



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الشعبة: علوم التربية

ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز وإستراتيجيات

مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط

دراسة ميدانية بمتوسطات مدينة باتنة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية

تخصص: الإدارة والتسيير في التربية

إشراف:

أ.د: أحمد زين الدين بوعامر

إعداد الطالب:

اسعيد مخلوفي

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
نبيل بوزيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي	رئيسا
أحمد زين الدين بوعامر	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي	مشرفا ومقرا
العربي فرحاتي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الحاج لخضر - باتنة	مناقشا
أحمد هادف	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة - 2	مناقشا

السنة الجامعية: 2013 - 2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَيُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

(سورة التوبة : 105)

قال عماد الدين الأصفهاني :

« إني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتابا في يوم إلا قال في غده لو غير

هذا لكان أحسن ، ولو زيد هذا لكان يستحسن ، ولو قدم هذا لكان

أفضل ، ولو ترك هذا لكان أجمل وهذا من أعظم العبر ، وهو دليل على

استيلاء النقص في جملة البشر »



شكر وتقدير

أشكر الله الجليل رب العرش العظيم على ما من به علي من التوفيق والسداد فلولا جَل وعلا ما كنت و لا كان مني شيء، والصلاة والسلام على خير خلق الله كلهم، محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه ومن سار على هديهم واقتفى أثرهم إلى يوم الدين أما بعد:

يقول الحق سبحانه وتعالى: ﴿ قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴾ (سورة الأحقاف، 15)

وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال الرسول ﷺ: « لا يشكر الله من لا يشكر الناس » "رواه الإمام أحمد" وبعد فإنه يطيب لي في هذا المقام أن أتوجه بالشكر الجزيل والعرفان إلى جميع الأيادي البيضاء التي ساهمت معي لترى هذه المذكرة النور، وفي مقدمتهم من تفضل بقبول الإشراف على مذكرتي الأستاذ الدكتور: **بوعامر أحمد زين الدين**، عميد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- أم البواقي، الذي تعهدني برعايته ومرثياته العلمية وبحسن تعامله وكرم أخلاقه وسعة صدره وبتوجيهاته السديدة التي كانت لي سند في مختلف منرجات البحث فلقد أعطى لي الكثير من وقته، وبذل كل ما في وسعه لتذليل المصاعب وتخطي العقبات التي واجهتني، وقد كان كل ما قدمه لي أبلغ الأثر في هذه الدراسة، فجزاه الله خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة كلاً من:

الأستاذ الدكتور: بوزيد نبيل / الأستاذ الدكتور: العربي فرحاتي / الأستاذ الدكتور: هادف أحمد

على تفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه المذكرة، وعلى ما أمداني به من وافر علمهما توجيهها وتحكيما لإثراء المذكرة لتخرج بأجمل صورة، كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور بشير معمري، والأستاذ الدكتور العربي فرحاتي، الأستاذ الدكتور مصمودي زين الدين، والدكتور عواشرية السعيد، والدكتور غضبان أحمد، والدكتور خواني أحمد عماد الدين، والدكتورة خديجة بن فليس، الأستاذ شوشان عمار، الذين لم يبخلوا علي بملاحظاتهم السديدة وإبداء النصح والمشورة خاصة فيم يتعلق بالجانب الميداني.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع الأساتذة المحكمين الذين اقتطعوا جزء من وقتهم الثمين في تحكيم استمارة البحث و قدموا لي نصائحهم وإقتراحاتهم القيمة، كما أشكر كل مدراء التعليم

المتوسط بمدينة باتنة للسنة الدراسية 2012 / 2013. العينة محل الدراسة، والتي كان لها كل الأثر في البحث، والشكر موصول لمديرية التربية بمدينة باتنة على التسهيلات التي منحت لي لتنفيذ البحث، كما أتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى إدارة جامعة العربي بن مهدي بأم البواقي، وعمادة الدراسات العليا، على نزاهتها وموضوعيتها التي أتاحت لي فرصة الالتحاق بالدراسات العليا. وأخيراً أتقدم بخالص الشكر والتقدير والمحبة إلى والدي العزيزين أمد الله في عمرهما وإخوتي وأخواتي وأصدقائي وزملائي الأساتذة، الذين شاركوني الجهد ولم يبخلوا علي في تقديم يد العون والمساعدة. وأخيراً وليس آخراً... أشكر كل من ساهم معي مادياً أو معنوياً، وأعتذر لمن فأتني ذكره ولم أتمكن في هذا المقام من شكره، سائلاً الله تعالى أن لا يضيع لهم أجراً..

الطالب الباحث

مخولفي سعيد



الإهداء

إلى الرسول محمد صلى الله عليه وسلم الذي أضاء بهديه أرجاء المعمورة

إلى من برها إله الكون أوصاني ورضاها سر توفيتي وحبها يمن إيماني و بصدق دعائها تنفج
كربي و أحزاني و بوجهها ينجلي كدري فهي النبض في قلبي والنور في بصري واللحن في
شفتي..... أمي

إلى الوافر دينه الوافي عقله، من لم يملني على القرب ولم ينسني على البعد، فإذا دنوت منه
داناني وإن بعدت عنه راعاني و إن استعنت به عضدني وإن احتجت إليه رقدني
فجعل ماء عينيه لي حبرا و جعل أجفانه لي قلما..... أبي

إلى رفقاء دربي..... إخوتي وأخواتي

إلى أساتذتي الكرام الذين لم يبخلوا علي بكرمهم ودعمهم وجزيل عطائهم.

إلى الأرض الطاهرة..... وطني **الجزائر**

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع .



مخلوفي سعيد

بعنوان : ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز و استراتيجيات

مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط

- دراسة ميدانية بمدينة باتنة -

هدف هذا البحث إلى معرفة علاقة ضغوط العمل بالدافعية للإنجاز، وتأثير كل من متغيرات (الجنس، الخبرة الإدارية) في استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تكون مجتمع البحث من جميع مديري مدارس التعليم المتوسط بمدينة باتنة، خلال العام الدراسي 2013/2012، والبالغ عددهم (26) مديرا ومديرة، ولتحقيق أهداف البحث قام الطالب الباحث ببناء استمارة تضم ثلاث استبيانات: الأول يقيس ضغوط العمل، أما الثاني يقيس الدافعية للإنجاز، والثالث يقيس استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل .

وقد تم تحليل البيانات المجمعة بالاعتماد على معامل الارتباط لبيرسون **Pearson**، واستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) **T-test** لمعرفة الفروق، إلى جانب الاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**SPSS**)، وتوصل البحث إلى :

✎ وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز بلغت (0.52).

✎ تتخفف درجة استخدام أفراد عينة البحث لاستراتيجيات مواجهة الضغوط إلى أقل من متوسط استجابة المفحوص على استبيان المستخدم لأغراض البحث

✎ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة البحث في استراتيجيات المواجهة، تعزى لمتغير الجنس.

✎ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة البحث في استراتيجيات المواجهة، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية .

✎ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث، تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

✎ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

وفي ضوء أهداف الدراسة ونتائجها، أوصى الباحث متخذي القرار بوزارة التربية الوطنية، وعلى مستوى مديريات التربية بضرورة تخفيف ضغوط العمل الملقاة على عاتق مديري التعليم المتوسط، وذلك بتوفير نائب مدير يساعد المدير في أعماله وتسهيل مهامه الإدارية.

Résumé :

Le Stress au travail et sa corrélation entre la motivation D'accomplissement et les stratégies d'adaptation chez les Directeurs de L'enseignement moyen Cas de la (ville de Batna)

Cette recherche vise à étudier la corrélation entre le stress au travail et la motivation d'accomplissement et L'influence des variantes tel que : (sexe, de L'expérience administrative) dans les stratégies d'adaptation.

Pour la collecte des données, un formulaire a été élaboré comportant Trois échelles a savoir : la 1^{ère} mesure le stress au travail, la 2^{ème} mesure de la motivation d'accomplissement, la 3^{ème} mesure des stratégies d'adaptation le stress au travail, Ces échelles ont un échantillon composé de 26 directeurs qui ont fait d'une l'objet passation de l'enquêté Cas de la ville de Batna durant L'année scolaire **2012/2013**.

Dans L'Analyse de ces données on a utilisé le facteur de corrélation de Pearson, L'extrait des moyennes les déviations normatives est (**T-test**), afin de connaitre les divergences ,La 19^{ème} ainsi que la version du programme (**SPSS**) qui a été utilisée dans l'analyse statistique de ces données, celle-ci a abouti aux résultats suivants:

↳ L'existence de corrélation moyenne entre le stress au travail et la motivation d'accomplissement qui atteint (**0.52**).

↳ Diminution du niveau d'utilisation des directeurs de L'enseignement moyen des stratégies d'adaptation le stress au travail objet de recherche au-dessous de les moyenne.

↳ L'absence de divergences statistiquement significative chez L'échantillon de recherche dans les stratégies d'adaptation le stress au travail, dictées par la variable sexe : en faveur du sexe masculin.

↳ L'absence de divergences statistiquement significative chez L'échantillon de recherche dans les stratégies d'adaptation, dictées par L'expérience administrative.

↳ L'absence de divergences statistiquement significative dans la motivation d'accomplissement chez L'échantillon de recherche, dictées par variable sexe.

↳ L'absence de divergences statistiquement significatives dans la motivation d'accomplissement chez L'échantillon de recherche, dictées par variable de L'expérience administrative.

Dans le cadre de cette étude, et à travers les objectifs visés et les résultats obtenus le chercheur attire l'attention des responsables dans le ministère de l'éducation nationale et au niveau des directions de l'éducation, de la nécessité de prendre en charge les problèmes liés au stress, en proposant la création de service ayant un lien direct avec la mission du chef d'établissement.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	شكر
ت	إهداء
ث	ملخص البحث
خ	فهرس المحتويات
01	مقدمة
الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة	
08	1. إشكالية البحث
12	2. فرضيات البحث
12	3. أهمية البحث
13	4. أهداف البحث
14	5. الضبط الإجرائي لمفاهيم البحث
15	6. الدراسات السابقة
33	مراجع الفصل
الجانب النظري :	
الفصل الأول: ضغوط العمل	
39	تمهيد
39	I. 1. لمحة تاريخية عن استخدام مصطلح الضغوط
42	I. 2. تعريف الضغوط
43	I. 3. مفهوم ضغوط العمل
46	I. 4. الضغوط وبعض المفاهيم المرتبطة بها
47	I. 5. نظريات ونماذج ضغوط العمل
55	I. 6. أهمية دراسة ضغوط العمل في المؤسسات التربوية

57	I. 7. أنواع الضغوط في مجال الإدارة المدرسية
63	I. 8. مصادر ومسببات ضغوط العمل.....
68	I. 9. أعراض ضغوط العمل.....
69	I. 10. النتائج المترتبة عن ضغوط العمل
73 خلاصة
74 مراجع الفصل

الفصل الثاني : الدافعية للإنجاز

79 تمهيد
79	II. 1. مفهوم الدافعية.....
81	II. 2. المفاهيم المرتبطة بمفهوم الدافعية.....
83	II. 3. مفهوم الدافعية للإنجاز
85	II. 4. بعض نظريات الدافعية للإنجاز
93	II. 5. مكونات الدافعية للإنجاز
96	II. 6. أنواع الدافعية للإنجاز
96	II. 6. 1. دافعية الإنجاز المرتفعة
98	II. 6. 2. دافعية الإنجاز المنخفضة.....
99	II. 7. الدافعية للإنجاز والعمل
100	II. 8. قياس دافعية الإنجاز
103 خلاصة
104 مراجع الفصل

الفصل الثالث: إستراتيجيات مواجهة الضغوط

110	تمهيد
110	1.III. تطور الاهتمام بموضوع إستراتيجيات المواجهة
111	2.III. أصل كلمة إستراتيجية
111	3.III. تعريف إستراتيجيات المواجهة
117	4.III. أنواع إستراتيجيات مواجهة الضغوط
118	1.4.III. بعض النماذج العالمية لإدارة الضغوط
112	2.4.III. بعض إستراتيجيات التكيف مع ضغوط العمل
130	5.III. إدارة ضغوط العمل في المؤسسة التربوية
136	خلاصة
137	مراجع الفصل

الفصل الرابع: التعليم المتوسط في الجزائر

142	تمهيد
142	1.IV. لمحة تاريخية عن النظام التربوي في الجزائر
145	2. IV. تعريف مرحلة التعليم المتوسط
146	3. IV. تعريف مدير المؤسسة التربوية
148	4. IV. المدرسة المتوسط الخصائص والأهداف
150	5. IV. خصائص وصفات مدير التعليم المتوسط
154	6. IV. مهام مدير التعليم المتوسط وفق التشريع المدرسي
154	1.6.IV. المهام الإدارية
157	2.6.IV. المهام البيداغوجية
158	3.6.IV. المهام التربوية
159	7.IV. أنواع المجالس التعليمية في التعليم المتوسط
165	8.IV. علاقة مدير المتوسطة بمحيطه
167	9.IV. التسيير الإداري وضغوط العمل
168	خلاصة

169	مراجع الفصل
الجانب الميداني :	
الفصل الخامس : إجراءات الدراسة الميدانية	
أولا : الدراسة الاستطلاعية	
173	تمهيد
173	1. أهداف الدراسة الاستطلاعية
174	2. حدود الدراسة الاستطلاعية
174	3. عينة الدراسة الاستطلاعية
175	4. نتائج الدراسة الاستطلاعية
ثانيا : الدراسة الأساسية	
176	1. منهج البحث
176	2. مجتمع البحث
177	3. حدود البحث
177	4. أدوات جمع البيانات
188	5. الأساليب الإحصائية المستخدمة
189	مراجع الفصل
الفصل السادس : عرض النتائج وتحليلها	
192	1. عرض نتائج البحث
198	2. مناقشة نتائج البحث
207	3. توصيات واقتراحات
208	4. خاتمة
210	5. المصادر والمراجع المعتمدة
224	6. الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	نقاط الالتقاء بين دافع النجاح وتجنب الفشل.	90
2	يوضح أنجع استراتيجيات مواجهة الضغط.	117
3	الإجراءات الوقائية من ضغوط العمل في المؤسسة التربوية.	135-133
4	تطور عدد التلاميذ في لمرحلة المتوسطة في الفترة ما بين 1962-2002	146
5	توزيع المجتمع الأصلي وعينة الدراسة الاستطلاعية	174
6	خصائص أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	174
7	خصائص أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة الإدارية	175
8	توزيع مجتمع البحث حسب متغيرات البحث: الخبرة الإدارية، الجنس.	176
9	العبارات التي تم حذفها بناء على توصيات المحكمين	178
10	توزيع عبارات استبيان ضغوط العمل على الأبعاد	179
11	معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لاستبيان ضغوط العمل	181
12	معاملات ثبات استبيان ضغوط العمل	182
13	توزيع عبارات استبيان الدافعية للإنجاز على الأبعاد	183
14	معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لاستبيان الدافعية للإنجاز	184
15	معاملات ثبات استبيان الدافعية للإنجاز	185
16	توزيع عبارات استبيان استراتيجيات المواجهة على الأبعاد	186
17	معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لاستبيان استراتيجيات المواجهة	187
18	معاملات ثبات استبيان استراتيجيات المواجهة	187
19	معامل الارتباط بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز	188
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة الكلية على استبيان استراتيجيات المواجهة	189
21	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة - ت - لاستبيان	190

	إستراتيجيات مواجهة الضغوط تعزى لمتغير الجنس	
191	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة - ت - لاستبيان إستراتيجيات مواجهة الضغوط تعزى لمتغير الجنس	22
192	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة - ت - لاستبيان الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الجنس	23
193	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة - ت - لاستبيان الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الجنس	24

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
53	الأعراض العامة للتكيف بصورة مبسطة	1
59	الآثار الإيجابية للضغط	2
62	الآثار السلبية للضغط	3
94	يوضح مكونات الدافعية للإنجاز لدى " جيلفورد Guilford "	4
95	يوضح مكونات الدافعية للإنجاز لـ (ميشل Mitchell)	5
123	نموذج سيرورة المواجهة	6
155	الشكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية	7

قائمة الملاحق

العنوان	الملحق
الاستمارة في صورتها الأولية موجهة إلى السادة الأساتذة المحكمين	01
قائمة بأسماء السادة الأساتذة المحكمين لاستمارة البحث	02
الاستمارة في صورتها النهائية موجهة للسادة مديري التعليم المتوسط	03
صورة من قرار تسهيل مهمة موجهة من عمادة الدراسات العليا - جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - إلى مديرية التربية بباتنة	04
صورة من قرار تسهيل مهمة موجهة من مديرية التربية بباتنة إلى مديري التعليم المتوسط بمدينة باتنة	05
قائمة أسماء المتوسطات التي تم معها تنفيذ البحث	06

مقدمة

البحث

مقدمة:

تؤكد الإحصائيات أن 80% من جميع الأمراض الحديثة تستمد جذورها من الضغوط، وأن 50% من جميع مراجعات الأطباء هي نتيجة التوتر، وأن 25% من أفراد المجتمع يعانون من أحد أشكال التوتر (الضغط) الشديد. (طلعت أحمد حسن علي، 2008، ص 54).

وبحكم الحياة المعاصرة التي تفرض على الفرد مطالب جديدة وأدوار مختلفة وتماشيا مع العصر وما لحق به من تغير وتطور ونظرا للآثار السلبية الناجمة عن ضغوط العمل، أصبحت هذه الظاهرة شبحا يهدد أمن العمال واستقرارهم، مما جعلها من المواضيع التي استقطبت فكر العديد من الباحثين، ولقد مست ظاهرة ضغوط العمل مهن عديدة على رأسها مهنة التسيير الإداري عامة وتسيير المؤسسات التربوية بصفة خاصة.

لهذه الأسباب أدركت المجتمعات أهمية الإدارة المدرسية، ومدى قدرتها في التأثير على المجتمع سواء بالسلب أو بالإيجاب، لذلك بدأت تولي هذا التنظيم الإداري كل اهتمام حفاظا على كيان المجتمع حيث يشير (حسين 2004) إلى أن العمل في مجال الإدارة المدرسية مصدرا للضغوط إذ يشعر الكثير من العاملين في المدرسة بالإرهاق وحالة عدم التوازن النفسي والجسماني مما يؤثر عليهم وعلى مستوى الأداء الذين يقومون به بشكل سلبي، ولقد أصبحت الضغوط مشكلة رئيسية لكل العاملين بالمدرسة، لذا فإن مدير المدرسة هو الشخص الأول والمسئول المباشر والشخص المحوري داخل الإدارة المدرسية. (حسين، 2004، 145).

ويعرف مصطلح ضغوط 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، وانحرافهم عن الأداء المتوقع.

لذ أصبح موضوع ضغوط العمل في مجال الإدارة المدرسية مجال اهتمام الكثير نتيجة الآثار المترتبة على هذه الضغوط والتي تنعكس بالسلب على أدائهم وعدم شعورهم بالرضا عن العمل وضعف دافعيتهم نحو الإنجاز بشكل أكثر.

ويرجع الاهتمام بالدافعية للإنجاز نظرا لأهميتها ليس فقط في المجال النفسي ولكن أيضا في العديد من المجالات والبيئات التطبيقية والعملية، كالمجال الاقتصادي، والمجال الإداري، والمجال التربوي،

مقدمة

والمجال الأكاديمي، حيث يعد الدافع للإنجاز عاملا مهما في توجيه سلوك الفرد وتنشيطه، وفي إدراكه للمواقف، فضلا عن مساعدته في فهم وتفسير سلوك الفرد. (عبد اللطيف خليفة، 2000، ص 16).

ويعتبر الدافع للإنجاز مكونًا أساسيا في سعي الفرد تجاه تحقيق ذاته وتوكيدها، كما أشار ماكلياند (McClelland, 1985))، أن النمو الاقتصادي في أي مجتمع هو محصلة الدافع للإنجاز لدى أفراد هذا المجتمع، ويرتبط ازدهار وهبوط النمو الاقتصادي بارتفاع وانخفاض مستوى الدافعية للإنجاز. ويشير ماكلياند، إلى أن دافعية الانجاز تكوين افتراضي يعني الشعور المرتبط بالأداء التقييمي حيث المنافسة لبلوغ معايير الامتياز، وأن هذا الشعور يعكس مكونين أساسيين هما الرغبة في النجاح، والخوف من الفشل، خلال سعي الفرد لبذل أقصى جهده وكفاحه من أجل النجاح وبلوغ الأفضل، والتفوق على الآخرين.

كما أعتبر إتكسون (Atkinson 1957) الدافع إلى الإنجاز بأنه: " استعداد ثابت نسبيا في الشخصية، يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق أو بلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإثباع وفق مستوى محدد من الامتياز. (بشير معمريّة، 2012، ص 49).

ويمتاز الأفراد ذوو الدافعية العالية للإنجاز بقدرتهم على وضع تصورات مستقبلية معقولة ومنطقية في تصوراتهم للمشكلات التي يواجهونها، والتي تمتاز بأنها متوسطة الصعوبة ويمكن تحقيقها ويؤكد قشقوش ومنصور (1979) أن دافعية الإنجاز العالية تحفز أفرادها على مواجهة المشكلة والتصدي لها، ومحاولة حلها والتغلب على كل الصعوبات والعقبات التي تعترضهم. وأن هذه الفئة من الأفراد تعمل على أداء المهمات المعتدلة الصعوبة وهم مسرورون، ويبدون موجهين نحو العمل بهمة عالية، وعلى العكس من ذلك فإن منخفضي دافعية الإنجاز يتجنبون المشكلات، وسرعان ما يتوقفون عن حلها عندما يواجهون المصاعب. (بوحمامة وعبدالرحيم والشحومي، 2006).

فأصبحت الضغوط تشكل جزء من حياة الأفراد والمجتمعات نظرا لكثرة تحديات هذا العصر وزيادة مطالبه، فلا يكاد مجتمع من المجتمعات يخلو من هذه الضغوط الحياتية، حيث بات من الصعب تقاديبها أو تجاهلها، وهذا ما يدفع بالغالبية من الأفراد إلى العمل على مجابتهها أو محاولة التعايش والتكيف معها، وأن استجابة الفرد للضغوط تعتمد إلى درجة كبيرة على خصائصه الشخصية وحالته النفسية عند مواجهة الحادث الضاغط، فالضغوط تختلف في شدتها تبعا للفروق بين الافراد والتي

مقدمة

ترتبط بالعمر والجنس والخصائص الشخصية والبيئة المحيطة وطبيعة الدعم الاجتماعي. (عبد الحميد

سعيد حسن، راشد بن سيف المحرزي، 2006، ص 289)

وعملها يحاول كل فرد مواجهة الضغوط والتعامل معها، وهو ما يعرف باسم المواجهة **Coping**، أو استراتيجيات المواجهة فعندما تنجح المواجهة فإن هذا يعني تخطي أو تجاوز الفرد المتر تبات السلبية للضغوط ولو بشكل مؤقت، أما إذا أخفقت المواجهة، فإن الفرد يتبع أساليب تجنبه انسحابه أخرى.

وعليه فإن أهمية هذه الدراسة تتبع من كونها تبحث في موضوع غاية في الأهمية ألا وهو ضغوط العمل، وما يزيد من أهميته أنه متعلق بعينة مهمة وهي مديري التعليم المتوسط. وانطلاقاً من ذلك واعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي تم تقسيم هذا البحث إلى جانبين أحدهما نظري والآخر ميداني.

يتكون الجانب النظري من خمسة فصول تتناول ما يلي:

✓ **الفصل التمهيدي:** تم فيه طرح إشكالية البحث، تحديد أهدافه، توضيح أهميته، وضبط مفاهيمه الأساسية إجرائياً.

✓ **الفصل الأول:** خصص لموضوع ضغوط العمل، من حيث تطور مفهومه، تعريفه، وبعض النماذج والنظريات المفسرة له، أهمية دراسته في المؤسسة التربوية، مصادره، أعراضه، والنتائج المترتبة عنه.

✓ **الفصل الثاني:** تم فيه تناول الدافعية للإنجاز من حيث تطور المفهوم، وبعض النظريات المفسرة له، مكوناتها، أنواعها، وطرق قياسها.

✓ **الفصل الثالث:** ويتعلق باستراتيجيات المواجهة، من حيث تطور المفهوم، أنواعها، وبعض النماذج لإدارة الضغوط، وآليات إدارة ضغوط العمل في المؤسسة التربوية.

✓ **الفصل الرابع:** تضمن التعليم المتوسط في الجزائر، من حيث تطور النظام التربوي، وتعريف مدير المؤسسة التربوية، المدرسة المتوسطة الخصائص والأهداف، ومهام مدير التعليم المتوسط وفق التشريع المدرسي، أنواع المجالس التعليمية، علاقة المدير بمحيطه، والتسيير التربوي وعلاقته بالضغوط.

مقدمة

أما الجانب الميداني فقد تضمن الفصلين الخامس والسادس:

✓ **الفصل الخامس:** وتناول الدراسة الاستطلاعية، أهدافها، حدودها، عينتها، والدراسة الأساسية، المنهج، المجتمع، حدود البحث، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

✓ **الفصل السادس:** خصص لعرض ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات البحث، ومن ثم الاستنتاج العام للدراسة، وخاتمة البحث، مع توصيات ومقترحات.

الفصل التمهيدي

الإطار العام

للدراسة

الفصل التمهيدي :

الإطار العام للدراسة

1. إشكالية البحث
 2. فرضيات البحث
 3. أهمية البحث
 4. أهداف البحث
 5. الضبط الإجرائي لمفاهيم البحث
 6. الدراسات السابقة
- مراجع الفصل

1. إشكالية البحث:

يتصف هذا العصر بالتعقيد والتغير المتسارع في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وهذا بدوره يؤدي إلى إيجاد ضغوط عمل يتعرض لها الأفراد مما يسبب لهم التوتر والاضطراب، كما يؤدي إلى تعدد مصادر الضغط الداخلية والخارجية التي يترتب عليها آثار سلبية متعددة تؤثر في حياة الأفراد. إذ يقول الله تعالى في محكم التنزيل: ﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ﴾ (4) سورة البلد، فالضغوط لازمت الإنسان منذ أن خلق على الأرض ومن أخصها الضغوط في مجال العمل، حيث أن العمل كان ولا يزال مصدر شقاء للإنسان، وإذا كانت الضغوط لازمة في حياة العاملين، فلا بد من إدارة هذه الضغوط ومواجهتها والتصدي لها والاستفادة منها وتوجيهها التوجيه السليم، وذلك عن طريق زيادة الضغوط النافعة التي تدفع إلى النمو والازدهار إضافة إلى التقليل من الضغوط الضارة التي تعرضنا للمخاطر.

وتعد ضغوط العمل ظاهرة قديمة لأن حياة الأفراد ارتبطت منذ القدم بالعمل، إلى أن الاهتمام بها كموضوع للدراسة يعد حديثاً نسبياً. إن ضغط العمل أصبح يمتد إلى جميع مناحي العمل، وكل منحى له قدرة على إحداث الضغط، بسبب عدم وضوح المهام المسندة لكل الفرد، ومسببات ضغوط العمل تختلف من منظمة إلى أخرى، وجميع العاملين في المؤسسات يتعرضون لضغوط العمل في بعض الأوقات، ولكن الأفراد لا يتأثرون بضغط العمل بالمستوى نفسه، فالفروق الفردية بين خصائص الأفراد تؤدي إلى اختلاف مستوى معاناتهم من ضغوط العمل، وكذلك ردود فعلهم على المواقف الضاغطة (حسن أحمد الطعاني، 2005، ص 123).

ويعرف شافير Schafer الضغوط: على أنها إثارة العقل والجسد رداً على مطلب مفروض عليهما. (Schafer, 2000, 06).

وقد حضي موضوع ضغوط العمل باهتمام الباحثين في علم النفس الصناعي وعلم النفس الإداري والسلوك التنظيمي خلال العقود الماضية، وقد ركزت جل هذه الدراسات على معرفة مسببات ضغوط العمل، والآثار المترتبة عليها، خاصة على مستوى التربية، لأن الإدارة المدرسية الناجحة هي إحدى المرتكزات الأساسية لنجاح العملية التعليمية التعلمية، إذ أنها غالباً ما توفر له أفواج الطلاب الذين تخرجهم بالكفايات الضرورية الذي يمكنها من تطوير ذلك المجتمع وتعويض ما انفق من أموال وجهد من أجل تأمين التعليم لهم وإعدادهم لبناء مجتمع صالح ومتطور، ولما كان دور الإدارة هام لهذا الحد

حيث تصدى الكثير 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.

فمدير المدرسة من العناصر الفعالة، فهو الذي يقود الأفراد الذين يقومون بتنفيذ الخطة حسب الأهداف المنشودة، و هو المسؤول الأول عن العمل في المدرسة، من جميع النواحي، ومن هنا يمكن أن ندرك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه.

ويواجه مدير المدرسة أثناء قيامه بالأدوار والواجبات وتنفيذه للتعليمات المكلف بها من قبل الإدارة التعليمية، جملة من المعوقات والمشاكل التي قد تحد من فعاليته وتقلل من معنوياته وتثبط دافعيته نحو انجاز أكثر مما كان يتوقع أن يقوم به، وتبرز مهمة مدير المدرسة في هذا النوع من العقبات التي يواجهها على المستوى الذي يتعرض له، بالاستراتيجيات التي يعتمد عليها للتصدي لمثل هذا النوع من الضغوط. (محمد عوض توفيق شبير، 2009، ص05)

ومع تعدد مصادر هذه الضغوط جعلت الإنسان قلقا سهل الاستثارة، سهل الانفعال، الأمر الذي ينعكس سلبا على أدائه الوظيفي والتي قد تخفض من دافعيته نحو الإنجاز بشكل أكثر، حيث يشير جل التربويون بأن العمل في الإدارة المدرسية يعد مصدرا للضغوط إذ يشعر الكثير من العاملين في المدرسة بالإرهاق وحالات عدم التوازن النفسي والجسماني مما يؤثر عليهم وعلى مستوى الأداء الذين يقومون به بشكل سلبي.

كما أثبتت بعض الدراسات التطبيقية أن المديرين، وخاصة في الدول النامية على اختلاف مستوياتهم في المؤسسات الإدارية المختلفة أيا كان نوعها، ونشاطها، أو حجمها يتعرضون لضغوط عديدة، وإن البيئة الداخلية أو الخارجية هي مصدر هذه الضغوط، كما أثبتت هذه الدراسات أن السلطة الممنوحة للمديرين لا تتناسب مع المسؤوليات المنوطة بهم، والتي ينعكس أثرها على دافعية العمل لديهم بصفة عامة. (عباس عبد مهدي، 2006)

كما أن الضغوط بذاتها لا تعد جيدة ولا سيئة، وإنما تعتمد على التجربة الشخصية للفرد، فقد تكون أحيانا دافعا له للعمل، عندما تكون **إيجابية** ومفيدة، أو قد تكون سببا لمشاعر القلق والانزعاج عندما تكون **سلبية** وضارة انطلاقا من أن الشعور بالتوتر الناتج عن الضغوط عبارة عن استجابة حيوية كيميائية لموقف فيه تهديد محتمل يتعرض له الفرد باستمرار. وبالتالي يعتمد التعامل مع الضغوط على مقدرة الفرد على الاستجابة لها، والدافعية هي أحد القوى المهمة في نظام بناء الشخصية وحفز السلوك وتوجيهه نحو وجهة معينة أو تأجيله أو حتى إيقافه. وتعرف **الدافعية**: بأنها قوة تساعد على

استمرار النمط السلوكي إلى أن تتحقق أو تعاق الاستجابات، وتعرف أيضا بأنها مجموعة قوى مكونة من عدد من العوامل الداخلية والخارجية التي تثير السلوك وتوجهه.

ويرجع الاهتمام بدراسة الدافعية للإنجاز نظراً لأهميتها في المجال النفسي، حيث يعد الدافع للإنجاز عاملاً مهماً في توجيه سلوك الفرد وتنشيطه، وفي إدراكه للمواقف فضلاً عن مساعدته في فهم وتفسير سلوك الفرد، وسلوك المحيطين به. كما يعتبر الدافع للإنجاز مكوناً أساسياً في سعى الفرد تجاه تحقيق ذاته، وتوكيدها، حيث يشعر الفرد بتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه، وفيما يحققه من أهداف، وفيما يسعى إليه من أسلوب حياة أفضل، ومستويات أعظم لوجوده الإنساني (عبد اللطيف خليفة، 2000: 16).

فالدافعية كانت - ولا تزال - محور اهتمام المديرين في المنظمات المختلفة، الذين يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى وتحسين في الأداء وتقليص معدل الدوران الوظيفي، ومعدل التغيب عن العمل، وتقليص الأخطاء، والعمل على ترشيد الإنفاق وغيرها. وهكذا، تحاول الإدارة - وبشتى الوسائل والطرق الممكنة - حث الأفراد على بذل أقصى جهد وعطاء لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية، فتارة تلجأ إلى زيادة الرواتب ومنح المزايا والمنافع المختلفة، وتارة أخرى تلجأ إلى استخدام العقاب، وتارة تلجأ إلى مسائل أخرى ومع ذلك كله لا تحقق الإدارة في جميع الظروف والأحوال ما تصبو إليه من أداء وإنجاز عال من قبل الأفراد ويعود السبب في ذلك إلى مدى تعقد نظام الدافعية لدى الإنسان.

