

مستوى ضغوط العمل التي تواجهها
مديرات المدارس المتوسطة الحكومية بالمدينة المنورة

إعداد

أ/رقية عبد العالي الحربي

أ.د/ زكريا محمد هيبه

أستاذ مشارك بجامعة طيبة

وأستاذ بجامعة العريش

مستوى ضغوط العمل التي تواجهها مديرات المدارس المتوسطة الحكومية بالمدينة المنورة

أ.د/ زكريا محمد هيبه و أ/ رقية عبد العالي الحربي

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن ضغوط العمل التي تواجه مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، وبيان أثر المتغيرات (عدد سنوات الخبرة - عدد الدورات التدريبية- صفة المبنى المدرسي) في مستوى ضغوط العمل لديهن، وبناء تصور مقترح لمواجهة ضغوط العمل حسب وجهة نظرهن، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، إذ تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديرات مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية بالمدينة المنورة، وبلغ عددهن (٧٩) مديرة، واستجاب منهن (٤٦) مديرة. واعتمد الباحثان أداة الاستبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ مديرات المدارس المتوسطة الحكومية بالمدينة المنورة يواجهن مستوى (كبيراً) من ضغوط العمل، حيث جاء ترتيب المجالات الناتج عنها ضغوط العمل مرتبة من المرتبة الأولى إلى السادسة على النحو التالي: (التطوير المهني، عبء العمل، غموض الدور، وصراع الدور) أتت بمستوى مواجهة كبير، بينما المجالين (البيئة المادية، والعلاقات مع الآخرين) أتت بمستوى مواجهة متوسط.

مقدمة الدراسة:

يُنسَمِّ عصرنا الحديث بالتطورات السريعة المتلاحقة؛ نتيجةً للثورة المعلوماتية والتقنية، ونجدُ ذلك واضحاً في جميع مجالات حياتنا المختلفة، بما في ذلك مجال العمل الذي زاد تعقيداً، وتوسعاً، وزيادةً في الأعباء سواءً على الأفراد، أو المنظمات، فشكّل ذلك ضغطاً عليهما.

ومن هذا المنطلق تطورت مهنة الإدارة المدرسية بشكل كبير منذ نشأتها خلال القرنين الماضيين، حيث نلاحظ أن السياقات التي يعمل فيها هؤلاء القادة التربويون تتأثر على نحو مستمر بالعوامل الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية المتنوعة، والتي تُنشئ ضغوطاً على مهاراتهم القيادية؛ ونتيجة لذلك تؤثر عليهم شخصياً، ومهنيّاً (Norton, 2005)؛ ولذا اضطر عدد كبير من المديرين إلى ترك مناصبهم، كما يفكر آخرون في مغادرة المهنة مستقبلاً. ونجد أن المسؤوليات والمشكلات المتأصلة في منصب مدير المدرسة تعد واسعة النطاق ومتنوعة. وفي أغلب الأحوال فإنه يتعين على مديري المدارس القيام بالقيادة في بيئة يشعرون فيها بالعزلة، وتتعدد فيها مسؤولياتهم، وفيها يتلقون أعداداً ضئيلة من المعينات ومصادر الدعم (Litchka & Polka, 2009).

ونستطيع القول إن مديري المدارس يواجهون قدراً كبيراً من الضغوط في عملهم ترتبط على نحو مباشر بأدوارهم، ومناصبهم في هذه المهنة. وأكدت نتائج العديد من الدراسات السابقة حجم تلك الضغوط التي يتعرض لها مديرو المدارس في عملهم، ومن تلك الدراسات: دراسة (Glass & Franceschini, 2007) التي أظهرت نتائجها أن ما يقارب (٦٠%) من المديرين يشعرون بمستويات من ضغوط العمل التي يمكن اعتبارها إما كبيرة، أو كبيرة للغاية، وكما تناولت دراسة "مونور" (Monore, 2007) تحديد مستويات الضغوط الإدارية الحالية، والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس، وكشفت نتائجها أن مديري المدارس عبروا عن مستويات زائدة في أعباء العمل، وأن الكم الكبير من الوقت الذي يتم قضاءه في العمل يُعد مصدراً رئيساً للضغوط الإدارية في العمل.

وبهذا السياق أظهرت نتائج دراسة الراشد (٢٠٠٥) أنّ أهم مصادر ضغط العمل هي: العلاقة مع أولياء الأمور، تلاه العلاقة مع المعلمين، وعدم الرضا عن العمل، والعلاقة مع الرئيس، وعبء الدور، والعلاقة مع الطلبة.

ويختلف مستوى ضغط العمل تبعاً لنوع المهنة، وقد أشارت الدراسات والأبحاث التربوية التي تناولت ضغوط العمل لدى مديري المدارس إلى أنّ ممارسي بعض المهن يعانون من الضغوط أكثر من غيرهم، وبالذات مهن الإدارة والإشراف، والمهن المساندة كالطب والتمريض، ومن هذه الدراسات دراسة فريدمان (Fridman) أنّ مفهوم الاحتراق النفسي يرتبط بمهنة التعليم أكثر من غيرها. وقد يعود سبب ذلك إلى ما ذكره بطاح (٢٠٠٦)؛ والشرنوبي (٢٠٠١) إلى أن المؤسسات التعليمية من أهم المؤسسات الموجودة في الدولة، وأكثرها حيوية بالنسبة للمجتمع؛ نظراً للدور الذي تلعبه ببناء كوادر تحمل عبء نهضة المجتمع وتقدمه، ولعل هذه الأسباب هي ما دعت الباحثين في الميدان التربوي إلى الاهتمام بموضوع ضغوط العمل، فأثروا المكتبة العربية بالدراسات التي تناولته في مجالاتٍ مختلفة؛ فأشارت مثلاً: دراستا (حمدان، ٢٠١٠؛ والجرادات، ٢٠١٠) إلى ضغوط العمل في التعليم الجامعي سواءً على المستوى الأكاديمي، أو على المستوى الإداري، وأشارت دراستا (أبو رحمة، ٢٠١٢؛ والشامان، ٢٠٠٦) إلى ضغوط العمل بالنسبة للإشراف التربوي، بينما تناولت دراسات (شريف وعلي، ٢٠١١؛ والسّميح، ٢٠٠٩؛ وقاجه، ٢٠٠٦) ضغوط العمل بالنسبة للمعلمين، وكما كشفت دراسات (غضية، ٢٠٠٨؛ وباركندي، ١٩٩٤؛ وصادق، ١٩٩٤) ضغوط العمل لدى مديري المدارس.

ولهذا تُعدّ عملية إدارة الضغوط بمثابة حالة لتغيير العلاقات ما بين الفرد وبيئته، ويتعين على الفرد في بعض الأحيان أن يعتمد بشكل أكثر على بعض أشكال المواجهة مثل الاستراتيجيات الدفاعية، أو استراتيجيات حل المشكلات. ولا تعدّ مواجهة الضغوط بمثابة عملية حجم واحد يلائم الجميع، لكنها تعدّ عملية فردية وشخصية (Krzemienski, 2012). الأمر الذي يشير إلى الحاجة لمزيد من الدراسات حول خطط إدارة الضغوط التي تتضمن استراتيجيات تقليصها (Hohenstein, 2008)؛ وتكمن أهميتها في: الوقاية من الضغوط، أو خفض حدة تكرارها، وفي التقليل من قابلية الفرد للضغوط؛ فتزيد وتقوى حصانته ومناعته، وكذلك في تحسين مراقبة الضغوط، والقدرة على التأقلم معها.

