

## الأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في منطقة الطفيلة لمساعدة المعلمين على مواجهة الضغوط المهنية.

د.محمد سالم العمرات \*

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في منطقة الطفيلة لمساعدة المعلمين على مواجهة الضغوط المهنية. وتحقيقاً لهدف الدراسة تم بناء أداة مكونة من (67) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وطبقت على أفراد عينة الدراسة المكونة من (149) معلماً ومعلمة، وقد تم التأكد من صدق الأداة وثباتها حيث بلغ معامل ثباتها بطريقة كرونباخ الفا (0.98)، ومعامل ارتباط بيرسون (0.93). وأظهرت النتائج أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لأساليب إدارة مديري المدارس للضغوط المهنية التي تواجه المعلمين جاء بدرجة عالية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = < 0.05$  وعلى جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة. وقد أوصى الباحث بعدد من التوصيات منها ضرورة اهتمام الإدارات المدرسية بمبدأ التمكين وتفويض الصلاحيات للعاملين. كلمات مفتاحية: إدارة، ضغوط، مهنة، مدارس، معلمين، أساليب.

\* جامعة الطفيلة التقنية - كلية العلوم التربوية - الأردن

## 1- المقدمة

شهد العالم خلال العقود الماضية تغيرات سريعة لم يشهدها من قبل، وأصبحنا نعيش عصر التحديات وعصر الضغوط والقلق الناجمين عن التقدم العلمي والتراكم المعرفي. ولمواكبة هذا التطور عمدت كثير من الدول إلى إصلاح نظامها التربوي باعتباره منهجاً وفلسفة للتقدم الحضاري والمعرفي الذي يتطلبه العيش الكريم في القرن الحادي والعشرون، ولما له من دور في إعداد الموارد البشرية القادرة على مساعدة الأمة على مواجهة التحديات.

وتمثل الضغوط التي يتعرض لها الإنسان ظاهرة جديدة بالاهتمام والدراسة والبحث؛ فهي قضية لازمت الإنسان منذ وجوده على هذه الأرض، وقد وجد الإنسان ليعمل، وكان هذا العمل ولا زال مصدر للشقاء، وللعديد من المخاطر والتحديات التي استطاع الإنسان أن يتكيف مع بعضها في حين سبب له البعض الآخر الكثير من المعاناة (هيجان، 1998). وتأتي هذه الدراسة للبحث عن أسباب ومصادر ضغوط العمل التي تواجه المعلمين، وتعرف بعض الأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس لمواجهة هذه الضغوط.

## 2- مشكلة الدراسة

إن تطوير أي نظام تربوي يستدعي الاهتمام ببنيته التنظيمية وبنمو مصادره البشرية بهدف إطلاق الطاقات الإنسانية داخل النظام. وحتى تكون مخرجات أي مؤسسة تعليمية متميزة، لا بد أن يكون هناك تطوير للعاملين فيها، وتوفير ظروف عمل مناسبة من أجل تكيفهم مع المتطلبات والتحديات التي تواجههم (الكخن، 1997). وقد أشارت الدراسات إلى أن المعلمين يعانون بصفة عامة من ضغوط العمل وبدرجة كبيرة، وإن المعلمين ذوي الخبرة القصيرة يعانون من ضغوط عمل أكبر من أقرانهم من ذوي الخبرة الطويلة، كما أن ضغوط العمل ترتبط بنمط السلوك القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة (حسين، 2004)، كما أن عبء العمل الزائد وعدم وعي المديرين بحدود دورهم وواجباتهم ومسؤولياتهم، وزيادة نطاق الإشراف وظروف العمل المادية من مسببات الضغوط المهنية التي يعاني منها العاملين (ناصر، 1994). وإن وجود الضغوط المهنية قد يؤدي إلى عواقب نفسية تشمل القلق والإحباط واللامبالاة، وقد يؤدي إلى تراجع في الأداء ونقص في الإنتاجية بالإضافة إلى بعض السلوكيات الأخرى مثل: الانسحاب والغياب والتمارض

والهروب من المسؤولية وعدم الاكتراث. وقد أشار تقي (2002) إلى أن ضغوط العمل تمثل خطراً على العاملين، وتحدد مزاولتهم لمهنتهم، بسبب ما ينشأ عن هذه الضغوط من تأثيرات سلبية، تظهر في صورة عدم الرضا الوظيفي، وتدني الدافعية في العمل والشعور بالإرهاك النفسي، مما يؤثر في أداء العمل بالكفاءة المطلوبة. وقد أضيف التطور في مفهوم التربية ومنظومتها الواسعة أهمية كبيرة لوظيفة مدير المدرسة، وعليه فقد أصبح لزاماً على كل من يشغل هذه الوظيفة القيام بأدوار مختلفة، يتطلب كل منها عدد من المهام والوظائف، التي قد يصعب حصرها. وقد اتسعت مهمات مديري المدارس في الأردن لتشمل مجالات متعددة، تتعلق بالشؤون الإدارية والفنية، وما صاحب ذلك من صعوبات كثيرة كقصر اليوم الدراسي وزيادة في حجم العمل الفني والإداري، وتدريب للعاملين أثناء الخدمة واحتجاجات لتحسين الأوضاع المعيشية للمعلمين. وتأتي هذه الدراسة في محاولة للتعرف على الأساليب التي يتبعها مديرو المدارس ومديراتها لمواجهة الضغوط المهنية للمعلمين. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: ما الأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في منطقة الطفيلة لمساعدة المعلمين على مواجهة الضغوط المهنية؟

### 3- أهداف الدراسة

- 3-1- تهدف الدراسة إلى تحديد الأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في منطقة الطفيلة لمساعدة المعلمين على مواجهة الضغوط المهنية.
- 3-2- معرفة أثر كل من المتغيرات المستقلة التالية: (النوع الاجتماعي، مستوى المدرسة، المؤهل العلمي، الخبرة) على درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في منطقة الطفيلة لمساعدة المعلمين على مواجهة الضغوط المهنية.
- 3-3- الوصول إلى نتائج يمكن تصنيفها والاستفادة منها في مجال التعامل مع الضغوط المهنية التي تواجه العاملين في الميدان التربوي.

### 4- أسئلة الدراسة

- 4-1- ما الأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في منطقة الطفيلة لمساعدة المعلمين على مواجهة الضغوط المهنية من وجهة نظر المعلمين؟

4-2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05 <$  في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في منطقة الطفيلة لمساعدة المعلمين على مواجهة الضغوط المهنية تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة (النوع الاجتماعي، مستوى المدرسة، المؤهل العلمي، الخبرة).

## 5- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في التالي:

5-1- تناولها لمسألة لا تزال الدراسات المحلية التي تناولتها قليلة في -حدود علم الباحث -وهذه المسألة جديرة بالاهتمام نتيجة التغيرات السريعة التي تشهدها النظم التربوية، وما تواجهه هذه النظم من تحديات وضغوط.

5-2- التعرف على الأساليب التي يتبعها مديرو المدارس ومدیراتها في مواجهة الضغوط المهنية لدى المعلمين، وبالتالي التعرف على مشكلاتهم وطريقة التعامل معها.

