوى ضغوط العمل التي تواجههم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة "من 1- 5 ، من 6 إلى 10 ، أكثر من 10 سنوات " ،بالإضافة للكشف عن الاختلافات في درجات تقدير عينة الدراسة من المدراء لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تبعاً لمتغير فترة الدوام المدرسي (صباحي،مساءلي،فترة دوام واحدة) .

- 3- تحديد أهم السبل للتغلب على ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة.
- شاكرًا ومقدرًا لكم ما تبذلوه من جهدكم ووقتكم في سبيل إبداء الرأي والمشورة وإسداء النصح لي تجاه هذه الاستبانة من تعديل أو حذف أو إضافة ما ترونه مناسباً لتطوير أداة الدراسة.

وشكرًا لكم

الباحث

محمد عوض شيبير

متغيرات الدراسة:

الجنس - المؤهل العلمي - المرحلة التعليمية - عدد سنوات الخدمة - فترة الدوام المدرسي.
والاستبانة مقسمة إلى أجزاء:

الجزء الأول: البيانات الأولية وتشمل متغيرات الدراسة وهي :

المرحلة التعليمية:

أساسية ثانوية

الجنس:

"ذكر" مدير "أنثى" مديرة

المؤهل العلمي:

بكالوريوس ماجستير فأعلى _____

عدد سنوات الخدمة:

من 1-5 سنوات من 6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

فترة الدوام المدرسي:

صباحي دائم مسائي دائم مدرسة ذات دوام متغير

الجزء الثاني: تحديد مستويات ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة
الجزء الثالث : السبل المقترحة للتغلب على الضغوط.

الاستبانة مقسمة إلى خمسة مجالات كل مجال يقيس مقدار تأثير هذا البند على شعور مدير
المدرسة بضغوط العمل .

المجال الأول : ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل .

المجال الثاني : ضغوط العمل الناتجة عن الطلاب .

المجال الثالث : ضغوط العمل الناتجة عن ظروف العمل، بيئة العمل المادية .

المجال الرابع : ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي .

المجال الخامس : : ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل .

الجزء الثاني:

عزيزي المدير/ة فيما يلي مجموعة من المؤشرات المتعلقة بقياس مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية رجاءاً وضع إشارة (×) في خانة الاختيار التي تعبر عن رأيك فيها وذلك من خلال تعرضك لتلك المؤشرات في المدرسة التي تعمل بها:

م	المجال الأول - طبيعة العمل		الانتماء		المناسبة	
	الفقرات		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
1	أشعر بصعوبة وتعقيد المهام المسندة إلي.					
2	كثرة الأعباء الإدارية تجعلني أخطئ في أداء عملي .					
3	لدي أعمال كثيرة لا يمكن إنجازها خلال ساعات الدوام المدرسي.					
4	الصلاحيات الممنوحة لي غير كافية لتنفيذ المسؤوليات.					
5	لا توجد فترات راحة كافية أثناء العمل.					
6	أشعر بطغيان عملي على حياتي الخاصة .					
7	أشعر بالتعب والإجهاد الشديد أثناء فترة الدوام المدرسي					
8	أعاني من عدم وجود مساعدين مؤهلين يعينوني على تحمل أعباء العمل .					
9	يوجد تضارب في الصلاحيات المفوضة لي كمدير.					
10	أجد صعوبة في تطوير مهاراتي وقدراتي بسبب حجم العمل الذي أقوم به .					
11	عملي كمدير مدرسة حد من مشاركتي الاجتماعية .					
12	كثرة الأعمال الإدارية حدت من قدرتي على إكمال دراساتي العليا .					
13	طبيعة عملي كمدير مدرسة ولدت لدي التوتر والشدة العصبي .					
14	أشعر بأنني في مهنة لا تتناسب مع قدراتي وطموحاتي .					
15	ضغط العمل يضطرنني للغياب المتكرر.					
16	كثرة الأعمال الإدارية تضطرنني للتفكير في تغيير مهنتي .					
17	الراتب الذي أتقاضاه عن عملي كمدير مدرسة لا يكفي .					
18	أشعر بصعوبة متابعة الأعمال الكتابية للمعلمين بسبب الأعباء الإدارية .					