وللحد من آثار ضغوط العمل يجب مواجهتها، وذلك من خلال القيام بتصميم برامج، ووضع استراتيجيات؛ بهدف تخفيف الضغوط، وعلاج آثارها السلبية (الدخيل؛ وحسين، ٢٠٠٨). وتمر هذه الاستراتيجيات بمراحل مختلفة يذكرها حريم

(٢٠٠٤) وهي: التعرف على وجود مشكلة تتعلق بضغوط العمل، ثم الكشف عن مسببات ضغوط العمل، ووضع حلول لها، والانتهاه بالتنفيذ والمتابعة. ومن هذا الجانب هدفت الدراسة الحالية إلى بناء تصور وفقاً للنتائج التي قد تتوصل إليها؛ لغرض مواجهة ضغوط العمل التي يتعرض لها مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، وتقليصها. ومن هذا تمحورت مشكلة الدراسة الحالية. ونظراً لندرة الدراسات السابقة التي تناولت مواجهة ضغوط العمل التي يتعرض لها مديرات المدارس حسب علم الباحثين سعت هذه الدراسة للكشف عن تلك الضغوط، ومن ثم مواجهتها من خلال بناء تصور مقترح قد يستفاد منه في مواجهة تلك الضغوط والحد منها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعتبر مدير المدرسة من عناصر الإدارة الفعالة؛ فهو الذي يقود الأفراد الذين يقومون بتنفيذ الخطة حسب الأهداف المنشودة، وفي ضوء المرحلة المحددة لها، كما أن عليه أن يرشدهم ويوجههم (باركندي، ١٩٩٤)؛ نظراً لتعدد الأدوار التي يقوم بها، وزيادة عبء العمل في كثير من الأحيان خاصة إذا كان يُدير مدرسة كبيرة الحجم، وقد لا تتوفر له الدورات التدريبية المناسبة التي تؤهله لشغل منصب مدير مدرسة، فلا يملك بالتالي المهارات الكافية لمواجهة ضغط العمل، كما أنه مُطالب بمقابلة احتياجات التلاميذ، والمدرسين، والرؤساء، وأولياء الأمور، والمجتمع، ونفسه أيضاً، وقد لا يتوفر لعمله توصيف وظيفي مناسب، وقد لا يوجد له مساعدين إداريين أكفاء، وقد لا يملك السلطة الكافية لاختيار، وتعيين، ونقل الموظفين من مدرسين وإداريين، إزاء كل هذه الظروف لا يملك أقدر الإداريين إلا أن يُصاب بأعراض التوتر في العمل (صادق، ١٩٩٤).

ونجد في إحصائيات الآثار الناتجة عن ضغوط العمل أن التكلفة الاقتصادية والبشرية لها مرتفعة للغاية؛ فتكاد تصل في أحد التقديرات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى ١٧ بليون دولار، وهي مجموع الفاقد من ساعات العمل بسبب المرض، أو نقص الكفاءة، أو المشاكل التنظيمية التي ترجع إلى وجود الكرب، أو الشدة لدى المديرين (عبدالرحمن، ٢٠٠٨).

وبعد الاطلاع على الدراسات، تبين أنها تؤكد أهمية الدور الذي يقوم به مديرو المدارس، وهذا الدور يجعلهم أكثر عُرضة لضغوط العمل المختلفة، ففي

دراسة خليفات والمطارنة (٢٠١٠) التي تناولت أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، تبين أن أثر مستوى الضغوط في الأداء لدى المديرين كان متوسطاً، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تُعزى لمتغير: الجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة، والعمر، والحالة الاجتماعية. كما بينت دراسة الغيص (١٩٩٧) أن ما نسبته ٧٥% من القيادات الإدارية في الكويت يتعرض لضغوط العمل، ٤١% منهنّ يتعرضن لمثل هذه الضغوط بدرجة عالية.

في حين وجد العتيبي (٢٠٠٦) أن مديري مدارس التعليم العام الحكومي في مدينة الرياض، يتعرضون إلى مستوى متوسط من ضغوط العمل بلغت نسبتها ٥٥,٨١%. وأكدت الدراسات على ارتفاع نسبة المديرات اللواتي يتعرضن لضغوط العمل، كما جاء في دراسة البليهد (٢٠٠١) التي طبقتها على مديرات مدارس التعليم العام في الرياض، حيث وجدت أن نسبة المديرات اللاتي يتعرضن للضغوط (٥٢,٧%) مقابل (٣٩,٧%) ممن لا يتعرضن لضغوط العمل، وأوضحت الدراسة بأن مسببات هذه الضغوط -حسب حدتها- هي كالتالي: عبء العمل، صراع الدور، تنظيم العمل، بيئة العمل، تقدير الرؤساء، وغموض الدور.

وانطلاقاً مما سبق: جاءت هذه الدراسة لمعرفة مصادر ضغوط العمل التي تواجه مديرات المدارس المتوسطة في المدينة المنورة، من خلال الإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى ضغوط العمل التي تواجهها مديرات المدارس المتوسطة الحكومية بالمدينة المنورة؟
أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى: تعرف مستوى ضغوط العمل التي تواجه مديرات المدارس المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة.
أهمية الدراسة:

تتناول هذه الدراسة أحد المواضيع المهمّة التي تحتاج إلى بحث ودراسة في مؤسسات التعليم؛ ويتضح ذلك من خلال الدراسات السابقة التي تناولت موضوع ضغوط العمل على اختلاف زمانها، ومكانها، وتأتي هذه الدراسة لتضع تصوراً مقترحاً يُساعد على مواجهة ضغوط العمل، ومعرفة مصادرها، فمن الممكن أن تُسهم نتائجها في التغلب على ضغوط العمل التي تواجهها المديرات، أو التخفيف

من حدتها، والتقليل من تأثيرها على مستوى أدائهنّ لعملهن، وفي حياتهن الاجتماعية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على معرفة مصادر ضغوط العمل التي تواجه مديرات مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية بالمدينة المنورة، وعلاقتها ببعض المتغيرات.

مصطلحات الدراسة:

الضغوط في اللغة تُرجع كلمة ضغط "stress" إلى الكلمة اللاتينية " string ere" وتعني يسحب بشدة، ثم تم استخدامها لتعني إكراه وقسر" (بطاح، ٢٠٠٦، ١٥٠).

وتُعرف الضغوط بأنها: "موقف، أو حالة يشعر فيها الفرد بالقلق، وعدم الارتياح، الأمر الذي يمكن أن يتطور ليُمثل ضغطاً على الفرد". (الشامان، ٢٠٠٥، ٤)

ويصف العطية (٢٠٠٣، ٧) الضغوط بأنها: "حالة ديناميكية يواجه فيها الفرد فرصاً، أو متطلبات مرتبطة بما يرغب به، ولكن النتائج المرتبطة بها تُدرك على أنها غير مؤكدة ومبهماة".

وعرف فليه وعبد المجيد (٢٠٠٩، ٣٠٥) بأن ضغوط العمل هي "أية خاصة لبيئة الوظيفة تمثل تهديداً للفرد مثل مطالب العمل التي لا يستطيع الوفاء بها، أو إعدادات غير كافية لمواجهة احتياجاته". وعرفت "ويلسون" ضغوط العمل على أنها "أي مثير مثل الخوف، أو الإحساس بالأذى والذي يمكن أن يؤثر على التوازن النفسي للفرد، أما العوامل الضاغطة Stressor فهي تلك المواقف التي تسبب للفرد أن يتوقع قدرته على الاستجابة بطريقة معينة" (Wilson, 2010,8).

وتتفق معظم التعريفات في مضمونها بأن ضغط العمل ما هو إلا ردود فعل الفرد تجاه الظروف والأحداث المحيطة به في بيئة عمله، فيؤثر ذلك عليه نفسياً أو جسدياً أو سلوكياً ويكون ذلك سلباً أو إيجاباً.

الدراسات السابقة:

قام الباحثان بعرض الدراسات السابقة والتي تتناول مصادر ضغوط العمل لمديري المدارس واستراتيجيات مواجهتها، وسيكون عرضها حسب تسلسلها الزمني من الأحدث للأقدم.

هدفت دراسة مخلوفي (٢٠١٦) إلى معرفة علاقة ضغوط العمل بالدافعية للإنجاز، والفروق في مستوى استخدام استراتيجيات المواجهة واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ضغوط العمل، والدافعية للإنجاز بلغت (٠.٥٢)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مديري التعليم المتوسط، في استراتيجيات المواجهة تعزى لمتغير: الجنس، الخبرة الإدارية، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مديري التعليم المتوسط في الدافعية للإنجاز، تعزى لمتغيري الجنس، والخبرة الإدارية.

وهدفت دراسة " جريسون " و"ميتاني" (Grissom & Mitani, 2015) إلى الكشف عن الدور الذي يمكن أن تلعبه مهارات إدارة الوقت لدى المديرين في تقليص إحساسهم بضغوط العمل، وزيادة فاعليتهم المتصورة. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن المديرين الذين لديهم مهارات أفضل في إدارة الوقت يخصصون وقتاً أطول لحجرات الدراسة، ولإدارة التدريس في مدارسهم، ولكنهم يقضون وقتاً أقل في بناء العلاقات الاجتماعية.

وهدفت دراسة صابر (٢٠١٤) إلى تحديد أهم استراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية والتنظيمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات والدراسات التي تناولت إدارة الضغوط، في جامعة سطيف الجزائرية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مقترح باستراتيجيات إدارة ضغوط العمل، وانقسمت إلى: استراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية، والتي تضمنت: استراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية السلوكية. ثم استراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية النفسية. واستراتيجيات التحكم الانفعالي ثم استراتيجيات إدارة ضغوط العمل التنظيمية.