وهذا ما دفع (ماكيلاند D.McClend) إلى الاعتقاد بأن أصحاب المشروعات الكبرى والمخاطرين في العالم إنما يكون دافعهم الأساسي و الأول هو الرغبة في الإنجاز. (منصور بن زاهي، 2007: ص8)

وبما أن مدير المدرسة تقع عليه مسؤولية كبيرة تجاه مدرسته ومجتمعه، فمن المتوقع أن يتعرض لضغوط عمل تنشأ من مصادر مختلفة مثل: طبيعة التعامل مع الأساتذة، والتلاميذ، وأولياء التلاميذ، وطبيعة الفلسفة التربوية السائدة في المدرسة، وبيئة العمل، وعبء العمل الزائد، وصراع الدور، وغموض الدور إلى آخر المصادر التي يمكن أن تشكل عوامل ضغط عليه. وكل هذه الضغوط المتوقعة ربما تؤثر بشكل ما على دافعيته نحو العمل، والتي قد تؤدي إلى عدم قيام مدير المدرسة بمهامه وأدواره المتوقعة منه بالشكل الأمثل مما يسهم في التقليل من دوره في تحقيق أهداف المدرسة في التعليم وخدمة المجتمع المحلي.

وقياسا بما كلف به مدير التعليم المتوسط في الجزائر، بمهام أكثر من المسؤولية الممنوحة له على مستوى المؤسسة التربوية، مثل الإشراف على مجموعة من الابتدائيات في إطار الأمن، وغياب نائب مدير على مستواه الإداري مثلما هو مطبق في التعليم الثانوي، والتقدم العلمي والتكنولوجي، فقد أصبح يواجه ضغوطا ذات مصادر متعددة في عمله، ولكن إذا استطاع أن يواجه هذه الضغوط بأساليب فعالة وإيجابية فهذا من شأنه أن يقلل من المشاعر السلبية التي يمر بها، ويزيد في دافعيته نحو العمل والإنجاز بشكل أدق، وعلى الرغم من الجهود العديدة التي قامت بها وزارة التربية الوطنية في السنوات الأخيرة - الإصلاح التربوي - إلا إن هناك العديد من القضايا والتحديات التي لا تزال قائمة على مستوى الإدارة المدرسية منها على وجه الخصوص، ارتفاع عدد التلاميذ داخل الفوج التربوي عن الحد المعقول، وضعف تكوين أفراد المصالح الإدارية، وعدم تمكن المساعدين التربويين من أداء مهامهم بشكل واضح نتيجة ضعف التكوين أو التهرب من المسؤولية، وكثافة المناهج، ونفوق المرأة من حيث العدد في التوظيف مما أدى إلى ضعف التحكم في المهام المسندة إليها، والبيروقراطية والمحسوبية، كل هذه العوامل وغيرها أفرزت لنا إدارة مدرسية مهلهلة في نظامها وتوتر مديريها في غالب الأحيان بسبب ضغوط العمل التي يتعرض لها يوميا مما ينعكس سلبا على مستواه الفردي خاصة والإدارة المدرسية عامة .

وتتبقى مشكلة البحث الحالي من ضغوط العمل التي يتعرض لها مدير المتوسطة، كقائد تربوي من أكثر من مصدر، مثل غموض المهام المسندة إليه وآلية الصراع الداخلي والخارجي مع طاقم المؤسسة التربوية، وضغوط العمل الناتجة عن التلاميذ وعن المجتمع المحلي والقيادة التربوية العليا، كل هذه الضغوط المتوقعة ستؤدي حتما إلى عدم قيام مدير المتوسطة بمهامه كما هي محددة في التشريع المدرسي. مما يؤدي إلى تدهور دافعيته للإنجاز على المستوى الإداري، عاملا في إطار تجنب الفشل كلما أمكن ذلك.

وعلى هذا الأساس تتحدد مشكلة بحثنا في الأسئلة التالية:

- 1- هل توجد علاقة ارتباط بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث ؟
- 2- ما درجة استخدام أفراد عينة البحث لاستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل (موضع الدراسة)؟
- 3- هل توجد فروق في استخدام أفراد عينة البحث لاستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل (موضع الدراسة) تعزى لمتغير الجنس والخبرة ؟

4- هل توجد فروق في استخدام أفراد عينة البحث في أبعاد الدافعية للإنجاز تعزى لمتغيري (الجنس، والخبرة الإدارية) ؟

2. فرضيات البحث:

- 1- توجد علاقة ارتباطية سالبة بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث.
- 2- تتخفف درجة استخدام أفراد عينة البحث لاستراتيجيات مواجهة الضغوط إلى أقل من متوسط استجابة المفحوص على استبيان المستخدم لأغراض البحث.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات المواجهة لدى أفراد عينة البحث، تعزى لمتغير الجنس.
- 4 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات المواجهة لدى أفراد عينة البحث، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث، تعزى لمتغير الجنس.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

3. أهمية البحث:

تتضح أهمية هذا البحث في كونه يتناول موضوعاً حيوياً ومهماً من المواضيع التربوية في الجزائر وهو ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى مديري التعليم المتوسط واستراتيجيات مواجهتها، وتكمن أهميته من خلال :

✍️ المساهمة في إثراء التراث العلمي حول موضوع ضغوط العمل الذي صار موضوع الساعة منذ القرن الماضي، باعتباره أنه يمس كل جوانب حياة الإنسان.

✍️ وضع أرضية صلبة لبناء مقاييس: ضغوط العمل - الدافعية للإنجاز - استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل في الإدارة المدرسية خاصة بالبيئة الجزائرية .

✍️ إمكانية استثمار نتائجه في مجالات مهنية مختلفة كتسيير المؤسسات التربوية والصناعية.

✍️ وضع تصور مقترح للتعامل مع ضغوط العمل لدى مديري المؤسسات التربوية وعلى المستوى التنظيمي للمدرسة.

للم التعرف على أهم الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها للحد من الآثار السلبية لهذه الضغوط.

للم حماية مدير المدرسة ومن ثم المدرسة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي الوجداني أو ناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي واجهته .

للم توفير الظروف والجو الصحي المناسب في بيئة العمل المدرسي، بالشكل الذي يجعل المدير يعمل في جو يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسته لسلطاته ومهامه الإدارية بشكل أفضل.

للم زيادة وتحسن الإنتاجية وتبسيط دوافع المديرين في المدرسة عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة.

للم تنمية مهارات التوافق السريع والتعامل الفعال مع الضغوط وبالتالي تنمية المهارات الإدارية التي تواجه مدير المدرسة، في ظل زيادة جو من الضغوط عليه.

4. أهداف البحث:

- يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- ✓ الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث .
- ✓ التعرف على درجة استخدام أفراد عينة البحث لاستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل (موضع الدراسة).
- ✓ الكشف عن مدى وجود فروق في استخدام أفراد عينة البحث لاستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل (موضع الدراسة) تعزى لمتغير الجنس.
- ✓ الكشف عن مدى وجود فروق في استخدام أفراد عينة البحث لاستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل (موضع الدراسة) تعزى لمتغير الخبرة.
- ✓ الكشف عن مدى وجود فروق في استخدام أفراد عينة البحث لأبعاد دافعية الإنجاز (موضع الدراسة)، تعزى لمتغير الجنس.
- ✓ الكشف عن مدى وجود فروق في استخدام أفراد عينة البحث لأبعاد دافعية الإنجاز (موضع الدراسة)، تعزى لمتغير الخبرة.

5. الضبط الإجرائي لمفاهيم البحث :

يتضمن البحث مجموعة من المفاهيم الأساسية، التي استوجبت تناول ضبطها إجرائيا ليتضح معناها وتوضح حدودها، ضمن إطاره كما يلي:

1.5. التعريف الاصطلاحي :

الضغوط: إنها تلك الظروف المرتبطة بالضبط والتوتر والشدة الناتجة عن المتطلبات التي تستلزم نوعا من إعادة التوافق عند الفرد وما ينتج عن ذلك من آثار جسمية ونفسية، وقد تنتج الضغوط كذلك من الصراع والإحباط والحرمان والقلق، وتفرض الضغوط على الفرد متطلبات قد تكون فسيولوجية أو اجتماعية أو نفسية، أو تجمع بين هذه المتغيرات الثلاثة، ورغم أن الضغوط جزء من حياتنا، إلا أن مصادرها تختلف من شخص إلى آخر. (فاروق عثمان، 2001: ص 96).

ضغوط العمل: حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العامل الشخصية، تسبب خلافا في الاتزان النفسي والبدني تدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد. (جرينبر جويارون، 2004، ص 257).

الدافعية للإنجاز: استعداد الفرد لتحمل المسؤولية، والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة، والمثابرة للتغلب على العقبات والمشكلات التي قد تواجهه والشعور بأهمية الزمن، والتخطيط للمستقبل. (عبد اللطيف محمد خليفة 2006، في بشير معمرية، 2012: ص 52).

الاستراتيجية: خطة عمل مكونة من عمليات ومواقف منظمة قصد إحداث تفاعلات بين عناصر الوضعية التربوية، تمكن من تيسير تحقيق أهداف المشاريع التربوية بين فرد أو مجموعة أفراد (عبد الكريم غريب وآخرون، 2001، ص 301).

مدير المدرسة: يعرف بأنه الإداري الأول في المدرسة، ويقف على رأس التنظيم فيها، ويتحمل فيها المسؤولية الأولى، بل الكاملة، أمام السلطة التعليمية (الرؤساء) والمجتمع. (محمد عوض توفيق شبير، 2009، ص 10).

استراتيجيات المواجهة: تغير معرفي متواصل وجهود سلوكية لإدارة الحاجات الداخلية والخارجية، وبشكل خاص تلك الحاجات التي يدرك الفرد أنها مرهقة وشديدة الضرر.

التعليم المتوسط: هي مرحلة من مراحل التعليم الإلزامي، إذ ينتقل إليها المتعلم بعد حصوله على شهادة التعليم الابتدائي وتتوج بشهادة التعليم المتوسط، ويتكون من أربع سنوات، كما أنه يتألف من ثلاث أطوار أساسية. (شارف خوجة مليكة، 2011، ص 73).

2.5. التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث:

- **ضغوط العمل:** هي الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الاستبيان المستخدم لقياس ضغوط العمل، والتي تتراوح بين 28 درجة و 84 درجة، بمتوسط قدره 56 درجة.
 - **الدافعية للإنجاز:** هي الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الاستبيان المستخدم لقياس الدافعية للإنجاز، والتي تتراوح بين 21 درجة و 63 درجة، بمتوسط قدره 42 درجة.
 - **استراتيجيات المواجهة:** هي الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الاستبيان المستخدم لقياس استراتيجيات المواجهة، والتي تتراوح بين 23 درجة و 69 درجة، بمتوسط قدره 46 درجة .
- وكخلاصة للضبط الإجرائي لمفاهيم البحث الأساسية، فإن هذه الأخيرة تمت استنادا إلى أدوات جمع الأدوات الثلاثة التي **تم بناؤها:** استبيان ضغوط العمل، استبيان الدافعية للإنجاز، واستبيان استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل .

6. الدراسات السابقة :

يتناول الباحث في هذا العنصر بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، للوقوف على أهم الموضوعات التي تتناولها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تتبناها، والنتائج التي توصلت إليها والتعقيب على هذه الدراسات، وتوضيح مدى الاستفادة منها، وبدأ الباحث بالدراسات المحلية ثم العربية ثم الأجنبية، حيث رتب الباحث الدراسات السابقة حسب تاريخ التقديم مبتدئاً بالأقدم إلى الأحدث كما يلي :

6.1/ الدراسات المحلية :

- دراسة شحام عبد الحميد (2007) بعنوان " علاقة الضغوط المهنية بالاضطرابات السيكوسوماتية . مسيلة . الجزائر.

" أجريت الدراسة على عينة من أساتذة التعليم المتوسط بولاية المسيلة .وهي دراسة ميدانية، تدور إشكالية الدراسة حول: طبيعة العلاقة بين الضغط المهني والاضطرابات السيكوسوماتية لدى أساتذة التعليم المتوسط، تهدف إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الضغط المهني والاضطرابات النفسية والجسمية، ومعرفة مدى اختلاف العلاقة المدروسة بين العينة وفقا للخصائص الفردية.

والمنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي أما عينة الدراسة فقد كان عدد أفراد العينة (342) فردا مختارة عشوائيا وهي تعادل (11.33%) من المجتمع الأصلي للدراسة، والأدوات المستخدمة هي المقابلات ومقياس الضغط المهني واختبار تحري العوارض السيكلوجية. أما بالنسبة للنتائج المتوصل إليها فقد أثبتت النتائج وجود علاقة بين الضغوط والمصادر العلائقية والاضطرابات السيكلوسوماتية كما أظهرت النتائج وجود تكرار للمصادر العلائقية للضغط المهني مما يؤدي إلى مستويات شديدة له تراوحت في أغلبها بين المتوسط والمرتفع وبالتالي كان الارتباط بين الضغط المهني والاضطرابات السيكلوسوماتية موجبا.

- دراسة عثمان مريم (2010) بعنوان: الضغوط المهنية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية

- أجريت الدراسة على أعوان الحماية المدنية بالحدة الرئيسية بيسكرة تتمحور هذه الدراسة حول الضغوط المهنية و علاقتها بدافعية الإنجاز من خلال طرح التساؤل التالي:
ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين الضغوط المهنية و دافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة المركزية بيسكرة ؟ تبنت الدراسة الفرضيات التالية:

- الفرضية العامة: للضغوط المهنية علاقة ارتباطية بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة المركزية بيسكرة.

- الفرضية الجزئية الأولى: كلما قل الضغط المهني زاد دافع النجاح

- الفرضية الجزئية الثانية: كلما زاد الضغط المهني زاد دافع تجنب الفشل

- الفرضية الصفرية العامة: لا يؤثر متغير السن وسنوات الخبرة في مستوى الضغوط المهنية. وتكمن أهمية هذه الدراسة في:

1- أنها تحاول دراسة دافعية الانجاز لأعوان الحماية المدنية بالوحدة المركزية بيسكرة، وذلك لان دافعية الانجاز تعتبر عنصرا رئيسيا في أداء العامل لمهامه بأكثر فعالية.

2- المساهمة في مساعدة المسؤولين في مؤسسة الحماية المدنية للأخذ بالأسباب الناجعة التي تؤدي إلى استثارة و تنمية دافع الانجاز لدى موظفيها و ذلك لضمان نتائج المتوقعة من الأداء.

3- لفت انتباه المسؤولين على هذا القطاع للعوامل المسببة للضغوط المهنية و ذلك للتخفيف من أثارها على العاملين. ولقد تم اللجوء إلى المنهج الوصفي التحليلي، حيث تطبيق الدراسة على عينة عشوائية حديثة تقدر ب (100) عون من أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بيسكرة.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1 - وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الضغوط المهنية و دافع النجاح .
- 2 - وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الضغوط المهنية و دافع تجنب الفشل .
- 3 - أوضحت النتائج أن الضغوط المهنية لا تتأثر بكل من العمر و سنوات الخبرة من مستوى الدلالة 0.05.

- دراسة كلتوم قاجة (2010) مصادر ضغوط العمل على معلمي المرحلة الابتدائية :

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل التي يعانيها معلمو المرحلة الابتدائية، وذلك بالإجابة على التساؤل الآتي: ما أهم مصادر ضغوط العمل على معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة؟

تقتضي هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي معتمدة على الاستكشاف، وتمثلت أداة الدراسة في استبانته من إعداد الباحثة، وتم تطبيقها على عينة قوامها 121 معلم منهم 54 معلما، و 67 معلمة خلال العام الدراسي: 2010/2009. لقد رتبنا مصادر ضغوط العمل على معلمي المرحلة الابتدائية حسب أهميتها على النحو الآتي: ضغوط تتعلق بضعف مستوى التلاميذ، ضغوط تتعلق بالمنهج الدراسية ضغوط ساعات العمل الطويلة، ضغوط المكانة والأجر، ضغوط عبء المهنة، ضغوط تتعلق بأولياء الأمور، ضغوط تتعلق ببيئة العمل المادية، ضغوط تتعلق بالوسائل التعليمية، ضغوط تتعلق بعلاقة المعلم مع المفتش، ضغوط التعامل مع الزملاء، ضغوط تتعلق بالإدارة المدرسية. إن هذه النتائج توضح أن المعلمين يشهدون مجموعة من الضغوط في العمل تجعلهم يعيشون في حالة من القلق، والتوتر، والضيق مما يشير إلى أهمية اقتراح حلول لهذه الضغوط للقضاء عليها أو التخفيف منها على الأقل.

2.6/ الدراسات العربية :

- دراسة مصطفى أحمد تركي 1988 :

الفرق بين الذكور والإناث في الدافع للإنجاز في موقف محايد وفي موقف منافسة، تكونت عينة البحث من 32 ذكرا، 53 أنثى من طلاب وطالبات الجامعة، تراوحت أعمارهم بين 19- 25 سنة، وكلهم من الكويتيين (طبق عليهم استبيان مهرا بيان 1979 A.Mehrabian) لقياس الدافع إلى الإنجاز، وتبين من نتائج البحث عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في الدافع إلى الإنجاز، سواء في موقف محايد أو في موقف منافسة.

- دراسة عبد الفتاح محمد دويدار (1991): حول الدافع إلى الإنجاز وبعض المتغيرات لدى عينة من الموظفين والموظفات بمصر، تكونت العينة من 535 فرداً منهم 263 موظفاً، بلغ متوسط أعمارهم 29.64 سنة، و 272 موظفة، بلغ متوسط أعمارهن 26.08 سنة، استعمل أدوات لقياس كل من الدافع إلى الإنجاز، مصدر الضبط، تأكيد الذات، القيم الدينية، القلق، الاكتئاب، فبينت النتائج عدم وجود فروق بين الموظفين والموظفات في الدافع إلى الإنجاز.

- دراسة العارضة (1998): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات التي يستخدمها المعلمون في المرحلة الثانوية في محافظة نابلس للتكيف مع الضغوط النفسية التي تواجههم، وتحديد فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة في الاستراتيجيات تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة ومكان العمل، تكونت عينة الدراسة من (241) معلماً ومعلمة. وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن استخدام المعلمين لاستراتيجيات التكيف مع الضغوط النفسية متوسطة، وأن أهم هذه الاستراتيجيات المستخدمة هي استراتيجيات الضبط الذاتي والدينية. كما بينت النتائج عدم وجود فروق في استخدام المعلمين لاستراتيجيات التكيف مع الضغوط تعزى إلى متغير الجنس، أو مكان العمل، أو الخبرة، أو المؤهل العلمي.

- دراسة حبشي وباخوم (2000): هدفت إلى التعرف على مصادر الضغوط النفسية في عمل المديرين والنظار ووكلاء المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية في محافظة المنيا بمصر. وتكونت عينة الدراسة من (177) من مديري ونظار ووكلاء مدارس ابتدائية وإعدادية وثانوية بمدينة المنيا بمصر، و شملت الأدوات المستخدمة في الدراسة مقياس الضغط النفسي لعمل مدير ونظار ووكيل المدرسة، ومقياس مواجهة الضغوط، و مقياس التدعيم المدرسي لمدير ونظار ووكيل المدرسة. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الذكور والإناث من المديرين والوكلاء والنظار في المصادر المتعلقة بضغط المهمة، وضغط النزاع، وضغط النواحي المالية، والاستراتيجيات المتعلقة بالرضا الخارجي، بينما كانت الفروق بينهما دالة إحصائياً في المصادر المتعلقة بضغط الدور، والتدعيم النفسي، والرضا الداخلي. ولم تكن هناك فروق دالة إحصائياً تعزى إلى كل من مستويات الخبرة، والمستويات العمرية في أبعاد الضغوط النفسية للعمل، واستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل والتدعيم المدرسي، وبعد الرضا عن العمل.

- دراسة علي بن محمد مرعي (2006): دافعية الإنجاز الدراسي وقلق الاختبار وبعض المتغيرات الأكاديمية لدى طلاب كلية المعلمين، جامعة أم القرى.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة دافعية الإنجاز الدراسي وقلق الاختبار في و بعض المتغيرات الأكاديمية كالتحصيل الدراسي، التخصص الدراسي، الفرقة الدراسية، فقام الباحث بتطبيق مقياس دافعية الإنجاز، ومقياس قلق الاختبار على عينة مكونة من 354 طالباً من كلية المعلمين في جازان، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

1. وجود علاقة ارتباطيه سالبة دالة إحصائياً، بين دافعية الإنجاز الدراسي، وقلق الاختبار.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز الدراسي بين الطلاب مرتفعي التحصيل الدراسي، و الطلاب منخفضي التحصيل الدراسي، وذلك لصالح الطلاب مرتفعي التحصيل الدراسي.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز الدراسي، بين فرقة الدراسة للطلاب المبتدئين، و فرقة الدراسة للطلاب المتقدمين، وذلك لصالح الطلاب المبتدئين.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز الدراسي، بين الطلاب في التخصص العلمي، و الطلاب في التخصص الأدبي.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى قلق الاختبار، بين الطلاب مرتفعي التحصيل الدراسي، و الطلاب منخفضي التحصيل الدراسي.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى قلق الاختبار، بين الطلاب في التخصص العلمي، و الطلاب في التخصص الأدبي.
7. لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى قلق الاختبار بين فرقة الدراسة للطلاب المبتدئين، و فرقة الدراسة للطلاب المتقدمين.

- دراسة نجات جميل نصر الله البدور (2007): مستوى الضغوط النفسية وعلاقته بمستوى الدافعية لمديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الأردن.

هدفت الدراسة تعرف مستوى الضغوط النفسية وعلاقته بمستوى الدافعية لمديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الأردن. وقد تكون مجتمع الدراسة من (86) مديراً من مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الأردن. واستخدمت لجمع البيانات أداتان: الأولى لقياس الضغوط النفسية والثانية لقياس الدافعية للمديرين.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط من الضغوط النفسية وفقاً لإجابات المديرين أنفسهم. كما تبين وجود مستوى مرتفع من الدافعية لدى هؤلاء المديرين. وكان هناك ارتباط سلبي دال إحصائياً بين مستوى الضغوط النفسية للمديرين ومستوى الدافعية.

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.001$) في مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والإقليم. فضلاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.001$) في مستوى الدافعية تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، و المؤهل العلمي، والإقليم.

- دراسة محمد عوض توفيق شبير (2009): ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها. الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين

- هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ضغوط العمل التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة، من وجهة نظرهم ومعرفة الاختلافات في درجة التقديرات 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 بمحافظات 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) مديراً ومديرة من المديريات التعليمية الستة واستخدم الباحث لهذا الغرض أداة البحث الرئيسية وهي عبارة عن استبانة من إعداده، واشتملت على خمس مجالات وكان مجموع فقراتها (71) فقرة، وقد تمت المعالجات الإحصائية وتحليل النتائج من خلال استخدام تحليل الباحث للتكرارات، والمتوسط الحسابي، والنسب المئوية واختبار t-test، وتحليل التباين الأحادي (on way a nova)، واختبار شففيه البعدي Scheffe، وجاء ذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1 - يتعرض مديرو المدارس الحكومية بمحافظات غزة لمستوى متوسط من ضغط العمل حيث بلغت نسبته (51.83).
- 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 للمؤهل العلمي في المجال (الأول، الثاني، الثالث، والخامس) والدرجة الكلية.

5 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي في البعد الرابع، لصالح فئة الماجستير فأعلى.

6 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في البعد (الثالث والرابع).

7 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في البعد (الأول، الثاني، الخامس) والدرجة الكلية، وقد كانت الفروق لصالح الأقل خدمة.

- دراسة عبد الفتاح صالح خليفات (2010) أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس

الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس

الحكومية في إقليم جنوب الأردن، حولت الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

1- ما مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظرهم؟

2- ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظر معلمهم؟

3- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس

الحكومية في إقليم جنوب الأردن؟

4- هل توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل

العلمي، والخبرة، والعمر، والحالة الاجتماعية)؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى إلى (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة،

والعمر، والحالة الاجتماعية)؟.

تم تطوير استبانتيين تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (331) مديراً ومديرة (985) معلم ومعلمة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المدراء كان متوسطاً وهناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى

ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والعمر والحالة الاجتماعية.

وفي ضوء ذلك توصي الدراسة بتوفير فرص النمو المهني بما يساعد المدراء على إدارة العمل بشكل

فعال مما يحد من مستوى الضغوط لديهم.

- زياد بركات (2010) الاستراتيجيات التكيفية مع الضغوط المهنية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة

طولكرم بفلسطين،

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أهم الاستراتيجيات النفسية والاجتماعية والجسمية التي يستخدمها

المعلم للتكيف مع الضغوط المهنية في ضوء متغيرات: الجنس، ونوع المدرسة، والمؤهل العلمي،

والتخصص . لهذا الغرض طبق الباحث استبيان من تصميمه على عينة مكونة من (200) معلماً ومعلمة (منهم 100 معلماً و 100 معلمة) يدرسون في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة طولكرم . وقد أظهرت النتائج أن المعلمين يستخدمون الاستراتيجيات التكيفية الاجتماعية والنفسية والجسمية على الترتيب لمواجهة الضغوط المهنية، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في مستوى استخدام المعلمين لهذه الاستراتيجيات تبعاً لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث في الاستراتيجيات النفسية والاجتماعية ولصالح الذكور في الاستراتيجية الجسمية . وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق دالة إحصائية في استراتيجيات المعلم بين التكيفية النفسية والجسمية تبعاً لمتغير نوع المدرسة وذلك لصالح معلمي المرحلة الثانوية، بينما أظهرت عدم وجود فروق في استخدام المعلمين للاستراتيجيات الاجتماعية تبعاً لهذا المتغير . كما أشارت النتائج الراهنة عدم وجود فروق دالة إحصائية في استخدام المعلمين للاستراتيجيات التكيفية النفسية والاجتماعية والجسمية لمواجهة الضغوط المهنية تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والتخصص .

- دراسة محمود خالد جرادات (2010) : أساليب التكيف مع ضغوط العمل في كلية المعلمين بحائل، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين فيها .

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأساليب التي يمكن استخدامها للتكيف مع ضغوط العمل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين بكلية المعلمين بحائل، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس تبعاً للرتبة الأكاديمية، وبين أفراد عينة البحث ككل تبعاً لطبيعة العمل (إداري، تدريسي)، تكونت عينة البحث من (66) عضو هيئة تدريس، و(29) إداري من العاملين بكلية حائل للمعلمين، حيث تم تطبيق أداة البحث عليهم والمكونة (31) فقرة موزعة على ستة أساليب للتكيف مع ضغوط العمل .

وأشارت النتائج إلى أن أهم الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها للتكيف مع ضغوط العمل هي: أسلوب البعد الديني، وحل مشكلات العمل، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، وكان من توصيات البحث استخدام أسلوب البعد الديني، وحل مشكلات العمل للتكيف مع ضغوط العمل.

- دراسة سنابل أمين صالح جرار(2011) : الجدية في العمل وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية . فلسطين

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الجدية في العمل وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم، والتعرف إلى الأسباب المؤدية إلى عدم الجدية و الاحترق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في عملهم الإداري.

كما هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير كل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والراتب الشهري، وموقع المدرسة، وعدد الطلاب، بالإضافة إلى التخصص في البكالوريوس) على مستوى الاحترق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال والبالغ عددهم أفراد مجتمع الدراسة (338) الضفة الغربية خلال العام الدراسي 2010/2011 مديرا ومديرة من محافظات شمال الضفة الغربية. وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (121مديرا ومديرة) أي ما يعادل نسبته (35.79 %) تقريبا من مجتمع الدراسة. وقد قامت الباحثة بتعديل مقياسين هما :الأول : مقياس(مادي و كوياسا) لقياس الجدية في العمل، والثاني :مقياس(ماسلاش) لقياس الاحترق النفسي. وللتحقق من صدق الأداة قامت الباحثة بعرضها على (13) محكمًا من ذوي الاختصاص والخبرة في جامعة النجاح وجامعة القدس المفتوحة بفرعيها نابلس وبيت لحم. وللتحقق من ثبات المقياسين قامت الباحثة بتطبيق معادلة كرونباخ ألفا، حيث وصل معامل الثبات الكلي لاستبانته الجدية في العمل إلى (0.82) وعلى مقياس ماسلاش للاحترق النفسي (0.90) وتعتبر معاملات الثبات هذه مناسبة لأغراض الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1 - أن درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت بمتوسط (4.25) ، وهذا يدل على درجة عالية جدًا في الجدية في العمل.
- 2 - أن درجة الاحترق النفسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت بدرجة معتدلة على بعد الإجهاد الانفعالي، وبدرجة متدنية على بُعد نقص الشعور بالإنجاز، وبدرجة معتدلة على بُعد تبدل الشعور نحو الآخرين.
- 3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستويات مفهوم الجدية في العمل (التحدي والتغيير، الالتزام والمشاركة، السيطرة والتحكم) ومستويات مفهوم الاحترق النفسي بأبعاده الثلاثة

الإجهاد الانفعالي، تبدل الشعور، نقص الشعور بالإنجاز) لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

4 - أن هنالك فروقا دالة إحصائياً في الراتب الشهري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية. إلا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الجدية في العمل لدى مجتمع الدراسة تعزى للمتغيرات الأخرى.

وفي ضوء أهداف الدراسة ونتائجها أوصت الباحثة متخذة القرار بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتخفيف العبء الوظيفي الملقى على عاتق مديري المدارس الثانوية الحكومية، وذلك بتوفير جهاز إداري كامل يساعد المدير في أعماله وتسهيل مهمته. ووضع هيكلية للأجور والرواتب تتسم بالموضوعية، وإيجاد نظام مكافآت مادية ومعنوية لرفع أو تحسين الوضع الاقتصادي لمديري المدارس.

- دراسة هبة الله محمد الحسن سالم وآخرون(2012) بعنوان، علاقة الدافعية للإنجاز بموضع الضبط، ومستوى الطموح والتحصيل الدراسي، لدى طلاب مؤسسات التعليم العالي بالسودان. المجلة العربية لتطوير التفوق، العدد (04).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين دافعية الإنجاز وموضع الضبط ومستوى الطموح والتحصيل الدراسي لدى الطلبة الجامعيين بالسودان. بلغ حجم العينة 235 طالب وطالبة، منهم 101 ذكراً (43 %) و 134 أنثى (57 %) بالسنة الدراسية الثالثة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية من مؤسسات التعليم العالي السودانية ولجمع المعلومات من أفراد العينة تم استخدام (أ) مقياس جيسم و نيجارد لدافعية الإنجاز، (ب) مقياس جيسم لموضع الضبط، (ج) مقياس كاميليا عبد الفتاح لمستوى لطموح، فضلا عن درجات أعمال السنة والامتحانات النهائية لكل عام دراسي .

أظهرت الدراسة بأنه (أ) توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين دافعية الإنجاز وموضع الضبط(ب) توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين دافعية الإنجاز ومستوى الطموح (ج) لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين دافعية الإنجاز والتحصيل الدراسي،(د) يوجد تفاعل دال إحصائياً بين مستويات الدافعية للإنجاز ومستويات موضع الضبط على التحصيل الدراسي. وأخيراً اقترحت عدة فرضيات تتعلق بدافعية الإنجاز والتي تحتاج للبحث من قبل الباحثين في علم النفس.

- دراسة سليمان سالم الحجايا (2012): ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الإقليمية في جنوب الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الإقليمية في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظرهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والبالغ عددهم (205) بين مدير ومديرة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية ولصالح ذوي الخبرة الإدارية (05 سنوات فأقل).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي تعزى لتفاعل الجنس مع الخبرة الإدارية ولصالح الذكور ذوي الخبرة الإدارية (10 سنوات فأكثر).

- توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والسلوك الإبداعي

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بالمصادر التي لها دور رئيس في خلق ضغوط العمل لدى المديرين ومحاولة مساعدتهم في التخلص منها، باعتبارها ذات تأثير سلبي في السلوك الإبداعي.

3.6 / الدراسات الأجنبية :

- دراسة سيغلر وويلسن : (Sigler & Wilson ,1988).

وهي بعنوان " ضغوط العمل :دراسة مقارنة بين المدرسين ورجال الشرطة "وهدف إلى المقارنة بين ضغوط العمل التي يتعرض لها المدرسون وتلك التي يتعرض لها رجال الشرطة وانطلقت من الافتراض القائل بأن رجال الشرطة يعيشون مستويات عالية من ضغوط العمل أكثر من غيرهم في المهن الأخرى .وظبقت الدراسة علي 25 ضابطاً في الشرطة و 21 معلماً وقدم تم استخدام استبانة للضغوط واختيارهم بطريقة عشوائية وقد خلصت الدراسة للنتائج أن الضغوط المدركة في العمل بالنسبة لضباط الشرطة ارتبطت بضغوط العمل و بعدم الرضا عن العمل أما الضغوط خارج الوظيفة ارتبطت بعدم الرضا عن العمل فقط. إن المعلمين أدركوا أن الضغوط الواقعة خارج الوظيفة لا ترتبط بالضغوط المقارنة وأن ضباط الشرطة يعيشون مستويات من ضغوط العمل أعلي من ضغوط العمل لدي المعلمين .

- دراسة جويلر (Goeller, 1993):

قام جويلر بدراسة هدفت إلى معرفة مصادر الضغوط المهنية وكيفية مواجهتها لدى مديري المدارس في ولاية أنديانا الأمريكية، على عينة بلغت (365 مديراً). أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك مديري المدارس لمصادر ضغوط العمل المهنية تبعاً لمتغيرات الجنس 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. (عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد لمطارنة، 2010: ص ص 606 - 610).

- دراسة سميث : (Smith, 1997) .