5-3- إمكانية أن يستفيد من هذا البحث المعنيون في النظام التربوي من (مدراء تربية، مشرفين تربويين، مرشدين تربويين) من خلال تضمين هذه الأساليب في آليات معالجة الضغوط المهنية للعاملين في الميدان التربوي.

5-4- يأتي هذا البحث منسجماً مع التوجهات التربوية الحديثة، التي تدعو إلى ضرورة تحديد حاجات العاملين والسعي لإشباعها وصولاً إلى بيئة مدرسية آمنة.

5-5- قد تسهم هذه الدراسة في تطوير قدرة مديري المدارس على مواجهة ضغوط العمل، التي تواجه المعلمين في المدارس والسير بهم نحو جو مدرسي إيجابي.

5-6- إنها تطبق في بيئة أو منطقة جغرافية نائية تبعد عن المركز حوالي (270)، وتعاني من العديد من المشكلات التربوية والضغوط المهنية.

5-7- يمكن أن يمهد هذا البحث لإجراء بحوث أخرى في هذا المجال.

## 6- حدود الدراسة

اقتصرت حدود هذه الدراسة على ما يلي:

6-1- المحدد الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2011 / 2012)

6-2- المحدد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على مدارس مديرية تربية منطقة الطفيلة في الأردن.

6-3- المحدد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات في مدارس مديرية تربية منطقة

الطفيلة في الأردن في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2011 / 2012).

6-4- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على بيان الأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في منطقة

الطفيلة لمساعدة المعلمين على مواجهة الضغوط المهنية.

## 7- التعريفات الإجرائية

### 7-1- الضغوط المهنية

الضغوط التي تحدث نتيجة لوجود متطلبات للوظيفة أو للعمل غير متوافقة مع القدرات العقلية والجسمية والفسولوجية للموظف، مما تجعله غير متوازن في أداء مهامه (Greiner, Krause, 2005، p 145). كما تعرف 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 والجسمية أو في أدائهم لأعمالهم، نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط. (عبد الباقي، 2001).

### 7-2- أساليب إدارة الضغوط المهنية

الطريقة التي يستخدمها أو يتبعها مدير المدرسة في مواجهة المواقف والأحداث الضاغطة للتخلص منها أو الحد من آثارها أو التكيف معها (غنيم، 2006). أما إجرائياً فهي الدرجة التي يحصل عليها المستجيب جراء استجابته على مجالات الواردة في أداة الدراسة.

### 7-3- الثقافة التنظيمية

مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات (المرسى، 2006). وإجرائياً الدرجة القصوى التي تقيسها أداة الدراسة.

#### 7-4- فاعلية القيادة

مجموعة النشاطات والإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة بهدف الوصول إلى نتائج مرضية في مجال قيادته للمدرسة دون إهدار للوقت أو الجهد (المساعد، 2006). أما إجرائياً فهي الدرجة الكلية التي يحصل عليها مدير المدرسة من خلال إجابات المعلمين على كل فقرة من فقرات أداة قياس الأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في منطقة الطفيلة لمساعدة المعلمين على مواجهة الضغوط المهنية.

#### 7-5- مدير المدرسة

موظف رسمي يعين من قبل وزارة التربية والتعليم، ويشترط فيه أن يكون مؤهلاً للتعليم في المرحلة التي يعمل فيها، بالإضافة إلى الحصول على مؤهل في الإدارة المدرسية وخبرة في التعليم لا تقل عن خمس سنوات (الرشدان والهمشري، 2002).

#### 7-6- المعلم

موظف رسمي يعين من قبل وزارة التربية والتعليم، يشترط فيه أن يكون مؤهلاً للتعليم في المرحلة التي يعمل فيها، ويحمل درجة البكالوريوس كحد أدنى (وزارة التربية والتعليم، 1994).

#### 8- الدراسات السابقة

أجري العديد من الدراسات التي تناولت الموضوع منها:

#### 8-1- الدراسات العربية

- دراسة فرحات (1994) وهي بعنوان "البيئة المدرسية وأثرها في إحداث الضغوط المهنية للمعلمين بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين طبيعة البيئة المدرسية والضغوط المهنية للمعلمين في المدارس المتوسطة الحكومية والأهلية بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية. تكونت عينة الدراسة من (180) معلماً من معلمي المدارس الحكومية والأهلية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات. أظهرت النتائج أن البيئة المدرسية في المدارس الأهلية تشكل مصادر للضغوط المهنية للمعلمين، ناتجة عن ازدواجية الإشراف والتوجيه، وحرص المدرسة على سمعتها التي تحقق إقبالاً على الالتحاق بالمدرسة، محاولة إرضاء أولياء الأمور على حساب المعلمين، وطول اليوم

الدراسي الذي يزيد من أعباء المعلم، وتعدد المهام الإضافية، كما بينت الدراسة أن البيئة المدرسية في المدارس الأهلية تمثل مصدراً للضغوط المهنية للمعلمين بدرجة أكبر من البيئة المدرسية في المدارس الحكومية.

- دراسة المعمرى (2001)، وهي بعنوان " ضغوط العمل لدى المدارس الثانوية بسلطنة عمان". وقد هدفت إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان، استخدم الباحث استبانة تكونت من (90) مفردة، وقد تألفت عينة الدراسة من (264) مدير مدرسة ثانوية من مختلف مناطق السلطنة. وأظهرت النتائج أن أكثر مصادر ضغوط العمل شيوعاً التي يتعرض لها مديري المدارس الثانوية خلال حياتهم المهنية هي المصادر المتعلقة بطبيعة العمل، حيث جاءت في المرتبة الأولى، تلتها مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالقيود الإدارية، ثم المصادر المرتبطة بالتطور المهني والرضا الوظيفي. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين المتوسطات الحسابية لأبعاد مصادر ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، في حين أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لكل من متغير العمر ومتغير الخبرة الإدارية.

- دراسة غنيم (2005)، وهي بعنوان " أساليب إدارة الضغوط المهنية في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة". والتي هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (250) مديراً، و(180) معلماً من العاملين في المدارس الثانوية للبنين بالمدينة المنورة. وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين جاء متوسطاً، وأن أكثر الأساليب ممارسة هو تقويم الأداء الوظيفي، وأن أقلها هو التحفيز، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين.

- دراسة شبير (2009)، وهي بعنوان " ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها"، والتي هدفت إلى تعرف درجة ضغوط العمل التي تواجه مديري ومديرات المدارس بمحافظة غزة من وجهة نظرهم. تكونت عينة الدراسة من (374) مديراً

ومديرة واستخدمت الاستبانة مكونة من (71) فقرة موزعة على خمسة مجالات. وقد أظهرت النتائج أن درجة ضغوط العمل التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة قد جاءت بتقدير متوسط، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لضغوط العمل تعزى إلى متغير (الجنس، والمؤهل العلمي). في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لضغوط العمل تعزى إلى متغير سنوات الخدمة ولصالح الأقل خدمة وفي متغير المرحلة التعليمية ولصالح المرحلة الثانوية).

- دراسة خليفات والمطارنة (2010)، وهي بعنوان " أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن" التي هدفت إلى تعرف أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم الجنوب. استخدم الباحثان الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (331) مديراً ومديرة، و(985) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المدراء كان متوسطاً، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، المستوى العلمي، الخبرة، العمر، والحالة الاجتماعية.