وهدفت دراسة المطيري (٢٠١٣) إلى التعرف على ضغوط العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) مدير، و(٣٠٠) معلماً، اختيروا بالطريقة العشوائية من المناطق التعليمية

الست في دولة الكويت. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي: أن مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس في دولة الكويت كان متوسطاً، وأن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت كان مرتفعاً.

هدفت دراسة براون (Brown, 2013) إلى معرفة وعي فريق العمل في المدرسة بالضغوط الواقعة عليهم، وآليات واستراتيجيات التعامل معها، واشتملت عينة الدراسة على (٢١١) شخصاً ينقسمون إلى ثلاث مجموعات من العاملين بالمدرسة: مجموعة المديرين، ومجموعة المعلمين، ومجموعة المساعدين، وكان أكثر من ٨٧% من العينة من النساء، وكشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة بين درجة الوعي بين مجموعات العمل الثلاث، في حين أظهرت وجود فروق واضحة في المصادر التي تُسبب الضغط الأكبر بين المجموعات الثلاث، حيث إن الضغط الأكبر يتمثل في التعامل مع الآباء.

وهدفت دراسة "روميني" (Romney, 2012) إلى تحديد مستويات الضغوط العامة لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية تكساس، وكذلك تحديد مستوى الضغوط وفقاً للفئات الفرعية. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من مديري ومديرات المدارس الثانوية في ولاية تكساس الأمريكية بلغ عددها (٦٠٥) مديراً، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية في ولاية تكساس لديهم مستوى إجمالي متوسط من ضغوط العمل، وقد كانت الضغوط المرتبطة بالمهام هي الأعلى لدى المديرين في حين كانت الضغوط العابرة للحدود هي الأقل.

وهدفت دراسة "ديفون" (Devon, 2010) إلى معرفة مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها مديرو المدارس الابتدائية في شمال كارولينا الأمريكية. وتكونت عينة الدراسة من (٢٢) مديراً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للبحث، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في: أن مديري المدارس الابتدائية يتعرضون لضغوط العمل، وهناك أربعة مصادر لهذه الضغوط، وهي: أعباء العمل الكثيرة، الشعور بأن الاجتماعات تستهلك الكثير من الوقت، عدم القدرة على إنهاء التقارير وأوراق العمل الأخرى في الوقت المناسب، بالإضافة إلى مقاطعة العاملين بالمدرسة المستمرة للمدير.

وتناولت دراسة صالح (٢٠٠٩) مصادر ضغط العمل لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية والإعدادية من وجهة نظرهم في مركز محافظة نينوى العراقية،

وقد تكون مجتمع الدراسة من (٥٠) مديراً، ومديرة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمديرات في مصادر ضغط العمل لديهم، كما أظهرت النتائج أن هناك حاجة إلى المزيد من المعلومات والخبرات المهنية والإدارية بشكل فعّال، كما أنهم لا يزالون بحاجة إلى التخطيط الفعال؛ لتسيير شؤون الإدارة.

وهدفت دراسة دراسة غضية (٢٠٠٨) التعرف على أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (٣١١) مديراً ومديرةً وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \geq 0.05)$ لمستوى ضغوط العمل في الولاء التنظيمي لدى المبحوثين.

وهدفت دراسة "مونور" (Monore,2007) تحديد المستويات الحالية للضغوط الإدارية، والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس، وقد اشتملت عينة الدراسة على ٥٥ من مديري ومديرات المدارس في ولاية أريزونا الأمريكية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس قد عبروا عن مستويات زائدة من أعباء العمل، وصعوبة في الالتزام بالسياسات الفيدرالية وسياسات الولايات وسياسات الإدارات التعليمية؛ وأن الكم الكبير من الوقت الذي يتم قضاؤه في العمل يعد مصدراً رئيساً للضغوط الإدارية في العمل عليهم، كما أوضحت نتائج الدراسة أن هناك مصادر رئيسة للضغوط الإدارية على المديرين، منها: الالتزام بالسياسات الشرعية، وجود كم كبير من أعباء العمل والتي لا يمكن معها إنهاء الأعمال في يوم العمل الاعتيادي، الشعور بأن المقابلات تأخذ مقدار كبير من الوقت.

وأوضح الراشد (٢٠٠٥) في دراسته التي هدفت إلى التعرف على مدى إدراك مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحساء لمستوى ضغط العمل الذي يتعرضون له بشكل عام، وتكونت عينة الدراسة من (٥١) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مديري، ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الأحساء يتعرضون لدرجة متوسطة من ضغط العمل، وأن مصدر ضغط العمل المتمثل بالعلاقة مع أولياء الأمور هو أكثر المصادر المسببة للضغوط التي يتعرضون لها، تلاه العلاقة مع المعلمين، عدم الرضا عن العمل، صراع الدور، عدم التقدم المهني، العلاقة مع الرئيس، عبء الدور، المشكلات الذاتية للمدير، العلاقة مع الطلبة، وأخيراً غموض الدور.

وفي دراسة الشامان (٢٠٠٥) التي هدفت إلى معرفة أهم مصادر ضغوط العمل التنظيمية التي تواجهها مديرات المدارس في مدينة الرياض، وتألّف مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس بمدينة الرياض والبالغ عددها (٥٧٦) مدرسة، باستخدام الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن كمية العمل يأتي في المرتبة الأولى لمصادر الضغوط التي تواجهها المديرات، يليه: النمو المهني، اتخاذ القرار، غموض الدور، الاتصال، نوع العمل، البيئة المادية.

منهج الدراسة:

اتبعت الباحثان المنهج الوصفي المسحي، للكشف عن مستوى مصادر ضغوط العمل لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، ووصفها، وتحليلها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع مديرات المدارس المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة، وأُرسلت الأداة إلى جميع أفراد المجتمع الأصلي، وعددهن (٧٩) مديرة، وتمّ توزيع الاستبانات على (٦١) مديرة، وقد تمّ استرداد (٤٦) استبانة مكتملة البيانات، أي أنّ نسبة الاستبانات المستردة بلغت ٧٥.٤% من الاستبانات الموزعة.

أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة طبقت على المديرات . وبعد إجراءات التأكد من صدق الأداة، صدقاً ظاهرياً بعرضها على مجموعة من المتخصصين، أو صدق الاتساق الداخلي، من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة وبين المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة. وكذا التأكد من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach؛ قام الباحثان بإجراءات التطبيق.

المعالجة الإحصائية للبيانات:

تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences, SPSS)؛ حيث تم استخدام التكرار والنسب المئوية لتصنيف أفراد الدراسة، والمتوسط الحسابي والانحراف

المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما استخدم معامل بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ للتحقق من الصدق والثبات. وبالنسبة للتعامل مع قيم المتوسطات الحسابية، فقد كان ترتيب القيم كما في الجدول التالي:

جدول (١) قيم تحديد مستويات المتوسطات الحسابية

المستوى	المقياس الخماسي
ضعيفة جداً	من ١ إلى ١,٨
ضعيف	من ١,٨١ إلى ٢,٦٠
متوسط	من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠
كبير	من ٣,٤١ إلى ٤,٢
كبير جداً	من ٤,٢١ إلى ٥

وللإجابة عن سؤال الدراسة قام الباحثان بحساب المتوسط الكليلاستبانة فيضوء قيم المتوسطات للمجالات التي اشتملت عليها، كما تم ترتيب هذه المجالات تنازلياً بناءً على قيم متوسطاتها، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (٢) النتائج المتعلقة بتحديد مستوى ضغوط العمل

التي تواجهها مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة (ن = ٤٦)

الترتيب	مستوى الضغوط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	مجالات الاستبانة
١	كبير	٠.٩٧	٣.٩٢	٧	المجال الخامس: التطوير المهني
٢	كبير	١.٠٢	٣.٧٩	٧	المجال الأول: عبء العمل
٣	كبير	١.٠٦	٣.٦١	٧	المجال الثاني: غموض الدور
٤	كبير	١.٠٨	٣.٥٨	٧	المجال الثالث: صراع الدور
٥	متوسط	١.٢٦	٣.٣٩	٧	المجال السادس: البيئة المادية
٦	متوسط	١.١٣	٣.٣١	٧	المجال الرابع: العلاقات مع الآخرين
	مستوى كبير	١.٠٩	٣.٦٠	٤٢	الدرجة الكلية للاستبانة

يظهر من الجدول (٢) أن المتوسط الحسابي الكلي للاستبانة بلغ (٣.٦٠)، وهي قيمة تؤكد على أن مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة يواجهن مستوى (كبيراً) من ضغوط العمل.