" The influence of manager behavior on Nurses job satisfaction, productivity, and commitment "

هدفت الدراسة إلي بحث أثر سلوك المدير على الرضا الوظيفي والإنتاجية والولاء التنظيمي، وبعد مقابلة عدد 417 من الممرضات، خلصت الدراسة إلى أن هنالك عدداً من العوامل التي تزيد الولاء منها مهارات القيادة، ودعم العاملين ومساعدتهم، وإنشاء قنوات اتصال، وأيضاً من أسباب ضعف الولاء مشكلات الاتصال ودعم حل المشكلات عموماً، وأن وضوح العمل يزيد من الولاء التنظيمي للأفراد، وأن من العوامل المسببة لعدم الرضا وضعف الولاء هي التي تتعلق بظروف العمل من حيث الراتب ونظام الحوافز والجوانب المادية وأوصت الدراسة بإجراء مسح لمعرفة رأي الممرضات بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، العمل على زيادة الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي كأحد الأساليب التي تحقق ولاء وتعاون العاملين مع الإدارة التنظيمية.

- دراسة كولينس و جونس : (Collins&Jones, 2000).

"Stress the perceptions of social work lectures in Britain"

هدفت هذه الدراسة إلي فحص الرضا الوظيفي والشعور بالضغط والإجهاد بين محاضري العمل الاجتماعي في المملكة المتحدة، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام الإستبانة، حيث تكونت عينة الدراسة 522 محاضراً يعملون في العمل الاجتماعي في بريطانيا، وقد توصلت الدراسة إلي أن محاضري العمل الاجتماعي يتمتعون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي ومجموعة من الضغوط

مشابهة لتلك الموجودة في المجتمع البريطاني بشكل عام، وبينت أن 25 % من محاضري العمل الاجتماعي يعانون من الكآبة والقلق، وأوصت الدراسة بأن لا ينظر إلى الضغوط والإجهاد بشكل أساسي على أنها مشاكل فردية، ولكن ناتج عن تفاعلات القسم والمستويات المؤسسية والبيت والعمل.

- دراسة بيترسون: (Peterson, 2004).

" Howa School Superintendents And Secondary School Principals Perceived stress In The Work Place "

" ضغوط العمل كما يراها مديري التعليم ومديري 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، أن 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، وإن كليهما اتفقا على أن دعم العائلة والأصدقاء يمثل أحد الأساليب الشهيرة المستخدمة لتخفيف الضغوط بشكل كبير.

- دراسة سيث: (Seath, 2004).

وتهدف هذه الدراسة إلى خلق وسائل تربوية فعالة لتقييم الطبيعة المعقدة لدافعية الإنجاز الأكاديمية لدى الطلاب، وقدرتهم على إدارة الذات، فضلا عن شرح الاستراتيجيات التي يستخدمها الطلاب في التعلم في برنامج التعليم الفردي (DSI) داخل قسم علم النفس العالم، الدراسة تبحث ما إذا كانت هناك فروق بين الطلاب الناجحين والغير الناجحين في معتقداتهم الخاصة بعمليات التعلم، وفاعلية الذات والقدرة على إدارة الذات، وبيئة المذاكرة، والقدرة على تنظيم الجهد كما يقيسه مقياس الاستراتيجيات الدافعية للتعلم (MSLQ) والذي أعده بينترش وآخرون (Pintrich, et al., 1991)

أما من حيث العينة، فقد تكونت عينة الدراسة من (75) طالبا وطالبة من الصف الأول الجامعي في جامعة ميدوستين، أما من حيث النتائج فقد حددت الدراسة العوامل الأساسية الخاصة بالقدرة على تنظيم الذات والعوامل الدافعية التي تميز الطلاب الناجحين عن الطلاب الغير ناجحين من بين طلاب الصف الأول الجامعي، كما أظهرت النتائج أن استراتيجيات تنظيم الذات والمعتقدات لخاصة بالتعلم

كانت متساوية بين المجموعتين، بينما كان هناك فروق في فاعلية الذات وفي كمية الوقت المستخدم للاستذكار .

كما أكدت الدراسة أن هناك خمسة عوامل أساسية تعمل على زيادة الدافعية للنجاح الأكاديمي وهي: المعتقدات الخاصة بالتعليم - فاعلية الذات - تنظيم الذات - التحكم في الوقت - وبيئة الاستذكار.

- دراسة قلاز و جيراك (StudyGlazer&Gyurak , 2007).

" Sources of occupational stress among nurses in five countries"

هدفت الدراسة إلى دراسة مفهوم ضغط العمل بالنسبة لخمس ممرضات من خمس بلدان مختلفة من أجل تحديد تجاربهن في ضغط العمل .وكانت عينة الممرضات من هنغاريا، إسرائيل، إيطاليا، بريطانيا، وأمريكا .وقد قامت كل واحدة منهن بالإجابة على السؤال التالي : ما هو أكثر الأسباب التي تسبب لك الضغط أو القلق في عملك؟ وأشارت النتائج إلى وجود مصادر داخلية وخارجية لضغوط العمل .ولقد كانت هناك مصادر ضغط مشتركة بين الممرضات، وهي: أداء مهام معينة، ونوع المرضى كمصادر ثابتة .بالإضافة إلى أن الممرضة البريطانية أوضحت أن قلة المهارات لدى طاقم العمل أحد أسباب ضغط العمل، والممرضات الهنغاريات أشرن إلى مصدرين لضغط العمل هما : الراتب المتدني، وغياب الموارد.

- دراسة فاسكوز وبهler: (Vasques,N.A.,Buehler,R,2007).

وتهدف الدراسة إلى بحث الدور الذي تلعبه القدرة على تخيل النجاح في المستقبل في إثارة الدافعية للإنجاز، حيث يفترض الباحث أن الأفراد يكونون أكثر دافعية عندما تستثار دافعيتهم للنجاح في مهمة مستقبلية عندما يتخيلون عملية الإتمام الناجح لهذه المهمة من وجهة نظر شخص آخر خارجي وليس من وجهة نظرهم هم، مما يزيد من معنى وقيمة هذا النجاح .

وقد بلغ عدد أفراد عينة البحث (47) طالبا من طلاب الصف الأول الجامعي (31 من الإناث، 16 من الذكور) من طلاب قسم علم النفس. وقد خلصت الدراسة إلى أن نجاح الأفراد في تخيل النجاح المستقبلي ودوره في إثارة الدافعية للوصول إلى هذا النجاح يتوقف على المنظور الذي يتخذه كل فرد، فإذا ما تخيل الفرد هذا النجاح من منظور ثالث خارجي وغير ذاتي، كان ذلك سببا في استحداث قدر أكبر من الدافعية، إلا أن هذا الدافعية لم تتسبب في زيادة أهداف الأداء بل انعكس التأثير الرئيسي لها على المعنى الشخصي لدى الفرد، وعلى قيمه التي يعزو إليها نجاحاته وإنجاز أعماله .

- دراسة (2009) Combs, & Jackson بعنوان:

- Burnout Among Elementary School Principals :

الاحترق الوظيفي بين مدراء المدارس الابتدائية - الولايات المتحدة الأمريكية

هدفت هذه الدراسة للكشف عن مستويات الاحتراق الوظيفي بين مدراء المدارس الابتدائية في ولاية سام هوستن الأمريكية بالولايات المتحدة وكانت عينة الدراسة عبارة عن (228) مديراً واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في دراستهما وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تقيس مستوى الاحتراق الوظيفي باستخدام مقياس ماسلاش أرسلت للمدراء عبر البريد الإلكتروني، ومن أهم نتائج الدراسة أن حوالي 9% من المبحوثين يعانون من الاحتراق النفسي العالي، وأن الروح المعنوية والرضا عن العمل ينخفضان لدى المديرين الذين يعانون من مستوى احتراق عال، وتبين من الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغيرات العمر والجنس وسنوات الخبرة، وأشارت النتائج إلى أن أكبر مصادر ضغوط العمل نتجت عن تحصيل الطلاب، وتنوع المسؤوليات وتحفيز المعلمين ومن أهم نتائج الدراسة هي أن يتم منح هذا الموضوع أهمية كبيرة، وإجراء دراسات نوعية في هذا المجال.

- دراسة (2009) Ryans بعنوان:

A Quantitative Analysis of the Impact of Puplic School Principals

Perceptions and Attitudes as They Relate to Job Satisfaction

تحليل كمي لتأثير تصورات واتجاهات مديري المدارس العامة لمستوى الرضا الوظيفي - الولايات المتحدة .

هدفت هذه الدراسة للكشف عن اتجاهات مديري المدارس العامة وتصوراتهم للرضا الوظيفي من وجهة نظرهم، والتعرف ما إذا كان طموح المدير، والتنمية المهنية، والحكم الذاتي، وتحقيق أهداف الأداء المدرسي هي مؤشرات تنبؤ بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية. وكانت عينة الدراسة (350) مديراً من مدراء المدارس الحكومية واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وكانت أداة الدراسة استبانة الكترونية صممت لهذا الغرض ومن نتائج الدراسة أن هناك مستويات متوسطة من الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس العامة كما اتضح من النتائج أن هناك علاقة موجبة بين طموح مديري المدارس و الرضا الوظيفي وهناك علاقة بين الأنشطة الرئيسية للتطوير المهني والرضا الوظيفي وهناك علاقة بين تحقيق مستويات أداء المدرسة والرضا الوظيفي وعلاقة بين الحكم الذاتي والرضا الوظيفي بين مديري المدارس العامة، ومن أهم توصيات الدراسة أن تشجع الإدارة التعليمية استقلالية القرار لدى مديري المدارس وان تتابع عن كثب التنمية المهنية لديهم .

- دراسة Boyland (2011) بعنوان :

Job Stress and Coping Strategies of Elementary Principals

ضغوط العمل واستراتيجيات التصدي لها عند مدراء مدارس الابتدائية - الولايات المتحدة الأمريكية .

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ضغوط العمل لدى مدراء المدارس الابتدائية في ولاية انديانا بالولايات المتحدة الأمريكية، كما هدفت إلى الكشف عن الاستراتيجيات التي يستخدمها المدراء في التصدي ومواجهة ضغوط العمل. كما هدفت إلى التعرف على الفروق في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمتغيرات العمر والجنس وسنوات الخبرة كمدير مدرسة، وكانت عينة الدراسة عبارة عن (140) مديراً واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة صممت لهذا الغرض ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك مستويات إجهاد متوسطة لدى مدراء المدارس في ولاية انديانا، كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستخدمة، كما أن مدراء المدارس يستخدمون وسائل فعالة لمقاومة الاحتراق النفسي، ومن أهم التوصيات أنه ينبغي النظر في اتخاذ تدابير لمساعدة مدراء المدارس للتغلب على الاحتراق النفسي وإحداث التوازن بينها وبين مطالب الوقت.

- من خلال استعراض الدراسات السابقة اتضح ما يلي :

أ- أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

1. اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية بتناول موضوع ضغوط العمل لدى مديري مدارس التعليم وهذه الدراسات هي دراسة (شحام، 2007)، ودراسة (كلتوم، 2010)، ودراسة (بوزازة، 2010)، ودراسة (شبير، 2009)، ودراسة (الزيون، 2010)، ودراسة (خليفة، 2010)، ودراسة (سنابل، 2010)، ودراسة (الحجيا، 2012)، ودراسة (Sigler, 1988)، ودراسة (Goeller, 1993)، ودراسة (Collins, 2000)، ودراسة (Peterson, 2004)، ودراسة (Seath, 2004)، ودراسة (Boyland, 2011)، ودراسة (Combs, 2009).

2. تتفق الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في المنهج الوصفي ومن هذه الدراسات، دراسة (شحام، 2007)، ودراسة (كلتوم، 2010)، ودراسة (توفيق شبير، 2009)، ودراسة (زياد بركات، 2010).

3. تتفق الدراسة مع معظم الدراسات من حيث العينة المطبق عليها، وهي مدراء المدارس ومن هذه الدراسات، دراسة (شبير، 2009)، ودراسة (Boyland, 2011)، ودراسة (Combs, 2009)، ودراسة (خليفة، 2010)، ودراسة (Rynas, 2009)، ودراسة (Smith, 1997)، ودراسة (سنابل، 2011).

4. تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في أداة الدراسة (الاستمارة) كأداة لجمع البيانات.

ب- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. اختلفت هذه الدراسة في مجتمع الدراسة مع بعض الدراسات السابقة منها دراسة (مرعي، 2006)، ودراسة (بركات، 2010)، ودراسة (جردات، 2010)، ودراسة (مجلي، 2011).

2. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت ثلاث متغيرات أساسية وهامة (ضغوط العمل، الدافعية للإنجاز، واستراتيجيات المواجهة) لدى مدرّاء التعليم المتوسط، فيما تناولت بعض الدراسات السابقة موضوعاً واحداً فقط.

3. تختلف الدراسة عن جميع الدراسات السابقة من حيث الحدود الجغرافية حيث ستجرى هذه الدراسة على مديري التعليم المتوسط بمدينة باتنة بالجزائر.

ج- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. من حيث موضوع الدراسة: حيث جاءت هذه الدراسة مكملة للجهود السابقة التي بُذلت في هذا المجال وبدأت من حيث انتهى إليه الآخرون فهي حلقة ضمن حلقات البحث العلمي التراكمي.

2. من حيث المنهج استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي.

3. تحديد المتغيرات والإجراءات المناسبة.

4. من حيث أداة الدراسة تم الاستفادة من معظم الدراسات السابقة في بناء استمارة الدراسة وتحديد أبعادها وعباراتها.

5. من حيث الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وتفسيرها.

6. من حيث النتائج والتوصيات استفاد الطالب الباحث مما قدمته الدراسات السابقة من توصيات واقتراحات في اختيار عنوان الدراسة.

7. من حيث اختيار مجتمع الدراسة.

8. من حيث المعوقات حيث أشارت بعض الدراسات بأنها تعرضت لصعوبات في تطبيق وتوزيع وجمع أداة الدراسة حيث يستفيد الباحث من تجارب وخبرات الآخرين.

د- أوجه التميز للدراسة الحالية وما يميزها عن الدراسات السابقة :

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث :

1. تناولت الدراسة موضوع ضغوط العمل وعلاقته بالدافعية للإنجاز واستراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط كأول دراسة في الجزائر تطبق على هذه الفئة في حدود علم الباحث فإنه لم يعثر على دراسة سابقة تناولت ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز واستراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط.

2. خصوصية البيئة الجزائرية (مدارس التعليم المتوسط) التي تناولها الدراسة.

3. استخدام متغير (الجنس، والخبرة الإدارية) لمعرفة الفروق في مجتمع البحث.

المصادر والمراجع المعتمدة:

المصادر:

- القرآن الكريم

المراجع باللغة العربية:

1. بشير معمريه (2012): سيكولوجية الدافع الى الإنجاز، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1.
2. جريند برج، وبارون روبرت (2004): إدارة السلوك في المنظمات: تعريب ومراجعة، رفاعي رفاعي ويسيووني إسماعيل، الرياض، دار المريخ للنشر.
3. حبشي و باخوم (2000): الضغوط النفسية وعلاقتها بالجنس ومدة الخبرة وبعض سمات الشخصية لدى معلمي المرحلة الابتدائية، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد (10)، العدد (26)، القاهرة: الجمعية المصرية للدراسات النفسية، ص ص 117_160.
4. حسن أحمد الطعاني(2005): مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية (الأساسية والثانوي) في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 21، العدد الثاني، ص ص: 197-243.
5. زياد بركات (2010): الاستراتيجيات التكيفية مع الضغوط المهنية، لدى معلمي المدارس الفلسطينية في محافظة طولكرم بفلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث، العدد11، ص ص: 01 - 35.
6. سليمان، سالم الحجايا(2012): ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية والحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية العلوم التربوية، جامعة الطفيلية التقنية، المجلد13، العدد01.
7. سنابل أمين صالح جرار(2011): الجدية في العمل وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية . فلسطين.
8. شارف خوجة مليكة (2011): مصادر لضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين، دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاثة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطفونيا، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو.الجزائر.

9. العارضة معاذ (1998): استراتيجيات تكيف المعلمين مع الضغوط النفسية التي تواجههم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة نابلس. (رسالة ماجستير غير منشورة)، نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
10. عبد الحميد شحام (2007): علاقة الضغوط المهنية بالاضطرابات السيكوسوماتية، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطوفونيا، جامعة محمد خيضر، بسكرة. الجزائر.
11. عبد الفتاح صالح. خليفات شرين محمد المطارنة(2010): أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية. في مجلة جامعة دمشق - المجلد 26. العدد(2+1).الأردن.
12. عبد الفتاح محمد دويدار (1991): العوامل المحددة لدافعية الإنجاز في ضوء بعض المتغيرات لدى الموظفين والموظفات في المجتمع المصري، دراسة عاملية مقارنة، بحوث المؤتمر السابع لعلم النفس في مصر، القاهرة، توزيع الأنجلو مصرية، ص 56- 68.
13. عبد الكريم غريب وآخرون (2001): معجم علوم التربية مصطلحات البيداغوجيا والديداكتيك. الطبعة الثالثة. منشورات عالم التربية. الدار البيضاء، المغرب.
14. عبد اللطيف محمد خليفة (2000): الدافعية للإنجاز، دار غريب، القاهرة.
15. عثمان مريم (2010): الضغوط المهنية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة.
16. علي بن محمد مرعي (2006): دافعية الإنجاز الدراسي وقلق الاختبار وبعض المتغيرات الأكاديمية لدى طلاب كلية المعلمين في جازان، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
17. فاروق، السيد عثمان (2001): القلق وإدارة الضغوط النفسية، القاهرة، دار الفكر العربي، ص 101.
18. كلتوم قاجة (2012): مصادر ضغوط العمل على معلمي المرحلة الابتدائية، دراسة استكشافية بمدينة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة. (388 - 408).

19. محمد عوض توفيق شبير(2009): ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليه (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين.
20. محمود خالد جرادات (2010): أساليب التكيف مع ضغوط العمل في كلية المعلمين بحائل، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين فيها، المجلة التربوية، المجلد 24، العدد 95، كلية المعلمين بحائل، المملكة العربية السعودية. ص 275.
21. منصور بن زاهي(2007): الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، علوم في علم النفس العمل، قسنطينة .
22. نجاه جميل نصر الله البدور(2007): مستوى الضغوط النفسية وعلاقته بمستوى الدافعية لمديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.
23. هبة الله محمد، كبشور و قميل، عمر هارون الخليفة (2012): علاقة الدافعية للإنجاز بموضع الضبط، ومستوى الطموح والتحصيل الدراسي، لدى طلاب مؤسسات التعليم العالي بالسودان. المجلة العربية لتطوير التفوق، العدد (04). الخرطوم. السودان

ب - باللغة الأجنبية :

24. Boyland, L (2011): *Job Stress and Coping Strategies of Elementary Principals*, *Current Issues in Education*, 14, (3), pp 1-11.
25. Combs, J, Edmonson, S, Jakson, S (2009) : *Burnout Among Elementary School Principals*. *AASA Journal of Scholarship and Practice*, 5, (4) , pp 10-15.
26. Ryans, O (2009): *A Quantitative Analysis of the Impact of Puplic School Principals Perceptions and Attitudes as They Relate to Job Satisfaction*, *ASSA Journal of Scholarship and Practice*, 5 , (4) , pp 10-16
27. Schafer,walt(2000): *Stress Mangement for Wellens*, édition Harcourt collage Publisher, London.
28. Seath langley, Wambach , l., et al .(2004): *Academic Achivement Motiviatiion*: Differences Among Under Prepared Student Taving a Psi ,University of Minnesota. New York.

29. Sigler. R. t , and Willson. C.N,(1988) "*Stress in work place*", *Journal of*
30. Vasques,N.A.,Buehler,R.(2007): *Seeing future Success: Does imagery Perceptive influence. Achivement motivation ? Personality and Sosial psychology bulletin , N.33.PP.130.*

الفصل الأول

ضغوط العمل

الفصل الأول :

ضغوط العمل

تمهيد

1. I . لمحة تاريخية عن استخدام مصطلح الضغوط

2. I . تعريف الضغوط

3. I . مفهوم ضغوط العمل

4. I . الضغوط وبعض المفاهيم المرتبطة بها

5. I . نظريات ونماذج ضغوط العمل

6. I . أهمية دراسة ضغوط العمل في المؤسسات التربوية

7. I . أنواع الضغوط في مجال الإدارة المدرسية

8. I . مصادر ومسببات ضغوط العمل

9. I . أعراض ضغوط العمل

10. I . النتائج المترتبة عن ضغوط العمل

خلاصة

تمهيد :

مما لا شك فيه أننا نعيش اليوم في عالم سريع التغير، في جميع مجالات الحياة حتى أصبح التغير سمة مميزة لعصرنا الحالي، مما أدى إلى ظهور عالم بلا حدود تآكلت فيه حدود الأوطان، وتآكلت معها بالتبعية حدود وأسوار منظمات كثيرة، عالم انهارت فيه الحواجز والقيود، عالم التناقض لمعرفي، حيث انفجار المعرفة، ناهيك عن عالم الضغوط، عالم ذي طبيعة خاصة بكل فرد في أي منظمة أو كيان إداري، مهما صغر حجمه أو كبر فهو يعيش تحت ضغوط متراكمة متعددة المصادر، مختلفة الجوانب والأبعاد ممتدة الأثير (سلامة عبد العظيم حسين، 2004، 220).

حيث تعتبر الإدارة المدرسية من أهم ركائز المؤسسة التربوية، وقيام مديرها بمسؤولياته على أكمل وجه يتطلب تهيئة مجموعة من الظروف والإمكانات التي تعينه، وبالرغم من وجود الرغبة الصادقة لدى المدراء لتذليل الكثير من العقبات والصعوبات التي تقف في طريقهم، إلا أن هناك معوقات تحول دون قيامهم بمهام الإدارة بصورة كاملة منها ضغوط العمل، لذلك أصبحت ضغوط العمل وضع اهتمام الكثير من الباحثين وخاصة في مجال العلوم التربوية والنفسية (كوثر جميل بلجون، 2008: ص111).

وقد أدت الضغوط (الداخلية والخارجية) التي يتعرض لها مدراء الإدارة المدرسية عامة، ومدراء التعليم المتوسط في الجزائر بصفة خاصة، إلى استنزاف جسمي وانفعالي من أهم مظاهره فقدان الاهتمام بالأساتذة، ونقص الدافعية نحو العمل، والأداء النمطي للعمل ومقاومة التغير وفقدان الإبتكارية.

I . 1 . لمحة تاريخية عن استخدام مصطلح الضغوط :

يعتبر الضغط ظاهرة إنسانية معقدة، ومن المفاهيم القديمة التي تناولها الفلاسفة والعلماء، لكن الاهتمام العلمي بهذا المفهوم يعد حديث نسبياً، وهذا نظراً لتغير نمط الحياة وتعتها وظهور مشاكل جديدة وأحداث ضاغطة تتطلب الدراسة والبحث.

لقد أهتم أفلاطون (Platon) من خلال أعماله بتقديم شرح للطرق والاستراتيجيات التي يتبعها الأفراد للتعامل مع المواقف الضاغطة التي تمر في حياتهم، كما قدم وليام شكسبير (W. Shakespeare) ، وصفا لإستراتيجيات الفرد في المواقف الضاغطة كالصرع، وفقدان شخص

عزیز، الأزمات، وبعد ذلك توالى الدراسات العلمية لمفهوم الضغط باستخدام تصورات ونظريات متعددة (هناك أحمد، 2007، ص 53).

وعرف القرن التاسع عشر انتشار استعمال مفهوم "Stress"، فخلال هذه الفترة يقول الفسيولوجي الفرنسي كلود برنار (Claude Bernard 1868)، " إن التغيرات الخارجية في البيئة يمكنها أن تعطل الكائن العضوي (أي الجهاز العضوي)، ولكي يحافظ على نفسه يجب عليه أن يتكيف بطريقة مناسبة مع هذه التغيرات، وأنه من المهم أن يحافظ الكائن العضوي على الاتزان في البيئة الداخلية"، وفي قوله إشارة إلى ما يتضمنه اختلال توازن الجهاز العضوي نتيجة ما لضغوط العمل من نتائج سلبية (فتيحة بن زروال، 2008: ص 31)

بعد ذلك ظهرت دراسة "ولتر" (1947 Welter) و"كانون" (1939 Kanon)، اللذان حددا مفهوم التوازن الداخلي للجسم، حيث ركز على الاستجابة الداخلية للخوف والفرع، وذلك بإفراز هرمون الأدرينالين، كما درس الباحثان الوسائل الخاصة في التحكم في إفراز كمية السكر في الدم والبروتين والمواد الدسمة، كما ورد في كتاب كانون بعنوان (La Sagesse du cocpss 1939)، عبر فيه على أن الضغط عبارة عن استجابة فسيولوجية للتكيف والهروب أثناء التعرض للشدائد، وبذلك توصل إلى دراسة الدور الفسيولوجي للإنفعال، وكان يدرس هذه الظاهرة تحت مؤشرات معينة، كالبرودة، الحرارة، نقص الأكسجين. (Marc, Salamon , 2006: p 15).

ويشير المعجز الوجيز إلى أن الأصل اللغوي لكلمة الضغط هو ضغطه ضغطا: عصره وزحمه، والكلام بالغ في إيجازه وعليه شدد وضيق، والضغط في " الطب" هو ضغط الدم الذي يحثه تيار الدم في جدران الأوعية الدموية.

فكلمة الضغط Stress، مشتقة من الكلمة اللاتينية Stricts، وهي تعني الصرامة، وهي تدل ضمنا على الشعور بالتوتر، وإثارة الضيق والذي يرجع في أصله إلى الفعل Stringers، والذي يعني يشد Tighten، ومعنى هذا أن الضغط يشير إلى مشاعر الضيق والقلق، التي يتعرض لها الكثيرون في ظرف ما، ولقد اشتقت كلمة الضغط من الكلمة الفرنسية Stresse، وهي تعني الضيف أو القمع أو الاضطهاد، والتي تبدو أنها تدل ضمنا على الحبس، والقيود والظلم والحد من الحرية (طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين، 2006: ص 17)، ويرى جون بنجامين ستورا Jean Ben jamin Stora، أن كلمة ضغط (Stress)، صعبة التحديد زمنيا، وقد وردت هذه الكلمة لأول مرة في القرن الرابع عشر لكن هذا الاستعمال لم يكن منظما وثابتا : (Jean Ben jamin , 1993 p 03)

(Stora)، وقد كشفت أبحاث كانون وجود ميكانيزمات أولية في جسم الإنسان تساهم في احتفاظه بحالة من الاتزان الانفعالي، Homesstasis، أي القدرة على مواجهة التغيرات التي تواجهه والرجوع إلى حالة التوازن العضوي والكيميائي، بانتهاء الظروف والمواقف المسببة لهذه التغيرات، ومن ثم فإن أي مطلب خارجي فبإمكانه أن يخل به التوازن إذا فشل الجسم بالتعامل معه (علي عسكر، 2003: ص 43)

وهذا ما اعتبره كانون ضغطا يواجه الفرد والذي يؤدي إلى مشكلات عضوية إذا أخل بدرجة عالية بالتوازن الطبيعي للجسم .

ويعتبر " هانس سيلبي " (H. Selye) ، أول من وضع الضغط حيز التطبيق عام (1946)، عن طريق وضع الحيوان في موقف صدمي، وبعد ذلك يلاحظ استجاباته المختلفة قصد التكيف، وبذلك قدم إنجازاته المشهورة حول التكيف الفسيولوجي، حيث انتهى بدراساته العملية إلى مفهوم زملة التكيف العام (The général adaptation syndrome)، ومن هنا أتضح ل "سيلبي" المراحل الثلاثة للاستجابة للضغط وهي مرحلة الإنذار (Phase d'alerte)، مرحلة المقاومة (Phase de résistance)، ومرحلة الإنهاك (Phase d'épuisement). (شارف خوجة مليكة، 2011: ص 47).

وأثرى هانز سيلبي (Hans Selye) عام 1956، المكتبة بكتاب تحت عنوان (الإجهاد)، وقد عرف الإجهاد في هذا الكتاب بأنه " مجموعة أعراض عامة للتكيف معنى هذا أنه الجواب الفسيولوجي لعضويتنا عند مواجهة موقف لم يكن مبرمجا طبعا قبل عضويتنا فيرد جسمنا بالضغط" (بحري صابر، 2009: ص 43).

وفيما بعد أُستخدم الضغط (Stress)، لوصف حالات فردية في ظروف صعبة على المستويات الوظيفية، العضوية، النفسية، والسلوكية.

وأثرت نتائج دراسات "سيلبي" تأثيرًا كبيرًا على مجريات الاهتمام بدراسة الضغوط حيث صار موضع اهتمام العام والخاص، وذكر "سيلبي" 1982، " أنه شاع استخدام موضوع الضغوط حتى أصبح موضوعا للمحادثات الشخصية اليومية ومادة مقدمة في التلفاز والإذاعة والصحافة والمجلات والدوريات العلمية واللقاءات والمقررات الدراسية وحلقات التدريب" .

I . 2. تعريف الضغوط :

أ- **التعريف اللغوي:** الضغط Stress، مشتق من الفعل اللاتيني Stringers، الذي يعني الضيق، الشدة، ومنه أخذ الفعل الفرنسي Etreindre، طوق ذراعيه وجسمه مؤدياً إلى الاختناق الذي يسبب القلق. (شحاتة حسن، زينب النجار، 2003: 208).

- الضغط، القهر، الاضطراب، والضغط بمعنى الشدة والمشقة (عثمان مريم، 2010: 31)

ب- **التعريف الاصطلاحي:** مما لاشك فيه أننا نعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بعيداً عن أسبابها سواء مادية أو سيكولوجية، وأثرت هذه المثيرات على الفرد، حيث لم يقتصر هذا التأثير في البيت أو المدرسة، إنما تجاوز بيئة العمل، ومن هنا برزت الضغوط الإنسانية نتيجة التأثير بالمثيرات، والمنبهات البيئية المختلفة (محمود صلاح الدين أبو العلا، 2009: 08).

تعتبر الضغوط حالة ديناميكية يواجه فيها الفرد فرص أو متطلبات مرتبطة بما يرغب به ولكن النتائج المرتبطة بها تدرك على أنها غير مؤكدة ومبهما.

- وتُعرف ضغوط العمل " بأنها تجربة ذاتية تُحدث لدى الفرد محل الضغط اختلالاً نفسياً كالتوتر أو القلق أو الإحباط، أو اختلالاً عضوياً كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم، ويحدث هذا الضغط لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه، وتختلف حسب مواقف الأفراد وطبيعة عملهم" (زهرة بنت ناصر بن محمد الراسبية، 2012: 115)

- تعريف هانز سيلاي (1976):

عرّف سيلاي (Hans Selye) الضغوط بأنها عبارة عن إرهاق، وهي حالة بيولوجية تظهر بمجرد أن يحاول الفرد التلاؤم مع التحديات والتغيرات التي تُواجهه في مجرى الحياة اليومية، وأنه عبارة عن ردة فعل جسدية ونفسية على موقف يشعر فيه الشخص بأنه مرهق أو يشعر بأن الموقف فوق طاقته ويعتبر أن إحساسه بالعافية مهدد (رضوان، 2007، ص: 78، 185).

ويعرف هوسن و نيفل (Husen α Neville 1994): الضغوط بأنها علاقة خاصة بين الشخص والبيئة، والتي يتم تقييمها من خلال الشخص ترهق وتفوق مصادره وتخطير برفاهيته وصحته النفسية.

ويرى " ستيرز و بلاك " (Stères α Black 1994): بأن الضغوط هي رد فعل بدني وانفعالي تجاه المواقف التهديدية في البيئة، وهذا التعريف يشير إلى أنه كلما كان نقص في قدرات وإمكانات

الأفراد للتوافق مع متطلبات بيئتهم، فإنهم يشعرون بالضغط، ويكونوا غير قادرين على الاستجابة مع المثيرات البيئية (طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد لعظيم حسين، 2006: 21).

✦ الضغوط بالنسبة للأفراد، هي أي عملية تعارض تفسد على الفرد سعادته وصحته النفسية، والبدنية، وتحدث عندما يطالب الفرد بأداء يفوق إمكانياته العادية، وتبدو خطورة الضغوط من خلال آثارها المدمرة، سواء على الفرد أو على المجتمع أو المنظمات التي قد تعاني من الضغوط التنظيمية (سلسلة الإدارة المثلى، 2001: ص 09).

✦ الضغوط هي حالة نفسية وذهنية واجتماعية تنتاب الإنسان وتتسم بالشعور وبالإرهاق الجسدي والبدني الذي قد يصل إلى الاحتراق، كما تتسم بالشعور الضيق والتعاسة وعدم القدرة على التأقلم وما يصاحب ذلك من عدم رضا عن النفس أو المنظمة أو المجتمع بصفة عامة (المشعان سلطان، 2001: ص 71)

✦ يعرف لازروس وكوهين Lazaros α Cohen الضغوط على أنها: " الأحداث التي تتحدى الفرد وتتطلب التكيف الفسيولوجي، أو المعرفي أو السيكولوجي " (جمعة سيد سويف، 2007: ص 12)
✦ ويعرف شافير Schäfer: " الضغوط على أنها إثارة العقل والجسد ردا على مطلب مفروض عليهما، ويوضح هذا التعريف أن الضغوط موجودة دائما وأنها خاصية للحياة، فالإثارة هي جزء حتمي من الحياة " (سلامة عبد العظيم حسين، 2005: 224).

✦ وحسب " ايليزابت قريبوت Elisabeth Grebot: بأن كلمة الضغط تشير إلى المعاناة، وهي ردود فعل تجاه تكيف الإنسان (Elisabeth Grebot, 2009: p. 05).

يستخلص الباحث من تعاريف الضغوط السابقة تعريفا يناسب أهداف الدراسة الحالية وهو أن: **ضغوط العمل** عبارة عن المثيرات الداخلية والخارجية التي يتعرض لها الفرد بصورة مستمرة وبدرجة من الشدة تفوق مصادره وإمكاناته الخاصة وقدرته التوافقية ويقبمها على أنها مهددة لذاته وصحته.