- دراسة ياركندي (2010)، وهي بعنوان "ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس بمحافظة جدة". هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات، التي لها دور كبير ومؤثر في العملية التربوية والتعليمية وهي: ضغوط العمل، والقيادة التربوية، ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس في جده. تكونت العينة من (96) مديرة من مديرات المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية، واستخدمت الباحثة الأدوات التالية: مقياس ضغوط العمل، واختبار القيادة التربوية، ومقياس وجهة الضبط. توصلت الدراسة إلى أن 36.5% من أفراد العينة تعاني من ضغوط العمل، و 79% من أفراد العينة تعاني من عدم قدرتهم على استخدام جوانب القيادة التربوية، وتميز 45% من أفراد العينة بوجهة الضبط الخارجي. ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والقيادة التربوية، كما توجد

علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين ضغوط العمل ووجهة الضبط. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات ضغوط العمل والقيادة التربوية ووجهة الضبط وفقاً للمتغيرات التالية: المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة.

## 8-2- الدراسات الاجنبية

- دراسة جويلر (Goeller, 1993) وهي بعنوان

"Indiana Female principals of occupational stress and effective coping"

والتي هدفت إلى معرفة مصادر الضغوط المهنية وكيفية مواجهتها لدى مديري المدارس في ولاية انديانا الأمريكية على عينة بلغت (365) مديراً. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لدى إدراك مديري المدارس لمصادر ضغوط العمل المهنية تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي والعمر، وكذلك جود فروق ذات دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل المهنية من وجهة نظر مديري المدارس تبعاً لاختلاف مستوى المدرسة ولصالح مديري المدارس الثانوية المتوسطة. كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن من أهم الوسائل لمواجهة الضغوط الشائعة هي مهارة الدعم الاجتماعي والمهارة المعرفية.

- دراسة هالينج (Halling, 2003) وهي بعنوان:

"Stress and stress management strategies among elementary school principals"

هدفت الدراسة إلى تعرف أسباب ضغوط العمل لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في ولاية داكوتا الجنوبية بالولايات المتحدة الأمريكية واستراتيجيات التكيف معها لدى عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية. أظهرت النتائج أن ضغوط العمل المتمثلة في عبء العمل وسياسة الولاية، والالتزام بالأنظمة هي من أكثر العوامل المسببة للضغوط لدى مديري المدارس. كما أظهرت النتائج إلى أن أكثر الأساليب استخداماً من قبل المديرين تتمثل في ممارسة الأنشطة الرياضية، والمعتقدات الدينية، والأنشطة الاجتماعية.

- دراسة سيندفاذ (Sindhvad, 2009) وهي بعنوان:

## "school principals as instructional leaders: an investigation of School leadership capacity in the Philippines"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المتعلقة بمديري المدارس الفلبينية ودورها في دعم المعلمين في مواجهة الضغوط في الفصول الدراسية، والإشراف التعليمي، والتطوير المهني، والموارد الصفية. تكونت عينة الدراسة من (364) مديراً من مديري المدارس الفلبينية، واستخدم تحليل الانحدار الخطي. وأظهرت النتائج قدرة مديري المدارس الفلبينية على دعم المعلمين من خلال: الإشراف التعليمي، التطوير المهني، وتهيئة المصادر للتدريس. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بالعوامل الديموغرافية بين معتقدات المدراء حول القدرة على دعم المعلمين ومعتقداتهم من خلال: فعالية التدريس، والإشراف والتنمية المهنية، والموارد، والفصول الدراسية.

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة إلى أنه توجد العديد من الاستراتيجيات والأساليب، التي يتبعها مديرو المدارس لمواجهة الضغوط المهنية التي يتعرض لها المعلمين. ونلاحظ من خلال عرض نتائج الدراسات السابقة أن هناك أساليب مشتركة يستخدمها الأفراد للتعامل مع ضغوطهم المهنية، كما اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات في الأداة التي استخدمت في جمع البيانات وهي الاستبانة واختلفت مع بعضها الآخر، وربما يعود هذا الاختلاف إلى طبيعة المجتمع أو العينة التي أجريت عليها هذه الدراسات، وقد أفاد الباحث من الدراسات السابقة في إغناء الأدب النظري، وبناء أداة الدراسة وتفسير نتائجها.

### 9- الإطار النظري للدراسة

يعتبر مدير المدرسة من عناصر الإدارة الفعالة، فهو الذي يقود الأفراد الذين يقومون بتنفيذ الخطة حسب الأهداف المنشودة في ضوء المرحلة المحددة لها، كما أن عليه أن يرشدهم ويوجههم، وهذا يتطلب أن يكون قائداً تربوياً يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، مما يجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية. كما يتطلب ألا يعاني من زيادة الضغوط وعدم القدرة على مواجهتها، لأن الضغط المرتفع يحدث آثاراً سلبية

على أداء الفرد ونوعيته، كما أن وجهة الضبط تعتبر متغيراً هاماً لتفسير السلوك الإنساني في المواقف الاجتماعية المختلفة حيث إن ذوي الضبط الخارجي أكثر تكيفاً مع ضغوط العمل.

يتعرض العاملون في القطاعات المهنية والأعمال المختلفة لدرجات متباينة من الضغوط المهنية التي تؤثر على صحتهم النفسية وتنعكس على أدائهم، ومن ثم تنعكس على مدى تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها. ولقد أصبحت كلمة الضغط من الكلمات المتداولة، وليس هناك تعريف محدد ودقيق لهذه الكلمة، ويرجع ذلك إلى ارتباط كلمة الضغط بكثير من العلوم الأخرى (عسكر، 2005).

وتعرف الضغوط النفسية بأنها حالة نفسية متأزمة تتميز بالضيق والتوتر نتيجة تجاوز مطالب البيئة قدرات الفرد وإمكانياته على مواجهتها والاستجابة لها (ياركندي، 2011). أما الضغوط المهنية فقد عرفت بأنها حالة تنشأ نتيجة التفاعل بين الأفراد وأعمالهم، وتتسم بإحداث تغيرات داخلهم وتدفعهم إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي (المشعان، 2001).

أما Terry (1995) فيعرفه على أنه المصادر التي توجد في مجال العمل، وتفرض حملاً زائداً على العاملين يترتب عليه درجة من التوتر والضيق يسعى الفرد إلى تحسينها أو التقليل منها. وتحدث الضغوط النفسية عندما يحمل الفرد ما فوق طاقته، وعندما يواجه متطلبات تفوق حدود قدرته وما لديه من استعدادات لمواجهتها، وتنشأ الضغوط النفسية للمعلمين نتيجة لمجموعة عوامل تؤثر عليهم بشكل عام ومنها ما يلي:

#### • عوامل تتعلق بطبيعة الفئة التي يقوم بتعليمها

يتعامل المعلم مع مجموعة متباينة من التلاميذ، فمنهم من يعاني من مشكلات أكاديمية، مثل صعوبات القراءة، أو الكتابة، أو الحساب، وهناك من يعاني من مشكلات نمائية تتمثل في ضعف الإدراك، أو الانتباه أو التذكر. وقد يصاحب صعوبة التعلم ضعف الانتباه المصحوب بالنشاط الزائد والاندفاعية والقهرية في السلوك، مما يعقد المسألة على المعلم، خاصة عند تفكيره في تلبية احتياجات التلاميذ التعليمية. ويعد هذا التباين الواسع في خصائص التلاميذ مصدراً للتوتر والقلق لدى المعلمين، وبخاصة أولئك الذين يلتحقون في هذا الميدان بمؤهلات أكاديمية غير متخصصة، وليس لديهم التأهيل والتدريب المناسب قبل الخدمة للتعامل مع التحديات التي تواجههم (الظاهر، 2004؛ Cooley & Yavonof, 1997).