وقد جاء المجال الخامس: (التطوير المهني). في المرتبة الأولى بين مجالات الاستبانة بمتوسط عام بلغ (٣.٩٢) وبمستوى (كبير) من الضغوط، في حين جاء المجال الأول: (عبء العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط عام بلغ (٣.٧٩)، وبمستوى (كبير)، وقد حصل المجال الثاني: (غموض الدور). على المرتبة الثالثة بمتوسط عام بلغ (٣.٦١)، وبمستوى (كبير)، بينما احتل المجال الثالث المرتبة الرابعة: (صراع الدور) بمتوسط عام بلغ (٣.٥٨) وبمستوى (كبير)، في حين شغل المجال السادس: (البيئة المادية) المرتبة الخامسة بمتوسط عام بلغ (٣.٣٩) وبمستوى (متوسط)، وقد جاء المجال الرابع: (العلاقات مع الآخرين). في المرتبة السادسة والأخيرة بين مجالات الاستبانة بمتوسط عام بلغ (٣.٣١) وبمستوى (متوسط) من الضغوط، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من مديرات المدارس المتوسطة الحكومية بالمدينة المنورة.

واختلفت هذه النتيجة أن مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة يواجهن مستوى (كبيراً) من ضغوط العمل" مع دراسة كل من الراشد (٢٠٠٥م) التي أظهرت بأن مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الأحساء يتعرضون لدرجة متوسطة من ضغوط العمل، ومع دراسة الشامان (٢٠٠٥م) التي أظهرت أن مديرات المدارس في مدينة الرياض يتعرض لدرجة متوسطة من ضغوط العمل التنظيمية، واختلفت أيضاً مع دراسة "روميني" (Romny, 2012) التي أظهرت نتائجها أن مديري المدارس الثانوية في ولاية تكساس لديهم مستوى إجمالي متوسط من ضغوط العمل.

ولعرض النتائج التفصيلية المرتبطة بكل مجال، قام الباحثان باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على كل مجال، ثم رتببت المتوسطات تنازلياً في كل مجال، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

نتائج المجال الأول: عبء العمل

جدول (٣) الإحصاءات الوصفية لاستجابات عينة الدراسة

من مديرات المرحلة المتوسطة على المجال الأول: عبء العمل (ن = ٤٦)

الرتبة	مستوى الضغط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار والنسب	العبارات	م
				غير موافقة بشدة	غير موافقة	محايدة	موافقة	موافقة بشدة			
٤	كبير	١.٠١	٣.٧٨	١	٥	٨	٢١	١١	ت	القيام بمهام ومسؤوليات غير مرتبطة بواجبات	١
				٢.٢	١٠.٩	١٧.٤	٤٥.٦	٢٣.٩	%		
٣	كبير	١.٢١	٤.٠٠	٢	٦	٣	١٤	٢١	ت	الاضطرار إلى العمل بعد انتهاء الدوام الرسمي.	٢
				٤.٣	١٣.٠	٦.٥	٣٠.٥	٤٥.٧	%		
٧	متوسط	١.١٩	٢.٩٦	٦	١٢	٩	١٦	٣	ت	قلة الخبرة اللازمة لأداء عملي.	٣
				١٣.٠	٢٦.١	١٩.٦	٣٤.٨	٦.٥	%		
٥	كبير	١.٠١	٣.٧٠	٠	٨	٨	٢٠	١٠	ت	القيام بأعمال معقدة.	٤
				٠.٠	١٧.٤	١٧.٤	٤٣.٥	٢١.٧	%		
٦	كبير	١.١٠	٣.٦٣	١	٨	٩	١٧	١١	ت	كثرة الأعمال تؤدي إلى وقوع في الأخطاء.	٥
				٢.٢	١٧.٤	١٩.٦	٣٦.٩	٢٣.٩	%		
٢	كبير	٠.٨٣	٤.٢٠	٠	٢	٦	١٩	١٩	ت	كثرة الأعمال لا تُتيح الفرصة الكافية للراحة.	٦
				٠.٠	٤.٣	١٣.١	٤١.٣	٤١.٣	%		
١	كبير جداً	٠.٧٨	٤.٢٨	٠	٢	٣	٢١	٢٠	ت	قلة المساعدة الكافية لإنجاز الأعمال.	٧
				٠.٠	٤.٣	٦.٥	٤٥.٧	٤٣.٥	%		
المتوسط الحسابي العام											
كبير											

يُلاحظ من الجدول (٣) أن المتوسط الحسابي العام للمجال الأول: (عبء العمل) بلغ (٣.٧٩)، وهي قيمة تؤكد على أن مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة يواجهن مستوى (كبيراً) من الضغوط فيما يتعلق بعبء العمل. وقد تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقدير مستوى عبء العمل لدى مديرات المرحلة المتوسطة بالمدينة المنورة بين (٢.٩٦ - ٤.٢٨)، حيث جاءت العبارة رقم (٧): قلة المساعدة الكافية لإنجاز الأعمال، في المرتبة الأولى بين عبارات المجال الأول بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٨) وبمستوى (كبير جداً)، في حين جاءت العبارة رقم (٣): قلة الخبرة اللازمة لأداء عملي، في المرتبة السابعة والأخيرة بين عبارات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٦)

وبمستوى (متوسط)، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة.

وانفقت هذه النتيجة "أن مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة يواجهن مستوى (كبيراً) من الضغوط فيما يتعلق بعبء العمل" مع دراسة "مونور" (Monore,2007) التي أظهرت نتائجها بأن مديري المدارس عبروا عن مستويات زائدة في أعباء العمل.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الشامان (٢٠٠٥م) التي أظهرت نتائجها بأن مديرات المدارس بمدينة الرياض يواجهن مستوى (متوسطاً) من الضغوط المتعلقة بكمية العمل (عبء العمل).

ويمكن تفسير ذلك بأن مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة يواجهن مستوى (كبيراً) من الضغوط فيما يتعلق بعبء العمل إلى أن معظم مديرات المدارس يتحملن كافة الأعباء بمفردهن؛ ولهذا جاءت عبارة قلة المساعدة الكافية لإنجاز العمل من أكبر العبارات التي تسبب ضغوط العمل؛ نتيجة العبء الذي تواجهه مديرة المدرسة، ومن الطبيعي إذا أصرت المديرية على أن تنجز كل الأعمال الإدارية بمفردها أن تزيد اعمالها التي لا تتيح الفرصة الكافية للراحة الجسدية والنفسية، ولهذا جاءت هذه العبارة بالمرتبة الثانية في تشكيل ضغوط العمل الناتجة من مصدر عبء العمل.

ولهذا تضطر المديرية أن تنجز ما تبقى من العمل بعد انتهاء الدوام الرسمي، وهذا الإجراء يزيد من أعباء العمل ولا يقلصها؛ وذلك لأن لدى مديرة المدرسة مهام وواجبات ومسؤولياتغير عملها في الإدارة المدرسية، حيث يحدث تعارض وتصارع أدوار بين مهامها وواجباتها تجاه أسرتها، ومنزلها، وتربية الأبناء، وحقوق الزوج، والتواصل الاجتماعي مما يجعل أعمالها متداخلة، ومعقدة، ولا تستطيع أن توافق بين تلك الواجبات والمهام، مما يزيد أعباء العمل، ويعرضها إلى شرود الذهن، والعزلة، والشعور بالتقصير في كافة مجالات مسؤولياتها الملقاة عليها؛ وقد يسبب هذا الضغط والاحتراق النفسي إلى الوقوع في الأخطاء، وسرعة الانفعال، وعدم التركيز.