I . 3. مفهوم ضغوط العمل :

إن من أهم المشكلات التي يواجهها المهتمون بموضوع الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة، هي محاولة التوصل إلى تعريف متفق عليه لمعنى الضغوط، ذلك أن مصطلح الضغوط، وإن أصبح الآن من المصطلحات الألوقة في مجال علم النفس والسلوك الإداري، لا يزال يُعرف بطرق متباينة .

✦ إنها ظاهرة يتعرض لها الأفراد وتتمثل فيدرجه المعاناة والإرهاق النفسي والجسماني الناجمة عن ظروف العمل وغيرها من الظروف المحيطة بالفرد (سليمان سالم الحجايا، 2012: 314)

- ويعرف قرينر وكروس ضغوط العمل :

"ضغط العمل يحدث نتيجة لوجود متطلبات للوظيفة أو للعمل غير متوافقة مع القدرات العقلية والجسمية والفيولوجية للموظف مما تجعله غير متوازن في أداء مهامه "

(Greiner,Krause,2005,p145)

✦ ضغوط العمل مفهوم يشير إلى درجة استجابة الفرد للأحداث والمتغيرات البيئية في حياته اليومية، وهذه المتغيرات ربما تكون مؤلمة تُحدث بعض الآثار الفسيولوجية مع أن تلك التأثيرات تختلف من شخص لآخر، تبعاً لتكوينه شخصيته وخصائصه النفسية التي تميزه عن الآخرين، وشكلت حوادث العمل أولى الدراسات التي اهتمت بالعامل ومعرفة أسبابها (جابر نصر الدين، فريدة بولسنان، 2010: ص 18)

✦ ضغوط العمل مجموعة من التغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد، عندما تكون متطلبات بيئة العمل التي عليه مواجهتها، تفوق طاقاته وإمكاناته، ويعتبر هذا بالنسبة له تهديداً يمارس ضغط عليه .(عبد الجواد درويش جودة، 2003: ص 43)

✦ إن العمل خلال ممارسته لعمله، قد يشعر بتعب جسدي أو نفسي أو عقلي أو ذهني، وقد يرجع ذلك إلى الشخصية الجسمية أو العقلية التي يتحملها العامل خلال عمله والتي تكلفه بذل جهد و طاقة كبيرين، وقد ينجم هذا الجهد نتيجة مسألتين: (محمد الطاهر طعيلي، 2010: ص 58)

- الأولى: هي الوضعية التي يكون عليها العامل وهي شحنة أو أعباء ثنائية (Charge Statistique)

- وأما الثانية: فتكمن في الجهد العضلي الذي يبذله العامل لإنجاز حركة ما وهي ما يسمى بالعبء أو الشحنة الديناميكية (Charge Dynamique).

وفي كلتا الحالتين فإن العامل يبذل طاقة ناجمة عن الاستجابات الكيميائية داخل لعضلة.

- أما بالنسبة لمهنة المدير في المؤسسة التربوية وعلى خلاف مختلف المهن الأخرى، فإنه ينبغي أن يتمتع بخصائص ومواصفات كالقدرة على التحمل، وروح المسؤولية، وحب المهنة التي يتسنى له أداء مهامه على أكمل وجه ودون متاعب .

. من خلال التعريف السابقة الذكر يعتبر الباحث الضغط في العمل على أنه التفاعل القائم بين العامل ومتطلبات المحيط التي لا يمكن التجاوب معها بطريقة مرضية، فالهلهلة التي قد تميز النظام العلائقي في المدرسة، جمود التشريعات المدرسية، وكثرة المراسلات الإدارية بين المؤسسات التربوية ومديرية التربية، من شأنها أن تجعل المدير في دوامة من الضغوط والمتاعب .

- والضغط في العمل يتصف بوضعية انتقالية يكون فيها التكيف الوظيفي شبه منعدم وتظهر فيها الأعراض الفسيولوجية والسلوكية محاولة التكيف الفاشلة، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن الضغط هو شعور العامل بعدم قدرته على التجاوب مع مختلف متطلبات المحيط، أي أننا نستطيع أن نقول أن هناك ضغط مهني حين يكون العامل غير قادر على الاستجابة الملائمة والفعالة للمثيرات الخارجية في متطلبات العمل أو المحيط (محمد سليم، 2007: 164).

- وحسب (جابر نصر الدين، 2010: 18) يمكن تعريف ضغوط من خلال ثلاث مراحل رئيسية وهي:

أ- من حيث حالة أو وضع الفرد العامل ونقصد به هنا الحالة النفسية والجسمانية التي يكون عليها الفرد عند تعرضه لعدد من المسببات التي تحدث داخل بيئة العمل .

ب- من حيث المسببات حيث أن ضغوط العمل عبارة عن مؤثرات تتوافر داخل بيئة العمل وينتج عنها سلوك معين، كرد فعل للمثيرات على الحالة النفسية والجسدية للعامل

ج- من حيث النتائج إذ أن ضغوط العمل هي مجموعة من السلوكيات تنتج عن الحالة النفسية والجسدية كرد فعل للمثيرات التي يواجهها العامل داخل بيئة عمله.

✦ وينظر كل من Graxy α Starke نقلا عن (عبد الباقي، 2003: ص 330) :

إلى مصطلح ضغط العمل على: أنه مجموعة ردود أفعال التي يبديها الشخص نتيجة لمجموعة من المواقف التي يتعرض لها في البيئة المحيطة، وتنتج ردود الأفعال هذه، مجموعة من المتغيرات النفسية والفسيولوجية على الفرد .

✦ ويعرف سيد عبد العالي (2002) نقلا عن (طه عبد العظيم حسن، سلامة عبد العظيم حسين، 2006: 216)، ضغوط العمل بأنها: مجموعة التغيرات الفسيولوجية والجسمية والنفسية التي يعاني منها العامل أو الموظف كرد فعل لمجموعة من المثيرات المؤثرة عليه في بيئة العمل والتي لم يعد العامل أو الموظف قادرا على تحملها أو الوفاء بمتطلباتها.

- أما "هيجان" فقد عرف ضغط العمل بأنه: " تجربة ذاتية أو خبرة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه للعمل مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها بطريفة سليمة. (وليد عبد المحسن الملحم، 2007: ص 35)

للم من خلال التعاريف السابقة الذكر يعرف الباحث ضغوط العمل: بأنها حالة من التوتر وعدم الشعور بالراحة لدى مدراء التعليم المتوسط خاصة في وقت تغيير المناهج وإصلاح المنظومة التربوية الجزائرية، وغياب سند إداري في الإدارة المدرسية بالتعليم المتوسط.

I. 4. الضغوط وبعض المفاهيم المرتبطة بها:

وفيما يلي عرض لبعض المفاهيم المرتبطة بالضغوط:

4-1/ مثيرات الضغوط **Stressor**: هي أي حدث يدركه الفرد على أنه تهديد، وقد تكون هذه المثيرات طبيعية أو اجتماعية أو نفسية، حيث أن مثيرات الضغوط الإدارية هي تغير في بيئة العمل والتي تتطلب التغير في حياة الفرد، والذي يدركه الفرد على أنه ضار ومحيط ومهدد للحياة التنظيمية. (طه/ سلامة عبد لعظيم حسين، 2006: 226)

4-2/ الإجهاد **L'Epuisement / Strain**: ويشير هذا المصطلح إلى نتائج التعرض للضغوط على المدى الطويل والتي يعانيتها الفرد والتي تعبر عن ذاتها في الشعور بالإعياء والإنهاك، ويعبر الفرد عنها بصفات مثل خائف وقلق ومكتئب ومتوتر وتعبر عن نفسها في صورة أعراض جسمية ونفسية مثل اضطراب الأعراض، الوجدان، المعارف وأعراض سلوكية مثل الزيادة في تدخين السجائر، وتناول الكحوليات واضطراب الأكل والعنف. (طه/ سلامة عبد لعظيم حسين، 2006: 228)

4-3/ التعب **La Fatigue**: التعب عبارة عن فقدان الكفاءة، وعدم الرغبة في القيام بأي مجهود سواء كان مجهودا عقليا أو جسميا، ينشأ نتيجة المجهود المستمر والمكثف وينتهي أثره بحصول الفرد على الراحة والنوم. (شارف خوجة مليكة، 2011: 34)

4-4/ الاستجابة للضغوط **Stresse réponse**: وهي رد فعل معين لمواجهة مطالب أو مثيرات خارجية وتتكون الاستجابة من ثلاث مكونات: مكون معرفي - مكون نفسي - مكون سلوكي، وتتكامل جميعا في إخراج رد الفعل، ولكنه رد فعل غير محدد، أي أن الاستجابة ليست واحدة. (طه/ سلامة عبد العظيم حسين، 2006: 226)

4-5 / الاحتراق النفسي **Burnout**: هو تلك الاستجابة المستمرة للضغط المزمن والذي يؤدي بدوره إلى إجهاد مادي ونفسي للفرد أو هو ناتج عن الفشل في التكيف مع المواقف الضاغطة، وإذا تعرضت الإدارة لمثيرات الضغوط، فلا بد أن تصدر عنها استجابة، والقلق قد يكون جزء من هذه الاستجابة. (طه/ سلامة عبد لعظيم حسين، 2006: 226)

4-6 / الإحباط **Frustration**: يعتبر الإحباط من العوامل لهامة التي تشكل جانباً من ضغوط العمل، ويمكن تعريف الإحباط بأنه الحالة التي يشعر فيها الفرد بعجزه عن القيام بالنشاط المطلوب أو الحيلولة بينه وبين تحقيق الهدف الذي يسعى إليه ويعبر عن إعاقة الفرد للوصول لأحد الأهداف الهامة التي يرغب في تحقيقها. (شارف خوجة مليكة، 2011: 33)

4-7 / القلق **Anxiété**: هو مجموعة من الأعراض المتداخلة، نتيجة الخوف والتوتر من توقع خطر قادم، غالباً ما يكون مصدره غير معلوم وحقيقته غير مدركة، ومن ثم قد يكون الخطر علامة على الضغوط أو جزء من الاستجابة للضغوط، ومن هنا تتضح نقطتان أساسيتان للفصل بينهما: (سلامة عبد لعظيم حسين، 2006: 226)

1 . أن الضغوط تعتبر سبباً مباشراً لظهور القلق.

2 . إن الضغوط لها جانبان: أحدهما سلبي والآخر إيجابي، ولكن القلق يعبر عن الجانب السلبي للضغوط.

4-8 / الصراع **Conflit**: يشير مفهوم الصراع إلى حالة من التوتر، والتي تحول بين الفرد ومن استمراره في السلوك المؤدي إلى تحقق هدفه، وينشأ الصراع النفسي بسبب وجود هدفين متعارضين يتميزان بدرجة متساوية من الشعور بالجاببية نحوهما أو التقدم منهما، مما يجعل من الصعب على الفرد الانحياز لأحدهما دون الآخر، أو البعد عن أي منهما، وفي معظم الأحيان تكون العلاقة بين الصراع والضغوط علاقة تبادلية بمعنى أنه إذا كان الصراع يؤكد الضغوط لدى الفرد فإن الضغوط تجعل الفرد يعيش هذه الحالة من الصراع (شارف خوجة مليكة، 2011: 33)

I. 5. نظريات ونماذج ضغوط العمل:

يتعامل الباحثون المعاصرون مع الضغوط وتأثيراتها على الصحة العامة للفرد على أساس التداخل والتكامل بين العقل والجسم أو تفاعل الجانب الانفعالي مع الجانب الفسيولوجي، لذا اختلفت

النظريات التي اهتمت بدراسة الضغوط طبقاً لاختلاف الأطر النظرية التي تبنتها وانطلقت منها، فهناك نظريات ذات أسس نفسية أو فسيولوجية أو اجتماعية، ومن أهم هذه النظريات ما يلي :

5-1/ نظرية كانون: *Canon Theory*

يعتبر " كانون " أحد الرواد الأوائل في بحوث الضغط، وعرف الضغط بأنه ردود فعل الجسم في حالة الطوارئ، وأشار إلى مفهوم استجابة المواجهة أو الهروب **Fight or Flight**، التي قد يسلكها الفرد حيال تعرضه للمواقف المؤلمة في البيئة وتعتبر هذه الاستجابة تكيفيه لأنها تمكن الفرد من الاستجابة بسرعة للتهديد، غير أنها قد تكون ضارة للكائن لأنها تزيد من مستوى أدائه الانفعالي والفيولوجي عندما يتعرض لضغوط مستمرة ولا يستطيع المواجهة أو الهروب، ويحدث تنشيط للجهاز العصبي السمبتاوي والجهاز الغدي مما يؤدي إلى حدوث تغيرات فسيولوجية تجعل الشخص مستعداً لمواجهة التهديد أو الهروب، ويرى كانون أن جسم الإنسان مزود بميكانيزم يساهم في الاحتفاظ بحالة من الاتزان الحيوي **Homéostasies**، أي قدرة الجسم على مواجهة التغيرات التي تحدث وكذلك ميله إلى العودة إلى الوضع الفسيولوجي الذي كان عليه قبل الضغط، وبالتالي فإن أي متطلب بيئي إذا فشل الجسم في التعامل معه فإنه يخلّ بهذا الاتزان، ومن ثم ينتج المرض (علي عسكر، 2003: ص 43-44) و(حسين وحسين، 2006: ص 51).

5-2 / نظرية فرويد للتحليل النفسي: *Psychoanalytic Theory*

طبقاً لوجهة نظر فرويد تنطوي ديناميات الشخصية على التفاعلات المتبادلة وعلى الصدام بين الجوانب الثلاثة للشخصية وهي *Id* وهو الجانب البيولوجي للشخصية، والأنا *Ego* الجانب السيكولوجي للشخصية، والأنا الأعلى *Super Ego* ويعكس قيم ومعايير المجتمع، فالهو تحاول دائماً السعي نحو إشباع المحفزات الغريزية ودفاعات الأنا تسد عليها الطريق، وبالتالي لا تسمح لهذه المحفزات والرغبات الغريزية الصادرة من الهو بالإشباع ما دام هذا الإشباع لا يتسق ولا يتماشى مع قيم ومعايير المجتمع ويتم هذا عندما تكون الأنا قوية، ولكن عندما تكون الأنا ضعيفة وتكون كمية الطاقة المستثمرة لديها منخفضة فسرعان ما يقع الفرد فريسة للصراعات والتوترات والتهديدات، ومن ثم لا تستطيع الأنا القيام بوظائفها ولا تستطيع تحقيق التوازن بين مطالب ومحفزات الهو ومتطلبات الواقع الخارجي، وعلى هذا ينتج الضغط النفسي (علي عسكر، 2003: ص 43) .

وإن الانفعالات السلبية كالقلق والخوف، ما هي إلا امتداد لصراعات وخبرات ضاغطة ومؤلمة مر بها الفرد في الطفولة، ولذلك فإن المشقة والكدر النفسي (*Psychological Déstresse*) التي يعانيتها

الفرد في حياته الحالية هي امتداد للصعوبات والخبرات الماضية، والتي حاول التعامل معها من خلال استخدام ميكانيزمات الدفاع في الطفولة والتي تبدو غير توافقية وغير ملائمة اجتماعياً للمواقف والخبرات المؤلمة حالياً (فوزية إبراهيم رباح الكردي، 2012: ص 39).

3.5 / نظرية التقييم المعرفي للازاروس؛ *Cognitive Appraisal Theory*

أكد لازاروس (Lazarus 1966) في (علي عسكر 2003: 45-46)، أن طريقة تفكير الفرد بالمواقف التي يتعرض لها هي التي تسبب الضغط له، بمعنى أنه حين يكون الموقف مجهداً، يجب أن ندرك أولاً بأنه كذلك، أي يجب إدراكه بأنه مهدد لصحة الفرد وسلامته بمعنى أن الأساس في هذه النظرية أن الاستجابة للضغط تحدث فقط عندما يقوم الفرد موقفه الحالي بأنه مهدد، أي يحاول الفرد تقييم الموقف معرفياً بصورة أولية لتحديد معنى الموقف ودلالاته، وأن رد الفعل يظهر عندما يدرك الفرد أن بعض القيم أو المبادئ المهمة تبدو مهددة. ففي هذه المرحلة يتم تقييم جميع المنبهات على أنها ضارة أو مفيدة أو لا تشكل أية خطورة، ثم بعد ذلك يقوم بعملية تقييم ثانوي لتحديد مصادر المواجهة التي يستند إليها في التعامل مع الموقف، ثم القيام باستجابة المواجهة إزاء الموقف الضاغط وهو ما سماه لازاروس بعملية التقييم الأولي والثانوي، وكلتا المرحلتين متأثرة بعدد من العوامل الآتية:

- 1- طبيعة المنبه نفسه.
- 2- خصائص الفرد الشخصية.
- 3- الخبرة السابقة بالمنبه.
- 4- نكاء الفرد.
- 5- المستوى الثقافي للفرد
- 6- تقويم الفرد لإمكاناته

- ولقد وضع لازاروس فكرة التقدير أو التقييم Appraisal وذكر نوعين للتقدير أو التقييم:

أولاً: التقييم الأولي: *Primary Appraisal* (محمد فرج الله مسلم أبو الحصين، 2010: ص 48)

فالأفراد عندما يواجهون بيئة جديدة أو متغيرة فإنهم ينهمكون في عملية (التقدير الأولي) ليحددوا معنى الحدث والأحداث يمكن فهمها على أنها ايجابية، محايدة، أو سلبية في نتائجه، فالأحداث السلبية أو المحتمل كونها سلبية يمكن أيضاً تقييمها على أساس إمكانية كونها مؤذية مهددة أو متحدية. أما "الأذى" فهو تقدير الخسارة أو التلف الناتج عن تأثير الحدث، فالشخص الذي أنهكه عمله يمكن أن يدرك بأن الأذى الحالي يعني فقدانه لثقته بذاته وارتبائه أو ضعفه، كما يراه زملاؤه في العمل جالسا في مكتبه، و " التهديد " هو تقدير التلف الممكن حدوثه مستقبلاً، والذي يمكن أن يتسبب عن طريق الحدث، هكذا فإن الشخص الذي فقد عمله يمكنه أن يتوقع المشاكل الناتجة عن فقدان الدخل اللازم له ولعائلته مستقبلاً. وأخيراً فالأحداث يمكن تقييمها بمعنى " تحدياتها " المحتملة لإنهاء الحدث وحتى الانتفاع منه، فعلى

سبيل المثال فإن الشخص الذي فقد عمله يمكنه أن يدرك مستوى الأذى والتهديد الحاصل لكنه أيضاً يمكنه أن يرى أن عدم عمله يعد فرصة لإيجاد عمل آخر.

ثانياً: التقييم الثانوي *Secondary Appraisal*:

في الوقت الذي يحدث فيه تقدير أولي للظروف الضاغطة فإن التقدير الثانوي يبدأ، ويقصد به تقييم الفرد لإمكانياته الشخصية والمادية والاجتماعية لمواجهة الحدث الذي قدره كحدث ضاغط، وهنا نرى أن الخبرة الموضوعية للضغط هي عبارة عن توازن بين التقدير الأولي والثانوي، فعندما يكون الأذى والتهديد مرتفعاً وأن القدرة على التكيف منخفضة فإن التهديد الحقيقي يمكن الشعور به، وعندما يكون التكيف قدرته مرتفعة فإن الضغط يكون في أقل من مستواه. إن الاستجابات الكامنة للضغط متعددة وتشمل نتائجها فسيولوجية وعقلية وانفعالية وسلوكية، وبعض هذه الاستجابات تتفاعل لا إرادياً مع الضغط، بينما تبدأ الأخرى إرادياً وبمجهود واعٍ للتكيف. والاستجابات العقلية للضغط تشمل نتائج التقييم للعمليات كالإيمان بأسباب الأذى والتهديد وإمكانية التحكم فيه. وكذلك فالاستجابات العقلية تشمل الاستجابات اللاإرادية للضغط كتشتت الانتباه وعدم القدرة على التركيز، وكذلك تكرار الأفكار وإقحامها (تطفلها)، أو الأفكار المرضية. وتتخذ التفاعلات الانفعالية الكامنة مكاناً واسعاً للأحداث الضاغطة فهي تشمل الخوف والقلق والإثارة والغضب والاكنتاب والإنكار.

4-5/ النظرية السلوكية:

يرى السلوكيون أن الضغوط تتمثل في الاعتماد على عملية التعلم كمنطلق من خلاله يتم معالجة معلومات المواقف الخطرة التي يتعرض لها الفرد والمثيرة للضغط، وتكون هذه المثيرات مرتبطة شرطياً مع مثيرات حيادية أثناء الأزمة أو مرتبطة بخبرة سابقة فإن الفرد يصنفها على أنها مخيفة ومقلقة.

ويرى السلوكيون أن التفاعلات المتبادلة لدى إنسان حي وواقعي مع وسطه الفيزيائي والاجتماعي وهو ممارسة التنبؤ والتوقع لمعرفة السلوك قبل وقوعه ورأوا أن تكيف محل سلوك حسب متطلبات الموقف المحدد وبصورة ذات معنى ومغزى وأن جسم الإنسان ليس سلبياً بل هو فعال يسعى لأن يتكيف ولا يفسر بفعل الوسط، فالوسط والجسم يفسران سوياً مع بعضهما البعض (فوزية إبراهيم رباح الكردي، 2012: ص

(37)

وقد بين غولد نبيرج (1977) أن النتائج النفسية والسلوكية التي تحدثها الضغوط وتحدث من السلوك ومدى تأثره على نمط سلوكه المعتاد، والضغط في نظره يؤدي إلى القلق ولكنه يكون أحياناً ناجحاً وعملياً لأنه يؤدي بالإنسان إلى اتخاذ قرارات حاسمة ويقوي إرادته التي تمكنه من مواجهة الفشل أو النجاح

في المستقبل، كما يُعلم الضغط الإنسان أسلوب حل المشكلات منذ الصغر ويهيئ شخصيته لتكون فاعله ومواجهة لما قد يواجهه مستقبلاً، من أحداث ويرى أنه لن يتمكن أحد من تفسير سلوك الفرد الخاطئ لأن السلوك يفسر بمدى وقت الضغط عليه ليسهل تعديله والتخلص من مسبباته (ندى، 1998: ص 20).

5-5 / نظرية أعراض التكيف العام : *The général adaptations syndrome-1956*

تستند نظرية سيلبي Selye (1956) في فهم الضغوط إلى نموذج التنبيه -الاستجابة Stimulus -réponse والتي فسر بموجبها علاقة المرض بالضغوط. فأشار إلى إن الضغوط تسبب تغيرات في التركيب الكيميائي والبنائي للجسم (علي عسكر، 2003: ص 43).

فمنذ أكثر من نصف قرن 1956 قام العالم الكندي هانز سيلبي Hans Selye بإجراء العديد من البحوث في موضوع الضغوط، ويعد Selye الرائد الأول الذي قدم مفهوم الضغوط الى الحياة العملية، وبسبب كون سيلبي عالم غدد وطبيب اختصاص في دراسة الإفرازات الهرمونية لغدد الجسم فقد جعل من الضغوط مفهوماً أساسياً في مجالي الطب وعلم النفس واعتبر الضغط مفهوماً فسيولوجياً له جذور لعمليات بيولوجية تحدث داخل الكائن .

ويعرف سيلبي Selye الضغط بأنه رد فعل غير محدد، ويظهر عند تعرض الكائن الحي الى العوامل الضاغطة التي تصنف إلى ثلاث أصناف هي:

1. عوامل الضغط النفسي-الجسدي: مثل الأصوات المزعجة، أو الجروح، أو الحوادث...الخ.
2. عوامل الضغط النفسي: مثل القلق والأخطار (وخاصة ما يهدد الحياة منها) والوحدة...الخ.
3. عوامل الضغط الاجتماعي: مثل الظروف الحياتية المعيشية الصعبة والخلافات العائلية والعزلة الاجتماعية...الخ.

وتتطلق من هذه النظرية مسلمة ترى أن الضغط متغير غير مستقل وهو استجابة لعامل ضاغط Stressor، يميز الشخص على أساس استجابته للبيئة الضاغطة، فهناك استجابة أو أنماط معينة من الاستجابات يمكن الاستدلال من خلالها على أن الشخص يقع تحت تأثير بيئي مزعج، وإن للضغوط دوراً مهماً في أحداث معدل عال من الإنهاك والانفعال الذي يصيب الجسم، وأن أي إصابة جسيمة أو انفعالية غير سارة كالقلق أو الألم أو الإحباط لها علاقة بتلك الضغوط.

ويعتقد سيلبي بأن للجسم قدرة محددة على التحمل ومقاومة الضغوط، وبزيادة الضغط يحدث الاستنزاف والإعياء وقد يموت الفرد، لذا فهو يصف استجابة الجسم لهذه التغيرات أو الضغوط من

خلال ما أسماه أعراض التكيف العام General Adaptation Syndrome وتعرف اختصاراً (G.A.S)، وقسم سيلبي الضغوط الى مراحل هي:

1. مرحلة الاستجابة الإنذارية أو رد الفعل الإنذاري؛ *Alarm Reaction Stage*

تبدأ هذه المرحلة باستجابة الكائن الحي لأي موقف ضاغط نفسي أو جسدي يفاجئه ويمنعه من التفكير واستحضار القدرات أو الخبرات السابقة إذ تتناقض المقاومة الفسيولوجية ويتعرض الفرد لبعض التغيرات الجسمية والبيوكيميائية والتي تتشابه مهما اختلفت أو تنوعت المواقف الضاغطة. وتضمن الاستجابة الإنذارية آثاره الجهاز العصبي وإفراز بعض الهرمونات كهرمون الأدرينالين الذي يعمل على زيادة نبض القلب، وسرعة التنفس وزيادة تدفق الدم لعضلات الجسم، حتى يتمكن الفرد من مواجهة الموقف الطارئ؛ ويعتقد سيلبي Selye إن الموت يمكن إن يحدث أثناء هذه المرحلة إذا كان الضغط النفسي شديدا جدا (فوزية إبراهيم رباح الكردي، 2012: ص 46).

2. مرحلة المقاومة؛ *Stage of Resistance*

تأتي هذه المرحلة في حال استمرار عوامل الضغط فيحاول الجسم تعبئه قدراته كافة لمواجهة هذه العوامل والتكيف معها فتختفي الاستجابة الإنذارية ويبدو الجسم وكأنه عاد لحالته الطبيعية، وتتم المقاومة من خلال النشاط الزائد للغدد الصماء وبعض أجهزة الجسم، كجهاز الدوران، والتنفس، والجهاز الهضمي والجلد والعينان (فوزية إبراهيم رباح الكردي، 2012: ص 47)

كما أكد كوركين Corkin 2000 إن استمرار الضغط النفسي ولفترة طويلة يسبب نقصا في طاقة الفرد مع الشعور بالإرهاق مما يجعل الفرد مستعدا للانتقال إلى المرحلة التالية من الضغوط النفسي وهي مرحلة الاستنزاف (Corkin, 2000 :p 1).

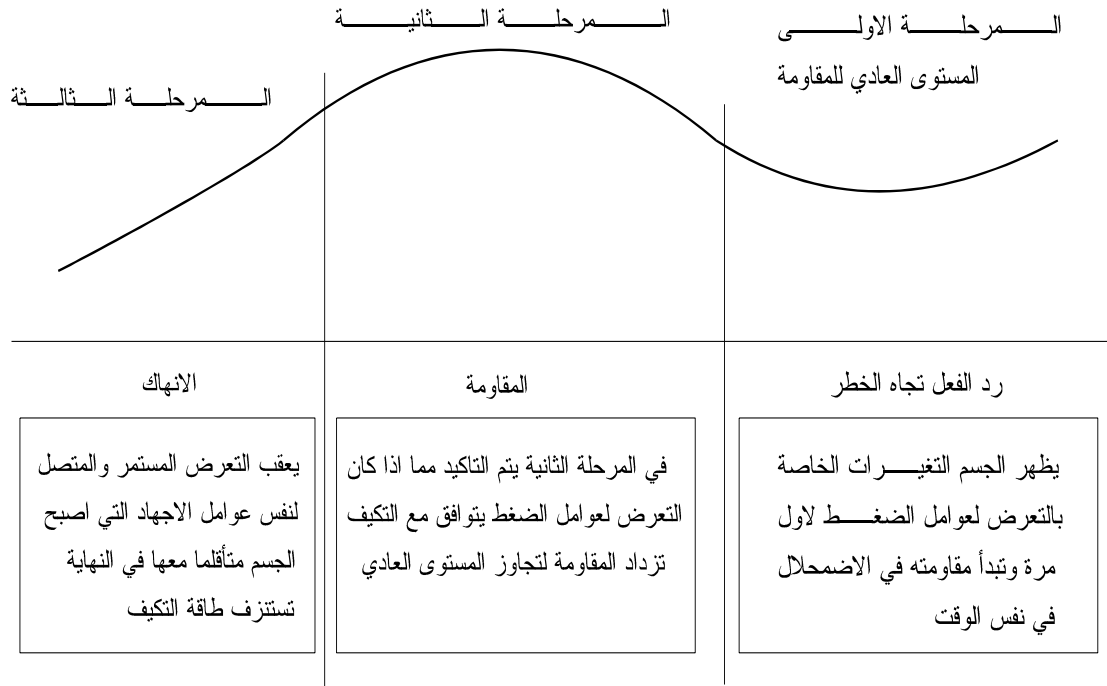
3. مرحلة الاستنزاف أو الإنهاك؛ *Stage of Exhaustion*

يصل الكائن الحي إلى هذه المرحلة عندما يكون العامل الضاغط من الشدة والاستمرارية بحيث يتجاوز قدرته على التكيف مما يؤدي إلى استنزاف مقاومة الجسم عموما. وتتوقف إعادة بناء الأنسجة ويصاب الفرد بالهزال وتصاب كثير من الأنسجة بالعطب فيصبح عاجزا وتظهر عليه علامات الإنهاك بشكل تدريجي وتنتهي المقاومة وبنهار، وهنا يظهر الجسم ثانياة أعراضا مشابهة لتي ظهرت في المرحلة الأولى وبصورة أشد وأخطر الأمر الذي يكون تهديدا مباشرا للفرد وبيئته النفسية، وإذا لم يستطيع الكائن السيطرة على العرض الضاغط وتخفيف حدته فقد يتعرض إلى الموت .

وان نتائج هذه المراحل الثلاث التي أجراها سيلبي على الحيوان وصاغ نظريته في ضوءها تنطبق على الإنسان، فهناك دلائل كثيرة تؤكد مرور الإنسان بهذه المراحل عند التعرض الشديد والمستمر للضغوط،

ويوضح الشكل (01) أدناه الأعراض العامة للتكيف بصورة مبسطة (سينزلاقي ووالاس، 1991):

(181).



5-6 / نظرية الضغوط: هنري موراي (Murray, 1938):

يشير فاروق عثمان (2001: 100) بأن موراي Murray يعرف الضغط في أبسط معانيه بأنه صفة أو خاصية لموضوع بيئي أو لشخص يسر أو تعوق جهود الفرد للوصول إلى هدف معين، وترتبط الضغوط بالأشخاص أو الموضوعات التي لها دلالات مباشرة تتعلق بمحاولات الفرد لإشباع متطلبات حاجته. ويميز موراي بين نوعين من الضغوط بحيث يشير إلى ضغوط بيتا Beta presse باعتبارها تمثل دلالة الموضوعات البيئية كما يدركها الفرد ويفسرها، وكذلك يشير إلى ضغوط ألفا Alpha presse باعتبارها تمثل خصائص الموضوعات البيئية كما توجد في الواقع.

فالضغط عند موراي يمثل المؤثرات الأساسية للسلوك وهذه المؤثرات توجد في بيئة الفرد فبعضها مادي والآخر بشري، وترتبط كذلك بالأشخاص والموضوعات، وأما التجنب هذا الإشباع وهي محكمة بعدة عوامل اقتصادية واجتماعية وأسرية والعطف والخداع والاتزان والسيطرة والعدوان.

ويقسم موراي الضغوط النفسية إلى نوعين:

1- **ضغوط ألفا:** وهي التي توجد في الواقع الموضوعي في بيئة الفرد. أو تشير إلى خصائص الموضوعات والأفراد ودلالاتها كما توجد في الواقع .

2- **ضغوط بيتا:** تشير إلى دلالة الموضوعات البيئية كما يدركها الأفراد ويرتبط سلوك الفرد غالباً بضغوط بيتا. ومن المهم اكتشاف المواقف التي تتسع فيها الشقة بين ضغوط بيتا التي يستجيب لها الفرد وبين ضغوط ألفا الموجودة بالفعل (الرشيدي، 1999:ص65-67) .

ويؤكد موراي أنه يمكن أن نستنتج وجود الحاجة لدى الفرد من بعض المظاهر التي تتضح في سلوك الشخص إزاء انتقائه واستجابة لنوع معين من المثيرات يصاحبه انفعال خاص وحين يتم إشباع الحاجة يحس الفرد بالراحة كما يحس بالضيق إذا لم يتحقق الإشباع ومن تلك الحاجات الانجاز، الانتماء، العدوان، الاستقلال، المضادة، السيطرة، التحقير. (العبودي، 1990: ص206) ويضيف الرشيدي (1999: 66-67) أن موراي قدم قائمة بأهم الضغوط التي تواجه الفرد، وهي على النحو التالي:

- | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| 1 - ضغوط نقص التأييد الأسري. | 7- ضغط ولادة أشقاء. |
| 2- ضغط الأخطار والكوارث. | 8- ضغط العدوان. |
| 3- ضغط النقص والضياع. | 9- ضغط السيطرة والقسر والمنع. |
| 4- ضغط الاحتجاز والموضوعات الكابحة. | 10- ضغط العطف على الآخر والتسامح. |
| 5- ضغط النبذ وعدم الاهتمام والاحتقار. | 11- ضغط العطف من الآخر وطلب الرفق. |
| 6- ضغط الخصوم والأقران المتنافسين. | 12- ضغط الانقياد والمدح والتقدير. |

5-7 / النظرية الإدراكية لسبيلبرجر *Spielberger*:

يعد معرفة وفهم نظرية سبيلبرجر في القلق مقدمة ضرورية لفهم نظريته في الضغوط، حيث أقام نظريته في القلق على أساس التمييز بين نوعين من القلق هما:

- قلق الحالة (Anxiété state) : وهو قلق الموقف أو القلق الموضوعي ويعتمد بصورة أساسية ومباشرة على الظروف الضاغطة.