### • الدعم الذي يتلقاه المعلم

إن المعلم لا يعمل بمعزل عن الكادر المدرسي، ولا عن المجتمع الذي يعيش فيه، بل يقوم بعمله في بيئة تفاعلية يؤثر ويتأثر بها؛ فلا بد له من التعامل مع زملائه من معلمين ومختصين، كذلك يجب أن يتفاعل مع إدارة المدرسة والكادر الإداري فيها، بالإضافة إلى تعامله مع أولياء أمور التلاميذ. وهذه الشبكة من التفاعلات لها أثرها على المعلم، وقد تخلق لديه جواً من عدم الارتياح، والشعور بالإرهاك، وزيادة توتره (البتال، 2000؛ Miller, Brownell, & Smith 1999). كما أن غموض الأدوار التي يكلف بها المعلم، وقيامه بالأعمال الورقية الإضافية، ومحدودية فرص الترقية والنمو المهني، وقلة الدعم الذي يتلقاه من قبل أصحاب القرار جميعها عوامل مساعدة على ظهور الضغوط النفسية (Friedman, 1995)

### • عوامل شخصية

وتشتمل هذه العوامل مؤهلات المعلم وتخصصه، والدورات التدريبية التي تعرض لها أثناء الخدمة والكفاءة المهنية، والرغبة في العمل، وطبيعة أدائه للمهام التعليمية، ودخله الشهري. وهي جميعها عوامل ذات أثر في تحقيق المعلم لذاته وشعوره بالتميز والتقدير والاحترام، لكن غياب بعضها مثل تدني مستوى الدخل مقابل الجهد الذي يبذله، يجعله يفكر في القيام بأعمال أخرى لسد متطلباته الأساسية، وهذا يشعره بعدم الرضا الوظيفي (Maslach & Leiter, 1997) و(بطرس، 2009).

### • عوامل متعلقة بالبيئة التعليمية

يحتاج التلاميذ إلى بيئة ثرية محفزة إلى التعلم، وإلى جو من الهدوء كي تلي احتياجاتهم الفردية وتنمي الجوانب النمائية أو الأكاديمية، وهذا يتطلب توفير مواد تعليمية وأنشطة تساعد المعلم في تقديم تعليم مناسب للتلاميذ. أما في حال عدم توافرها فسوف يقوم بإعدادها وتحضيرها بنفسه، مما يؤدي إلى بذله المزيد من الجهد، وقد يرغبه ذلك على القيام ببعض الأعمال خارج أوقات الدوام الرسمي، مما يشكل أعباء عمل إضافية، قد تؤدي إلى توتره وعدم تحمله، (بطرس، 2009، جرار، 2008). كما تعد الضوضاء مصدر من مصادر الضغوط المهنية التي يتعرض لها المعلمون، لما تتركه من آثار نفسية وعضوية، كذلك تعرض المعلمين لدرجة حرارة عالية أو منخفضة، تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض، وهذا بدوره يؤثر على

جودة أدائهم ومستوى تركيزهم، وتشكل غرف المعلمين ومكاتبهم مصدراً للضغط، إذا لم تتوفر فيها الخصوصية(غنيم،2006).

وأشار الضفري والقريوتي ( 2010) إلى أن الجو الصفي غير الملائم يؤدي لحدوث الاستنزاف الانفعالي لدى المعلم، كما يؤدي إلى تطوير اتجاهات سلبية نحو تلاميذه ونحو مهنته، ويؤثر بشكل سلبي على تحقيق الأهداف التربوية المتوقعة. ومن الآثار السلوكية للضغوط المهنية كثرة الغياب والتأخر عن العمل وترك العمل، وتظهر آثار الضغوط المهنية التنظيمية في تدني مستوى إنتاجية المعلم وانخفاض الروح المعنوية لديه، وسوء العلاقات في العمل وارتفاع الشكاوى (زيدان، 2003).

ولقد تعددت مصادر الضغوط المهنية للمعلمين، فمنها ما يتعلق بالسياسات التنظيمية ومتطلبات الوظيفة وخصائص الدور، ومنها ما يتعلق بالإدارة المدرسية ومدير المدرسة. حيث يعتبر المدير العنصر الأهم في المدرسة كمصدر للضغوط المهنية أو الحد منها، لأنه هو المسؤول عن قيادة جميع جهود العاملين في المؤسسة. وقد أوضح المعهد الوطني للسلامة والصحة الوظيفية في الولايات المتحدة الأمريكية بأن ردود الفعل الجسمية والنفسية الناتجة عن عدم توافق احتياجات الموظف، يمكن أن تؤدي لاعتلال الصحة أو الإصابات الجسمية (المعمري،2001). حيث تشير الإحصائيات الحديثة إلى أن (80%) من أمراض العصر مثل النوبات القلبية والقرح الدامية وضغط الدم وغيرها من الأمراض بدايتها الضغوط النفسية. فعندما يتعرض الفرد لموقف ضاغط فإن استجابته تكون عبارة عن سلوك نفسي داخلي للدفاع ضد التوتر والقلق (عبد الباسط، 1994). كما أن هناك عوامل أخرى تتحدى الناس، وتتصل بالظروف والمتطلبات اليومية خارج أعمالهم مثل: ارتفاع متطلبات المعيشة، والأوضاع المالية الصعبة، والازدحام المروري، والجريمة والضوضاء، والتلوث البيئي، والبطالة، والمشكلات العائلية والأسرية، والعمل التربوي لا يخلو من هذه الضغوط.

إن أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين تختلف باختلاف مصادر الضغوط والنتائج المترتبة عليها، منها الأساليب الشخصية التي تواجه الأوضاع النفسية والصحية للأفراد والأساليب التنظيمية الخاصة بالمنظمة والتي تهدف إلى الإفادة من ضغوط العمل، وتسخر ذلك لمصلحة المعلمين والمدرسة معاً

الأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في منطقة الطفيلة لمساعدة المعلمين.....د.العمرات

(غنيم، 2006)، وتمثل الأساليب التنظيمية التي يمارسها مدير المدرسة للحد من الضغوط المهنية للمعلمين في التالي:

#### - الثقافة التنظيمية للمدرسة

ثقافة المدرسة هي شخصية المدرسة المتميزة وطريقتها الخاصة في تخطيط المهمات وإنجازها، وقد عرفه العاجز وعساف (2007) بأنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المدرسة، حيث تتأصل هذه الثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنوها (العاجز وعساف، 2007، 726). والثقافة السائدة في المدرسة قد تكون مصدراً للضغوط أو الارتياح. ولكي يكون مدير المدرسة مصدراً للارتياح عليه أن يشرك المعلمين في صياغة رسالة المدرسة ورؤيتها وأهدافها، وأن يوضح لهم الأدوار المتوقعة منهم، ويبين لهم نظام الحوافز والعقوبات، ونظام الاتصال في المدرسة، وهذا بدوره يقلل من الضغوط المهنية التي تواجه المعلمين.