نتائج المجال الثاني: غموض الدور

جدول (٤) الإحصاءات الوصفية لاستجابات عينة الدراسة

من مديرات المرحلة المتوسطة على المجال الثاني: غموض الدور (ن = ٤٦)

م	العبارات	التكرارات والنسب	درجة الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الضغوط	الرتبة	
			موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة					
١	غموض المهام الموكلة إليّ.	ت	٥	٢٠	١٠	١٠	١	٣.٣٩	١.٠٢	متوسط	٧	
		%	١٠.٩	٤٣.٥	٢١.٧	٢١.٧	٢.٢					
٢	قصور المعلومات الكافية لأداء العمل.	ت	٦	٢٢	٧	٧	٤	٣.٤١	١.١٧	كبير	٦	
		%	١٣.١	٤٧.٨	١٥.٢	١٥.٢	٨.٧					
٣	الافتقار لوضوح الطريقة السليمة لأداء المطلوب منيّ.	ت	٦	٢٣	٧	٨	٢	٣.٥٠	١.٠٧	كبير	٥	
		%	١٣.١	٥٠.٠	١٥.٢	١٧.٤	٤.٣					
٤	غموض بعض التعاميم الواردة من الجهات العليا.	ت	١١	٢١	٨	٥	١	٣.٧٨	١.٠١	كبير	٢	
		%	٢٣.٩	٤٥.٦	١٧.٤	١٠.٩	٢.٢					
٥	ضعف ارتباط العمل بأهداف التعليم ككل.	ت	١٣	٢٠	٩	٣	١	٣.٨٩	٠.٧٩	كبير	١	
		%	٢٨.٢	٤٣.٥	١٩.٦	٦.٥	٢.٢					
٦	الشعور بأن هناك تداخل بين عملي وأعمال الآخرين.	ت	٩	٢٣	٧	٦	١	٣.٧٢	١.٠٠	كبير	٣	
		%	١٩.٦	٥٠.٠	١٥.٢	١٣.٠	٢.٢					
٧	غياب الوصف الوظيفي الذي يحول دون تداخل الاختصاصات.	ت	١٢	١٦	٨	٨	٢	٣.٦١	١.١٨	كبير	٤	
		%	٢٦.١	٣٤.٨	١٧.٤	١٧.٤	٤.٣					
				المتوسط الحسابي العام					٣.٦١	١.٠٦	كبير	

يتبين من الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي العام للمجال الثاني: (غموض الدور). بلغ (٣.٦١)، وهي قيمة تؤكد على أن مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة يواجهن مستوى (كبيراً) من الضغوط فيما يتعلق بغموض الدور. وقد تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقدير مستوى غموض الدور لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة بين (٣.٣٩ - ٣.٨٩)، حيث جاءت العبارة رقم (٥): ضعف ارتباط العمل بأهداف التعليم ككل، في المرتبة الأولى بين عبارات المجال الثاني بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٩) وبمستوى (كبير)، في حين جاءت العبارة رقم (١): غموض المهام الموكلة إليّ، في المرتبة السابعة والأخيرة بين عبارات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٩) وبمستوى

(متوسط)، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة.

وقد اختلفت هذه النتيجة "أن مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة يواجهن مستوى (كبيراً) من الضغوط فيما يتعلق بغموض الدور "معدراة كل من (الراشد، ٢٠٠٥م)؛ و (الشامان، ٢٠٠٥) اللتين جاء غموض الدور فيهما بدرجة متوسطة، واختلفت أيضاً مع دراسة "روميني" (Romny,2012) التي أظهرت نتائجها أن مديري المدارس الثانوية في ولاية تكساس لديهم مستوى متوسط من الضغوط بما يتعلق بالضغوط المرتبطة بالدور .

ويمكن إرجاع ذلككون مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة يواجهن مستوى (كبيراً) من الضغوط المتعلقة بغموض الدور إلى أن استجابات مديرات المدارس بالمرحلة المتوسطة بالمدينة المنورة توضح أن هذا الغموض مرتبط بعدم وضوح أهداف التعليم ذات الصلةبمديرة المدرسة، وأن هناك أهدافاً غير قابلة للتطبيق، أو القياس؛ ولهذا تجد المديرة ضغوط عمل ناتجة عن عدم قدرتها على تحقيق تلك الأهداف، وقياسها. وربما يمتد هذا الغموض ليشمل مضمون ومحتوى بعض التعاميم الواردة من إدارة التعليم، أو الوزارة، ولا توجد معايير وأهداف واضحة تستطيع أن تسيّر عليها المديرة لمتابعة سير عملها الذي يجعلها تشعر بالنجاح الناشئ من إنجاز العمل، ومما يسبب للمديرة معضلة كبيرة أن هناك تداخلاً كبيراً بين عملها، وعمل غيرها، ولا توجد آلية توزع العمل بين الأشخاص، وتسمية كل عمل ومن المسؤول عن القيام به بشكل محدد وواضح. ولعل من أهم الطرق لحل الغموض في الأدوار هو إنشاء توصيف كامل، وواضح، ومفصّل لعمل المديرة، وعمل غيرها؛ لإزالة تلك الضبابية التي تسبب جهداً عقلياً وفكرياً يؤثر على الإنتاجية والإنجاز.

نتائج المجال الثالث: صراع الدور

جدول (٥) الإحصاءات الوصفية لإستجابات عينة الدراسة

من مديرات المرحلة المتوسطة على المجال الثالث: صراع الدور (ن = ٤٦)

م	العبارات	التكرارات والنسب	درجة الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الضغوط	الرتبة	
			موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة					
١	تعارض المهام في أكثر من جهة في إدارة التعليم.	ت	١٣	٢٣	٣	٥	٢	٣.٨٧	١.٠٩	كبير	٢	
		%	٢٨.٣	٥٠.٠	٦.٥	١٠.٩	٤.٣					
٢	القيام بأعمال لا تتوافق مع القيم والمبادئ المهنية.	ت	٧	١٢	١٢	٩	٦	٣.١١	١.٢٧	متوسط	٦	
		%	١٥.٢	٢٦.١	٢٦.١	١٩.٦	١٣.٠					
٣	تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي أدائه بأسلوب صحيح.	ت	١٠	٢٢	١٢	١	١	٣.٨٥	٠.٨٧	كبير	٣	
		%	٢١.٧	٤٧.٨	٢٦.١	٢.٢	٢.٢					
٤	تعارض متطلبات العمل والواجبات العائلية.	ت	١٢	١٨	٩	٧	٠	٣.٧٦	١.٠٢	كبير	٥	
		%	٢٦.١	٣٩.١	١٩.٦	١٥.٢	٠.٠					
٥	الشعور بأن مهنتي لا تتناسب مع قدراتي.	ت	٤	١٠	٧	١٤	١١	٢.٦١	١.٣١	متوسط	٧	
		%	٨.٧	٢١.٧	١٥.٢	٣٠.٥	٢٣.٩					
٦	وجود ضغوطات مدرسية تؤثر على عملية صنع القرار.	ت	١٣	٢١	٣	٩	٠	٣.٨٣	١.٠٦	كبير	٤	
		%	٢٨.٢	٤٥.٧	٦.٥	١٩.٦	٠.٠					
٧	مطالب إدارة التعليم لا تتناسب وحاجات المرؤوسين في المدرسة.	ت	١٣	٢٥	٤	٣	١	٤.٠٠	٠.٩٢	كبير	١	
		%	٢٨.٣	٥٤.٣	٨.٧	٦.٥	٢.٢					
				المتوسط الحسابي العام					٣.٥٨	١.٠٨	كبير	

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي العام للمجال الثالث: (صراع الدور). بلغ (٣.٥٨)، وهي قيمة تؤكد على أن مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة يواجهن مستوى (كبيراً) من الضغوط فيما يتعلق بصراع الدور. وقد تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقدير مستوى صراع الدور لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة بين (٢.٦١ - ٤.٠٠)،

حيث جاءت العبارة رقم (٧): مطالب إدارة التعليم لا تتناسب وحاجات المرؤوسين في المدرسة، في المرتبة الأولى بين عبارات المجال الثالث بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٠) وبمستوى (كبير)، في حين جاءت العبارة رقم (٥): الشعور بأن مهنتي لا تتناسب مع قدراتي، في المرتبة السابعة والأخيرة بين عبارات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦١) وبمستوى (متوسط)، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة.

اختلفت هذه النتيجة "أن مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة يواجهن مستوى (كبيراً) من الضغوط فيما يتعلق بصراع الدور" مع دراسة كل من الراشد (٢٠٠٥م) التي أوضحت بأن مديري المدارس يواجهون مستوى (متوسطاً) من الضغوط فيما يتعلق بصراع الدور، واختلفت أيضاً مع دراسة "روميني" (Romny,2012) التي أظهرت نتائجها أن مديري المدارس الثانوية في ولاية تكساس لديهم مستوى متوسط من الضغوط المرتبطة بالدور.