- قلق السمة (Anxiété trait) : أو القلق العصابي أو القلق المزمن وهو استعداد طبيعي أو اتجاه سلوكي يجعل القلق يعتمد بصورة أساسية على الخبرة الماضية وهو يربط بين الضغط وقلق الحالة ويعتبر الضغط الناتج عن ضاغط معين مسببا لحالة القلق أما الضغط كسمة فيرجعه إلى أن الفرد يكون من سمات شخصيته القلق أصلا.

كذلك يهتم سبيلبرجر في الإطار المرجعي لنظريته بتحديد طبيعة الظروف البيئية المحيطة والتي تكون ضاغطة، ويميز بين حالات القلق الناتجة عنها ويحدد العلاقة بينها وبين ميكانزمات الدفاع التي تساعد على تجنب تلك النواحي الضاغطة. فالفرد يقدر الظروف الضاغطة التي أشارت إليها حالة القلق لديه ثم يستخدم الميكانزمات الدفاعية المناسبة لتخفيف الضغط (كبت، إنكار، إسقاط) أو يستدعي سلوك التجنب الذي يسمح له بالهروب من المواقف الضاغطة. (الرشيدى، 1999 :53-55)

ويميز " سبيلبرجر" بين مفهوم الضغط ومفهوم القلق، فالقلق هو عملية انفعالية تشير إلى تتابع الاستجابات المعرفية السلوكية التي تحدث كرد فعل لشكل ما من الضغوط وتبدأ هذه العملية حيث بواسطة مثير خارجي ضاغط، يميز أيضا بين مفهوم الضغط Stress ومفهوم التهديد Therat حيث يشير الضغط إلى الاختلاف في الظروف والأحوال البيئية التي تتسم بدرجة ما من الخطر الموضوعي، أما التهديد فيشير إلى التقدير أو التفسير الذاتي لموقف خاص على انه خطير أو مخيف. (الرشيدى، 1999، ص ص:53-55)

I . 6. أهمية دراسة ضغوط العمل في المؤسسات التربوية :

- 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 الأفراد والمؤسسة.

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

- ويعود الاهتمام بدراسة ضغوط العمل في المؤسسات التربوية لاسيما المدرسة لعدة أمور ذكرها حسين و حسين، 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 التخبط والازدواجية الناجمة عن قصور الرؤية وضيق دائرتها أمام المدير نتيجة سيطرة الضغوط والوساوس القهرية عليها.

3- توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل بالمدرسة بالشكل الذي يجعل المدير يعمل في جو أفضل، بما يمكنه من اتخاذ القرارات، وممارسة السلطات ومهامه 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، الرقابة، والتقييم في المدرسة.

6- إذكاء روح التعاون وسيادة روح الفريق بين الموظفين وزيادة التفاهم والمشاركة الإيجابية 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).

- وبضيف الباحث لهذه الأسباب، والتي دفعت للاهتمام بدراسة ظاهرة ضغوط العمل لدى مدراء المدارس، كون وظيفة مدير المدرسة (المتوسطة) تتطلب:

♦ احتكاك مباشر بالجمهور، ومنهم الأساتذة والتلاميذ وأولياء الأمور، وكذلك المجتمع المحلي

فمن هذه الأسباب:

1- تعتبر الإدارة المدرسية ممثلة بمديرها هي الجهة التنفيذية للسياسات والقرارات وعمليات التخطيط المحددة من الجهات العليا (وزارة التربية الوطنية)، وبالتالي تعرض مدير المدرسة لهذه

الضغوط، يعني ذلك الحكم على تلك السياسات بالفشل وعدم قابليتها للتطبيق، لعدم استطاعة المدير تنفيذها بسبب تلك الضغوط خاصة منها ما يتعلق بالمراسلات الإدارية اليومية والشهرية والسنوية.

2- يحتاج مدير المدرسة لامتلاك مهارات التفاعل الاجتماعي، والتفاعل مع الآخرين، واكتساب الأصدقاء لاسيما ضمن علاقة المؤسسة التربوية (المتوسطة) بمحيطها منها البلدية وجمعية أولياء التلاميذ، مما يجعل ضغوط العمل تقف في هذه الحالة عائقا أمام ذلك.

3- ينبغي الاهتمام بمواجهة ضغوط العمل لدى المدرء في المدارس، لضمان أفضل الخدمات لهذه المدارس، بمعنى جودة مخرجات المدرسة .

- لذلك فإن الاهتمام بدراسة ظاهرة ضغوط العمل يعني الاهتمام بعملية الوقاية والعلاج، وصولا لتحقيق أفضل النتائج في المؤسسات التربوية.

I .7. أنواع الضغوط في مجال الإدارة المدرسية :

الضغوط في مجال الإدارة المدرسية متعددة الأنواع ومختلفة الأشكال، ولكل منها طرق لتعامل معها، بل أن هناك من الضغوط ما هو واجب الحفاظ عليه واستمراره، وفيما يلي أهم أنواع هذه الضغوط (سلامة حسين، 2006: ص 226)

7-1/ من حيث إيجابياتها وسلبياتها :

أ- الضغوط الإيجابية: ويطلق على هذا النوع من الضغوط، مصطلح الضغط الأساسي نظرا لضرورته، وهو ضغط لازم تتطلبه طبيعة العمل، وتستلزمه خصائص النشاط المدرسي، ويحتاج إليه مدير المدرسة للضغط على العاملين للاحتفاظ بدافعيتهم، وفي الوقت نفسه لقهر أي تكاسل أو تخاذل تنجم عنه رتابة في العمل .

ويكون الضغط الإيجابي بناء في تأثيره، بحيث يزيد وينمي قدرة الفرد على الأداء، وبذل أقصى جهد لتقليل ضغوط العمل، وبذلك يؤدي إلى نتائج إيجابية وتحقيق رضا العاملين، ويصبح غياب هذا النوع من الضغوط مصدرا لعدم الرضا الوظيفي عن العمل، والضغط البناءة هي المستويات المعتدلة أو المتوسطة للضغوط التي يكنها أن تزيد من المجهود وتثير الابتكار والإبداع، وتشجيع الاجتهاد في العمل، وهذه الضغوط مثل التوتر الذي يجعل الطالب يذاكر بجد قبل الامتحانات، ويهتم بدروسه ويكمل واجباته، ونفس النتائج الإيجابية يمكن أن توجد في مكان العمل .

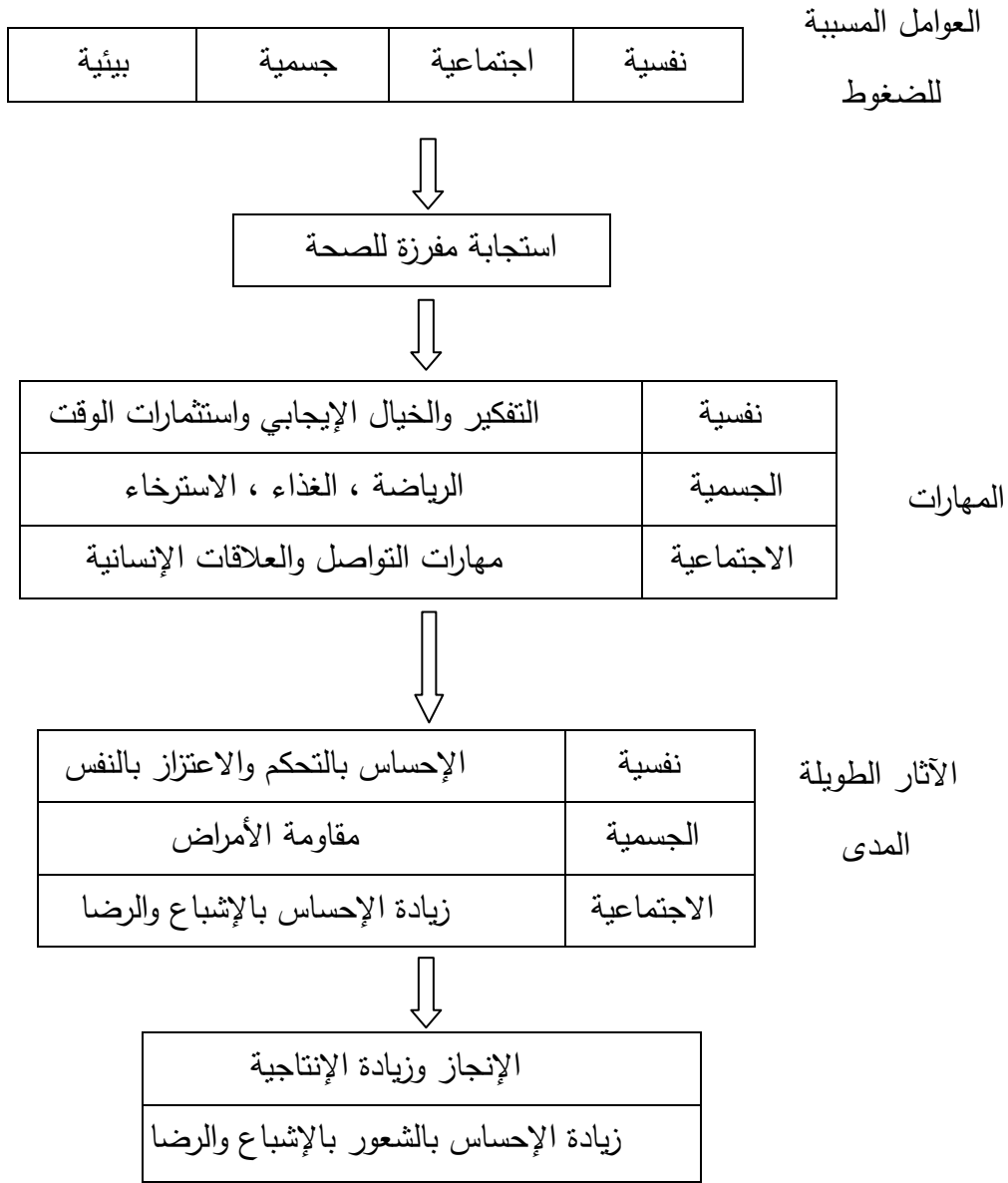
- ويشير " شافير " Schafer : إلى أن الضغوط يمكن أن تكون مفيدة في عدد من الطرق

المعينة والتي تشمل الآتي: (Schafer , 2000: 11)

- أن الضغوط الإيجابية تساعدنا على الاستجابة بسرعة وبقوة في حالات لطوارئ الجسدية مثل تجنب تساقط الحجارة، رفع شئ ثقيل على طفل، إطفاء الحريق، وفي رأي الباحث أن عمل مدير الإدارة المدرسة عامة ومدير المدرسة المتوسطة خاصة، هذا النوع من الضغوط تجعله على اتصال دائم بالطاقم الإداري و الاستمرارية والمتابعة في التوجيه والتنفيذ لتجنب التأخير ومتابعة تطبيق المناهج الوزارية والوصول إلى مخرجات ذات جودة عالية .

- فالضغوط الإيجابية هي الضغوط النافعة والمفيد للفرد والمنظمة التي يعمل بها، وتتسم بأنها ضغوط معتدلة تثير الحافز والدافع للنجاح والإنجاز، وتعطي للفرد إحساسا بالقدرة على الإنتاج والشعور بالسعادة والسرور (فاروق عبده فلية، 2009: ص 306)، فمثلا هذه الضغوط حسب رأي الباحث تساعدنا على التفكير والتركيز في العمل، وبتزود الفرد بالقوة والثقة والتفاؤل بالمستقبل، وتزوده بالحيوية والدافعية واتخاذ قرارات رشيدة، والشكل التالي يوضح الآثار الإيجابية للضغوط والعوامل المسببة للضغوط.

والشكل التالي يوضح الآثار الإيجابية للضغوط



شكل رقم (02) : الآثار الإيجابية للضغوط

(المصدر. محمد الصبر وافي 2005 في : شارف خوجة مليكة ، 2011 : ص 52)

ب- **الضغوط السلبية:** وهي الضغوط غير المفضلة التي تسبب الضرر والأذى والأمراض للأفراد، كما أن الضغط السلبي عبارة عن الاستثارة التي ينتج عنها ضرر على عقل أو جسم الفرد، مثل تعرضه لأمراض القلب، تصلب الشرايين، أو من الناحية النفسية كالنظرة التشاؤمية للأمر، والشعور بالتعب واللامبالاة، أو من الناحية الإنتاجية كنقص الإنتاج وزيادة معدلات الغياب عن العمل (محمد صبري وافي، 2005: 53)

- فالضغوط السلبية هي التي تؤثر على كل من سلوك المدير والعاملين بشكل سيئ وضار، وتتولد معها مجموعة من الإجراءات الإدارية التي يتركز معظمها حول ما يلي: (محمد عبد الغاني هلال، 2000: 12)

- 1- فقدان الرغبة في العمل بصفة خاصة دوافع الجديد والابتكار والتطوير.
 - 2- العزوف عن المبادرات الفردية والاستسلام إلى رتابة ونمطية العمل وآلياته.
 - 3- عدم التوافق والاكنتاب والقلق وعدم النضج الإداري والخضوع الوظيفي و الإتكالية .
- ✦ وتؤثر الضغوط السلبية على صحة التنظيم المدرسي، حيث يظهر نوع من الصراع داخل المدرسة وتشيع اللامبالاة والفوضى، ويشعر الأفراد بعدم الولاء التنظيمي. مما سبق نستخلص ما يلي:
- يُنظر إلى العمل اليومي على أنه من الضغوط العادية حتى لو تطلب عبئاً ثقيلاً من العمل ووقتها أطول، فإذا أدى مديرو المدارس ما هو متوقع منهم، يعتبر ذلك ضغطاً عادياً أثناء العمل، فأبي تهديد لعملية الرقابة على العمل اليومي غير متوقع حدوثه فإنه يمثل ضغطاً فائقاً .
 - يُنظر إلى السياسات الإدارية داخل المدرسة والخطط وعملية صنع القرار، ومتطلبات الأداء على أنها ضغوط عادية بشرط وضوحها لدى العاملين.
 - تتسبب الضغوط الفائقة في المدرسة في تغيير الممارسات والإجراءات اللازمة لأداء العمل، ويعتبر أي تهديد للتفاعل بين الفرد والتنظيم ضغطاً فائقاً.
 - تعتبر عملية أداء الواجبات الوظيفية، ضغطاً عادياً حتى يكتسب المدير مهارات المدير الفعال، ويصبح قادراً على تحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.

وحسب (فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد) فإن الضغوط السلبية تبرز في انخفاض الروح المعنوية والشعور بالأرق والإرهاق والقلق والفشل والتشاؤم من المستقبل، ويزداد تأثيرها على متخذي

القرار كلما انخفض الدعم الاجتماعي الذي يتلقونه من أفراد المجتمع ورؤسائهم في قمة الهرم الإداري.
(فاروق عبده فليبه، 2009: ص 307)

وعليه فأن الضغوط السلبية **Déstresse** هي الضغوط الضارة أو المؤذية، ذات الانعكاسات السلبية على كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها، يترتب عليها شعور الفرد بالإحباط والقلق وعدم الرضا و الإرتباك في العمل، وفقدان الرغبة في العمل، والضغط السلبي هو النوع الشائع من ضغوط العمل حيث يظهر الضغط السلبي بسبب قيود أو مطالب غير مرغوب فيها و مفرطة على المدير مثل صراع الدور أو زيادة الأعباء الوظيفية في العمل، أو عدم ملائمة البيئة لطبيعة العمل، أو نقص مشاعر الأمان المهني.(زهرة بنت ناصر بن محمد الراسبيية، عزاء بنت علي بن عمير الرقمية، 2012: ص120)

وحسب (النوشان، 2003) وهي الضغوط ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الإنسان من ثم تتعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط التي ندفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل.(محمد صلاح الدين أبو العلا، 2009:

(11

والشكل التالي يوضح الآثار السلبية للضغوط



شكل رقم (03) : الآثار السلبية للضغوط

(المصدر. محمد الصبر وافي 2005 في : شارف خوجة مليكة ، 2011 : ص 53)

7-2/ من حيث موضوع الضغوط:

7-2-1: ضغوط مادية: تتصل أساسا بالمزايا المادية والتي تسعى إدارة المدرسة للحصول عليها، لإرضاء العمال داخل المدرسة، مثل الأجور والمكافآت والحوافز والمرتبات، وهي من أقوى الضغوط التي تمارس على المدير من جانب العاملين، والتعيين في أماكن بعيدة عن مكان الإقامة مما يؤدي إلى إهدار المال في الإنفاق على المواصلات، و ارتفاع مستوى المعيشة مع ثبوت الرواتب .

7-2-2: ضغوط معنوية: وهي تتصل بالحالة الوجدانية والنفسية لدير المدرسة، وهي بطبيعتها ضغوط شديدة التأثير على قرارات المدير، وقد يؤدي إلى اضطراب تفكيره وعلى قدرته على اتخاذ قرارات مدرسية سليمة (محمد فتحي، 2000: ص 201)، مثل تدخل أولياء الأمور في العملية التعليمية دون وعي وإدراك أهدافها و اعتقاد ولي الأمر أنه من حقه متابعة المدارس داخل الأقسام الدراسية، واستخدام بعض أولياء الأمور أساليب لا مع العاملين بالمدرسة مما يضع الإدارة تحت ضغوط .

7-2-3: ضغوط سلوكية: تتصل هذه الضغوط أساسا بالقيود التي يمكن أن تتعكس على سلوك المدير، وبالتالي تؤثر على قدرته على إصدار الأوامر الإدارية والتوجيهات التنظيمية ومتابعة تنفيذ الأوامر والتوجيهات وتلقي تقارير الإنجاز في مواعيد محددة .

7-2-4: ضغوط وظيفية: هي الضغوط التي تتصل أساسا باعتبارات الوظيفة وبالأعمال التي تتم فيها، والأنشطة التي تمارس، والأهداف المتصلة بكل منها، والغايات التي يسعى العاملون إلى تحقيقها، ومثل هذه الضغوط وما يتعلق بالأداء الوظيفي وموقع الوظيفة من خطوط السلطة، وقنوات الاتصال.

I . 8. مصادر ومسببات ضغوط العمل:

لم يتفق الباحثون على نموذج موحد لتحديد مصادر ضغوط العمل، ولكن وُجد بعض التقارب في تحديد هذه المصادر في مصدرين رئيسيين: الفرد والمنظمة، وقد أضاف البعض البيئة وقسموها إلى الداخلية والخارجية.

وعليه فقد تباينت الدراسات الخاصة بمصادر ضغوط العمل على مصدر أو سبب دون غيره، فهناك من أولى اهتماما أكثر بالبيئة التنظيمية، وأعتبرها الأساس الذي يحرك المثيرات المختلفة، بينما يرى البعض الآخر وجود عوامل بيئية تؤثر على الضغط داخل بيئة العمل حيث يحمل الفرد تلك الضغوط إلى داخل محيط العمل الذي يعمل فيه، ويرى فريق ثالث أن مصادر أو مسببات الضغط تنشأ وتحدد تبعا لتلك الشخصية وما تحمله من خصائص (وليد عبد المحسن الملحم، 2007: ص 42).

فمصادر الضغط ومسبباتها توجد حولنا في جميع البيئات سواء أكانت الطبيعية أو نفسية أو اجتماعية، فعلى المستوى الأسري والمهني والتربوي والثقافي وغيرها من مجالات الحياة يواجه الفرد سلسلة من الضغوط مما يستوجب الأمر ضرورة الاستجابة نحو جميع المثيرات الضاغطة في البيئة،

وعادة تكون الاستجابة غير ملائمة، فنحن نتعامل دائما مع ضغوط داخلية وخارجية لا يستطيع الفرد الفكاك أو الهروب منها (حسين وحسين، 2006: ص 36)

- وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من المصادر للضغوط بعضها بيولوجي وفيزيقي كالسوم والحرارة والبرودة، والآخر نفسي مثل انخفاض تقدير الذات والقلق والاكتئاب والصراع النفسي والطموح الزائد والتنافس وطرق التفكير السلبية، وبعضها اجتماعي كالبطالة وموت شخص عزيز، ومنها ما يرجع إلى متغيرات بيئية خارجية كالطلاق والوفاة والهجرة وترك العمل .

- وعلى مستوى الإدارة المدرسية يتعرض مدير المؤسسات التربوية، لمجموعة من الضغوط ذات المصادر المختلفة كل منها بشكل مستقل، أو تتفاعل معا لتأثيرها عليه وقد ذكر هيجان (1998) في (حسن أحمد الطعاني، 2005)، ثلاث نماذج رئيسية لمصادر ضغط العمل وهي على النحو التالي :

1- النموذج الثنائي: حيث تصنف ضغوط العمل في مجموعتين، وهما مصادر متعلقة بالعمل ومصادر متعلقة بشخصية الفرد.

2- النموذج الثلاثي: حيث تصنف مصادر ضغط العمل في ثلاث مجموعات رئيسية تُقسم وفق الخصائص التنظيمية والعمليات وخصائص الدور، وخصائص الفرد وتوقعاته.

3- النموذج المتعدد الأبعاد: حيث تصنف مصادر ضغوط العمل إلى أربع مجموعات رئيسية وتشمل: المشكلات المتعلقة بعبء العمل، والإحباط الوظيفي، والتغير المهني، ومصادر أخرى تتعلق بظروف العمل (حسن أحمد الطعاني، 2005: ص 204)

هذا وقد قسم كاب (1994) Kamp (المصدر: kamp 1994: في سليمان سالم الحجايا، 2012: ص 309) مصادر ضغوط العمل إلى أربع مجموعات وهي:

- أ - عوامل ضغوط بيئة عمل مادية: تشمل عناصر، الضوء، الحرارة، الإزعاج، وتلوث البيئة.
- ب - عوامل ضغوط بيئة الفرد: وتشمل عوامل مثل صراع الدور - غموض الدور - وعبء العمل - والنمو والتقدم المهني - والمسؤولية على الأفراد.
- ج - عوامل ضغوط تنظيمية: وتشمل عناصر مثل ضعف تصميم الهيكل التنظيمي، والمشاركة في إتخاذ القرارات في المنظمة .

د - عوامل ضغوط اجتماعية: وتشمل عناصر مثل ضعف العلاقة مع الزملاء والرئيس والمرؤوسين والمجتمع المحلي، وأولياء الأمور والتلاميذ.

وبعد الإطلاع على العديد من الدراسات الخاصة بموضوع ضغوط العمل، فإننا نتبنى الرأي القائل بأن مصادر الضغوط تأتي من المصادر الفردية التنظيمية .

1-8 / مصادر ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل وتسمى (المصادر التنظيمية) :

1-1-8 / علاقات وخصائص الدور: يعرف الدور بأنه الوظيفة أو المركز الإداري في المنظمة الذي يقوم به الفرد ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرون.

(محمد عوض توفيق شبير، 2009: ص 47)

وقد أوضح (نيلسون Nelson و كويك Quick)، أن الأفراد يواجهون نوعين رئيسيين من غموض 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: ص، 220) - والمدراء على مستوى المؤسسات التربوية يواجهون نوعين رئيسيين من غموض الدور في العمل وهما:

1- صراع الدور: الناجم عن تعارض التوقعات المرتبطة بالمهام الوظيفية أو نتيجة تعرض الفرد لمطالب ملحة من مجموعة مختلفة في العمل (سلامة عبد العظيم حسين، 2005: ص 230) ولصراع الدور نوعين هما:

♦ الصراع بين الأدوار: ويحدث عندما يؤدي فرد الواحد دورين في العمل، وينتج عن هذا صراع في التوقعات الخاصة بكل منها، وعلى مستوى المؤسسة التربوية فمدير المتوسطة يقوم بدورين في العمل، الأول دوره مسير مؤسسة تربوية، أما الثاني فيتمثل في قيامه بمهام كان من الأجدر أن تسند إلى نائب الدراسات كما هو الحال في التعليم الثانوي، مما يكون له صراع داخلي في العمل .

♦ الصراع في دور الشخص: ويحدث نتيجة لتعارض آراء الشخص وقيمه مع الدور الذي يناط به، مثل الصراع بين ثقافة الأصدقاء، وقيم الفرد الذي يكره الغش عندما يلاحظ رفيقه وهو يغش في الامتحانات .

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

ويتفق علماء السلوك الإنساني على أن مدير المدرسة، الذي يواجه بمواقف صراع الأدوار إنما يتعرض تحت ضغط نفسي معين، كما يتميز أدائه وتصرفاته في ظل هذا الضغط بعدم الرضا من

جانبه، كما يمكن أن تتم تصرفاته خارج حدود القرارات الإدارية. (محمد عوض توفيق شبير، 2009: ص 58).

2- غموض الدور: ويكون نتيجة عدم فهم الأفراد العاملين لما هو متوقع منهم .

وهناك صعوبة في تحديد أبعاد الدور، 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 .

وينشأ عن غموض الدور ارتباك في العمل، إذ إن الفرد لا يدرك بالضبط متطلبات الدور الذي

يجب القيام به، فإن عمله يصبح غير متزن ويتسم بالتشويش (نشوان، 1992: 112)

8-1-2 / زيادة الحمل الوظيفي: يحدث ضغط العمل عندما تزداد المهام المطلوبة من العامل

وتصنف الزيادة إلى نوعين زيادة كمية (Quantitative)، وزيادة نوعية (Qualitative)، يشير النوع الأول إلى إدراك الفرد بأن المطلوب منه يتجاوز طاقته، وليس له وقت كافي لإنجاز تلك المهام، فالمدرء على مستوى مؤسسات التعليم المتوسط أغلب المهام التي يقومون بها محصورة في الوثائق الإدارية، والبريد الوارد والصادر بين المؤسسة ومديرة التربية ليس إلا. أما النوع الثاني فيتعلق بقدرة ومهام الفرد للتعامل مع المهام الإدارية المطلوبة منه، وعلى هذا الأساس تبرز ظاهرة زيادة الحمل الوظيفي لدى المدير، مفرزا معه ضغطا في العمل وضعفا في الدافعية نحو الإنجاز، وبروز أمراض القلب، وفي هذا الصدد أثبتت دراسة أجريت على الأفراد الذين تصيبهم النوبات القلبية، وهم في سن الرشد (وهي سن مبكرة نسبيا لهذه النوبات)، تبين منها أن (70%) منهم يعملون أكثر من (60) ساعة أسبوعيا (راوية حسن، 2000: ص، 100).

8-1-3 / العمل بالتخصص: تحدث ضغوط العمل بسبب العمل في غير مجال الاختصاص،

ويشعر الموظف أو العامل أو المدير بأنه قضى فترة طويلة دون الاستفادة منها، مما يجعله محبطا وبذلك يفقد الأمل مما ينتج عدم إتقان المهنة (شارف خوجة ملكة، 2011: ص 78)

8-1-4 / العمل الروتيني: العمل الروتيني يؤدي إلى مشاعر الملل والضيق حيث تتسم العديد من

الأعمال بالروتين والتكرار والجمود، أي عدم التجديد، بحيث يتسرب الشعور بالملل والضغط النفسي إلى العامل .

8-1-5/ **عبء العمل الزائد:** وهو سببا أساسيا من أسباب ضغوط العمل في الإدارة المدرسية، وذلك ما يترتب عله من كثرة الأخطاء وتدني مستوى صحة الفرد وأن العمل يعتبر عبئا على الفرد، وذلك عندما تفوق مطالب هذا العمل قدرات وإمكانات الفرد، سواء أكان ذلك بكمية هذا العمل أو نوعه.

8-1-6/ **طبيعة الوظيفة:** تُعتبر الوظيفة ذاتها مصدرا من مصادر الرضا والضغط في العمل لدى الفرد، وذلك لما تتصف به هذه الوظيفة من صفات تميزها عن غيرها من لوظائف الأخرى، سواء كان ذلك فيما يتعلق بالفئة التي تصنف منها هذه الوظيفة أو المكانة التي تتيحها لشاغلها.

(سلامة عبد العظيم حسن، طه عبد العظيم حسين، 2006: ص224)

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

8-1-7/ **اتخاذ القرار:** يُعد اتخاذ القرار مصدرا من مصادر القلق والتوتر لدى العديد من القيادات الإدارية، نظرا لما يترتب عليه من مسؤوليات، حيث يكون ضعف المشاركة أو المخاطرة في اتخاذ القرارات بسبب نقص المعلومات وهي مصدرا من مصادر الضغوط في العمل .

8-1-8/ **النمو والتقدم المهني:** تعتبر عوائق النمو والتقدم المهني أو المستقبل الوظيفي أحد مصادر الضغط في العمل، مثل الافتقار إلى الترقية في المستقبل (نهلة بنت محمد ناسي، 2008: ص34).

8-1-8/ **الاتصال:** يعتبر الاتصال الواضح المبني على الثقة المتبادلة، عاملا هاما في تخفيف حدة الضغوط في بيئات العمل ولكن في حالة قلة هذه الثقة المتبادلة بين المدير ومروؤوسيه فإنها تؤثر سلبا على كفاءة الاتصال بينهما والتي بدورها تؤدي إلى خلق حالة من الضغوط لدى الطرفين، من ثم يمكن القول بأن الطريقة التي تتم بها عملية الاتصال، تُحدد مدى وجود ضغوط في بيئة المدرسة (حسين وحسين 2006: ص219).

I . 9. أعراض ضغوط العمل :

إن الضغط يخلق مجموعة من الأعراض والمظاهر السلوكية لدى الفرد المصاب به، وتنقسم هذه المظاهر حسب (أتكينسون، Atkinson) إلى ثلاث مراحل: (محمد، طبعلي، 2010: ص 60-61)

أ - مرحلة الإنذار: ويقصد بها استجابة الجسم للتغيرات الداخلية والفسيوولوجية وقد تظهر على شكل مواجهة الخطر أو الهروب منه، حيث يرسل الهيپوتلاموس تنبيهها للغدة الكظرية التي تستجيب بإفراز هرمون الأدرينالين في الدم مما يزيد في دقات القلب وسرعة عملية التنفس وزيادة إفراز الكبد وارتفاع نسبة السكر في الدم، وهذه جميعها تنتشط العضلات لمواجهة الخطر أو الهروب منه .

وتظهر لنا انعكاسات هذه العملية الفسيولوجية بمظهر شحابة الوجه، وبرودة اليدين والقدمين، وهذا ما يدل على حالة القلق والغضب التي يكون عليها المدير أثناء التعرض إلى ضغط العمل التربوي والإداري الناجم عن حالة عن سوء سير الأعمال الإدارية، والغياب المتكرر للتلاميذ بدون مبرر، والتهاون الواضح في عمل بعض المساعدين التربويين والأساتذة، وطغيان عمل المراسلات الإدارية على العمل الإداري.

كما أن المعدة تقوم بإفراز حمض الكلوريدريك، وهو عادة ما يفرز لهضم الغذاء، وفي هذه الحالة فإن كثرة الأحماض دون تناول الغذاء وخاصة في أوقات العمل، عندما يتعرض المدير لتلك الضغوطات والمواقف المحرجة السابقة الذكر، يمكنها أن تعرضه للإصابة بالقرحة المعدية، وأحيانا أخرى تتسبب جميع الإفرازات السابقة للكظر والمعدة في حالات الضغط، التوتر العضلي، الصداع في الرأس.

ب- مرحلة المقاومة (Resistance): بعد عملية الإنذار واختفاء منبهاتها، يعود الجسم إلى وضعيته الطبيعية، ولكن إذا ما بقيت عوامل الضغط لازمة للفرد المتعرض لها، نجد أن الجسم يواصل مواجهتها بشدة، مما يؤدي إلى زيادة النشاط الأدرينوكورتيك (أي النشاط الهرموني للكظر)، وعندما استمر هذا الوضع ولمدة طويلة، فإن الموارد الغذائية والفيتامينات تنقص تدريجيا إلى أن تنفذ، وهذا ما يؤدي إلى المرحلة الموائية وهي مرحلة الإرهاق .

ج- مرحلة الإرهاق: يبقى الجسم في مرحلة المقاومة لفترة معينة، ولكن إذا استمر الضغط تظهر أعراض جديدة مشابهة للأعراض المذكورة في مرحلة الإنذار، وينتج عن هذه الوضعية ضعف الجسم لمواجهة الضغوطات، فيقع فريسة الأمراض و الاضطرابات الجسمية المختلفة .

وعليه فإن التعرض المفرط للضغوط العمل تنتج عنه اختلالات هرمونية، يمكن أن تحدث مجموعة من الأعراض، نذكر منها ما يلي: (سمير شيخاني، 2003: ص18-19)

1-9 / الأعراض الجسمية: وتتمثل أساسا في تغيرات في أنماط النوم، التعب، زيادة إفراز الغدة الدرقية، تغيرات في الهضم، عسر الهضم، الغثيان، الإسهال، فقدان الدافع الجنسي، سرعة نبضات القلب مع خطأ في النبضات، الدوار، والإغماء والتعرق، والارتعاش، تميل اليدين والقدمين، وزيادة الأدرينالين في الدم.