#### - التأكيد على التفويض والتمكين

التفويض والتمكين مفهومان أساسيان في إدارة النظم، حيث يركز التفويض على لجوء المسؤول إلى تفويض بعض صلاحياته وسلطاته لمن يثق بهم دون أن يكون ذلك بالضرورة موثق بشكل رسمي تفصيلي. في حين أن التمكين يستند إلى بنود محددة تصبح ضمن إطار صلاحياته وسلطاته بناء على تكليف رسمي من المفوض. إن القيادة الفاعلة تؤمن بالتفويض والتمكين الذي يتلائم ويتوازى مع مفهوم الثقة، فالقائد الحقيقي يعرف نقاط قوة وضعف من يعملون معه ويعرف قدراتهم، وعلى أساس ذلك يمارس عملية التفويض والتمكين، ويؤطر ويرسخ الصلاحيات ويبيدها عن المزاجية في التعامل (الطويل، 2006)، كما أن التفويض يقلل من الضغوط المهنية لدى العاملين، ويوفر الظروف ليزوغ وتطوير قادة جدد وفرق عمل أقوى ومناخ عمل تسوده التشاركية والثقة.

#### - القيادة الفاعلة

إن نجاح قادة المستقبل يكمن في مقدرتهم على العناية بالعاملين معهم وتفهمهم، لأن الحصول على أكبر عطاء مبدع لمؤسساتنا، يحتم علينا تطبيق مفهوم الارتقاء بالعاملين في المؤسسة من لحظة إنشائها وعبر مراحل تشغيلها وعطائها (الطويل، 2006). كذلك امتلاك القائد خاصية الاستماع إلى المعلمين في حالة

لجوءهم إليه لإطلاق أفكارهم ومشاعرهم دون خوف أو شعور بإمكانية إصدار حكم حول شخصياتهم، لأن التعاطف معهم وتقبلهم والاعتراف بهم بغض النظر عنا يمتلكونه من خصائص منفردة (Taylor, 2002)، كما تكمن فاعلية القائد في الانفتاح على العاملين وإقناعهم بدلاً من السيطرة والمراقبة إيماناً منه بأنهم قادرين على تحمل المسؤولية وأنهم موضع ثقة القائد (Lubin, 2001).

#### - التحسين والتحسن وإثارة الدافعية

يشكل التحسين تحدياً يتطلب من القائد أن يكون مجدداً قادراً على بلورة وإيجاد مناخ منظم محفز على الابتكار والتحديد والتحسين. والتحسين يتطلب مقدرة على تعرف نقاط القوة والضعف لدى فريق العاملين معه، وقدرة على فهم الذات، وقدرة على التحليل والتصور واستشراف المستقبل، وعدم الانكفاء على الماضي، وديمومة تبصر واستشراف المستقبل (الطويل، 2006). كما أن التحسين يتطلب البراعة في اقتناص الفرص المتوافرة، والتي يمكن أن تتوافر في المستقبل، وهذا من شأنه أن يحد من الضغوط المهنية التي يتعرض لها المعلمون.

#### - تطوير أداء العاملين

تقع مسؤولية معظم أنشطة تطوير المعلمين على عاتق المدير، فهو ليس مديراً أو مسؤولاً وظيفته المحافظة على وضع راهن أو مجرد ميسر ومسير للأمر، بل هو معني بالمبادرة بعمليات تطوير وتغيير مستمرة، ودائم السعي لما هو أفضل، محاولاً إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير، في الوقت الذي يدرك فيه أن التغيير قد يصاحبه مقاومة شديدة (مصطفى، 2002). وإن القائد معني بالتعامل مع الأبدال تعاملاً فاعلاً، وأن يحرص على تثقيف العاملين معه، ويؤمن بأن التعليم مدخل أساسي لتغيير القناعات والمسلّمات، والأخذ بأيدي المعلمين إلى مستويات عطاءية أكبر مما كانوا يعتقدون (الطويل، 2006)، وهذا من شأنه أن يقلل من الضغوط المهنية التي يتعرض لها المعلمون.

#### - تنظيم عمل الجماعة

إن النظم التربوية اليوم تتسم بتعددية الثقافات والأطر المرجعية للعاملين فيها، حيث أنّها نظم معولة، والقيادة الفاعلة في مثل هذه النظم هي التي تحسن جني ثمار تنوع أفرادها عبر تقبلها للتنوع الثقافي

والمعرفي والمهارات للعاملين، وتعترف بإنجازات الجماعة وألبية الأفراد ونباهتهم، ويعملون كل ما في وسعهم لتناغمية العلاقة بين الجميع.

#### - تقويم أداء المعلمين

يعتبر التقويم وسيلة هامة من وسائل الإصلاح الوظيفي، إذ تمكن المسؤولين من التعرف على الموظفين الذين يحتاجون لمزيد من التدريب أو التوجيه، ويعتبر تقويم أداء المعلم من ميادين التقويم التربوي الهامة، ويقصد به العملية التي يتم بموجبها تحليل وتقويم سلوك وأداء المعلمين من خلال مقاييس أو معايير محددة، وتسجيل النتائج المترتبة على هذا التقويم، وتبليغها للمعلمين للتعرف على جوانب القوة والضعف لديهم (غنيم، 2006، 723)، حيث أن المعلم يعتبر من أهم القوى المؤثرة في عملية التعليم. وقد أكد قنديل (2002) على أن من أبرز أهداف تقويم أداء المعلم تطوير أدائه والارتقاء بمستواه المهني، وتوفير فرص التدريب المبني على أسس مستمدة من تشخيص الحاجات التدريبية، فضلاً عن الأغراض الإدارية أو الوظيفية المتعلقة بتقارير الكفاية والترقية وما شابه ذلك. ويمكن التقليل من الضغوط المهنية التي تواجه المعلمين في هذا المجال من خلال إشراك المعلمين في عملية تقويم أنفسهم وتوضيح إنجازاتهم، وإرسال رسائل للمعلمين أن الهدف من التقييم ليس تصيد الأخطاء، ولكن تحسين وتوحيد الأداء.

#### - التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم

يقع مديرو المدارس في بعض الأخطاء في ممارساتهم اليومية، بسبب عدم اتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم، والتي تسبب الكثير من ضغوط العمل للمعلمين، لذا يتوجب على مديري المدارس ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد، وهذا بدوره يمكن أن يشجع جواً من الانضباط الإداري والتنظيمي بين العاملين (حسين، 2004).

#### - التوجيه والإرشاد

على الإدارة المدرسية العمل على توجيه المعلمين إلى تحسين الصحة والسلامة، بحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه وبشكل صحيح نحو الآخرين، وبأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة، بحيث تنمو لديهم الثقة بأنفسهم، ويزداد فهمهم وسيطرتهم على أنفسهم ومقدرتهم على العمل بفاعلية، ويمكن تحقيق

الإرشاد من خلال النصيح، وتوفير المعلومات، والفهم للعاملين، ومنح الفرد الشجاعة والثقة لمواجهة المشكلات.