وربما يرجع ذلك إلىكون مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة يواجهن مستوى (كبيراً) من الضغوط المتعلقة بصراع الدور؛ وربما يعود صراع الدور إلى إدارة التعليم؛ إنترسل مطالب لكافة المدارس بدون معرفة حاجات المرحلة، ونوعية الفئة المستهدفة، وما الإمكانيات المتوفرة لدى المديرات ومراعاتها في صياغة الطلب مما يسبب تعارضاً؛ لأن بعض الطالبات لا يمكن تحقيقها في مدرسة؛ نظراً لظروفها وإمكانياتها، مما يسبب ضغطاً على مديرة المدرسة في التفكير والتأمل بكيفية التغلب على تلك الظروف التي تحولدون تحقيق تلك الطالبات، التي ربما تكون في مدارس أخرى ميسرة مقارنة بغيرها من المدارس، وقد تكون هناك أعمال تتعارض مع الواجبات العائلية حيث تحتاج لمزيد من الوقت والعمل وقد تكون بعض المديرات مدارسهن لا تتوفر فيها أدوات وأجهزة وتقنيات تضطر مديرة المدرسة إلى إنجاز عملها في مدارس أخرى، أو حمل أعمالها لإنجازها في المنزل، وغيرها من الضغوطات التي تسبب تعارض أدوار تزيد من ضغوط العمل السلبية.

نتائج المجال الرابع: العلاقات مع الآخرين:

جدول (٦) الإحصاءات الوصفية لاستجابات عينة الدراسة من مديرات

المرحلة المتوسطة على المجال الرابع: العلاقات مع الآخرين (ن = ٤٦)

الرتبة	مستوى الضغوط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار والنسب	العبارات	م
				غير موافقة بشدة	غير موافقة	محايدة	موافقة	موافقة بشدة			
٣	كبير	١.١٣	٣.٤٨	١	١١	٨	١٧	٩	ت %	أجواء العمل تتسم بالشدة والتوتر.	١
				٢.٢	٢٣.٩	١٧.٤	٣٦.٩	١٩.٦			
٢	كبير	١.٠٣	٣.٥٤	٠	١٠	٩	١٩	٨	ت %	صعوبة التفاهم مع المسؤولين في إدارة التعليم.	٢
				٠.٠	٢١.٧	١٩.٦	٤١.٣	١٧.٤			
٦	متوسط	١.١٧	٣.٠٤	٥	١٠	١٤	١٢	٥	ت %	المعاناة من الخلافات الدائمة بيني وبين المعلمات.	٣
				١٠.٩	٢١.٧	٣٠.٤	٢٦.١	١٠.٩			
٤	متوسط	١.١٨	٣.٣٧	١	١٥	٤	١٨	٨	ت %	صعوبة التعاون مع أولياء أمور الطالبات.	٤
				٢.٢	٣٢.٦	٨.٧	٣٩.١	١٧.٤			
١	كبير	١.١٦	٣.٦٣	٠	١٣	٣	١٨	١٢	ت %	ضعف العلاقة مع المعلمات بسبب الأعمال الإدارية.	٥
				٠.٠	٢٨.٣	٦.٥	٣٩.١	٢٦.١			
٥	متوسط	١.١٢	٣.١٥	٢	١٤	١٠	١٥	٥	ت %	الشعور بعدم إمكانية الحوار المباشر مع رئيسي المدرسة.	٦
				٤.٣	٣٠.٥	٢١.٧	٣٢.٦	١٠.٩			
٧	متوسط	١.١٦	٢.٩٨	٥	١٢	١٢	١٣	٤	ت %	المعاناة من الخلافات المهنية مع زميلات العمل.	٧
				١٠.٩	٢٦.١	٢٦.١	٢٨.٢	٨.٧			
متوسط				المتوسط الحسابي العام							

يتبين من الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي العام للمجال الرابع: (العلاقات مع الآخرين) بلغ (٣.٣١)، وهي قيمة تؤكد على أن مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة يتمتعن بمستوى (متوسط) من العلاقات مع الآخرين. وقد تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقدير مستوى العلاقات مع الآخرين لدى مديرات المرحلة المتوسطة بالمدينة المنورة بين (٢.٩٨ - ٣.٦٣)، حيث جاءت العبارة رقم (٥): ضعف العلاقة مع المعلمات بسبب الأعمال الإدارية، في المرتبة الأولى بين عبارات المجال الرابع بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٣) وبمستوى (كبير)، في حين جاءت العبارة رقم (٧): المعاناة من الخلافات المهنية مع زميلات العمل، في المرتبة السابعة والأخيرة بين عبارات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٨) وبمستوى (متوسط)، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة.

واتفقت هذه النتيجة "أن مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة يتمتعن بمستوى (متوسط) من العلاقات مع الآخرين" مع دراسة الراشد (٢٠٠٥م) التي أكدت نتائجها أن مديري المدارس الثانوية يتمتعون بمستوى متوسط من العلاقات مع الآخرين مثل العلاقة مع المعلمين، وأولياء الأمور، والطلبة، والرئيس. كما اتفقت بشكل جزئي مع نتيجة دراسة "مونور" (Monore, 2007) التي بينت أن هناك صعوبة في الالتزام بالسياسات الفيدرالية، وسياسات الولايات، وسياسات الإدارات التعليمية. كما اتفقت مع دراسة "ديفون" (Devon, 2010) في جانب وهو أن هناك خمس فئات رئيسة من ضغوط العمل على المديرين، ومنها العلاقات الاجتماعية. وأيضاً اتفقت مع نتيجة دراسة "جريسوم وميتاني" (Grissom & Mitani, 2015) التي أكدت أن مديري المدارس يقضون وقتاً أقل في بناء العلاقات الاجتماعية.

ويفسر ذلك بكون مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة يتمتعن بمستوى (متوسط) من العلاقات مع الآخرين إلى أن مديرات المدارس يرين أن كثرة أعمالهن، وضيق وقتهن شكل عائقاً في تكوين علاقات وتواصل واتصال؛ مما يسبب ضعف العلاقة، وخاصة عندما يكون هؤلاء الأشخاص في المدرسة نفسها مثل المعلمات حيث جاءت عبارة ضعف العلاقة مع المعلمات بسبب الأعمال الإدارية بمستوى كبير، وبالمرتبة الأولى، مما يدل على كثرة الأعمال الإدارية التي تحد من تكوين علاقات ربما تحتاج لأوقات راحة تستطيع من خلالها مديرة المدرسة معرفة حاجات ومتطلبات معلمات المدرسة. وقد تمثل صعوبة التفاهم مع المسؤولين عائقاً يمنع مديرة المدرسة من الاستفسار ورفع الطلبات، والاحتياجات لمدرستها. ومن ضعف العلاقة، وقلة التواصل ينشأ جو عمل غير مريح يتسم بالشدّة، وعدم تحمل الآخرين، وأيضاً هناك صعوبات بالتواصل، والتعامل مع أولياء الأمور، مما يسبب ذلك زيادة أعباء العمل على مديرة المدرسة حيث تجد نفسها تواجه كافة المشكلات والضغوطات بمفردها.

نتائج المجال الخامس: التطوير المهني:

جدول (٧) الإحصاءات الوصفية لإستجابات عينة الدراسة من مديرات المرحلة

المتوسطة على المجال الخامس: التطوير المهني (ن = ٤٦)

الرتبة	مستوى الضغوط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرارات والنسب	العبارات	م
				موافقة بشدة	غير موافقة	محايدة	موافقة	موافقة بشدة			
١	كبير جداً	٠.٨٧	٤.٣٣	٠	٣	٣	١٦	٢٤	ت	قلة الحوافز المادية للتقدم الوظيفي.	١
				٠.٠	٦.٥	٦.٥	٣٤.٨	٥٢.٢	%		
٢	كبير	٠.٨٨	٣.٩٣	٠	٥	٤	٢٦	١١	ت	نقص التدريب الكافي لأداء واجباتي بدقة.	٢
				٠.٠	١٠.٩	٨.٧	٥٦.٥	٢٣.٩	%		
٣	كبير جداً	٠.٨٤	٤.٣٠	٠	٣	٢	١٩	٢٢	ت	كثرة الأعباء الإدارية تعيق تطوير مهاراتي وقدراتي.	٣
				٠.٠	٦.٥	٤.٣	٤١.٣	٤٧.٩	%		
٤	كبير	١.١٧	٣.٥٤	٢	٩	٧	١٨	١٠	ت	النقص في بعض المهارات اللازمة لأداء العمل.	٤
				٤.٣	١٩.٦	١٥.٢	٣٩.١	٢١.٨	%		
٥	كبير	١.٠٨	٣.٧٦	٠	٨	٩	١٥	١٤	ت	الصعوبة في تحقيق طموحاتي في مكان عملي.	٥
				٠.٠	١٧.٤	١٩.٦	٣٢.٦	٣٠.٤	%		
٦	كبير	٠.٩٥	٣.٧٤	٠	٧	٧	٢٣	٩	ت	قلة اهتمام إدارة التعليم بتنمية المهارات والقدرات لمديرات المدارس.	٦
				٠.٠	١٥.٢	١٥.٢	٥٠.٠	١٩.٦	%		
٧	كبير	١.٠٠	٣.٨٧	١	٦	٢	٢٦	١١	ت	قلة الفرص لاكتساب مهارات جديدة وتنمية القدرات الوظيفية.	٧
				٢.٢	١٣.١	٤.٣	٥٦.٥	٢٣.٩	%		
المتوسط الحسابي العام											
	كبير	٠.٩٧	٣.٩٢								

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي العام للمجال الخامس: (التطوير المهني) بلغ (٣.٩٢)، وهي قيمة تؤكد على أن مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة يواجهن مستوى (كبيراً) من الضغوط فيما يتعلق بالتطوير المهني.