2-9 / الأعراض المعرفية والإدراكية: وتتمثل في قلة الانتباه للبيئة المحيطة، صعوبة اتخاذ القرارات، تشوش عقلي عام، عدم اهتمام (عدم الوعي بالأشخاص، الزمان، والمكان)، نوبات الهلع، الانحراف عن الوضع السوي .

3-9 / الأعراض السلوكية: وتتمثل في قضم الأظافر، وساوس المرض، عدم الثقة الغير مبررة بالآخرين، تصيد أخطاء الآخرين، تجاهل الآخرين التهكم والسخرية من الآخرين (علي عسكر، 2003 ص: 51-54).

4-9 / الأعراض العاطفية والانفعالية: فقدان علم للسيطرة، عواطف غير مناسبة، الشعور باليأس، الشعور بالضيق، الرغبة في الموت، الاكتئاب، الشعور بعدم القدرة على الحركة، عدم القدرة على الاسترخاء بسبب التوترات، التغيرات في الصفات الشخصية الحساسية المفرطة، الفشل في تقدير الذات (محمد، طبعلي، 2010: ص 65).

لما يمكن استخلاصه هو أن الأعراض، جميعها وعلى اختلاف طبيعتها ومحدداتها، تظهر مع استمرار المصادر المسببة للضغط في أزمة متباينة وعلى أشخاص معينين.

لا شك أن ضغط العمل المستمر يؤثر سلبا على الصحة النفسية والعقلية والجسمية للفرد، ومن هذا المنطلق يستحسن توضيح النتائج المترتبة عن ضغوط العمل أو الآثار التي يمكن أن يتركها الضغط على الفرد العامل (المدير).

I . 10. النتائج المترتبة عن ضغوط العمل:

يترتب على ضغوط العمل نتائج إيجابية وسلبية وهي كالتالي:

10-1 / النتائج الايجابية المترتبة على الضغوط:

إن العديد من المنظمات إن لم يكن جميعها تنظر إلي ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته وذلك لأثارها السلبية على الفرد والمنظمة معاً .ولكن الحقيقة غير ذلك ،إذا أن لضغوط العمل أثاراً ايجابية مرغوباً فيها إلى جانب السلبية غير مرغوب فيها ومن الآثار الايجابية ما يلي :-

- 1- تحفز على العمل
 - 2- تجعل الفرد يفكر في العمل.
 - 3-يزداد تركيز الفرد على العمل.
 - 4- ينظر الفرد إلي عمله بتميز .
 - 5- التركيز على نتائج العمل.
 - 6- النوم بشكل مريح.
 - 7- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر
 - 8- الشعور بالمتعة
 - 9- الشعور بالانجاز
 - 10- تزويد الفرد بالحيوية
 - 11 - النظر للمستقبل بالتفاؤل
 - 12- المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية
- عند مواجهة تجربة غير سارة .(العميان، 2002، ص 65)

10-1 / النتائج السلبية :

تظهر النتائج السلبية لضغوط العمل على الفرد عندما يواجه بضغوط عالية، لا يستطيع احتمالها أو الاستجابة لها بطريقة إيجابية، هذه النتائج قد تكون بصور متعددة، حيث من الممكن أن تشمل الجوانب الجسمية أو السلوكية أو الانفعالية أو العقلية للفرد، أو قد تكون شاملة لبعض هذه الآثار والنتائج، وبما أن الضغوط تُحدث تغيرات وتحولات غير طبيعية في داخل جسم الإنسان، مرتبط بتأثير الجهاز العصبي للفرد وإفرازات الغدد ووظائف الأعضاء الأخرى، فأن التغيرات غير الطبيعية ستكون لها نتائجها الواضحة على صحة الفرد لاسيما عندما يكون مستوى الضغط عالياً. (محمد، طبعلي، 2010: ص 66)

ومع أن الأفراد الذين يتعرضون لضغوط العمل لكثير من النتائج السلبية لهذا الضغوط، فإن هذه النتائج أو الآثار تتباين من فرد لآخر تبعا لتباين الأفراد فيما بينهم، وظروف العمل التي يعيشونها، غير أن هذه النتائج في مجملها تتضمن الاضطرابات النفسية- الفسيولوجية (السيكوسوماتية)، والاضطرابات النفسية، والاضطرابات السلوكية (عبد الرحمان بن أحمد بن هيجان، 1998، ص: 213).

أولاً: نتائج الضغوط على الفرد :

1- النتائج السلوكية:

تمثل الاضطرابات السلوكية نمطا من الاستجابات التي يلجأ إليها الأفراد الذين يعانون من وطأة ضغوط العمل، ومع أن هذه الاضطرابات ترتبط إلى حد كبير بشخصية الفرد من كونه شخصيه عاجزة أو عصابية، أو غير متزنة انفعاليا أو عدوانية، فان بعض هذه الاضطرابات تكون مرتبطة ارتباطا قويا بطبيعة الضغوط التي يقاسي منها الفرد في العمل، حيث تمثل وسيلة من الوسائل التي ينفس بها الفرد عن نفسه من الضغوط التي يواجهها، فمن المعروف أن هناك الكثير من الاضطرابات السلوكية الملازمة لضغوط العمل والتي تتضمن: سوء التوافق المهني في العمل، وسوء التوافق العائلي والاجتماعي والشخصي، والإفراط في الأكل والشرب والتدخين وتعاطي المخدرات، وارتكاب المخالفات، والشكاوى والغياب، والاستقالة من لعمل وغير ذلك (محمد، طعيلي، 2010: ص71- 74)

من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه، حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتاد. وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل، ومن أهم تلك المتغيرات: المعاناة من الأرق، الإفراط في التدخين، اضطراب الوزن، فقدان الشهية، التغير في عادات النوم، استخدام الأدوية المهدئة، العدوانية والتخريب، وعدم احترام الأنظمة والقوانين الموجودة في المنظمة (محمد صلاح الدين أبوالعلا، 2009: ص. 19- 21)

2- النتائج النفسية: على الرغم من أهمية الآثار النفسية، فإنها لم تحظى بنفس درجة الاهتمام التي حظيت بها الآثار المرتبطة بأعضاء الجسم، ويرجع ذلك إلى صعوبة قياسها نظراً لأنها غير ملموسة وقد اتفق الباحثون على أن هذه الآثار تتمثل في ما يلي:-

- ◆ القلق والتوتر .
- ◆ زيادة عدم الرضا عن العمل
- ◆ الغضب والإحباط.
- ◆ زيادة الرغبة في ترك العمل
- ◆ الملل والشعور بانخفاض تقدير الذات.
- ◆ انخفاض الولاء التنظيمي
- ◆ الأرق وسرعة الإثارة.
- ◆ الاحتراق الذاتي
- ◆ حالات نفسية مختلفة.
- ◆ فقدان الاهتمام وانخفاض القدرة على الحاجات
- ◆ انخفاض أخلاقيات الفرد.
- ◆ الإجهاد الذهني

فالحالة النفسية للفرد من أهم المؤشرات التي تدل على تحديد نتائج أو آثار الضغوط، ذلك أن الناس جميعا لديهم درجة محدودة من التحمل للضغوط الواقعة عليهم، والاضطرابات النفسية التي تصيب الأفراد نتيجة لضغوط العمل كثيرة ومتنوعة، فهناك القلق والإحباط وعصاب الصدمة و الاحتراق الداخلي وتوهم المرض، هذه الحالات قد تؤدي بالفرد إلى الشعور بعدم الأمان وإلى زيادة الحساسية والتوتر والتهيج، والمبالغة في ردود الأفعال السلوكية والشعور بعدم السعادة والحزن والكلام على نفسه (التمتمة)، وقد يبكي لفرد دون سبب ظاهر أو ربما يصبح أسير الصمت و الانطواء. كذلك فإن بعض الأفراد قد يميلون إلى قطع علاقاتهم مع الآخرين. (محمد جاسم محمد، 2004، ص ص: 317-318).

إن مهنة مدير المؤسسة التربوية بالذات، تلزمه بأن يستجيب لمؤثرات العمل بمنطقية بعيدا عن الحساسية و الاندفاع، وإلا فإنه سيكون فريسة سهلة لخطر القلق، والاحتراق النفسي ومن ثم الوقوع في فخ الضغوط.

3- النتائج النفسية الفسيولوجية (السيكوسوماتية):

الاضطرابات النفسية الفسيولوجية هي حالات معينة تكون فيها التغيرات التكوينية في الجسم راجعة بصفة رئيسية إلى اضطرابات انفعالية. هذه الاضطرابات التي تسمى أحيانا بالاضطرابات السيكوسوماتية، إنما هي تعبير عن الاتصال الوثيق بين العقل والجسم، أي بين الشخصية والصراع الانفعالي من ناحية والجهاز العصبي المستقل من ناحية أخرى، ذلك أي نوع من الانفعال النفسي مثل ضغوط العمل، لا بد وأن يصاحبه نوع من التغيرات البدنية الخارجية والتغيرات الفسيولوجية الداخلية. ومن بين أكثر الأمراض شيوعا بإيجاز ما يلي: (محمد طعيلي، 2010، ص ص: 66-68)

3-1 / الصداع: يعتبر مرض الصداع واحد من الأكثر الأمراض شيوعا لدى الأشخاص المعرضين للضغوط، إذ أنه غالبا ما ينشأ من عوامل نفسية تؤدي إلى اضطرابات في الجهاز الدوري لدى الفرد

3-2 / اضطرابات الجهاز الهضمي: تعتبر اضطرابات الجهاز الهضمي من الاضطرابات لمألوفة بالنسبة لكثير من الأشخاص الذين يعانون من ضغوط العمل، حيث تشمل: قرحة المعدة، وقرحة القولون، والسمنة المفرطة

3-3 / اضطرابات الجهاز الدوري (القلب والأوعية الدموية): تلعب العوامل السيكلوجية - مثل الضغط والتوتر والقلق- دورا ملحوظا في طبيعة الأمراض التي تصيب القلب والأوعية الدموية، فقد أثبت مؤتمر أطباء القلب الذي عقد في باريس عام 1979م وحضره ما يزيد على 2000 طبيب يمثلون

96 دولة، أي أن أمراض القلب والأوعية الدموية تعتبر من أشد أمراض العالم فتكا بالإنسان، حيث وصل ضحاياها ما بين 55% إلى 60% من وفيات العالم.

3-4 / الاضطرابات الجلدية: من الصعب التفكير في الجلد كجهاز مستقل عن الجسم قادر على الاستجابة للضغوط، لكن وظيفته المعقدة وأعصاب التحكم الموجودة فيه تجعله جهاز حساسا، كما أن وضعه المكشوف في الجسم يجعله نافذة ملائمة للتعبير عن الانفعالات التي يتعرض لها الفرد.

ثانياً: آثار الضغوط على المنظمة.

يمكن عرض الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بما يلي: (العطية، 2003 : ص 377)

- 1- زيادة التكاليف المالية" تكليف التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها، تكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل.
- 2 - تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
- 3- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية.
- 4- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.
- 5- عدم الرضي الوظيفي.
- 6- الغياب والتأخر عن العمل.
- 7- الشعور بالفشل
- 8- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات
- 9- عدم الدقة في اتخاذ القرارات
- 10- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة
- 11- سوء الاتصال بسبب غموض الدور
- 12- التسرب الوظيفي.

خلاصة:

اعتمادا على ما تقدم، وانطلاقا من الآثار التي تتركها ضغوط العمل على المستوى الإداري والفردى خاصة، نستطيع القول بأن إدارة ضغوط العمل بشكل صحيح يتطلب نوع من المرونة والثقافة الإدارية الاجتماعية التي يجب على كل مدير مؤسسة تربوية اكتسابها، انطلاقا من التدريب المستمر والاحتكاك بذوي الخبرة في الميدان، وصولا إلى استراتيجيات التحكم فيها وإدارتها بشكل فعال، تبرز نتائجه في المردود التربوي للتلاميذ والأساتذة وكل الطاقم الإداري، ولأن ليست جل الضغوط ذات نتائج سلبية فمنها ما تقوي و تبين دافعية ونشاط المدير من خلال تحدي العراقيل التي تواجهه.

📖 المراجع المعتمدة:

I. باللغة العربية:

1. بحري صابر (2009): الإجهاد المهني وعلاقته بالإغتراب المهني لدى الأطباء العامون، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة.
2. جابر نصر الدين، فريدة بولسان (2010): المتغيرات التنظيمية والفردية ودورها في تشكيل ضغوط العمل، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، عدد خاص، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل.
3. جمعة سيد سويف (2007): إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث الهندسية، مصر، ط1، القاهرة.
4. حسن أحمد الطعاني (2005): مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية (الأساسية والثانوي) في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 21، العدد الثاني، ص ص: 197-243.
5. راوية حسن (2000): السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر.
6. زهرة بنت ناصر محمد الراسبية، عزاء بنت علي بن علي الرقمية (2012): مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين الإداريين بسلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية، جامعة السلطان قابون، ع1.
7. سلامة عبد العظيم حسين (2005): ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة....، كلية التربية بنها، جامعة الزقازيق.
8. سلسلة الإدارة المثلى (2001): الحد من ضغوط العمل، لبنان، مكتبة لبنان ناشرون.
9. سليمان، سالم الحجايا (2012): ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية والحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية العلوم التربوية، جامعة الطفيلية التقنية، المجلد 13، العدد 01.
10. شارف خوجة مليكة (2011): مصادر لضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين، دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاثة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطفونيا، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو. الجزائر.

11. شحاتة حسن، زينب النجار (2003): معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، لبنان.
12. طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين (2006)، إستراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، ط1، دار الفكر، الأردن.
13. عثمان مريم (2010): الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم علم النفس والعلوم التربوية، جامعة قسنطينة .
14. علي عسكر (2003): ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، دار الكتاب الحديث، الكويت.
15. فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد (2009): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، الأردن.
16. فتيحة بن زروال (2008): أنماط الشخصية وعلاقتها بالإجهاد (المستوى، الأعراض، المصادر، واستراتيجيات المواجهة)، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، قسم علم النفس كلية العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة .
17. محمد الصير وافي (2005): الضغوط والقلق الإداري، مؤسسة خورسن الدولية للنشر والتوزيع، مصر.
18. محمد الطاهر طعيلي (2010): ضغوط العمل لدى معلم المدرسة الابتدائية و استراتيجية التكفل بها، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، الجزائر.
19. محمد صلاح الدين أبو العلا (2009): ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، فلسطين، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
20. محمد عبد الغاني حسن هلال (2000): مهارات إدارة الضغوط- السيطرة والتحكم في الضغوط، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
21. محمد عوض توفيق شيبير (2009): ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية وسبل التغلب عليها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
22. محمد فتحي (2000): أبجديات التفوق الإداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بورسعيد، مصر.
23. محمد مسلم (2007): مدخل إلى علم النفس العمل، ط1، دار قرطبة، الجزائر.

24. المشعان سلطان (2001): مصادر الضغوط في العمل، دراسة مقارنة بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين، في القطاع الحكومي، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 13، العدد 01.
25. المير عبد الرحيم (1995): العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، مجلد 35، ع1.
26. نشوان يعقوب (1992): الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
27. نهلة محمد ناشي (2008): أثر ضغوط العمل على مستوى العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
28. هناء أحمد الشويخ (2007): تخفيض الضغوط الناتجة عن الأورام السرطانية، أترك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
29. وليد عبد المحسن الملحم (2007): ضغوط العامل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية الرياض، المملكة العربية السعودية.
30. يحي عبد الجواد درويش جودة (2003): مصادر ضغوط العمل لدى الممرضين والممرضات العاملين في مستشفيات محافظات شمال الضفة الغربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

II. باللغة الأجنبية:

31. Marc, Salamon (2006) : vivre avec son stress, éd pasteur, paris.
32. Jean Benjamin stora (1993) : Le stress, que sais-je ? édition Dahleb, 2eme éd , paris.
33. Elisabeth Grebot (2009) : Le stress, le cavalier bleu, paris.
34. Schafer, walt (2000) : Stress Mangement for Wellens, édition Harcourt collage Publisher, London
35. Greiner, B.A., Krause, N,(2005) : Objective stress factors, accidents, and absenteeism in transit operators: A theoretical framework and empiricalevidence, Occupational Health Psychology.

الفصل الثاني

الدافعية

للإنجاز

الفصل الثاني : الدافعية للإنجاز

تمهيد

- II .1. مفهوم الدافعية
- II .2. المفاهيم المرتبطة بمفهوم الدافعية
- II .3. مفهوم الدافعية للإنجاز
- II .4. بعض نظريات الدافعية للإنجاز
- II .5. مكونات الدافعية للإنجاز
- II .6. أنواع الدافعية للإنجاز
 - II .1.6. دافعية الإنجاز المرتفعة
 - II .2.6. دافعية الإنجاز المنخفضة
- II .7. الدافعية للإنجاز والعمل
- II .8. قياس دافعية الإنجاز

خلاصة

- تمهيد :

من الواضح أن مكونات الدافعية تحتل موقعا رئيسيا في كل ما قدمه علم النفس حتى الآن من نظم واتساق سيكولوجية، ويرجع ذلك إلى مسلمة مؤداها (أن كل سلوك وراءه دافع)، وإذا كانت دراسات الدافعية من المحاور الأساسية في علم النفس، فإن دافعية الإنجاز تمثل أحد الجوانب الهامة في نظم الدوافع الإنسانية، والتي برزت في السنوات الأخيرة معلما من المعالم المميزة للدراسة والبحث في ديناميات الشخصية والسلوك، بل ويمكن اعتبارها أحد منجزات الفكر السيكولوجي المعاصر .

ويعد هنري موراي (Murray, 1938)، أول من قدم مفهوم الحاجة للإنجاز في دراسة ديناميات الشخصية والسلوك، وذلك باعتباره أحد متغيراتها الأساسية، كما يعزى إليها الفضل في بدء تحديد مفهوم هذا الدافع في إرساء القواعد التي يمكن أن تستخدم في قياسه .

ويقصد بالدافعية للإنجاز " قدرة الفرد على تحقيق الأشياء التي يرى الآخرون أنها صعبة، والسيطرة على البيئة الفيزيقية والاجتماعية، والتحكم في الأفكار وحسن تناولها، وسرعة الأداء والاستقلالية، والتغلب على العقبات وبلوغ معايير الإمتياز، والتفوق على الذات ومنافسة الآخرين والتفوق عليهم والاعتزاز بالذات وتقديرها بالممارسة الناجحة للقدرة . (عطية عطية، 2008: 20)

II. 1. مفهوم الدافعية :

يشير مصطلح " الدافعية Motivation " إلى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل تحقيق حاجاته وإعادة الاتزان عندما يختل، وللدوافع ثلاث وظائف أساسية في السلوك هي: تحريكه وتنشيطه وتوجيهه والمحافظة على استدامته إلى حين إشباع الحاجة. ويعرف الدافع إلى أنه القوة التي تدفع الفرد لأن يقوم بسلوك من أجل إشباع وتحقيق حاجة أو هدف شكلاً من أشكال الاستثارة الملحة التي تخلق نوعاً من النشاط والفعالية". (Govern, 2004: 55).

1- **نفة**: جمعها دوافع وهي تحمل معنى التحريك أو الدفع؛ بمعنى كل ما يحمل الشيء على الحركة فيجعله يتحرك.

2- **اصطلاحاً**: أما من الناحية الاصطلاحية، فالدافعية تأخذ عدة تعاريف من بينها:

- تعريف " ماريو وليام وروبرت " : وقد تعرف الدافعية بأنها حالة حافز فكري و نفسي، والذي يؤدي إلى قرار صارم للحركة أو للقيام بشيء ما، وهذا يؤدي إلى بذل جهد عضلي وفكري للوصول إلى الأهداف المرجوة. (Mariou Williams, 2001).

- ويعرف **ماكلياند (McClelland)**: وزملاؤه الدافع بأنه إعادة التكامل وتجدد النشاط الناتج عن التغيير في الموقف الوجداني. (عبد اللطيف خليفة، 2000: ص 69)

- وعرف **ماسلو (A.H.Maslow)**: الدافعية بأنها خاصية ثابتة ومستمرة ومتغيرة ومركبة وعامة تمارس تأثيرا في كل أحوال الكائن الحي. (المرجع السابق، ص 69)

- وأعتبر **سهير كامل** في عبد الحميد مزور " بأن الدافعية حالة داخلية أو ظروف خارجية تستثير سلوك الفرد وتعمل على إستمراريته وتوجيهه (عبد الحميد مزور، 2012، ص 97)

- ويعرف **إدوارد موراي (E. Murray)** الدافع بأنه عبارة عن عامل داخلي، يستثير سلوك الإنسان ويوجهه ويحقق فيه التكامل وتتأثر الدافعية بعوامل مثل: الخبرات السابقة للشخص، وقدراته الجسمية والموقف البيئي الذي يجد نفسه فيه. (إدوارد موراي، 1988: ص 28)

وعرف **يونغ (P.T.Young)** الدافعية من خلال المحددات الداخلية بأنها عبارة عن حالة استثارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين.

ويعرفه **محمد سعيد أنور سلطان (2003)**: بأنها " عامل هام يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل، ويمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل"، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهمة العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه، لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل. (محمد سعيد أنور سلطان، 2003: ص 119)

وعرف **هب (Hebb)** الدافعية بأنها أثر لحدثين حسيين هما الوظيفة المعرفية التي توجه السلوك ووظيفة التيقظ أو الاستثارة التي تمد الفرد بطاقة الحركة. (عبد اللطيف خليفة، 2000: ص 69)

ويعتبر هذا التعريف أشمل التعاريف السابقة، حيث بين أن الدافعية هي قوة ذاتية تتبع من الفرد نفسه تنتج عن رغبته في شيء معين يشعر بأهميته له فتعمل على تحريك سلوكه وتوجيهه نحو هذا الشيء الذي يعبر عن الهدف المرغوب كما أن هناك عوامل داخلية تخص الفرد نفسه (كحاجاته وميوله، واهتماماته، ...)، وعوامل خارجية محيطة به (كالأشياء والأشخاص والأفكار...) تقوم باستثارة هذه القوة لكي تشبع رغبة الفرد وحاجاته تجاه هذا الشيء.

وتسمى الدوافع ذات المصادر الداخلية بأنها دوافع فطرية بيولوجية غير متعلمة، ويمثل ذلك بدافع الجوع والعطش والجنس، والتخلص من الألم والمحافظة على حرارة الجسم، أم الدوافع المتعلمة أو المكتسبة فإنها تنتج من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي يتعرض لها الفرد في الأسرة، المدرسة،

الحي مع الأصدقاء ومع باقي المؤسسات الأخرى وتنمو وتعزز هذه الثوابت من خلال عمليات الثواب والعقاب التي تسود ثقافة مجتمع ما، ومن الأمثلة لذلك الحاجة إلى التحصيل، والحاجة إلى الصداقة، والحاجة للسيطرة والتسلط والحاجة إلى العمل الناضج. (عطية عطية، 2008: 20)

وتسهم الدافعية في تسهيل فهمنا لبعض الحقائق المحيرة في سلوك الإنسان ويمكن القول بشكل عام أن الدافعية مهمة لتفسير عملية التعزيز وتحديد المعززات وتوجيه السلوك نحو هدف معين، والمساعدة في التغييرات التي تطرأ على عملية ضبط المثير (تحكم المثيرات بالسلوك والمثابرة على سلوك معين حتى يتم إنجازه)، كذلك فإننا نتصرف عادة أثناء حياتنا اليومية وكأننا نتقدم نحو مكان ما، أي أن سلوك الإنسان هادف (شفيق علاونة، 2004: 204-205)

ويرى الباحث أنه يوجد العديد من المفاهيم المتقاربة في معانيها والخاصة بتفسير الدافعية والتي لا بد من تعريفها وتحديد معانيها والفرق فيما بينهما .

II .2 . المفاهيم المرتبطة بمفهوم الدافعية :

يستخدم مفهوم الدافعية أحيانا بتعابير أخرى كالحافز، الحاجة، الباعث...وعليه تظهر أهمية التمييز بين هذه المفاهيم وذلك على النحو التالي:

- مفهوم الحافز Drive:

يشير الحافز إلى العمليات الداخلية الدافعة التي تصحب بعض المعالجات الخاصة بمنبه معين، وتؤدي بالتالي إلى إصدار السلوك، وغالبا ما يقتصر مفهوم الحوافز للتعبير عن الحاجات البيولوجية فقط (عبد اللطيف خليفة، 2000، ص 84).

- مفهوم الحاجة Need :

يستخدم مفهوم الحاجة للدلالة على مجرد الحاجة التي يصل إليها الكائن نتيجة حرمانه من شيء معين، وغالبا ما تأخذ هذه الحالة شكلا فيزيولوجيا، إن الحافز والدافع يشيران إلى الحاجة بعد أن ترجمت في شكل حالة سيكولوجية تدفع الفرد إلى السلوك في اتجاه إشباعها (شامي زيان، 2006، ص 36).

تشير الحاجة إلى شعور الكائن الحي بالافتقاد إلى شيء معين، ويستخدم مفهوم الحاجة على مجرد الحالة التي يصل إليها الكائن الحي نتيجة حرمانه من شيء معين، إذا ما وجد تحقق الإشباع. وبناء على ذلك فإن الحاجة هي نقطة البداية لإثارة دافعية الكائن الحي، والتي تحفز طاقته وتدفعه في الاتجاه الذي يحقق إشباعه.(قدوري خليفة، 2012، ص 62).

- مفهوم الباعث Meentive:

يعرف فيناك (W.E.Vinacke) الباعث: بأنه يشير إلى محفزات البيئة الخارجية المساعدة على تنشيط دافعية الأفراد سواء تأسست هذه الدافعية على أبعاد فيزيولوجية أو اجتماعية، وتقف الجوائز والمكافآت والترقية كأمثلة لهذه البواعث فيعد النجاح والشهرة من بواعث الدافع للإنجاز (شامي زيان، 2006، ص 36)

- مفهوم القيمة Value :

استعمل الكثير من الباحثين القيمة للتعبير عن الدافع (Feather , Wilson) فعلى سبيل المثال اعتبر ماكلياند (McClelland)، الدافع للإنجاز بمثابة قيمة إلا أن هناك فرقا بين المفهومين، فالدافع هو حالة التوتر أو استعداد داخلي يسهم في توجيه السلوك نحو هدف معين، أم القيمة فهي عبارة عن التصور القائم خلف هذا الدافع، فالتوقع المنخفض لقيمة الإنجاز يترتب عليه نقص في السلوك الموجه نحو الإنجاز، أما التوقع المرتفع لقيمة الإنجاز فيؤدي إلى زيادة هذا السلوك (عبد اللطيف خليفة، 2000، ص 84).

- مفهوم العادة Habitid:

أشار " كورمان Korman " إلى أن مفهوم العادة قد تم تضمينه كمتغير أساسي في بناء نظرية أو منحى التوقع- القيمة -، من قبل بعض الباحثين من مثل " أتكنسون Atkinson " وذلك نظرا لهذا المفهوم في إعطاء القيمة النوعية، والتوقع النوعي في اختيار الفرد لسلوك معين يمكن إنجازه. (قدوري خليفة، 2012، ص 58).

- مفهوم الانفعال Emotion:

كثيرا ما يخلط الباحثون بين مفهوم الانفعال ومفهوم الدافع حيث ينظر بعض الباحثين إلى الدوافع كنتيجة مترتبة عن ظهور الانفعالات، في حين ينظر الآخر على أن بعض الدوافع يمكن أن يترتب عليها ظهور انفعالات معينة.

ويعد الانفعال من الحالات الشعورية المحيرة، فهو يتضمن الخوف والكرهية والغضب، كما يتضمن البهجة والسعادة الاستثارة، وينظر إلى الحالات الانفعالية على أنها أقل عقلانية بالمقارنة بالدافعية، ولكنها تتضمن عمليات معرفية أيضا، فالتقويم المعرفي يمكن أن يحدد طبيعة الخبرة الانفعالية، وبالإضافة إلى ذلك فإن الانفعالات يمكن أن ينظر إليها كعوامل تتغير بتغير العمليات المعرفية، ولذلك فإن التمييز الدقيق بين الدوافع والانفعالات لا يمكن تحقيقه في كل الحالات، فالانفعالات تعمل أحيانا كالدوافع في توليد الاستجابات. (قدوري خليفة، 2012، ص 59)

II .3 . مفهوم الدافعية للإنجاز :

- تعتبر دافعية الإنجاز عامل هام في فهم العمليات التي تؤدي إلى نجاح المدراء في تسير مؤسساتهم، خاصة على مستوى المؤسسات التربوية .

ويعرف دافع الإنجاز على أنه: مدى استعداد الفرد وميله إلى العيش في سبيل تحقيق هدف ما، والنجاح في تحقيق ذلك الهدف وإتقانه، إذ يتميز هذا الهدف بخصائص وسمات ومعايير معينة. (عطية عطية، 2008، ص 23)

ويرجع استخدام مصطلح الدافع للإنجاز في علم النفس من الناحية التاريخية إلى ألفرد أدلر (Adler)، الذي أشار إلى أن الحاجة للإنجاز هي دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة، قبل استخدام موراي (H.Murray)، لمصطلح الحاجة للإنجاز (أحمد عبد الخالق، 1991، ص 88، في شامي زيان، 2006، ص 39)

وعلى الرغم من البدايات المبكرة، فإن الفضل يرجع إلى عالم النفس الأمريكي هنري موراي (H.Murray, 1938)، في أنه أول من قدم مفهوم الحاجة للإنجاز (Need for achievement) بشكل دقيق بوصفه مكونا مهما من مكونات الشخصية وذلك في دراسته بعنوان استكشافات في الشخصية. (عبد اللطيف خليفة، 2000، ص 88).

وقد عرف موراي، الحاجة بأنها تشير إلى سعي الفرد إلى القيام بالأعمال الصعبة، وبراعته في تناول وتنظيم الأفكار والأشياء المادية مع إنجاز ذلك بسرعة وبطريقة مستقلة بقدر الإمكان وقدرة الفرد على التغلب على ما يصادفه من عقبات ووصوله إلى مستوى مرتفع في جانب أو مجال معين في الحياة، وتفوق الفرد على ذاته ومنافسته للآخرين والتفوق عليهم وازدياد تقدير الفرد لذاته من خلال الممارسة الناجحة لما لديه من قدرات وإمكانات (شامي زيان، 2006، ص 39)

أوضح موراي في تعريفه للحاجة للإنجاز أن وصول الفرد إلى مستوى مرتفع في الأداء أو مجال معين من الحياة مرتبط بسعيه إلى القيام بالأعمال الصعبة وتجسيد قدره من البراعة والتنظيم والسرعة والإستقلالية والتغلب على العقبات ومنافسة الآخرين والتفوق عليهم.

ويعرف ماكلياند وآخرون (McClelland, et, al, 1953)، الدافع للإنجاز بأنه الأداء في ضوء مستوى محدد للإمتياز والتفوق، واقتفى ماكلياند وزملاؤه خطى موراي لاستكمال البحوث في هذا المجال واستخدم مصطلح الدافعية للإنجاز بدل الحاجة للإنجاز وساهمت دراساته في الانتقال من تصور محدد للحاجة للإنجاز إلى تصور وجداني محدد بالتوقع (عبد اللطيف خليفة، 2000، ص 90).

ويعرفها ماكلياند ثانية على أنها تكوين افتراضي يعني الشعور المرتبط بالأداء التقييمي حيث المنافسة لبلوغ معايير الامتياز، وأن هذا الشعور يعكس مكونين أساسيين هما الرغبة في النجاح والخوف من الفشل من خلال سعي الفرد لبذل أقصى درجات الجهد والكفاح من أجل النجاح وبلوغ الأفضل والتفوق على الآخرين. (عاطف شواشرة، 2007، ص 3).

ويرى (ماكلياند، 2000)، أن دافعية الإنجاز تتشكل بفعل عوامل خارجية ترجع للتنشئة الاجتماعية وتتمو داخل الأسرة، وبناء على ذلك فإن دافعية الإنجاز تختلف من فرد لآخر تبعاً لما تقوم به كل أسرة من دعم وتعزيز وتشجيع وإتاحة الفرص لأفرادها كي يتنافسوا مع الآخرين، وكم أنها تتأثر بتوقعات الفرد واعتقاداته التي يملكها نحو إمكاناته التي طورها من خلال المواقف السابقة (نافذ يعقوب، 2012: ص 79)

إن حاجة الفرد للإنجاز موجودة لدى جميع الناس ولكنها بمستويات أهداف مختلفة، وقد لا يصل مستوى الحاجة عند بعضهم لسبب أو لآخر حدًا يمكنه من وضع الأهداف له وبذل الجهود اللازمة لتحقيقها، لذا لا بُد من استثارة حاجة الناس للإنجاز وزيادة رغبتهم في بذل الجهد والنجاح في مهامهم بما يزيد في ثقتهم بأنفسهم وقدراتهم مندفعين نحو بذل جهد أكبر لتحقيق المزيد من التفوق .

أما أتكينسون (Atkinson): يرى أن الدافع للإنجاز استعداد ثابت نسبياً في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق أو بلوغ نجاح، يترتب عليه نوع معين من الإشباع وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من الامتياز (شامي زيان 2006، ص 40).

ويرى أن دافعية الإنجاز هي توقع الفرد لمستوى أدائه في مهمة ما، وإدراكه الذاتي لقدراته، وأن النزعة أو الميل إلى النجاح هو أمر متعلم يختلف من فرد لآخر، كما أنه يختلف عند الفرد الواحد في المواقف المختلفة (Petri et govern, 2004).