#### 10- إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث الإجراءات التالية:

#### 10-1- منهج الدراسة

اتبع الباحث منهج البحث الوصفي التحليلي للملائمة لطبيعة هذه الدراسة، ورصد نتائجها وتحليلها ومناقشتها تمهيداً للوصول إلى مقترحات تساعد في تحسين الأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في منطقة الطفيلة لمساعدة المعلمين على مواجهة الضغوط المهنية.

#### 10-2- مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس تربية منطقة الطفيلة والبالغ عددهم (1500) معلماً ومعلمة للعام الدراسي 2012/2011، منهم (521) معلماً و(979) معلمة.

#### 10-3- عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (149) معلماً ومعلمة، وبنسبة اختيار بلغت 10% من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من جميع مدارس تربية منطقة الطفيلة، ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المستقلة.

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المستقلة

سنوات الخبرة		مستوى المدرسة		المؤهل العملي		النوع الاجتماعي	
أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	أساسي	ثانوي	أعلى من بكالوريوس	بكالوريوس	أنثى	ذكر
41	108	73	76	39	110	90	59
149		149		149		149	

#### 10-4- أداة الدراسة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة وتطويرها، وتمثل باستبانة تتضمن سبعة مجالات لإدارة الضغوط، وقد طورت الأداة اعتماداً على الأدب النظري المتعلق بإدارة الضغوط، والرجوع إلى أدوات عدد من

الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الضغوط، والتي من أهمها دراسة: شبير (2009)، والمعمر (2001). وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من قسمين، اشتمل القسم الأول على معلومات شخصية، والقسم الثاني على فقرات الاستبانة المتعلقة بإدارة الضغوط بمجالاتها السبعة وعددها (67) فقرة.

#### 10-5- صدق الأداة

للتحقق من صدق الأداة، من حيث الموضوعية والصياغة اللغوية وعدد الفقرات، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين في كليات العلوم التربوية في جامعة الطفيلة التقنية والجامعة الأردنية، وقد تم إجراء التعديلات المطلوبة، وذلك في ضوء المقترحات التي أجمع عليها المحكمون.

#### 10-6- الثبات

تم التحقق من ثبات المقياس بالطرق التالية:

إعادة تطبيق المقياس: حيث تم إعادة تطبيق الاختبار على مجموعة من المعلمين والمعلمات وعددهم (20) معلماً ومعلمة، وبفاصل زمني قدره أسبوعين، فوصل معامل الارتباط بين التطبيقين بطريقة معامل ارتباط بيرسون إلى (0.93).

- معامل كرونباخ ألفا : حيث تم حساب معامل كرونباخ ألفا للمقياس ككل فوجد أنه يساوي (0.98).

#### 10-7- التحليل الإحصائي

لتحليل البيانات ذات الصلة بأسئلة الدراسة فقد تم إجراء الآتي:

- إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة.
- استخدام تحليل التباين المتعدد لتحديد الفروق في تقدير أفراد عينة الدراسة للأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في منطقة الطفيلة لمساعدة المعلمين على مواجهة الضغوط المهنية، تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، مستوى المدرسة، المؤهل العلمي، الخبرة، والتفاعل بينهما.

تم تحديد قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة للعام الدراسي 2011/2012 وذلك بالطريقة التالية:

عالية عندما تكون قيمة المتوسط الحسابي = 3.68 - 5

متوسطة عندما تكون قيمة المتوسط الحسابي = 2.34-3.67

متدنية عندما تكون قيمة المتوسط الحسابي = 1 - 2.33

## 10-8- متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

### المتغيرات المستقلة:

- النوع الاجتماعي: ويتكون من مستويين: ذكر، أنثى.
- مستوى المدرسة: ويتكون من مستويين: أساسية، ثانوية.
- المؤهل العلمي: ويتكون من مستويين: بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس
- الخبرة: ويتكون من مستويين: اقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر.

## 11- نتائج الدراسة ومناقشتها

11-1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما الأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في منطقة الطفيلة لمساعدة المعلمين على مواجهة الضغوط المهنية؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة كما في الجدول (2).

### جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجال
1	.89	3.81	149	القيادة الفاعلة
2	.72	3.76	149	الثقافة التنظيمية للمدرسة
3	.89	03.7	149	تقويم أداء المعلمين
4	.89	3.69	149	تنظيم عمل الجماعة في المدرسة
5	.91	3.67	149	تطوير أداء المعلمين
6	.78	3.64	149	التمكين والتفويض
7	.94	3.57	149	التحسين والتحسين وإثارة الدافعية
-	.78	3.71	149	الكلي

يلاحظ من الجدول رقم (2) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجالات الدراسة بلغ (3.71)، وبدرجة تقدير عالية. وهذه النتيجة تختلف مع دراسة غنيم (2006)، ودراسة شبير (2009) التي جاء تقديرها العام بدرجة متوسط، وربما يرجع ذلك إلى وعي المدير كقائد ميداني بالأدوار الملقاة على عاتقه، وإيمانه بأن معظم الضغوط التي تواجه المعلمين مصدرها المدرسة وما يتم فيها من ممارسات تعليمية ومن سياسات تربوية، إضافة إلى مشاكل الأبنية المدرسية وتكنولوجيا التعليم، وكثرة الأعمال الكتابية المطلوب من المعلم إنجازها داخل المدرسة وخارجها. كما أنه ربما يشير إلى مستوى عالٍ من الإدراك لدى مدير المدرسة كقائد تربوي إلى أن هذه الضغوط إذا لم يتم التعامل معها إيجاباً سيكون لها آثاراً سلبية على فاعلية أداء المعلمين وإنتاجيتهم وعلاقتهم مع الطلبة والإدارة.

ويتضح من الجدول ( 2 ) أن أكثر الأساليب استخداماً هو أسلوب القيادة الفاعلة وبمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وفي المرتبة الثانية أسلوب الثقافة التنظيمية للمدرسة وبمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وجاء أسلوب تقويم أداء المعلمين في الدرجة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (3.70)، يليه أسلوب تنظيم عمل الجماعة في المدرسة وبمتوسط بلغ (3.69). وقد جاء تقدير أفراد عينة الدراسة لهذه الأبعاد بدرجة عالية، وربما يعزى ذلك إلى إيمان القادة التربويين بأن القائد الفعال يستمد سلطته من قدرته على تنظيم العمل، وعلاقته الإيجابية مع العاملين، وتوظيف الأنظمة والقوانين لخدمة العاملين والعملية التربوية. كما أن الالتزام بأخلاقيات المهنة وتعظيم إنتاجيتها، وتوخي العدل والموضوعية وتحري قدرات الأفراد وكفاءاتهم في توزيع الأعمال والمهام عليهم، يعمل على تآلف المرؤوسين والتفافهم حول القائد، ويقلل من الضغوط المهنية لدى العاملين. إضافة إلى تطبيق الإدارات المدرسية الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم، والذي بدوره يشجع جو من الانضباط الإداري والتنظيمي بين العاملين. إضافة إلى وجود نوع من الاتفاق حول معايير وقيم المدرسة، والذي يقلل من الضغط على الأفراد العاملين. وربما يعود أيضاً إلى فاعلية مدير المدرسة في إشراك المعلمين في صياغة رسالة المدرسة ورؤيتها وأهدافها، وتوضيح الأدوار المتوقعة منهم، وبيان نظام الحوافز والعقوبات، ونظام الاتصال في المدرسة، وهذا بدوره يقلل من الضغوط المهنية التي تواجه المعلمين.

كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن أقل الأساليب استخداماً من قبل المديرين حسب تقدير أفراد عينة الدراسة، أسلوب تطوير أداء العاملين وبمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وربما يعود ذلك إلى عدم توفر

الإمكانات والأموال اللازمة للقيام بالمهام المتوقعة من المدير، وسوء توزيع الوقت المتاح للمدير على المهام المدرسية، بحيث تستنزف الأعمال الروتينية غالبية وقت المدير، وتسبب له الإجهاد الجسدي والعصبي، كما يعزى إلى اعتقاد بعض مديري المدارس أن مسؤولياتهم تنحصر في الشؤون الإدارية فقط، وأن مهمة تطوير وتحسين أداء المعلم هي من واجبات المشرف التربوي.

يليه أسلوب التمكين والتفويض بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وربما يعود ذلك إلى تخوف المدير من الأخطاء التي تقع عند التفويض، أو أن التفويض مهارة قد لا يمتلكها البعض، أو ادعاء المدير بانشغال المعلمين، وأحياناً ضعف ثقة المدير بنفسه واعتقاده أن التفويض يقلل من سلطته وأهميته، أو اعتقاد بعض مديري المدارس بأن المرؤوسين غير مؤهلين للقيام بالعمل وعدم الثقة بهم والتشكيك في درجة تحملهم للمسؤولية، وبالتالي فإن قيام المدير بكافة الأمور قد يكون عبئاً وسبباً في حدوث الضغوط لدى العاملين.

وجاء أسلوب التحسين والتحسين وإثارة الدافعية في المرتبة الأخيرة وبتوسط حسابي بلغ (3.57) وهذه النتيجة تختلف مع دراسة غنيم (2006) التي أظهرت أن مجال التحفيز جاء في المرتبة الأولى. وبالنظر في هذه النتيجة فإن الباحث يرجع ذلك إلى كبر حجم المدرسة، وقلة عدد المساعدين للمدير وكثرة الغياب بين المعلمين، وعدم استقرار الهيئات التدريسية في المدارس في معظم أيام السنة، وخاصة بين المعلمين الذكور وذلك بسبب الاستقالة أو ترك العمل أو النقل الداخلي والخارجي، وقلة اهتمامات أولياء الأمور، والنقص في إعداد المعلمين ومستوى تأهيلهم، وافتقار بعض المديرين إلى المهارات الإشرافية من أجل ممارسة أدوارهم كقيادة تغيير وتحسين في العملية التعليمية.

11-2 - السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05 <$

في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في منطقة الطفيلة لمساعدة المعلمين على مواجهة الضغوط المهنية تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة (النوع الاجتماعي، مستوى المدرسة، المؤهل العلمي، الخبرة).

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين المتعدد على اعتبار أن مجالات الأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في منطقة الطفيلة لمساعدة المعلمين على مواجهة الضغوط المهنية متغير تابعاً والجنس والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة والخبرة متغيرات مستقلة، الجداول (3).

### جدول (3) تحليل التباين المتعدد للأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في منطقة الطفيلة

لمساعدة المعلمين على مواجهة الضغوط المهنية تبعا للمتغيرات المستقلة والتفاعل بينها

المصدر	الاختبار	القيمة	ف	درجات الحرية	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	هوتلنج	.078	1.412	7.000	.206
مستوى المدرسة	هوتلنج	.153	2.774	7.000	.010
المؤهل العلمي	هوتلنج	.035	.635	7.000	.726
الخبرة	هوتلنج	.095	1.731	7.000	.107
النوع الاجتماعي * ومستوى المدرسة	ولكس لمبدأ	.912	1.742	7.000	.105
النوع الاجتماعي * والمؤهل العلمي	ولكس لمبدأ	.964	.679	7.000	.690
النوع الاجتماعي * والخبرة	ولكس لمبدأ	.953	.902	7.000	.507
النوع الاجتماعي * والمستوى * والمؤهل العلمي	ولكس لمبدأ	.979	.390	7.000	.907
النوع الاجتماعي * والخبرة	ولكس لمبدأ	.977	.424	7.000	.886
المستوى * والخبرة	ولكس لمبدأ	.960	.756	7.000	.625
النوع الاجتماعي * والمستوى * والخبرة	ولكس لمبدأ	.918	1.628	7.000	.133
المؤهل العلمي * والخبرة	ولكس لمبدأ	.970	.566	7.000	.782
النوع الاجتماعي * المؤهل العلمي * والخبرة	ولكس لمبدأ	.960	.752	7.000	.629
المستوى * والمؤهل العلمي * والخبرة.	ولكس لمبدأ	.949	.976	7.000	.452
النوع الاجتماعي * المستوى * والمؤهل العلمي * والخبرة	ولكس لمبدأ	.978	.404	7.000	.898

يلاحظ من الجدول ( 3 ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = \leq 0.05$

تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة ومستوى التفاعل بينها وعلى جميع مجالات الدراسة. وهذا ربما يعود إلى اتفاق وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول قدرة مدير المدرسة على إدارة الضغوط التي تواجه العاملين في الميدان التربوي، والذي ربما جاء كتغذية راجعة لما توليه وزارة التربية والتعليم من اهتمام في إعداد مدير المدرسة، ليكون قائداً تربوياً يستطيع التعامل مع المواقف والمستجدات التربوية، حيث أكد قانون التربية والتعليم رقم (3) لسنة 1994 على أنه يشترط في مدير المدرسة أن يكون حاصلاً على درجة البكالوريوس ومؤهل مسلكي لا تقل مدته عن سنة بعد الشهادة الجامعية الأولى، إضافة إلى خبرة تعليمية لا تقل عن خمسة سنوات في المرحلة التي يعمل فيها، بالإضافة إلى التنمية المهنية التي يتعرض لها مدير

المدرسة أثناء الخدمة من خلال الدورات التدريبية المتنوعة في مجالات القيادة والإدارة ومهارات الاتصال والتواصل، وديناميات الجماعة، وإدارة الأزمات، والعمل بروح الفريق، وتوظيف التكنولوجيا في الإدارة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خليفات والمطارنة (2010) ودراسة سيندفاذ (Sindhvad, 2009)، ودراسة غنيم (2006) والتي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة. وتختلف مع دراسة شبير (2009) التي أكدت على وجود فروق فردية تعزى لسنوات الخدمة ولصالح الأقل خدمة، وللمرحلة التعليمية ولصالح المرحلة الثانوية.