م	المجال الثاني - الطلاب		الانتماء		المناسبة	
	الفقرات		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
19	يزعجني انتشار المشكلات السلوكية بين الطلاب.					
20	يزعجني اللامبالاة بالدراسة وبالتحصيل العلمي من قبل الطلاب .					
21	يزعجني اكتظاظ الفصول الدراسية بالطلاب .					
22	يزعجني عدم تقيد الطلاب بالتعليمات المدرسية.					
23	أشكو من قلة اهتمام المعلمين بالخطط العلاجية ورفع المستوى التحصيلي للطلاب.					
24	أضطر للتعامل بتحيز مع بعض الطلبة لظروف خاصة (عائلية ، سياسية).					
25	أعاني من ضعف السيطرة على طلبة مدرستي .					
26	أشعر بالضيق بسبب تفاوت الأعمار بين طلبة مدرستي .					
27	أعاني من وجود تكتلات طلابية داخل المدرسة التي أديرها .					
28	أشعر بالانزعاج عند حدوث مشاكل أسرية ونفسية للطلاب.					
29	أعاني من كثرة شكاوي المحيطين بالمدرسة من تصرفات طلبة المدرسة وهم قادمين ومغادرين .					
30	أشعر بالانزعاج نظراً للتمييز في المعاملة بين الطلبة من قبل المعلمين .					
31	يضايقني قلة اهتمام بعض المعلمين بالطلبة ذوي التحصيل الضعيف .					
32	يقلقتني لجوء بعض المعلمين لاستخدام العقاب البدني مع الطلاب .					
33	أعاني من ضياع جل وقتي في ضبط التلاميذ .					
34	يزعجني كثرة هروب الطلبة من المدرسة .					
35	أشعر بالضيق نتيجة للسلوكيات التخريبية من التلاميذ بمرافق المدرسة .					
36	يزعجني تأخر الطلاب عن الحصص بشكل مستمر.					

م	المجال الثالث - ظروف العمل، بيئة العمل المادية		الانتماء		المناسبة	
	الفقرات		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
37	يزعجني كثرة الضوضاء في مكان العمل.					
38	أعاني من الافتقار للخصوصية في العمل.					
39	إن عدم ملائمة المكتب تحد من نشاطاتي كمدير.					
40	أشكو من ضيق مساحة المكتب الخاص بالإدارة.					
41	الأمن والسلامة في مكتبي شبه معدومة .					
42	الإضاءة في مكتبي غير كافية .					
43	وسائل التهوية غير كافية في مكتبي .					
44	أعاني من عدم توفر التقنيات الحديثة في مكتبي .					
45	يحد تصميم مكان العمل من سهولة إشرافي على العاملين.					
46	التجهيزات والأثاثات مرتبة بطريقة لا تساعدني على أداء العمل بسهولة.					
47	أعاني من افتقار المدرسة للملاعب والساحات والحدائق .					
48	أعاني من عدم وجود أسوار حماية للمدرسة .					
49	يزعجني افتقار المدرسة لمظلات لحماية الطلبة صيفاً وشتاءً .					
50	كبير حجم المدرسة يحد من قدرتي للسيطرة عليها .					
51	أعاني من قلة وجود الساحات والمختبرات لتحقيق تعليم أفضل .					