وقد تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقدير مستوى التطوير المهني لدى مديرات المرحلة المتوسطة بالمدينة المنورة بين (٣.٥٤ - ٤.٣٣)، حيث جاءت العبارة رقم (١): قلة الحوافز المادية للتقدم الوظيفي، في المرتبة الأولى بين عبارات المجال الخامس بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٣) وبمستوى (كبير جداً)، في حين جاءت العبارة رقم (٤): النقص في بعض المهارات اللازمة لأداء العمل، في المرتبة السابعة والأخيرة بين عبارات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ

(٣٠٥٤) وبمستوى (كبير)، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة.

واختلفت هذه النتيجة "أن مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة يواجهن مستوى (كبيراً) من الضغوط فيما يتعلق بالتطوير المهني"، مع دراسة الراشد (٢٠٠٥) والشامان (٢٠٠٥) التي أكدت نتائجها بأن مستوى ضغوط العمل على مديري المدارس الناتجة من النمو المهني جاءت درجتها متوسطة.

وربما يرجع ذلك إلى أن مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة يواجهن مستوى (كبيراً) من الضغوط فيما يتعلق بالتطوير المهني أن معظم مديرات المدارس قد يعزفن عن تطوير ذاتهن مهنيًا؛ وذلك لعدة أسباب أهمها قلة الحوافز المادية للتقدم الوظيفي، حيث يرين أن المديرية الناجحة التي تنجز أعمالها بالشكل المطلوب تحصل على التعامل نفسه مع المديرية التي تقوم بعملها بالشكل المرجو منها، وقد تكون كثرة الأعمال الإدارية الملقاة على عاتق مديرة المدرسة يمنعها من التفكير في تطوير مهاراتها وقدراتها؛ لعدم وجود وقت كافٍ للالتحاق بالدورات التدريبية، أو الاطلاع على تجارب غيرها، وقد تكون قلة الدورات التدريبية التي تستهدف مديرات المدارس هي أحد الأسباب في عدم التطوير المهني، ونظراً لقلّة الدورات التدريبية فالفرص قليلة لاكتساب مهارات جديدة وتنمية القدرات التي يرغب بها، وقد تكون الزيارات الميدانية للمسؤوليات يرفعن من التطوير المهني لمديرات المدارس في أماكن عملهن، لكن هناك صعوبة في هذا الجانب؛ نظراً لكثرة المدارس، وتباعدها، وقلّة المتخصصات بهذا المجال، وقد تكون عدم رغبة إدارة التعليم في التطوير المهني لمديرات المدارس أحد هذه الأسباب التي تقلل من الدورات التدريبية والزيارات الميدانية وغيرها من الإجراءات التي تساعد مديرات المدارس على زيادة تطويرهن المهني لمواجهة ضغوط العمل.

نتائج المجال السادس: البيئة المادية:

جدول (٨) الإحصاءات الوصفية لاستجابات عينة الدراسة من مديرات

المرحلة المتوسطة على المجال السادس: البيئة المادية (ن = ٤٦)

الترتبة	مستوى الضغوط	لا تحرف المعيار	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرارات والنسب	العبارات	م
				غير موافقة بشدة	غير موافقة	محايدة	موافقة	موافقة بشدة			
٧	متوسط	١.٢٥	٢.٧٨	٦	١٨	٧	١٠	٥	ت	الإضاءة في مكتبي غير كافية.	١
				١٣.٠	٣٩.١	١٥.٢	٢١.٨	١٠.٩	%		
٥	متوسط	١.٢٩	٣.١٧	٣	١٦	٦	١٢	٩	ت	ضيق مساحة المكتب الخاص بالإدارة.	٢
				٦.٥	٣٤.٨	١٣.٠	٢٦.١	١٩.٦	%		
٤	كبير	١.٣٣	٣.٤٦	٣	١٢	٥	١٣	١٣	ت	الشعور بالتوتر لقلّة توفر التقنيات الحديثة في مكتبي.	٣
				٦.٥	٢٦.١	١٠.٨	٢٨.٣	٢٨.٣	%		
٦	متوسط	١.٢٦	٣.١٣	٥	١٢	٧	١٦	٦	ت	كثرة الضوضاء في مكان العمل.	٤
				١٠.٩	٢٦.١	١٥.٢	٣٤.٨	١٣.٠	%		
٣	كبير	١.١٦	٣.٦٧	٢	٧	٧	١٨	١٢	ت	الأدوات والأجهزة المستخدمة في بيئة المدرسة غير مناسبة لبيئة تعليمية مثلى.	٥
				٤.٣	١٥.٢	١٥.٢	٣٩.٢	٢٦.١	%		
١	كبير	١.١٥	٣.٧٨	٢	٧	٣	٢١	١٣	ت	المبنى المدرسي يحدّ من سهولة الإشراف على المعلمات والطالبات.	٦
				٤.٣	١٥.٢	٦.٥	٤٥.٧	٢٨.٣	%		
٢	كبير	١.٤٣	٣.٧٢	٦	٥	٣	١٤	١٨	ت	مساحة المبنى المدرسي لا تتناسب وأعداد الطالبات.	٧
				١٣.١	١٠.٩	٦.٥	٣٠.٤	٣٩.١	%		
متوسط				المتوسط الحسابي العام							

يظهر من الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي العام للمجال السادس: (البيئة المادية). بلغ (٣.٣٩)، وهي قيمة تؤكد على أن مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة يواجهن مستوى (متوسطاً) من الضغوط فيما يتعلق بالبيئة المادية. وقد تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقدير مستوى الضغوط في البيئة المادية لدى مديرات المرحلة المتوسطة بالمدينة المنورة بين (٢.٧٨ - ٣.٧٨)، حيث جاءت العبارة رقم (٦): المبنى المدرسي يحدّ من سهولة الإشراف على المعلمات والطالبات، في المرتبة الأولى بين عبارات المجال السادس بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٨) وبمستوى (كبير)، في حين جاءت العبارة رقم (١): الإضاءة في مكتبي غير كافية، في المرتبة السابعة والأخيرة بين عبارات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٨) وبمستوى (متوسط)، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة.

واتفقت هذه النتيجة "أن مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة يواجهن مستوى (متوسطاً) من الضغوط فيما يتعلق بالبيئة المادية" مع نتيجة دراسة الشامان (٢٠٠٥م) التي أوضحت أن مديري المدارس الثانوية يواجهون ضغوط عمل بمستوى متوسط ناتج من مصدر البيئة المادية.

وقد يرجع ذلك إلى أن مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة يواجهن مستوى (متوسطاً) من الضغوط فيما يتعلق بالبيئة المادية؛ لأن مكتب مديرة المدرسة هو المكان الذي تستطيع من خلاله مديرة المدرسة مراقبة سير العمل، وهي جالسة على مكتبها من أهم العبارات التي سجلت استجابات مستوى كبير حيث يتضح أن موقع الإدارة المدرسية عند معظم مديرات المدرسة غير مناسب لهن، وأيضاً مساحة المبنى، واكتظاظ الطالبات يشكل عائقاً، يستدعي بذل جهد مضاعف لمعظم مديرات المدارس المتوسطة، وقد تكون الأدوات والأجهزة المستخدمة في البيئة المدرسية غير مناسبة لتقليل ضغط العمل عن مديرات المدارس مما يسبب قلقاً لمعظم مديرات المدارس؛ لقلة توفر التقنيات الحديثة في مكاتبهن، وأيضاً ضيق مساحة حجرة الإدارة تشكل عائقاً لترتيب العمل، واستقبال الزوار في تلك المساحات الضيقة، مما يجعل مديرة المدرسة غير مرتاحة في مكتبها، فتقوم بجهود مضاعفة لتذليل كافة الصعوبات التي تواجهها في البيئة المادية المتاحة لها بمدرستها.