ويعني الدافع للإنجاز عند يونغ (Young): تخطي العقبات والحواجز، كما يعني القوة والنضال من عمل بعض الأشياء الصعبة بسرعة بقدر الإمكان (شامي زيان، 2006، ص 40)

ويرى " أوزيل " أن دافع الإنجاز هو الدافع الأساسي للتعلم وحدد له ثلاث مكونات: (عطية عطية، 2008، ص 24)

1.الدافع المعرفي الذي ينبثق من حاجة الفرد للمعرفة ورغبته في التعلم على حل المشكلات، وينخفض هذا الدافع عند حل المشكلة.

2. الدافع لإثراء الذات Ego-enhancement وذلك من خلال الإنتاج لأنه الوسيلة لحصول الفرد على مكانة اجتماعية مرموقة .

3. الحاجة للانتماء للجماعة واكتساب رضا الأقران وتقبلهم .

يعرف " الكتاني" في منصور بن زاهي: **الدافع للإنجاز** بأنه سعى الفرد لتركيز الجهد والانتباه والمثابرة عند القيام بالأعمال الصعبة والتغلب على العقبات بكفاءة في أسرع وقت، وبأقل جهد، وأفضل نتيجة، والرغبة المستمرة في النجاح لتحقيق مستوى طموح مرتفع، والنضال والمنافسة من أجل بلوغ معايير الامتياز. (منصور بن زاهي، 2007، ص 98)

يمكن النظر إلى دافعية الإنجاز على أنها تمثل السعي والكفاح نحو مستوى معين من الامتياز والتفوق، أن هدف الإنجاز يتحدد على أنه إما التنافس مع معيار أو مستوى معين للامتياز أو التنافس مع الآخرين أو تنافس الفرد مع أدائه السابق ومحاولة السعي والكفاح نحو إنجاز متفرد والمثابرة على ذلك بجهد طويل المدى نحو التمكن والسيطرة في أداء ما يتميز بالصعوبة، (محمد السعيد عبد الجواد أبو حلاوة، 2013، ص 08).

يستنتج الباحث مما سبق أن مفهوم الدافعية للإنجاز يعني الرغبة في الإنجاز المتميز، الذي يتحقق من خلاله النجاح مدفوعاً بهدف ذاتي يُنشط لدى الأفراد السلوك ويوجهه ليكون أحد معززات التفوق والنجاح .

II . 4 . بعض نظريات الدافعية للإنجاز:

- تتميز الأبحاث التربوية والنفسية بالصفة التراكمية، فمصطلح الحاجة للإنجاز أشار إليه علماء التحليل النفسي مثل أدلر (Adler) إلا أنه وجد التطور والرقى على يد هنري موراي (H.Murray) الذي أفترض أنه يندرج تحت حاجة كبرى أشمل وأعم هي الحاجة إلى التفوق، ويرجع الفضل إلى موراي في تصميم أداة لقياس الحاجة للإنجاز بواسطة اختبار تفهم الموضوع (TAT :Thematic Apperception Test)، وتعتبر من أعظم الأدوات قياساً للشخصية وسبباً لغور ديناميتها. (شامي زيان، 2006، ص 58).

II . 4 . 1 / نظرية هنري موراي H.Murray :

استعمل هنري موراي (H.Murray) الحاجة للتعبير عن الدافع في أبحاثه ودراساته التي أنجزها في القرن الماضي، ويرجع إليه الفضل في إدخال الحاجة للإنجاز Need of achievement

(Murray, 1938) إلى التراث السيكولوجي، وعلى الرغم من المدى البعيد الذي ذهبت إليه الكثير من الدراسات والبحوث في الإنجاز إلا أن هذا المفهوم لم يخرج عن نسق موراي للحاجات النفسية .
لقد تأثر موراي بأعمال فرويد (Freud) ويونج (Young)، وعلماء الاجتماع والأجناس وحظي بتدريب عميق في الطب والبيولوجيا وهذه الخلفية العلمية جعلته ينظر إلى الإنسان على أنه كائن حي نشط ونام، وكان مفهومه للحاجة يرتبط إلى حد بعيد بتفسير فيزيولوجي ويعتبرها تكوين (تخيل ملائم أو مفهوم فرضي) يكمن وراء القوة (وهي ذات طبيعة جسمية - كيميائية) في منطقة المخ وهي القوة التي تنظم الإدراك والفهم والتعقل والنزوع والأداء بطريقة يتم بها تحويل موقف قائم غير سار إلى وجهة معينة .

كما يعتبر موراي أن الحاجة إلى الإنجاز قد تستثار من الداخل بواسطة العمليات الحشوية الداخلية أو من الخارج بواسطة ما يقع على الفرد من تأثيرات موقفية مباشرة و هو ما يطلق عليه الباحث مصطلح الضغط .

كما عرفت نظريته تطورا انعكس على بنائه وتطويره لأداة من أعظم الأدوات قياسا للشخصية وسبرا لغور ديناميتها، ونعني بها " اختبار تفهم الموضوع " (TAT :Thematic Appreception Test)، ولقد أستخدم موراي هذه الطريقة في عيادة هارفارد التي كان مديرا لها وفي برنامج القياس الذائع الصيت الخاص بمكتب الخدمات الإستراتيجية "OSS" (Office of Stratégique Services) للقوات المسلحة 1948.

ويتضمن الاختبار صور تعرض على المفحوصين ثم يطلب إليهم أن يكتبوا قصة من خمسة دقائق مسترشدين بعدة أسئلة، والصورة إما أن تختار أو تصنع خصيصا لتوحي بأفكار الإنجاز وبعد ذلك تقدر القصص ويتم تقويمها بحسب مضمون الإنجاز فيها (شامي زيان، 2006، ص 60).
ويقوم الاختبار على حقيقة معروفة أن المفحوصين عند كتابتهم للقصص المستوحاة من الصور يسقطون شخصياتهم ويكشفون عن نزعاتهم ومكوناتهم الداخلية .

وعليه يمكن القول بأن نظرية موراي (H.Murray)، في الدافعية للإنجاز بدايتها كانت فيزيولوجية وبيولوجية ونهايتها نفسية إكلينيكية، حيث سبق موراي علماء التحليل النفسي في استعمال هذه المقاييس الإسقاطية، فيعتبر بحق المؤسس الأول لنظرية علمية في ميدان الدافعية للإنجاز وتوصله إلى أداة لقياسها وبذلك مهد الطريق لعلماء آخرين أمثال ماكيلاند و أتكينسون (Mc clelland & Atkinson)، وغيرهم لمواصلة البحث في هذا المجال .

II .4.2 / نظرية ماكلياند (Mc Clelland) :

تعتبر نظرية ماكلياند (Mc Clelland) مواصلة لأعمال هنري موراي (H.Murray) في دافعية الإنجاز، استخدم ماكلياند مصطلح الدافع إلى الإنجاز بدلا من مصطلح الحاجة إلى الإنجاز الذي استعمله موراي، فماكلياند يرى أن دافع الإنجاز تكوين افتراضي يعني الشعور أو الوجدان المرتبط بالأداء حيث المنافسة لبلوغ معايير الامتياز وأن هذا الشعور يعكس شقين رئيسيين هما: الأمل في النجاح والخوف من الفشل أثناء سعي الفرد لبذل أقصى جهد وكفاحه من أجل النجاح وبلوغ المستوى الأفضل، ويذكر ماكلياند وزملاؤه (Mc clelland , et al, 1953)، أن هناك جوانب عاطفية ترتبط بالحاجة إلى الإنجاز مثل: الشهرة والطموح والحاجة إلى الحرية والاستقلال والسيطرة ... وغيرها (رشاد عبد العزيز موسى، 1988، ص 85) .

ويقوم تصور ماكلياند (Mc Clelland)، لدافعية الإنجاز في ضوء لتفسير لحالة السعادة أو المتعة بالحاجة للإنجاز، فقد أشار ماكلياند وآخرون إلى هناك ارتباطا بين الأحداث السابقة والأحداث لإيجابية وما يحققه الفرد من نتائج، فإذا كانت مواقف الإنجاز الأولية إيجابية بالنسبة للفرد فغنه يميل للأداء والانهماك في السلوكيات المنجزة، أما إذا حدث نوع من الفشل وتكونت بعض الخبرات السلبية فإن ذلك سوف ينشأ عنه دافع لتحاشي الفشل (عبد اللطيف خليفة، 2000، ص 109).

ويشير ماكلياند (Mc clelland)، أن ذوي الدافعية المرتفعة للإنجاز يفضلون مواقف التي تتضمن مخاطر معتدلة وذلك عندما يكونون قادرين على التحكم والتأثير في النتائج بمهاراتهم وقدراتهم، كما أنهم عادة يفضلون آمن المراهنات التي يمكن الحصول عليها وذلك في الألعاب التي تتحكم فيها المصادفة البحتة .

إن ماكلياند لم يحص الدافعية إلى الإنجاز مثل أسلافه (موراي) في الحاجة بل نقل هذا المفهوم إلى تصور وجداني محدد بالتوقع ووسع من آفاق بحوثه ودراساته التي أجراها في عدة بلدان من العالم، كما طور اختبار تفهم الموضوع الذي أبدعه موراي وتوصل هو وزملاؤه إلى نوع من التقنين لمنهج تحليل المضمون الذي يمكن أن تحتويه قصص (TAT).

II .4.3 / نظرية هيدر 1958 Hider Theory :

تُعد نظرية هيدر من النظريات التي تركز على الإعزاءات السببية (Attributions Causal)، وأثارها على سلوك الإنجاز ودافعية الإنجاز، إذ يقترح هيدر وجود نوعين من العوامل التي

تساعد على تكوين الحدث السلوكي هما: البيئة والشخصية، وهو يرى أن عزو الحدث إلى العوامل الشخصية يتباين مع تباين عزو الحدث إلى العوامل البيئية، فكلما ازدادت أهمية العوامل الشخصية في نظر الملاحظ كمسبب للحدث قلت أهمية العوامل البيئية وبالعكس .

ويقسم هيدر العوامل الشخصية التي تكون الحدث إلى عناصر ثلاثة: هي، الأول: القدرة ويقصد به المهارة العقلية والبدنية للفرد، والثاني: المحاولة، ويقصد بها العامل الدافعي الذي يوجه الفعل ويحافظ على قوته ويعطيه خاصية هادفة، والثالث: القصد والجهد، ويقصد به هيدر ما ينويه الشخص أو يحاول إنجازه، كذلك يقسم العوامل البيئية إلى عنصرين هما: الأول صعوبة العمل، ويراهما هيدر من العوامل التي لها خاصية عزو ثابتة لا تتغير، الثاني الحظ بخلاف صعوبة العمل، فإن الحظ يعد من العوامل المتغيرة . (زياد بركات، 2011، ص 42)

II. 4.4 / نظرية (توقع-القيمة) أتكينسون Atkinson:

وتعتمد هذه النظرية على مبدأ أن النجاح يتبعه شعور بالفخر والفشل يتبعه شعور بالخيبة، ومن خلال هذا المبدأ تمكن أتكينسون من صياغة هذه النظرية، ويشير نموذج بشكل عام إلى الدافع على أنه استعداد الفرد للمجاهدة في سبيل إشباع هدف ما، ويرى بأن مستوى الدافعية ناتج عن مدى القيمة التي يعطيها الفرد للهدف المراد الوصول إليه. (عطية عطية، 2008: ص 26).

حيث أهتم " أتكينسون " بمبدأ المخاطرة، والدافع إلى الإنجاز الذي يعتمد عليه في هذا السلوك وقد طور من نظرية الدافع إلى الإنجاز طرازاً مثيراً للغاية كنظرية للدافعية الإنسانية، فعلى الرغم من أن " موراي " اعتبر الدافع للإنجاز على أنه يندرج تحت حاجة كبرى أعم وأشمل وهي الحاجة إلى التفوق، إلا أن أتكينسون قد عزل هذه الحاجة عن أصلها وأعتبرها تكويناً قائماً بذاته وافترض أن هذا التكوين أحادي البعد .ويحدد أتكينسون النشاط المنجز بأنه النشاط الذي يقوم به الفرد ويتوقع أن يتم بصورة ممتازة، ويزعم أن هذا النشاط المنجز يكون محصلة صراع بين هدفين متعارضين عند الفرد هما: الميل نحو تحقيق النجاح، والميل نحو تحاشي الفشل. (رشاد عبد العزيز موسى، 1988، ص 84).

وقدم " أتكينسون " معادلات دقيقة تلخص العلاقة بين العوامل المحددة للدافعية للإنجاز. أ- الميل لتحقيق النجاح (TS): ويشير إلى دافعية الدخول أو البدء في موقف الإنجاز وتتحدد بثلاث عوامل عبر عنها أتكينسون في المعادلة التالية:

$$Ts = Ms \times Ps \times Is$$

حيث Ts: تعني الميل إلى بلوغ النجاح الذي هو وظيفة لاستعداد ثابت فطري أو مكتسب.

Ms: تعني الدافع إلى بلوغ النجاح

Ps: تعني توقع النجاح

Is: تعني قيمة حافز الأداء للنجاح

ب- الميل إلى تحاشي الفشل (TAF): هو محصلة ثلاث عوامل حددها أتكسون في معادلة موازية للمعادلة السابقة، على النحو التالي:

$$Taf = Maf \times Paf \times Iaf$$

حيث أن Taf: تعني الدافع إلى تحاشي الفشل الذي هو دالة لاستعداد فطري أو مكتسب.

Maf: تعني الدافع إلى تجنب الفشل

Paf: تعني توقع الفشل. حيث أن $Paf = 1 - Ps$

Iaf: تعني قيمة حافز الأداء للفشل $Iaf = 1 - Ps$

يتضح مما سبق أن كلا من الميل إلى النجاح والميل إلى تحاشي الفشل محصلة عوامل ثلاثة، فالميل إلى النجاح يحدده كل من الدافع إلى النجاح، واحتمالية أو التوقع النجاح، وقيمة الباعث للنجاح في أداء مهمة ما، في حين أن تحاشي الفشل يحدده كل من الدافع إلى تجنب الفشل، واحتمالية الفشل، وقيمة الباعث للفشل.

ومن خلال تحديد كل من الميل إلى النجاح والميل إلى تحاشي الفشل، يمكننا تقدير ناتج الدافعية للإنجاز، ويقوم حساب الدافعية للإنجاز بوجه عام كل من: الميل إلى بلوغ النجاح، والميل إلى تحاشي الفشل .

ومن ثم نجد أن نظرية " التوقع - القيمة " توضح العلاقة الرياضية التي تنتبأ بميل الفرد للإقدام على النجاح أو تجنب الفشل من خلال النشاطات المترابطة للإنجاز .
والميل النهائي نحو الإنجاز = مقدار الميل إلى بلوغ النجاح _ مقدار الميل إلى تحاشي الفشل .
ونظرا لأن قيمة الميل إلى تحاشي الفشل دائما سلبية فإن تقدير الميل النهائي نحو موقف الإنجاز يكون على النحو التالي:

محصلة أو ناتج الدافعية للإنجاز = الميل إلى بلوغ النجاح × الميل إلى تحاشي الفشل
 = (الدافع إلى بلوغ النجاح × إحصائية النجاح × قيمة الباعث للنجاح) + (الميل إلى تحاشي
 الفشل × احتمالية الفشل × قيمة الباعث للفشل) . (عبد الحميد مزوز، 2012، ص 126).

وعليه يتضح مما سبق بأن الأفراد ذوي دافعية الإنجاز المرتفعة يفضلون أداء المهام المتوسطة الصعوبة، أما الأفراد ذو الحاجة المنخفضة للإنجاز فيفضلون المهام السهلة جدا أو المهام الصعبة جدا، وتتوقف آثار النجاح أو الفشل مع مواقف الإنجاز على عدة عوامل منها، نوع أو طبيعة المهمة ومدى سهولتها أو صعوبتها ومستوى الحاجة للإنجاز، حيث يتوقع أن الدافعية في حالة المهام المتشابهة تتزايد بعد النجاح وتتناقص بعد الفشل .

جدول رقم (01) يبين نقاط الالتقاء بين دافع النجاح وتجنب الفشل.

دافع تجنب الفشل	دافع تحقيق النجاح	
	ضعيف	قوي
		قبول الفشل
قوي	يتسم الكفاح المتمثل في محاولة تجنب الفشل بأي طريقة كمارسة الغش.	كفاح شديد جدا لتحقيق النجاح

(Pintrich & Schunk.1996, p72) في (عبد الحميد مزوز، 2012، ص

.115).

II .4.5 / نظرية وينر B.Weiner (1990):

يقول جنج Jung 1978: إن نموذج أتكينسون- ماكيلاند Atkinson McClelland Model، عن الدافعية للإنجاز قد تضمن مفاهيم معرفية مثل التوقع القيمة كمتغيرات وسطية، ولم يتعرض ذلك المنحى لتقييم العمليات المعرفية المتضمنة في الدافعية للإنجاز تعرضا مباشرا. وكان يعتقد أن سلوك الإنجاز ناتج عن جوانب يمكن التعرف عليها موضوعيا مثل صعوبة العمل والباعث

الخارجي على العمل مع مستوى حاجة الفرد للإنجاز، وقد اقترح وينر وزملاؤه Weiner et,al، نظرية إعزائية لإعادة تحليل النتائج الرئيسية المترتبة عن نموذج أتكينسون- ماكلياند، ولما كانت نظريات الإعزاء تهتم بالعملية التي يفسر بها الفرد أسباب السلوك . فقد إقترح وينر وزملاؤه أن التقويم أو التفسير الذي يقوم به الفرد عندما يواجه متعلق بالإنجاز هو مقر هام يحدد رغبته في القيام به، وأعادوا صياغة مفهوم الدافعية للإنجاز في ضوء نظريات الإعزاء محاولين تطويره باستخدام مفاهيم أخرى. (عز الدين جميل عطية، 1996، ص 96)

وقصد وينر استكمال نظريات الدافعية للإنجاز وذلك ببناؤه للنظرية المعرفية عن الإعزاء حيث إقترح بعدين لتحليل الإعزاء السببي . فأشار بأنه داخل محتوى أي موقف ما يتضمن إنجازا سنسب الملاحظ أسباب الحدث فيه إلى عوامل أربعة هي: القدرة، الجهد، صعوبة العمل، والقدرة والجهد هما عاملان خارجيان. ويتذبذب عاملا الجهد والحظ بمرور الوقت، فها عاملان غير مستقرين، بينما يتميز عاملا القدرة وصعوبة العمل بالثبات النسبي. (عزالدين جميل عطية، 1996، ص ص: 95-100)

أشار وينر(Weiner)، أنه إذا فشل الفرد في أداء مهمة ما فإن هذا الفشل سوف يجعله يثابر ويبدل المزيد من الجهد لإنجاز هذه المهمة، حيث يترتب على الفشل إثارة الدافعية مرة أخرى، وينتج عن الفشل في أداء مهمة ما نوعان من التوافق للميل الناتج :

الأول: انخفاض احتمالية النجاح (PS) حيث يتحقق الفرد من أن المهمة صعبة أكثر مما يتصور .

الثاني: تضاف المحاولة السابقة غير الناجحة إلى الميل الناتج في المحاولة الحالية وينشأ عن هذا النوع الثاني من التوافق نوع من المثابرة للتغلب على التوتر الناتج عن عدم الحصول على الهدف، وأطلق وينر(Weiner)، على الدافعية المتبقية من المحاولة الأولى، والدافعية المثارة في الدافعية التالية اسم " ميل القصور الذاتي "، وعدل "وينر" من معادلة الميل الناتج أو النهائي Resultant Tendency، من خلال إضافة ميل القصور الذاتي وذلك على النحو التالي :

$$Tr=(Ms - Maf) (Ps \times Is) + Tg$$

الميل النهائي = (الدافعية لبلوغ النجاح - الدافع لتجنب الفشل) (احتمالية النجاح × قيمة الباعث

للنجاح) + ميل القصور الذاتي . (عبد اللطيف خليفة، 2000، ص ص: 132-133).

توضح هذه النظرية تأثير الدوافع في خبرات النجاح والفشل، وتحديد السلوك و التنبأ به في مجالات الإنجاز أي أن إعتادتنا وعزونا لكل ما يحدث لنا يؤثر في دافعتنا .(عطية عطية، 2008، ص 26).

ويختلف الأفراد في إعزائتهم عن النجاح والفشل باختلاف مستوى الدافع للإنجاز، وقد وجدت **كيوكلا (Kukla, 1970)**، مثلا أن المفحوصين ذو الحاجة المنخفضة للإنجاز يعتقدون أن الفشل ينبع من نقص القدرة، وهي عامل ثابت ليس من المحتمل أن يتغير بسرعة وليس من المستغرب عندئذ استسلامهم، بينما يميل المفحوصون ذو الحاجة المرتفعة للإنجاز إلى إدراك فشلهم في ضوء نقص الجهد المبذول من جانبهم وهو عامل يمكن تعديله، وهم في ذلك يستمرون في إصرارهم بالرغم من فشلهم المتكرر، فهم يعتقدون أنهم سوف ينجحون إذا ما بذلوا جهدا حقيقيا. (عز الدين جميل عطية، 1996، ص ص: 95-100).

وما تزال تؤكد نظرية **وينر** العديد من الدراسات التي دارت حول العلاقة بين إدراك أسباب النجاح والفشل ودافعية الإنجاز، وكذا الآثار الانفعالية التي يمكن أن تترتب عن إعزاءات النجاح والفشل الدراسي، حيث تبين " **لتالبوت Talbot (1988)**، و**سكابينيلو Scapinello (1989)**، أن الأفراد ذو الحاجة المنخفضة للإنجاز يعزون فشلهم إلى انخفاض قدراتهم كما يميل ذو الحاجة المرتفعة للإنجاز إلى إعزاء الفشل إلى نقص في بذل المجهود. (عز الدين جميل عطية، 1996، ص 96).

II. 6.4 / نظرية نيكولز (Nicholles Theory 1989) :

اهتم **نيكولز** بعملية الإدراك الذاتي للقدرة والجهد وصعوبة العمل في مواقف الإنجاز، حيث يعرف الفعل الإنجازي بأنه سلوك موجه نحو تنمية أو إظهار قدرة الشخص العالية وتجنب إظهار قدرة منخفضة، أي أن الأفراد يرغبون في النجاح في مواقف الإنجاز، بقصد إظهار أن قدراتهم عالية ويميلون إلى تجنب الفشل حتى لا يتسمون بقدرة منخفضة، ولقد ركز **نيكولز** على عامل الجهد بصفته العامل الأكثر قدرة على الكشف عن الطاقة الإنجازية. (Nicholls & Duda, 1992).

ويميز **نيكولز** بين مفهومين أساسيين لدى تفسيره للموقف الإنجازي هما: الأول، الانهماك في العمل، ويشير إلى الحالات التي ينصب عمل الأفراد فيها لإظهار القدرة بطريقة غير متميزة، والتركيز على العمل وتحسين إتقان الفرد له أكثر من مقارنة قدرة الفرد لقدرة الآخرين، أما الثاني فهو اندماج الذات، ويتضمن تقويما فاعلا للذات لأنه يحتويه على تقدير من جانب خارجي اجتماعي للفرد، ويكون

التركيز على الذات وتقويمها في ضوء المعايير الاجتماعية، وذلك في الحالات التي ينجز فيها الفرد لإظهار القدرة بالمعنى المتميز. (زياد بركات، 2011، ص 42)

- تعقيب على بعض نظريات تفسير الدافعية للإنجاز:

يتضح مما سبق من عرض بعض وجهات النظر التفسيرية لدافعية الإنجاز، أن هذه الدافعية تتمتع بمجموعة من الخصائص أهمها:

- أ- إن دافعية الإنجاز تمثل أحد متغيرات الشخصية التي يتوقف عليه إلى حد كبير نجاح الفرد في مهنته أو دراسته، فهي عامل مهم ومؤثر في رفع كفاية الفرد و إنتاجيته .
- ب- تُعد دافعية الإنجاز ذات طبيعة مركبة تتضمن عوامل أو أبعاداً عدة أهمها: المثالية في العمل، والجدية، والمنافسة، والمثابرة، والطموح، والتضحية من أجل العمل والتفوق به ن والرغبة في التمييز، والقدرة على التغلب على العقبات، ومجابهة المهمات الصعبة .
- ج- إن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مستوى الدافعية للإنجاز، ويرجع ذلك إلى عوامل عدة: داخلية متعلقة بقدرات الفرد واستعداداته وحوافزه الذاتية، وخارجية تتعلق بصعوبة المهمات ومهارات العمل، وما يتبع ذلك من فرص وحظ لنجاح الفرد، بالقيام بهذه المهمات بفعالية .
- د- التنشئة الاجتماعية ورعاية الآباء وأساليبهم في التربية، تُعد عوامل أساسية في لتحفيز ونمو الدافعية للإنجاز لدى الأبناء .

II . 5 . مكونات الدافعية للإنجاز :

يحدد " أوزيل Ozil " مكونات الدافعية للإنجاز بثلاث معطيات وهي : (قدوري خليفة، 2012، ص 71)

1-5/ الحافز المعرفي: الذي يعبر عن حالة " الانشغال بالعمل " معنى أن الفرد أو الباحث يحاول لأن يشبع حاجاته لأن يعرف ويفهم، وتكمن مكافأة اكتشاف معرفة جديدة في كونها تعينه على أداء ما ينهض به من مهام بكفاءة أعلى .

2-5/ تكريس الذات: بمعنى آخر توجه الأنا أو الذات ويمثله رغبة الفرد في المزيد من السمعة أو الصيت والمكانة التي يحرزها عن طريق آرائه المميزة، والملتزم في نفس الوقت بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها مما يؤدي بشعوره بكفايته واحترامه لذاته .

3-5/ دافع الانتماء: ويتمثل في سعي الفرد في الحصول على الاعتراف والتقدير باستخدام نجاحه الأكاديمي ومختلف الأداءات، ويأتي هنا دور الوالدين كمصدر أولي لإشباع حاجات دافع الانتماء، ثم دور الأطراف المختلفة التي يتعامل معها الفرد، يعتمد عليهم في تكوين شخصيته ومن بينهم المؤسسات التعليمية المختلفة .

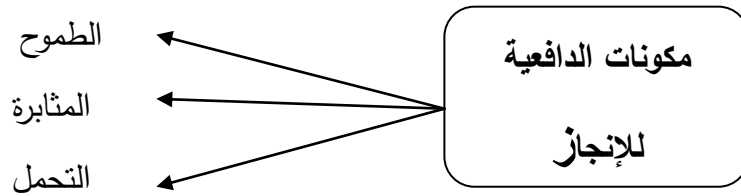
وتتكون الحاجة للإنجاز من عنصرين هامين يتباين كل منهما لدى الأفراد وهي الدافع للإنجاز والخوف من الفشل أو دافع تجنب الفشل، فالبعض يكون الدافع للإنجاز لديه أقوى من دافع تجنب الفشل وهؤلاء يمكن أن يطلق عليهم مرتفعو الحاجة للإنجاز، والبعض الآخر يكون دافع تجنب الفشل لديه أقوى من دافع الإنجاز وهؤلاء يمكن أن يطلق عليهم منخفضو الحاجة للإنجاز.

(غرم الله بن عبدالله الرزاق الغامدي، 2009، ص 101)

ما يمكن استنتاجه حتى يكون للفرد مكونات الدافعية للإنجاز، يجب أن يكرس نفسه للعمل رغبة منه للإنجاز والنجاح وتحقيق الأهداف، وكذلك الحصول على مكافآت من أجل اكتشاف معرفة جديدة ومواصلة العمل بجدية، بالإضافة إلى إحساسه بالاعتراف والتقدير من جميع أطراف المؤسسات التعليمية .

وحسب " جيلفورد 1959 Guilford " انتهى إلى وجود ثلاث مكونات لدافعية الإنجاز

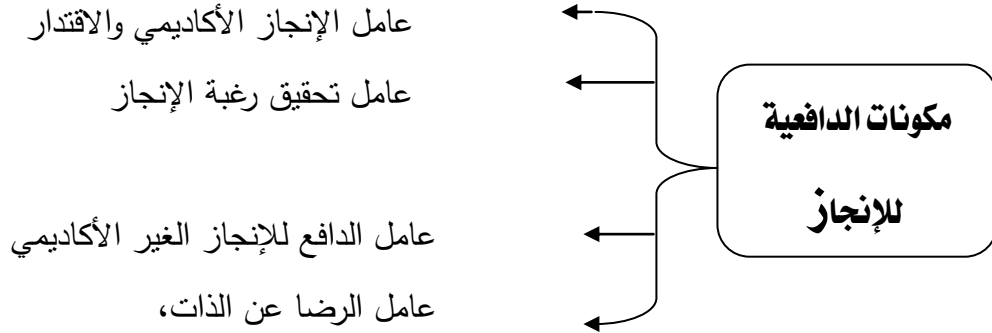
والشكل التالي يبين ذلك: (عفاف وسطاني، 2010، ص 74)



الشكل (04): يوضح مكونات الدافعية للإنجاز لدى " جيلفورد Guilford "

- نظرية " ميشل Mitchell " توصلت هذه النظرية إلى أن دافع الإنجاز يتكون من الأبعاد

التالية :



الشكل (05): يوضح مكونات الدافعية للإنجاز — (ميشل Mitchell)

أما (محمد عبد الله 2003) فيفترض أن دافع الإنجاز يتكون من الأبعاد التالية:

أ- **البعد الشخصي:** ويتمثل هذا البعد في محاولة الفرد تحقيق ذاته المثالية من خلال الانجاز وأن دافعيته في ذلك دافعية ذاتية، انجاز من أجل الانجاز، حيث يرى الفرد أن في الانجاز متعة في حد ذاته، وهو يهدف إلى الإنجاز الخالص الذي يخضع للمقاييس والمعايير الذاتية الشخصية، ويتميز الفرد من أصحاب هذا المستوى العالي في هذا البعد بارتفاع مستوى كل من الطموح والتحمل والمثابرة وهذه أهم صفاته الشخصية.

ب- **البعد الاجتماعي:** ويقصد به الاهتمام بالتفوق في المنافسة على جميع المشاركين في المجالات المختلفة كما يتضمن هذا البعد أيضا الميل إلى التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق هدف كبير بعيد المنال.

ج- **بعد المستوى العالي في الانجاز:** ويقصد بهذا البعد أن صاحب المستوى العالي في الانجاز يهدف إلى المستوى الجيد والممتاز في كل ما يقوم به من عمل. (مجدي أحمد محمد عبد الله، 2003، ص ص: 181-183).

- وقام (راي Ray 1980)، بدراسة تهدف إلى تحديد المتغيرات الأساسية لدافعية الإنجاز، باستخدام عدة مقاييس وتوصل إلى وجود ثلاث مجموعات من العوامل (عبد الرحمان صالح الأزرق، 2000، ص 122) هي:

التوجه إلى العمل، والتوجه إلى النجاح، والمجموعة الثالثة تعكس مستوى الصعوبة .
 وحدد (هرمانس 1970 Hermans)، مظاهر الدافع للإنجاز في عشرة جوانب هي:
 مستوى الطموح، سلوك تقبل المخاطرة، الحراك الاجتماعي والمثابرة، وتوتر العمل أو المهمة، وإدراك
 الزمن، والتوجه للمستقبل، واختيار الرفيق، وسلوك التعرف، وسلوك الإنجاز . (رشاد عبد العزيز
 موسى، 1988، ص 87).

II .6. 6. أنواع الدافعية للإنجاز :

- ميز " فيروف Veruv " بين أنواع الدافعية للإنجاز هما الدافع الذاتي والدافع الاجتماعي:
 6-1/ دافع الإنجاز الذاتي: ويقصد بها تطبيق المعايير الداخلية والشخصية في مواقف
 الإنجاز. (كاملة فرخ، عبد الكامل تيم، 2000، ص 77).
 6-2/ دافع الإنجاز الاجتماعي: يخضع لمعايير يرسمها الآخرون ويقاس في ضوء هذه
 المعايير أي أنه يخضع لمعايير المجتمع ويبدأ هذا النوع من دافع الإنجاز بالتكوين في سن المدرسة
 الابتدائية . (محمد جاسم، محمد العبيدي، 2004، ص 331).
 - يتضح مما سبق أن من أهم ملامح ومظاهر دافعية الإنجاز تتمثل في المفاهيم الإجرائية
 الآتية:

- 1 - الميل إلى تحقيق النجاح وتجنب الفشل .
- 2- تحمل المسؤوليات لحل المشكلات الخاصة والعامة .
- 3- الميل إلى وضع أهداف معينة، وتحقيقها بأفضل طريقة ممكنة .
- 4- الميل إلى المثابرة والمخاطرة، و توفر عنصر التحدي في السلوك .
- 5- إدراك الزمن والتوجه إلى المستقبل بتفاؤل.
- 6- الميل إلى الفطنة والجرأة والحيوية، وتقدير الذات والاستقلالية والطموح .

II .6. 1. دافعية الإنجاز المرتفعة :

يفترض "ماكلياند" أن لدى الأفراد رغبة قوية في تحقيق النجاح، وأنهم يكافحون لتحقيق الإنجاز
 الشخصي، لا الحصول على المكافأة بحد ذاتها، وأن لديهم رغبة لأن يعملوا شيئاً أفضل مما تم تحقيقه
 سابقاً، وأن هذه القوة المحركة هي الحاجة للإنجاز، وقد تبين نتيجة البحوث التي تمت في دراسة
 الحاجة للإنجاز أن الأفراد الذين يتميزون بحاجة قوية للإنجاز يمتازون عن الآخرين من خلال رغبتهم

بعمل الأشياء بشكل أفضل " ويتميز الأفراد ذوي الإنجاز العالي بالرغبة بإتمام العمل بنجاح وبذل مجهود والسيطرة على مشاكل العمل و التفاني في العمل (أحمد ماهر، 2003، ص 171).

كما يتميز هؤلاء بدافع التفوق والكفاح من أجل النجاح، ويتجهون نحو الأعمال الحرة بدلا من ممارسة المهن والالتحاق بالوظائف الحكومية ولقد وجد أن رجال الأعمال يملكون خاصة الحاجة للإنجاز بشكل قوي جدا كما يحتاجون القوة نحو قدر مرتفع إلى حد ما .