م	المجال الرابع - المجتمع المحلي .		الانتماء		المناسبة	
	الفقرات		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
52	أعاني من قلة التعاون والتواصل بين أولياء الأمور والمدرسة .					
53	يزعجني إهمال أولياء الأمور متابعة المستويات التحصيلية لأبنائهم .					
54	أعاني من ضيق الوقت لتنظيم زيارات لبعض معالم المجتمع المحلي .					
55	أعاني من قلة فرص مشاركة المدرسة في دعم أنشطة المجتمع المحلي .					
56	أعاني من عدم تقديم المجتمع المحلي آراء ومقترحات					

				لتطوير العمل المدرسي .
				57 يزعجني وجود المدرسة وسط حي سكني مكتظ بالأهالي .
				58 اشعر بالضيق من عدم استفادة المدرسة من خبرات أولياء الأمور .
				59 أعاني من قلة فعالية مجلس أولياء الأمور في حالة وجوده
				60 أعاني من ضعف المقدرة على تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .
				61 أعاني من تدخل المجتمع المحلي وأولياء الأمور في الشؤون الداخلية للمدرسة .
				62 أضطر لمعاملة أولياء الأمور بسبب دعمهم المادي للمدرسة .
				63 أعاني من قلة دعم مؤسسات المجتمع المحلي للمدرسة .
				64 يزعجني التصرفات التخريبية من قبل الجيران المحيطين بالمدرسة .
				65 يزعجني تناول بعض أولياء الأمور على المعلمين وإدارة المدرسة .

المناسبة		الانتماء		المجال الخامس - العلاقات في العمل (الزملاء والمرؤوسين)	م
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية	الفقرات	

				66 أجواء العمل تتسم بالتوتر والشد العصبي.
				67 لا توجد علاقات مودة وألفة مع المعلمين والعاملين.
				68 العلاقات الرسمية هي السائدة أثناء ساعات العمل.
				69 أشعر أن العاملين يضمرون لي مشاعر الغيرة والحسد.
				70 كثيراً ما أهمل مناسبات خاصة بالمعلمين والعاملين بسبب حجم الأعباء الإدارية الكثيرة .
				71 أتعامل مع المعلمين والطلاب بقسوة بسبب ضغوط العمل .
				72 عملي كمدير مدرسة ضيق من حجم صداقاتي .
				73 العلاقة الشخصية هي التي تحكم رضا رؤسائي عني.
				74 أشعر بأن هناك شيئاً من عدم الثقة بيني وبين الموظفين في العمل .
				75 يؤدي ضعف التفاهم والانسجام بيني وبين المعلمين وأولياء الأمور إلى زيادة مشاكل العمل .

				76	العلاقة بيني وبين الهيئة الإدارية المشرفة علي بعيدة عن التفاهم .
				77	أعاني من الخلافات الدائمة بيني وبين المعلمين والطلاب
				78	أشعر بأنني مراقب في كل تصرفاتي من قبل الجهات العليا
				79	أضطر لمجاملة بعض المعلمين حفاظاً على سير العمل المدرسي .
				80	يزعجني اللامبالاة الكبيرة من قبل المعلمين بأوضاع المدرسة .
				81	يضايقني عدم وجود أصدقاء لي من المعلمين .
				82	أشكو من عدم الأخذ باقتراحاتي من قبل رؤسائي في المديرية والوزارة .

من وجهة نظرك كمدير/ة ما هي مقترحاتك للتخفيف من ضغوط العمل التي يتعرض لها مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة ؟

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-
- 5-
- 6-
- 7-
- 8-
- 9-

ملحق رقم (2)
قائمة بأسماء السادة المحكمين

م	أسماء المحكمين	جهة العمل
1	أ.د. فؤاد علي العاجز	الجامعة الإسلامية - غزة
2	د. جميل حسن الطهراوي	الجامعة الإسلامية - غزة
3	أ.د. عليان عبد الله الحولي	الجامعة الإسلامية - غزة
4	د. سليمان حسين المزين	الجامعة الإسلامية - غزة
5	د. سناء إبراهيم أبو دقة	الجامعة الإسلامية - غزة
6	د. سمير خالد صافي	الجامعة الإسلامية - غزة
7	د. صهيب الأغا	جامعة الأزهر - غزة
8	د. محمد هاشم آغا	جامعة الأزهر - غزة
9	د. زياد الجرجاوي	جامعة القدس المفتوحة - غزة
10	د. سهيل دياب	جامعة القدس المفتوحة - غزة
11	د. سلوى ثابت	جامعة القدس المفتوحة - غزة
12	د. محمود إبراهيم خلف الله	جامعة الأقصى - غزة
13	د. رزق عبد المنعم شعت	جامعة الأقصى - غزة
14	د. حمدي معمر	جامعة الأقصى - غزة
15	د. رندة شريبر	جامعة الأقصى - غزة
16	د. علي خليفة	وزارة التربية والتعليم العالي
17	د. رياض سمور	وزارة التربية والتعليم العالي
18	د. خميس محمد العفيفي	دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية موجهة إلى السادة مديري المدارس الحكومية