توصيات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات التالية:
- توفير كوادر بشرية يساعدن مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة على إتمام بعض الأعمال الإدارية؛ بهدف تقليل أعباء الأعمال عن المديرات، وخفض المهام الملقاة عليهن.
- الحرص على مواجهة ضغوط العمل الناتجة عن التطوير المهني، وذلك بتحسين وزيادة الحوافز المعنوية والمادية للمديرات اللواتي يطورن من قدراتهن المهنية.
- التعاون مع المسؤولين في وزارة التعليم؛ لمواجهة ضغوط العمل الناتجة عن غموض الدور، وذلك من خلال ربط أهداف ومعايير التعليم مع مهام وواجبات وأعمال المديرات بالمرحلة المتوسطة، وتخصيص التعاميم لكل

مدرسة وفق الاحتياجات والقدرات التي تمتاز بها المدارس التابعة لها المديرات، وإعادة توصيف شامل لمهام الأعمال الإدارية المطلوبة من مديرات المدارس المتوسطة، وتزويد المديرات بمعلومات كافية للقيام بأعمالهن الإدارية.

- الحد من ضغوط العمل الناتجة عن صراع الدور، وذلك من خلال توضيح الأعمال الإدارية، وعدم تعارض المهام بين المديرات وبين الإداريات اللواتي قد يساعدن تلك المديرات مع إعطاء الحرية، والمرونة لمديرات المدارس بتوزيع المهام بين الإداريات بالشكل الذي يخدم الإنتاجية.
- تخفيض ضغوط العمل الناتجة عن البيئة المادية، وذلك بتحسين هندسة بناء المدارس، ووضع حجرة الإدارة المدرسية بموقع مناسب لمراقبة سير العمل اليومي.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أبو رحمة، محمد حسن (٢٠١٢). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بطاح، أحمد (٢٠٠٦). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق للنشر.
- البليهد، منى صالح (٢٠٠١). مسببات ضغوط العمل لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- حريم، حسين. (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسين، سلامة عبدالعظيم؛ الدخيل، عبدالله محمد (٢٠٠٨). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي في مجال الإدارة المدرسية في كل من مصر، والسعودية "دراسة ميدانية". مجلة قطاع الدراسات التربوية، جامعة الأزهر، (٢)، ١٨٠-٢٣٠.
- حمدان، رشا طلال (٢٠١٠). ضغوط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: مستوياتها وأساليب مواجهتها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الجرادات، محمود خالد (٢٠١٠). أساليب التكيف مع ضغوط العمل في كلية المعلمين بحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين فيها. المجلة التربوية، (٩٥)، ٢٧٥-٣٢١.
- خليفات، عبدالفتاح صالح؛ المطارنة، شرين محمد (٢٠١٠). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في جنوب الأردن. مجلة جامعة دمشق، ٢٦ (٢+١)، ٥٩٩-٦٤٢.
- الراشد، سامي بن حسين (٢٠٠٥). مستوى ومصادر ضغوط العمل لدى مدراء ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء في المملكة العربية

- السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- السميح، عبدالمحسن بن محمد (٢٠٠٩). ضغوط العمل لدى المعلمين وعلاقته بالسلوك القيادي لدى المديرين. *مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ١٠، ١٤-٧٥.
- الشامان، أمل سلامة (٢٠٠٥). مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض. *مستقبل التربية العربية، مصر*، ١١ (٣٧)، ٢٥٩-٢٩٢.
- الشامان، أمل سلامة (٢٠٠٦). مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض في ضوء بعض المتغيرات. *رسالة التربية وعلم النفس، المملكة العربية السعودية*، (٢٦)، ٩-٧٩.
- الشرنوبلي، نادية السيد، (٢٠٠١). مصادر الضغوط لدى عينة من هيئة التدريس بالجامعة وعلاقتها بالاحترق النفسي وبعض المتغيرات الديموغرافية. *مجلة كلية التربية (جامعة الأزهر) مصر*، (٩٧)، ٢٧٠-٣٠٥.
- شريف، ليلي؛ علي، رانيه عادل (٢٠١١). ضغوط العمل النفسية لدى معلمات الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وعلاقتها ببعض المتغيرات دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية-٣٣ (٣)*، ١٦٣-١٧٩.
- صابر، بحري. (٢٠١٤). أهم إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية والتنظيمية. *مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية - مركز جيل البحث العلمي - الجزائر*. (٢). ص ١٣٥-١٤٤.
- صادق، حصة محمد (١٩٩٤). التوتر في العمل لدى مديري ومديرات المدارس القطرية دراسة استطلاعية. *حولية كلية التربية، قطر*، (١٠)، ٩٦-١٣٩.
- صالح، أنور على. (٢٠٠٩). مصادر ضغط العمل لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية والاعدادية من وجهة نظرهم في مركز محافظة نينوى. *مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية - كلية التربية الأساسية - جامعة الموصل - العراق*. (١)، ٩. ص ١-٢٠.
- عبدالرحمن، علي إسماعيل (٢٠٠٨). *القاتل الخفي: الضغوط، الأسباب، الآثار، العلاج*. مصر: دار اليقين للنشر.

- العتيبي، ناعم بن هزاع (٢٠٠٦). علاقة بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية والديموجرافية بضغط العمل لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومية دراسة ميدانية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة الملك سعود، الرياض.
- العطية، ماجد (٢٠٠٣). *سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة*. القاهرة: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- غضبيّة، ناهده طه (٢٠٠٨). أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مؤتة، الأردن.
- الغيص، منى راشد (١٩٩٧). تحليل الضغوط التنظيمية التي تتعرض لها القيادات الإدارية من السيدات في الجهاز الحكومي: دراسة تحليلية. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، الكويت ٢٢ (٨٥)، ٦٨-٣٧.
- فليه، فاروق عبده؛ عبدالمجيد، السيد محمد (٢٠٠٩). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. ط ٢، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- قاجه، كلثوم (٢٠١٠). مصادر ضغوط العمل على معلمي المرحلة الابتدائية دراسة استكشافية بمدينة ورقلة، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*. (عدد خاص للملتقى الدولي حول المعاناة في العمل) جامعة قاصدي رباح، الجزائر، ٥٩٩-٦٤٢.
- مخلوفي، سعيد. (٢٠١٦). علاقة ضغوط العمل بالدافعية للإنجاز واستراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط بمدينة باتنة بالجزائر. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث والدراسات التربوية والنفسية* - فلسطين. ص ص ٤ (٤)، ع ١٤ (١٤)، ص ص ١٩٩-٢٣٦.
- المطيري، حمدصنيتان. (٢٠١٣). ضغوط العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت. *رسالة ماجستير*، جامعة عمان العربية، كلية العلوم التربوية والنفسية، الأردن، ص ص ١-١١٣.
- ياركندي، هانم محمد (١٩٩٤). ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس بمحافظة جدة. *مجلة رسالة الخليج العربي*، (٨٩)، ٧١-١٠٨.

ثانياً-المراجع الأجنبية:

- Brown-Woods Shunji Q. (2013). An examination of school principals', teachers', and other support staff's perception of stress in the school setting, Ed.D. THE UNIVERSITY OF MEMPHIS
- Glass, T., & Franceschini, L. (2007). The state of the American superintendency: A mid-decade study. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Education.
- Grissom, J. A., Loeb, S., & Mitani, H. (2015). Principal time management skills. *Journal of Educational Administration*, 53(6), 773-793.
- Devon, C. R. (2010). The relationship between measured levels of stress and coping preferences of North Carolina elementary principals (Doctoral dissertation, The University of Memphis, 2010) [Abstract]. ProQuest Dissertations & Theses. (UMI No. 3448242).
- Hohenstein, L. L. (2008). The walk of life: Stress in the lives of school superintendents in central Illinois (Order No. 3353101). Available from ProQuest Central; ProQuest Dissertations & Theses Global. (304606363).
- Krzemienski, J. (2012). The impact of stress on elementary school principals and their effective coping mechanisms (Order No. 3536496). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1317029590).
- Litchka, P., Fenzel, M., & Polka, W. S. (2009). The Stress Process among School Superintendents. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 4(4), n4.
-

-
- Monore, G. J. (2007). The administrative stress and job satisfaction levels of arizona high school principals (Order No. 3257738). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (304753631).
- Norton, M. (2005). Executive leadership for effective administration. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Romney, A. G. (2012). Stress and job satisfaction among secondary school principals in texas (Order No. 3547037). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1271756602).
- Wilson, P. M. (2010). Stress types experienced by novice principals and their perceptions of principal preparation programs (Order No. 3414554). Available from ProQuest Central; ProQuest Dissertations & Theses Global. (612811269).
-