## 12-المقترحات

في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث فإنه يقترح ما يلي:

- 12-1- ضرورة تحديث الأنظمة والتعليمات المدرسية، بحيث تعطي صلاحيات أوسع إلى مديري المدارس تمكنهم من إيجاد مناخ عمل جيد، وتؤدي إلى تخفيض الضغوط المهنية التي تواجه المعلمين في عملهم.
- 12-2- وضع برامج لتقييم الأداء والتي توفر المعلومات اللازمة حول الأداء الحالي، وفرص التقدم في أداء العاملين. وأن تتسم هذه البرامج بالشفافية والوضوح والموضوعية، مما يخفف من الضغوطات المهنية ويزيد من فاعلية الأداء.
- 12-3- تدريب مديري المدارس على مهارات التفويض وخطواتها، وتوعيتهم بمدى أهمية عملية التفويض، وأنها تعتبر عاملاً مهماً في تخفيف الضغوط على المدير، وتعطي للمدير قدرًا من الحرية في القيام بالكثير من الأعمال الأكثر أهمية.
- 12-4- توفير ظروف عمل مناسبة وجو صحي مناسب في بيئة العمل في المدرسة، بالشكل الذي يجعل المعلمين يعملون بشكل أفضل، ويمكنهم من اتخاذ القرارات وممارسات المهام والمسؤوليات دون وجود ضغوطات مهنية.
- 12-5- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية التي تتناول موضوع الضغوط المهنية التي تواجه المعلمين وعلاقتها بعوامل أخرى مثل: الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأداء المهني.

## المراجع

### المراجع العربية

- أحمد، ناصف محمد. (1994). أثر الضغوط على أداء شاغلي الوظائف الإدارية بالتطبيق على قطاع الصناعة المصري. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.
- البتال، زيد. (2000). الاحتراق النفسي لدى معلمي ومعلمات التربية الخاصة. الرياض، لأكاديمية العربية للتربية الخاصة.
- بطرس، بطرس. (2009). تدريس الأطفال ذوي صعوبات التعلم. عمان: دار المسيرة.
- تقي، عبد العزيز. (2002). قياس مدى قدرة العوامل الديموغرافية وضغوط العمل في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة مجلة العلوم الاجتماعية لجامعة الكويت، 30، (45):1-65.
- جرار، عبد الرحمن. (2008). صعوبات التعلم. العين: مكتبة الفلاح.
- حسين، سلامة عبد العظيم. (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. (ط1)، دار الفكر: عمان.
- خليفات، عبد الفتاح، المطارنة، شيرين. (2010). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة جامعة دمشق، 26، (1): 612-599(2+.
- الراشدان، عبد الله والهمشري، نعيم. (2004). نظام التربية والتعليم في الأردن. (ط1)، عمان: دار وائل للنشر.
- زيدان، محمود. (2003). تقييم الأداء ومواجهة الأزمات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- شبير، محمد عوض. (2009). ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- الضريبي، عبد الله، (2010). أساليب مواجهة الضغوط النفسية المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة دمشق 26، (4)، 669-719.
- الطويل، هاني. (2006). أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها، الإدارة بالإيمان. عمان: مطبعة الجامعة الأردنية.
- الظاهر، قحطان. (2004). صعوبات التعلم. عمان: دار وائل.
- الظفري، سعيد والقريوتي، إبراهيم. (2010). الاحتراق النفسي لدى معلمات التلاميذ ذوي صعوبات التعلم في سلطنة عمان. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 6، (3): 175 - 190.
- العاجز، فؤاد وعساف، محمود. (2007). الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة. بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث الجودة في التعليم العام \_ كمدخل للتغيير الجامعة الإسلامية- غزة في الفترة 17-2007/11/18.
- عبد الباسط، إبراهيم لطفي. (1994). عمليات تحمل الضغوط وعلاقتها بعدد من المتغيرات لدى المعلمين. مجلة مركز البحوث التربوية، (5): 47-65.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (2001). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- عسكر، علي. (2005). الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل. الكويت: دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- غنيم، أحمد بن علي. (2006). أساليب إدارة الضغوط المهنية في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 18(2): 699-813.
- فرحات، محمود أحمد. (1994). البيئة المدرسية وأثرها في إحداث الضغوط المهنية للمعلمين بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. دراسات تربوية، 9، (66): 247-277.

- قنديل، يس عبد الرحمن. (2002). التدريس وإعداد المعلم. الرياض: دار النشر الدولي.
- كتش، محمد. (2001). فلسفة إعداد المعلم في ضوء التحديات المعاصرة، القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- الكخن، خالد. (1997). الضغوط المهنية التي تواجه معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
- المرسي، جمال الدين. (2006). إدارة الثقافة التنظيمية والتفسير. مصر: الدار الجامعية الإسكندرية.
- المساعيد، مفضي. (2006). فاعلية الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية الحكومية في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
- مسلم، عبد القادر. (2007). مصادر الضغوط المهنية وأثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المشعان، عويد. (2001). مصادر ضغوط العمل. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، 11(1):67-112.
- المعمري، عليّة بنت علي بن راشد. (2001). ضغوط العمل لدى المدارس الثانوية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان.
- محمد، حسني وعبد الملك، حسن. (1994). ضغوط العمل لدى المعلمين وعلاقتها بنمط السلوك القيادي لناظر المدرسة. مجلة كلية التربية (43)، جامعة الأزهر.
- مصطفى، أحمد سيد. (2002). استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي. ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت، من 2-4/ 12-2002.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد بن محمد. (1999). ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية ادارتها. الرياض: معهد الادارة العامة.

- وزارة التربية والتعليم. (1994). قانون التربية والتعليم رقم 3 لسنة 1994. عمان: مطابع وزارة التربية والتعليم.

- ياركندي، هانم بنت حامد. (2003). ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس بمحافظة جدة. مجلة رسالة الخليج العربي، (89): 71-108.

#### المراجع الأجنبية

- Cooley, E., & Yavanof, P. (1996). Supporting professionals at risk: Intervention to reduce burnout and improve retention of social education. **Exceptional Children**, 62(4), 336-355.
- Donald G. Allison. (1997). Coping with stress in the principal ship. **Journal of Educational Administration**, 35(1):.39 – 55.
- Friedman, I. (1995). Student behavior patterns contributing to teacher burnout. **The Journal of Educational Research**, 88, 281-289.
- Goeller, A. (1993). Indiana Female principals of occupational stress and effective coping. **Resources Dissertation Abstract international**, (54), (5). 1611. A.
- Greiner, B.A., Krause, N,( 2005)Objective stress factors, accidents, and absenteeism in transit operators: A theoretical framework and empirical evidence, **Occupational Health Psychology**.
- Halling, mark (2003). **Stress and stress management strategies among elementary school principals**. Doctoral dissertation abstract, university of south Darriot digital dissertation Lubin, K. A. (2001). **Visionary leader**

- behaviors and their congruency with servant leadership characteristics.** Unpublished doctoral dissertation, University of Laverne, California.
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). **The truth about burnout how organization cause personal stress and what to do about it.** First Edition. Sanfrancisco: Jassey-Bass publisher.
  - Miller, M., Brownell, M, & Smith, S. (1999). Factors that predict teachers staying in Leaving, or referring from the special education classroom. **Council for Exceptional Children**, 65(2), 201-218.
  - Sindhvad, S. (2009). **School principals as instructional leaders: an investigation of School leadership capacity in the Philippines.** Unpublished Doctoral thesis, University of Minnesota.
  - Terry, B (1995). **Psychological Stress in the Work, Place.** London: Routlege.
  - Taylor, T. A. (2002). **Examination of leadership practices for principals identified as servant leaders.** Unpublished doctoral dissertation, University of Missouri-Columbia.

<< وصل هذا البحث إلى المجلة بتاريخ 2012/10/14 وصدرت الموافقة على نشره بتاريخ 2013/2/6 >>