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

سعادة مدير/ة المدرسة: المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع/ تعبئة استبانة

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة الميدانية التي أقوم بإعدادها وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية - الإدارة التربوية وهي بعنوان:

" ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها "

وتتكون الاستبانة التي بين يديك من (71) فقرة موزعة على خمسة مجالات بالإضافة لسؤال مفتوح للتعرف على أهم السبل للتغلب على ضغوط العمل لدى مديري المدارس والتي تراها مناسبة أنت.

وعلى الرغم من علمنا بمحدودية وقتكم المتاح ، وذلك نظراً للمسئولية الكبيرة الملقاة على عاتقكم إلا أن النجاح في هذا الجهد يعتمد على تفضلكم بالموافقة على تعبئة الاستبانة.

وأرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي ترونه مناسباً ومن ثم الإجابة على السؤال المفتوح.

ونثق أنه في ضوء مساهمتكم وعطائكم الكبير أنكم ستدعمون هذا الجهد ، مع العلم بأن جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً ومقدرًا حسن تعاونكم

وتقبلوا فائق احترامي وتقديري

الباحث

محمد عوض شبير

البيانات العامة:

عزيزي مدير/ة المدرسة : يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة والتي تنطبق عليك .

❖ الجنس:

ذكر أنثى

❖ المؤهل العلمي:

بكالوريوس ماجستير فأعلى

❖ عدد سنوات الخدمة (كمدير مدرسة):

من 1-5 سنوات من 6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

❖ المرحلة التعليمية:

أساسية ثانوية

❖ فترة الدوام المدرسي:

صباحي دائم سائي دائم دراسة ذات دوام متغير (فترتين)

عزيمي المدير/ة فيما يلي مجموعة من المؤشرات المتعلقة بقياس مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية راجياً وضع إشارة (X) في خانة الاختيار التي تعبر عن رأيك فيها وذلك من خلال تعرضك لتلك المؤشرات في المدرسة التي تعمل بها:

م	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المجال الأول - ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل						
1	أشعر بصعوبة المهام المسندة إليّ وتعقيدها.					
2	أخطئ في أداء عملي بسبب كثرة الأعباء الإدارية.					
3	أعجز عن إنجاز الكثير من أعمالي خلال ساعات الدوام المدرسي.					
4	أتضايق من قلة الصلاحيات الممنوحة لي لتنفيذ المسؤوليات .					
5	أتضايق من قلة فترات الراحة أثناء العمل.					
6	أشعر بطغيان عملي على حياتي الخاصة .					
7	أشعر بالتعب والإجهاد الشديد أثناء فترة الدوام المدرسي.					
8	أعاني من قلة وجود مساعدين مؤهلين يعينونني في تحمل أعباء العمل .					
9	أجد صعوبة في تطوير قدراتي بسبب حجم العمل الذي أقوم به .					
10	عملي كمدير مدرسة يحد من مشاركتي الاجتماعية .					
11	كثرة الأعمال الإدارية تحد من قدرتي على مواصلة دراساتي العليا .					
12	طبيعة عملي كمدير مدرسة جعلتني عصبي المزاج .					
13	أشعر بأنني في مهنة لا تتناسب مع قدراتي .					
14	ضغط العمل يضطرني للغياب المتكرر.					
15	أفكر في تغيير مهنتي بسبب كثرة الأعمال الإدارية.					
16	أتضايق من قلة الراتب الذي أتقاضاه مقابل عملي كمدير مدرسة.					
17	أشعر بصعوبة متابعة الأعمال الكتابية للمعلمين بسبب كثرة الأعباء الإدارية .					

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المجال الثاني - ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة
					18 يزعجني انتشار المشكلات السلوكية بين الطلبة.
					19 يزعجني اللامبالاة بالدراسة من قبل الطلبة .
					20 يضايقني اكتظاظ الفصول الدراسية بالطلبة .
					21 يزعجني قلة تفيد الطلبة بالتعليمات المدرسية.
					22 أشكو من قلة اهتمام المعلمين بالخطط العلاجية لرفع المستوى التحصيلي للطلبة.
					23 أعاني من صعوبة السيطرة على طلبة مدرستي .
					24 أشعر بالضيق بسبب تفاوت الأعمار بين طلبة مدرستي .
					25 أعاني من وجود تكتلات طلابية داخل مدرستي.
					26 أشعر بالانزعاج عند حدوث مشاكل أسرية للطلبة.
					27 أعاني من كثرة شكاوي المحيطين بالمدرسة من تصرفات طلبة المدرسة في ذهابهم وإيابهم للمدرسة .
					28 أشعر بالانزعاج نظراً للتمييز في المعاملة بين الطلبة من قبل المعلمين .
					29 يقلقني لجوء بعض المعلمين لاستخدام العقاب البدني مع الطلبة
					30 أعاني من ضياع جل وقتي في ضبط الطلبة .
					31 يزعجني كثرة هروب الطلبة من المدرسة .
					32 أشعر بالضيق نتيجة للسلوكيات التخريبية من الطلبة بمرافق المدرسة
					33 يزعجني تأخر الطلبة عن الحصص بشكل مستمر .
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المجال الثالث - ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل المادية
					34 يزعجني كثرة الضوضاء في مكان العمل.
					35 عدم ملائمة المكتب تحد من نشاطاتي كمدير.
					36 أشكو من ضيق مساحة المكتب الخاص بالإدارة.
					37 الأمن والسلامة في مكتبي شبه معدومة .
					38 الإضاءة في مكتبي غير كافية .
					39 وسائل التهوية في مكتبي غير كافية .
					40 أعاني من عدم توفر التقنيات الحديثة في مكتبي .
					41 يحد تصميم مكان العمل من سهولة إشرافي على المعلمين.
					42 التجهيزات والأثاث مرتبة بطريقة لا تساعدني على أداء العمل بسهولة.
					43 يزعجني افتقار المدرسة لمظلات لحماية الطلبة صيفاً وشتاءً .

المجال الرابع - ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي .					
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	
					44 أعاني من قلة التعاون والتواصل بين أولياء الأمور والمدرسة .
					45 يزعجني إهمال أولياء الأمور متابعة المستويات التحصيلية لأبنائهم .
					46 ضيق الوقت يحرمني من تنظيم زيارات لبعض معالم المجتمع المحلي .
					47 أعاني من قلة فرص مشاركة المدرسة في دعم أنشطة المجتمع المحلي .
					48 أعاني من قلة تعاون المجتمع المحلي في تقديم آراء ومقترحات لتطوير العمل المدرسي .
					49 أشعر بالضيق من عدم استفادة المدرسة من خبرات أولياء الأمور .
					50 أعاني من قلة فعالية مجلس أولياء الأمور في حالة وجوده .
					51 أعاني من ضعف المقدرة على تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .
					52 أعاني من تدخل المجتمع المحلي في الشؤون الداخلية للمدرسة .
					53 أضطر لمعاملة أولياء الأمور بسبب دعمهم المادي للمدرسة .
					54 أعاني من قلة دعم مؤسسات المجتمع المحلي للمدرسة .
					55 يزعجني التصرفات التخريبية من قبل الجيران المحيطين بالمدرسة .
					56 يزعجني تناول بعض أولياء الأمور على المعلمين وإدارة المدرسة .

المجال الخامس - ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل					
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	
					57 أجواء العمل تتسم بالتوتر والشد العصبي.
					58 علاقات المودة والألفة بيني وبين العاملين في المدرسة ضعيفة.
					59 أشعر أن المعلمين يضمرون لي مشاعر الغيرة والحسد.
					60 قليلاً ما أشارك المعلمين والعاملين في مناسباتهم بسبب ضغط العمل .
					61 أتعامل مع المعلمين والطلبة بقسوة بسبب ضغوط العمل .
					62 قلت صداقاتي مع المعلمين بسبب كثرة الأعباء الإدارية .
					63 العلاقة الشخصية هي التي تحكم رضا رؤسائي عني.
					64 أشعر بأن هناك شيئاً من عدم الثقة بيني وبين المعلمين في المدرسة.
					65 ضعف التفاهم والانسجام بيني وبين المعلمين أدى إلى زيادة مشاكل العمل .
					66 العلاقة بيني وبين الهيئة الإدارية المشرفة علي بعيدة عن التفاهم .
					67 أعاني من الخلافات الدائمة بيني وبين المعلمين والطلبة .
					68 أشعر بأنني مراقب في كل تصرفاتي من قبل الجهات العليا.
					69 أضطر لمعاملة بعض المعلمين حفاظاً على سير العمل المدرسي .
					70 يزعجني اللامبالاة الكبيرة من قبل المعلمين تجاه بأوضاع المدرسة .
					71 أشكو من قلة الأخذ باقتراحاتي من قبل رؤسائي في الإدارة التعليمية


من وجهة نظرك كمدير/ة ما هي مقترحاتك للتخفيف من ضغوط العمل التي
يتعرض لها مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة ؟

--1
--2
--3
--4
--5
--6
--7

ملحق رقم (4)

يوضح صورة عن كتاب تسهيل مهمة الباحث الموجه من عمادة الدراسات العليا
بالجامعة الإسلامية لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

 **الجامعة الإسلامية - غزة**
The Islamic University - Gaza

عمادة الدراسات العليا

هاتف داخلي: 1150

الرقم. ج س ع/35
Ref 2009/07/14
التاريخ Date


الأخ الدكتور/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
حفظه الله،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ محمد عوض توفيق شبير برقم جامعي 2007/0365 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية/ الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق استبانه والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والمعنونة بـ:

" ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها"
والله ولي التوفيق،،

عميد الدراسات العليا


د. زياد إبراهيم مقداد

صورة إلى:-
❖ الملف.

ص.ب. 108 الرمال غزة فلسطين هاتف Tel: +970 (8) 286 0700 فاكس Fax: +970 (8) 286 0800
www.iugaza.edu.ps public@iugaza.edu.ps

ملحق رقم (5)

يوضح صورة عن كتاب تسهيل مهمة الباحث الموجه من وزارة التربية والتعليم
العالي لمديريات التربية والتعليم ومديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة .

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Asst. Deputy Minister's Office



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مكتب الوكيل المساعد للشئون التعليمية

الإدارة العامة للتخطيط التربوي

الرقم : و ت /ع/ مذكرة داخلية (١٦٦١)
التاريخ : ٢٠٠٩/٠٧/١٦ م

السيدة/ مديرو التربية والتعليم - محافظات غزة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،
حفظهم الله

الموضوع/ تسهيل مهمة بحث في الماجستير .

يقوم الطالب: محمد عوض توفيق شبير، والمسجل لدرجة الماجستير في
الجامعة الإسلامية، كلية تربية/ تخصص أصول التربية الإدارة التربوية، بعمل بحث بعنوان:
"ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها".

يرجى من سيادتكم التكرم بمساعدة الطالب بتطبيق أداة الدراسة
وهي استبانة على عينة من مديري المدارس في محافظات غزة، وذلك حسب الأوصاف...

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

د. زياد أحمد ثابت

وكيل الوزارة المساعد للشئون التعليمية



أ. مدحت قاسم

سجدة ليد

✓ السيد/ مديرو التربية والتعليم العالي
✓ السيد/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي.
✓ السيد/ وكيل الوزارة المساعد لشئون الإدارة والتطوير.