ونظرا لأن الأشخاص الذين يتمتعون بدافع قوي تمتكهم الرغبة الشديدة في النجاح ن فإنهم يتجنبون الأعمال الشديدة البساطة كما يتجنبون الأعمال الشديدة الصعوبة لأنها لا تشبع لديهم الرغبة في التحدي (جيرالد جير نبارغ، 2004، ص ص: 143 - 144).

كما يفضلون المهام التي توفر لهم قدرا كبيرا من الاستقلالية والمسؤولية لشخصية، أي التي تسمح لهم بالتحكم في نتائج جهودهم عن تلك التي لا توفر الاستقلال الذاتي (محمد سعيد أنور سلطان، 2004، ص 142) .

ويتميز ذوي الحاجة للإنجاز المرتفعة بميلهم " نحو تحديد الأهداف متوسطة الصعوبة واتخاذ قرارات ذات درجة معقولة من الخطر المرتبطة بها، وتفصيل المعلومات المرتدة الفورية ويفكرون ويهتمون بالمهام التي سيؤدونها حتى من قبل القيام بها " (راوية حسن، 2003، ص 120).

ويعتبر ذوي الإنجاز العالي أن عملية تقييم الإدارة لأدائهم عملية مهمة لأنهم يتنافسون مع أدائهم السابق ويحرصون على معرفة النقاط السلبية في الأداء السابق بهدف تجاوزها في أدائهم الحالي وبهدف تحسينه وتطويره.

ويرى " أتكنسون Atkinson " أن الأفراد الذين لديهم دافعية إنجاز مرتفعة، يميلون إلى اختيار المهمات المتوسطة الصعوبة، لأنهم ليسوا بحاجة لإيجاد سبب لتبرير نجاحهم أو فشلهم، فهم على معرفة بقدراتهم وما يمكنهم القيام به. وقد أشار " هورنر Horner " إلى أن دافع الخوف من الفشل يكون أكبر عند الإناث منه عند الذكور. (ساري سليم سواقد، 2010، ص 126).

ويمتاز الأفراد ذوو الدافعية العالية للإنجاز بقدرتهم على وضع تصورات مستقبلية معقولة ومنطقية في تصوراتهم للمشكلات التي يواجهونها، والتي تمتاز بأنها متوسطة الصعوبة ويمكن تحقيقها.

ويؤكد قشقوش ومنصور (1979) أن دافعية الإنجاز العالية تحفز أفرادها على مواجهة المشكلة والتصدي لها، ومحاولة حلها والتغلب على كل الصعوبات والعقبات التي تعترضهم. وأن هذه الفئة من الأفراد تعمل على أداء المهمات المعتدلة الصعوبة وهم مسرورون، ويبدون موجهين نحو العمل بهمة

عالية، وعلى العكس من ذلك فإن منخفضي دافعية الإنجاز يتجنبون المشكلات، وسرعان ما يتوقفون عن حلها عندما يواجهون المصاعب. (عاطف حسن شواشرة، 2007، ص 03)

ويرى الباحث أن دافعية الإنجاز العالية تقف وراء عمق عمليات التفكير والمعالجة المعرفية، وأن الأفراد يبذلون كل طاقاتهم للتفكير و الإنجاز إذا كانوا مدفوعين داخلياً، وفي هذه الحالة فإن أغلب الأفراد يعدون أن المشكلة تحدياً شخصياً لهم. وأن حلها يوصلهم إلى حالة من التوازن المعرفي، ويلبي حاجات داخلية لديهم، وبالتالي يؤدي حتماً إلى تحسين ورفع تحصيلهم الأكاديمي الذي هو في الأصل مستوى محدد من الانجاز أو براعة في العمل المدرسي أو براعة في الأداء في مهارة ما أو في مجموعة من المعارف.

II . 6 . 1 . دافعية الإنجاز المنخفضة :

- ومن جهة أخرى أفترض "ماكلياند" أن ذوي دوافع الإنجاز المنخفض يتميزون برغبتهم في إنجاز الأعمال بطريقة روتينية ويعتبرون المال هو الحافز الوحيد الذي ينتظرون الحصول عليه مقابل قيامهم بالعمل، كما يتميز ذوي دافعية الإنجاز المنخفضة أنهم مطالبون بالقيام بعملهم في إطار زمني محدد ولا يهتمون بإتمام العمل . إذ قد يلجأ العامل ذي دافع الإنجاز المنخفض إلى التوقف عن العمل حتى قبل الانتهاء منه . كما أن ذوي دافعية الإنجاز المنخفضة يعتبرون الإدارة المسؤولة الوحيدة عن إيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم في العمل مهما كانت طبيعة هذه المشاكل .

ويرى "أتكنسون Atkinson" أن الأفراد الذين توكن لديهم دافعية الإنجاز منخفضة، يميلون إلى اختيار المهمات التي تكون احتمالية النجاح فيها إما مرتفعة جداً أو منخفضة جداً، وباختيارهم هذا يكون نجاحهم في المهمات السهلة مضموناً، ويجنبهم الشعور بالفشل وبالتالي الشعور بالعار والندم، وهم باختيارهم للمهمات الصعبة لا يشعرون بالعار إذا فشلوا في ذلك، لئلا معظم الناس يفشلون في هذه المهمات . (ساري سليم سواقد، 2010، ص 126)

كما لا يتردد ذوي دافع لإنجاز المنخفض إلى القيام بالأعمال شديدة الصعوبة أو وضع أهداف شديدة الخطورة لأنهم لا يتنافسون ولا يهتمون إذا ما فشلوا في هذه الأعمال أو الوصول إلى هذه الأهداف.

أما إذا قام العامل ذي دافع الإنجاز المنخفض بإنجاز عمله فإن السبب يكون تجنب أي مواجهة مع المسئول وليس الإنجاز بحد ذاته.

II .7. 7. الدافعية للإنجاز والعمل :

- اهتم علماء النفس - وبالتحديد المختصين في علم النفس التنظيمي - بدراسية دافعية العمل من جهة في المخابر حيث اعتمدوا على تقييم الدوافع الشخصية، والرغبة في النجاح والإنجاز، ومن جهة أخرى داخل المنظمات حيث اعتمدوا على تحليل ظروف العمل وانعكاساتها على الإنتاجية ورضا العمال وتم التوصل إلى وجود تأثير دافعية الإنجاز على العمل، وكذا تأثير العمل على الدافعية للإنجاز. (Wade. C tavis , 2002.p 34).

II .7. 1. تأثير دافعية الإنجاز على العمل :

من المتفق عليه، أغلبية الأفراد يريدون العمل لإشباع الحاجات الأساسية كالسكن والأكل، لكن الحاجة من أجل البقاء لا تفسر لما يهتم البعض في إنجاز العمل باهتمام كبير إلى حد الوسوسة، ولما يهتم ويفرح البعض الآخر في إنجاز وإتقان عملهم وتتميقه. ومن هذه المحددات مايلي :

1- التوقعات والمعايير: إن تحديد الفرد لإنجاز عما ما، مرتبط بتوقعاته والمرتبطة أساسا بالنتائج المتوقعة (المنتظرة)، فإذا أراد الفرد النجاح فإنه يعمل جيد ويجهد ليصل أهدافه، بينما إذا توقع الفشل فإنه لا يخاطر و لا يبذل أي مجهود، وعليه فإن بذل أي مجهود من أجل تحقيق غاية، مرتبط بدافعية إنجازة وتوقعاته للوصول إلى هذه الغاية، كما يتوقف على سلم معاييره، والمعيار عبارة عن قناعة مهمة ودافعية، والتي تعكس أهداف وتصورات أساسية للفرد مثل الحرية، الجمال، العدالة، الصداقة .

2- الحاجة للإنجاز: قدم "ماكلياند" ومعاونيه في بداية الخمسينات فرضية مؤداها أن لكل فرد دافعية للإنجاز، وهذا الدافع هو الذي يدفعه ويحركه للتصرف مثل الجوع الذي يدفعنا للأكل. ولتقييم قوة هذا الدافع استعمل "ماكلياند" اختبار (TAT) والذي يعرف باختبار تفهم الموضوع، إذ يطلب من الفرد من هذا الاختبار، أن يستنبط قصة من إلهامه من خلال صور متعددة قدمت إليه ويطلب من وضع القصة في سياق بعد تفكير عميق .

II .7. 2. تأثير العمل على دافعية الإنجاز :

- هناك عوامل عديدة محددة بظروف العمل تساهم مباشرة في تدعيم اشتراك الفرد ودافعيته، مما يزيد من تفتحه المهني، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي: (Carale Wade , p, 350) .

- العمل المدفوع الأجر يساهم في إعطاء معنى لحياة العمال.
- بإمكان العمال المشاركة في تغيير ظروف العمل، مثل تحديد مواقيت العمل الخاصة بهم وضبطها، والمشاركة في اتخاذ بعض القرارات .
- الأعمال التي يقوم بها الأفراد حيوية ومتجددة أكثر منها روتينية .
- القوانين التي تحدد العلاقات داخل الروتين.
- استفادة العمال من الدعم الذي يقدمه لهم رؤسائهم، ورضاهم بالعلاقات الإيجابية مع الزملاء .
- يجب إعلام العمال بنتائج تقييم أدائهم بهدف اطلاعهم على نقاط الضعف في أدائهم السابق ومحاولتهم تجاوزها .
- إن المنظمات التي تعمل في خلق هذه الظروف للعمال لتتمكن من دفع العمال لإنجاز أفضل، كما تعمل على توسيع دافع الإنجاز.

II .8 . قياس دافعية الإنجاز:

اهتمت العديد من الأبحاث والدراسات ببحث خصائص ذوي الإنجاز العالي وذلك لاستغلالها في فهم ظاهرة دافعية الإنجاز وتحديد أبعادها بشكل دقيق وبالتالي العمل على بناء مقاييس لقياسها، وتنقسم المقاييس التي تستخدم في قياس الدافعية للإنجاز إلى فئتين نتعرض لهما بإيجاز على النحو التالي:

الفئة الأولى: المقاييس الإسقاطية

قدم ماكلياند وأتكينسون طريقة إسقاطية لقياس دافع الإنجاز لدى الأفراد، تقوم على إعطاء الفرد صوراً أو رسماً (تم اشتقاق البعض منها من اختبار تفهم الموضوع)، تحتوي على موقف غامض به عدد من الأشخاص، ثم يطلب من الفرد كتابة وصفة وتفسير لما تحتويه الصورة في قصة صغيرة، ولما كان الموقف الذي تحتويه الصورة غامضاً والمعلومات المتاحة لدى الفرد عنه لا تزيد عن الصورة نفسها، فإن أي وصف وتفسير يعطيه الفرد وفق الطرق الإسقاطية يمثل تعبيراً عن ذاته هو وما يجيش في نفسه من رغبات ودوافع، وعليه فبالقدر الذي يحتويه وصف الفرد للموقف في الصورة إشارة إلى نجاح أو فشل، أو إنجاز أو الوصول إلى أهداف، يتحدد مدى استحواذ دافع الرغبة في الإنجاز لديه، أي قوة هذا الدافع عنده. (أحمد صقر عاشور، 2007، ص 71).

وقد شاع استخدام اختبار تفهم الموضوع على نطاق واسع وهذا بالرغم من ضعف ثباته وصدقه في العديد من البحوث والدراسات التي تناولت الدافعية للإنجاز، وعندما بدأ النقد يوجه إلى أساليب القياس الإسقاطية حاول البعض إدخال بعض التعديلات على هذه الأساليب، فقامت "فرنش French بوضع مقياس الاستبصار " *Test of Insight* " في ضوء تصور ماكلياند لتقدير صور وتخييلات الإنجاز، حيث وضعت جملا مقيدة تصف أنماطا متعددة من السلوك يستجيب لها المبحوث استجابة لفظية إسقاطية عند تفسيره للمواقف السلوكية التي يشتمل عليها البند أو العبارة، كما قام أرنسون بوضع اختبار التعبير عن طريق الرسم (*AGET.Aronson Graphic Expression* *Test*) وذلك لقياس دافع الإنجاز لدى الطفل .

تعرضت هذه الطرق والأساليب الإسقاطية للنقد الشديد من جانب العديد من الباحثين، حيث يرى البعض أن هذه الطرق الإسقاطية ليست مقاييس على الإطلاق، حيث تصف انفعالات المبحوث بصدق مشكوك فيه، كما أنها تتسم بالذاتية وهذا بالإضافة إلى انخفاض معامل ثبات وصدق هذه الطرق، ونظرا لذلك فقد ابتعد الباحثون عن الطرق الإسقاطية، وبدأ التفكير في تصميم وإعداد أدوات أخرى أكثر موضوعية لقياس الدافع للإنجاز وهي المقاييس الموضوعية.

الفئة الثانية: المقاييس الموضوعية

قام الباحثون بإعداد المقاييس الموضوعية لقياس الدافع للإنجاز، بعضها أعد لقياس الدافع للإنجاز لدى الأطفال مثل: مقياس وينر (Weiner , 1970)، وصمم البعض الآخر لقياس الدافع للإنجاز لدى الكبار مثل: مقياس مهريان (*Mehrabian* , 1968) ومقياس لن (Lynn, 1969)، ومقياس هارمانز (Hermans , 1970)، وقد استخدمت هذه المقاييس في العديد من الدراسات الأجنبية، كما استخدمت في بعض الدراسات العربية. (عبد اللطيف خليفة، 2000، ص ص: 97-101)

وقد توصل العديد من الباحثين في مجال الدافعية للإنجاز إلى وضع مجموعة من المؤشرات التي تصف الأفراد ذوي الدافع المرتفع للإنجاز، نورد فيما يلي تصنيفات البعض منهم والتي أمكن الحصول عليها :

1- / تصنيف موراي (Murry, 1938): يحدد موراي مؤشرات الدافع للإنجاز في:

التحكم في الأفكار وحسن تنظيمها وتناولها، الاستقلالية، تحقيق الأشياء التي يرى الآخرون أنها صعبة، التفوق على الذات والآخرين ومنافستهم، الاعتزاز بالذات وتقديرها بالممارسة الناجحة، التغلب على العقبات وبلوغ معايير الامتياز، سرعة الأداء، السيطرة على البيئة الفيزيائية والاجتماعية.

2- / تصنيف هرمانز (Hermans, 1970): يحدد هرمانز مظاهر الدافع للإنجاز في عشرة جوانب هي:

مستوى الطموح المرتفع، السلوك الذي تقل فيه المغامرة، القابلية للتحرك للأمام، المثابرة، الرغبة في إعادة التفكير في العقبات، إدراك سرعة مرور الوقت، الاتجاه نحو المستقبل، اختيار مواقف المنافسة ضد مواقف التعاطف، البحث عن التقدير، الرغبة في أداء الأفضل.

3- / تصنيف قشقوش ومنصور 1979: حددا مظاهر الدافع للإنجاز في:

الاستمرار في العمل والنشاط، التنافس مع الذات والآخرين والتفوق عليهم، الاحتفاظ بمستويات عالية من العمل، التغلب على الصعوبات والعقبات، التمكن من البيئة الفيزيائية والاجتماعية.

4- / تصنيف صفاء الأعسر 1983: تحدها في:

القدرة على تحديد الهدف و التخطيط لتحقيقه، القدرة على التنافس مع الذات، القدرة على تعديل المسار، السعي نحو الإتقان، القدرة على تحمل المسؤولية، القدرة على استكشاف البيئة.

5- / تصنيف فاروق عبد الفتاح مرسى 1986: يحدد مظاهر الدافع للإنجاز لدى الأفراد

في: تفضيل المهام التي تهيء فرصا طيبة للنجاح والمكافآت، الواقعية فيما يتعلق بقدراتهم، بذل مجهودات معتبرة في كل أعمالهم، التخطيط في معظم الأحيان، تحمل المسؤولية فيما يوكل إليهم من أعمال، (عبد الرحمان بن بريكة، 1995، ص ص: 154-155)

6- / تصنيف زكريا الشربيني 1981: توصل إلى أهم صفات ذوي الدافع للإنجاز وهي:

الطموح، المثابرة، الاستقلالية، قدر النفس، الإتقان، الحيوية، الفطنة، التفاؤل، المكانة، الجرأة الاجتماعية (عبد اللطيف خليفة، 2000، ص 93).

7- / ماكلياند (Mc clelland): يحددها فيما يلي:

تفضيل المواقف التي يمكن فيها تحمل المسؤولية الشخصية للنتائج المتوقعة بدل المواقف التي تتحقق فيها النتائج بالصدفة، السعي إلى تحقيق الأهداف الصعبة نسبيا لأن الأهداف السهلة حسبه لا تمد الفرد بهذا الشعور، كما أن الأهداف الصعبة جدا قد تكون مستحيلة التحقق، السعي

إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل، والهدف من ذلك هو تحصيل الرضا النفسي نتيجة لإنجاز شيء معين، التغذية الراجعة، أي السعي إلى الحصول على المعلومات التي تسمح بتعديل المسار نحو الإنجاز العالي. (مسعودة عظيمي، 2009، ص 72)

نستنتج من خلال ما تم عرضه من تصنيفات حول أهم مؤشرات الدافع للإنجاز، أنها تشترك في بعض السمات وتختلف في بعضها الآخر، وقد حاولنا استخلاص بعض المؤشرات التي تتماشى وهدف البحث بحيث يمكن استخدامها في قياس دافعية الإنجاز لدى المدير وهي: السعي نحو الإتقان، التخطيط، المثابرة، التنافس مع الذات والآخرين، التغذية الراجعة وتعديل المسار، إدراك سرعة مرور الوقت، القدرة على تحمل المسؤولية، استكشاف البيئة الخارجية وتنمية المعارف.

خلاصة:

من خلال عرض هذا الفصل تبين لنا بأن الدافعية للإنجاز هي التي توجه السلوك الإنساني، نحو تحقيق أهداف العمل، لذا أولى المهتمون والباحثون اهتماما كبيرا بهذا الجانب فبرز عدد كبير من النظريات و الآراء التي تفسر عوامل دافعية الإنجاز نحو العمل، بغية معرفة الطرق والآليات التي من خلالها نتوصل إلى الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية، بشكل إيجابي وفعال من خلال التعرف على حوافز وحاجات الفرد في المؤسسات التربوية والإدارية بشكل عام ولدى مدير التعليم المتوسط على وجه الخصوص والمعوقات والضغوط التي تحد من دافعيته للإنجاز بشكل أكثر .

المراجع المعتمدة :

أولاً: باللغة العربية

1. نافذ يعقوب (2012) :الكفاءة الذاتية المدركة وعلاقتها بالدافعية للإنجاز والتحصيل الأكاديمي لدى طلاب كليات جامعة الملك خالد في بيشتة، في المملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، المجلد 13 العدد3، (74 - 98)
2. أحمد صقر عاشور(2007):السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية.
3. أحمد ماهر (2004)، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر - الإسكندرية .
4. جيرالند جير نبارغ، روبرت بارون، (2004) إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة محمد ارفاعي، دار المريخ المملكة العربية السعودية .
5. راوية حسن (2003) السلوك التنظيمي معاصر، الطبعة الثانية الدار الجامعية.
6. رشاد عبد العزيز موسى (1988): الفروق بين الجنسين في الدافع للإنجاز، مجلة علم النفس، العدد 05، القاهرة، الهيئة العامة المصرية للكتاب. (83 - 91).
7. زياد بركات، كفاح حسن (2011): الكفايات التعليمية لدى المعلمين ومستوى ممارستهم لها وعلاقتها بالدافعية للإنجاز، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 24 (01)، (37 - 84) .
8. ساري سليم سواقد (2010)، بناء وتقنين مقياس الدافع للإنجاز لدى طلبة الجامعة الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 25، العدد 01، الأردن (121- 150).
9. شامي زيان (2006): تأثير أنماط مدرء التعليم المتوسط على مستويات دافعية إنجاز الأساتذة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر
10. شفيق علاونة (2004): الدافعية في علم النفس العام، تحرير محمد الريماوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

11. عاطف حسن شواشرة (2007)، فاعلية برنامج في الإرشاد التربوي في استثارة دافعية الإنجاز لدى طالب يعاني من تدني الدافعية في التحصيل الدراسي (دراسة حالة)، مجلة الدراسات التربوية، الجامعة العربية المفتوحة، الأردن.
12. عبد الحميد مزوز (2012): اتجاهات المتعلمين في مرحلة التعليم المتوسط نحو ممارسة مادة التربية الفنية التشكيلية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، قسم علم النفس، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر
13. عبد الرحمان بن بريكة (1995)، دافعية الإنجاز لدى بطل نصوص القراءة، مجلة الرواسي، جمعية الإصلاح التربوي، باتنة .
14. عبد الرحمان صالح الأزرق (2000)، علم النفس التربوي للمعلمين، مكتبة الفكر العربي، لبنان.
15. عبد اللطيف محمد خليفة (2000): الدافعية للإنجاز، دار غريب، القاهرة.
16. عز الدين جميل عطية (1996)، تطور مفهوم دافعية الإنجاز في ضوء نظرية الإغراء وتحليل الإدراك الذاتي للقدرة والجهد وصعوبة العمل، مجلة علم النفس، العدد 38، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب. (92 - 104).
17. عطية عطية سيد أحمد (2008)، التلكؤ الأكاديمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز والرضا عن الدراسة لدى طلاب جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، كلية التربية . جامعة الزقازيق.
18. عفاف وسطاني (2010): دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة فرحات عباس . سطيف
19. غرم الله بن عبدالله الرزاق الغامدي(2009): التفكير العقلاني والتفكير الغير العقلاني ومفهوم الذات ودافعية الإنجاز لدى عينة من المراهقين المتفوقين دراسيا والعاديين بمدينة مكة المكرمة وجدة، رسالة الدكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس، كلية التربية، المملكة العربية السعودية .
20. قدوري خليفة (2012): الرضا عن التوجيه الدراسي وعلاقته بالدافعية للإنجاز، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم النفس، جامعة مولود معمري، تيزي وزو.الجزائر

21. كاملة فرخ، عبد الجاير تيم (2000)، مبادئ التوجيه والإرشاد النفسي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان .
22. مارس هناء (2008) أثر نمطي الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد والنازل على دافعية الإنجاز لدى الأفراد العاملين داخل المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة . قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة منتوري - قسنطينة - الجزائر .
23. مجدي أحمد محمد عبدالله (2003)، السلوك الاجتماعي وديناميته محاولة تفسيرية، دار المعرفة الجامعية، دار الإسكندرية، مصر .
24. محمد السعيد عبد الجواد أبو حلاوة (2013): حالة التدفق المفهوم الأبعاد والقياس، الكتاب الإلكتروني لشبكة العلوم النفسية، العدد 29، إصدارات شبكة العلوم النفسية العربية، القاهرة.
25. محمد جاسم، محمد العبيدي (2004)، سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وأفاق التطوير العام، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
26. محمد سعيد أنور سلطان (2003)، السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية. مصر.
27. محمد سعيد أنور سلطان (2005) السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية.
28. مسعودة عظيمي (2009): نمط المناخ التنظيمي السائد في مؤسسات التعليم الثانوي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأستاذ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة فرحات عباس، سطيف . الجزائر
29. منصور بن زاهي (2007)، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة .

ثانياً: باللغة الأجنبية

- Nicholls, J. & Duda, L. (1992) . “**Dimentions of achievement motivation school ward and sport**”. *Journal of Education Psychology*, N. 84, 233– 261.
- Mariou Williams Raliert –L– Birden (2001): ***Psycrally for language teachers*** ; com liridge university pers.
- Petri, H. and Govern, J. (2004): **Motivation: Theory, Research and Applications**, Thomson Wadsworth, Australia.
- Wade. C tavis (2002) **Itrodiction a la psychologie**, Edition du Renouvrau pédacogique , (Québec).

الفصل الثالث

إستراتيجيات

مواجهة الضغوط

الفصل الثالث :

إستراتيجيات مواجهة الضغوط

تمهيد

1.III. تطور الاهتمام بموضوع إستراتيجيات المواجهة

2.III. أصل كلمة إستراتيجية

3.III. تعريف إستراتيجيات المواجهة

4.III. أنواع إستراتيجيات مواجهة الضغوط

1.4.III. بعض النماذج العالمية لإدارة الضغوط

2.4.III. بعض إستراتيجيات التكيف مع ضغوط العمل

5.III. إدارة ضغوط العمل في المؤسسة التربوية

خاتمة

مراجع الفصل

تمهيد:

تحتاج عملية التعامل مع الضغوط في مجال الإدارة المدرسية إلى فكر ثاقب ورؤية متعمقة شاملة، تحيط بكافة جوانب العملية الإدارية، وهي عملية يصعب أن تتم دون معرفة كاملة بمضمون وكيونة هذه الضغوط، ولكن عندما تتحول الضغوط داخل المدرسة إلى معضلة دائمة ومستمرة تصبح كالمريض الذي يحتاج إلى علاج مكثف قبل أن ينتشر خطرها وتفرز سمومها داخل البنيان الإداري للمدرسة، وتتحطم معها إمكانيات المدرسة، ويفقد المقدر على تحقيق أهدافها، ويقفل من عوائدها ومن المردود التعليمي الذي ترغب في تحقيقه .

1.III. تطور الاهتمام بموضوع استراتيجيات المواجهة :

لقد بدأ الاهتمام بموضوع استراتيجيات مواجهة الضغوط منذ الستينات، وتعد دراسة "مورفي Murphy" عام 1962 من أوائل الدراسات التي استخدمت مصطلح التعامل مع الضغوط، وذلك للإشارة للطرق والأساليب التي يمكن للفرد أن يستخدمها في تعامله مع المواقف المهددة بهدف السيطرة عليها.

ومن الذين أسهموا في دراسة استراتيجيات المواجهة والتعامل مع الضغوط النفسية كارل ميننجر C.Meninger الذي قام بدراسة عن السلوكيات التي يستخدمها الأفراد في تعاملهم مع الأحداث الضاغطة، وقد وصف استراتيجيات التعامل مع الضغوط بأنها حيل ووسائل تنظيم طبيعية سوية لمواجهة الضغط. (رجاء مريم، 2007، ص 151)

ثم جاءت فيما بعد جهود " لازاروس وفولكمان Lazarus , foldkman " والتي أسهمت في تطوير مفهوم التعامل مع الضغط النفسي حيث عرفا: التعامل مع الضغوط بأنه الجهود المعرفية والسلوكية التي يبذلها الفرد للتخفيف والسيطرة وإدارة المطالب الداخلية والخارجية، والتي تنشأ في أثناء تفاعله مع البيئة، والتي تقيّم بأنها مرهقة أو تفوق ما لديه من إمكانيات ومن ثم اجتهد العديد من الباحثين في التعرف على استراتيجيات المواجهة والتعامل، وتحديد مفهومها، حيث عرفها فلشمان fleshman: "بأنها السلوكيات الظاهرة أو الخفية التي تحدث للتقليل من الضغوط النفسية أو الظروف الضاغطة".

كما أشار روتر Router إلى وجود ثلاثة متغيرات واقية من الأثر النفسي الذي تحدثه الضغوط لدى الأفراد وهي:

- خصائص الشخصية.

- الاستعدادات الجسمية.

- استراتيجيات مواجهة الضغط.

ومن الباحثين الذين أهتموا أيضا بدراسة استراتيجيات المواجهة " فريدينبرج fredenberg (1999) الذي أوضح أن الصحة والحالة الجيدة تعتبران رهن الطريقة التي نتعامل بها أو نواجه بها الضغط النفسي. (رجاء مريم، 2007، ص 151)

ويمكن اعتبار مفاهيم التحليل النفسي عن ميكانزمات الدفاع Défenses mécanisme بداية لتشكيل مفهوم المواجهة coping، حيث كان يشار إلى ميكانزمات الدفاع بأنها الوسائل اللاشعورية في مواجهة الصراعات الداخلية الجنسية والعدوانية. (خليل الشرقاوي، 1994، ص 53).

2.III. أصل كلمة إستراتيجية :

يرجع أصل كلمة استراتيجية إلى الكلمة اليونانية "استراتيجيوس" "strztegós" التي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك.

ويعرف قاموس: "ويبستر Webster" الإستراتيجية على أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية. (عبد الحميد المغربي، 1999، ص 17)

ويعرف مصطلح استراتيجية لغويا فن استخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى، لتحقيق الأهداف الموجودة على أفضل وجه ممكن، بمعنى أنها طرق معينة لمعالجة المشكلة أو مباشرة مهمة ما، أو أساليب عملية لتحقيق هدف معين. (حسن شحاتة، 2003، ص 39).

3.III. تعريف استراتيجيات المواجهة :

يعرف معجم علم النفس والطب النفسي استراتيجيات المواجهة coping stratégies بأنها سلسلة من الأفعال وعمليات التفكير تستخدم لمواجهة موقف ضاغط أو غير سار، أو في تعديل استجابات الفرد في مثل هذه المواقف، واللفظ عادة يتضمن الأسلوب المباشر والشعوري لمعالجة المشكلات، في مقابل استخدام الحيل الدفاعية، واللفظ يطلق على الاستراتيجيات التي تصمم لمعالجة مصدر القلق عكس الحيل الدفاعية التي تتوجه لمعالجة القلق مباشرة وليس مصدره. (جابر عبد الحميد جابر، 1989: ص 763).

وتشير المواجهة إلى المجهودات المعرفية والسلوكية التي نحاول من خلالها التغلب أو خفض أو تحمل المتطلبات الداخلية أو الخارجية التي يثيرها الموقف.

وتهدف إلى خفض أو تجنب المترتبات النفسية المؤلمة كالقلق والاكتئاب، ومن ثم فهي تتوسط بين الأحداث الضاغطة واستجابة الفرد لها. (جمعة سيد يوسف، 2000، ص 69).

ويرى كل من ستون ونيل (Ston, Neale 1984) للمواجهة بأنها مصطلح يتضمن كل الجهود السلوكية والمعرفية التي يستخدمها الأفراد شعوريا للتخفيف أو خفض تأثيرات المواقف الضاغطة. (رئيفة رجب، 2001، ص 67).

ومن الناحية اللغوية فقد اختلف العلماء في تسميتها على الرغم من أنها تحمل نفس المعنى، وتتفق جميعها في انجاز نفس المهام للوصول إلى نفس الهدف.

فقد ترجمت من اللغة الإنجليزية to cope with..., coping إلى اللغة الفرنسية بعدة

مصطلحات:

- Processus d'ajustement.
- Processus de faire face.
- Processus de Maitrise.
- stratégies de coping.

هذا الأخير الذي اعتمدت عليه الأدبيات الفرنسية منذ سنة 1999.

وفي المقابل استخدمت في اللغة العربية بمصطلحات عديدة مثل:

- استراتيجيات التعامل.

- استراتيجيات التوافق.

- أساليب التعامل

- طرق التعامل

- طرق المواجهة

- أساليب المواجهة

- عمليات المواجهة. (سهام طبي، 2005، ص 101)

ومنهم أيضا من تناولها على أنها:

- استراتيجيات مقاومة الضغط، وأحيانا أساليب المقاومة، وأحيانا أخرى على أنها عمليات

تحمل الضغوط... وكلها تسميات مختلفة لمعنى وهدف مشترك.

ويؤكد ضمن السياق **جمعة سيد يوسف** على أن المفاهيم المتداخلة مع مفهوم استراتيجيات المواجهة مثل: أساليب المواجهة coping styles، وطرق المواجهة ways of coping، وسمات المواجهة coping trait، على أن الاختلاف يكمن في استعمال المصطلحات فقط، وأنها جميعا تحمل نفس المعنى .

كما يمكن أن يترجم البعض كلمة coping إلى التوافق، والتغلب على الضغوط، أو إدارة الضغوط، أو التعايش مع الضغوط. (**جمعة سيد يوسف، 2001، ص70**)

كما استخدم بعض العلماء مسميات أخرى لوصفها سلوكيات المواجهة coping مثل: التفريغ الانفعالي caharisis، فنجد مثلا بورك ووير Burke, Weir (1980) قد استخدم مصطلح التفجر الانفعالي Explosive Outhursis، بينما استخدم جيلبرت وهولمان Gilbert , Holman (1982) مصطلح التعبير عن الانفعالات Expression of feelings، واستخدم كل من هاريجورج، بلاكوك وروبر Blakelock , harlurg, roper (1979) مصطلح تفريغ الغضب Anger out ليقصدوا به سلوكيات المواجهة. (**صالح أبو حطب، 2003، ص38**).

وسوف يتم التطرق إلى أهم التعريفات التي تناولت استراتيجيات المواجهة.

تعرف استراتيجيات المواجهة: بأنها سلسلة من التفاعلات بين الفرد وما لديه من مصادر، قيم، والتزامات البيئة المعنية بما فيها من مصادر ومتطلبات، وقيود، وعليه فإن عملية المواجهة ليست فعلا تخذة الفرد لمرة واحدة ثم ينتهي، بل هي مجموعة من الاستجابات المتواصلة التي تحدث عبر الزمن، والتي يؤديها الفرد في البيئة المحيطة ويتأثر بها. (**Taylor, 1999, P 204**)

ويعرف كل من لازاروس وفولكمان **lazarus , folkman** استراتيجيات المواجهة بأنها " تغير معرفي متواصل وجهود سلوكية لإدارة الحاجات الداخلية والخارجية، وبشكل خاص تلك الحاجات التي يدرك الفرد أنها مرهقة وشديدة الضرر". (**lazarus , folkman, 1984, p 141**)

ويعرفها **موس Moos (1988)** بأنها مجموعة من أنماط السلوك التكيفية المتعلمة والتي تتطلب عادة بذل الجهد، وتحددها الحاجة، وتستهدف حل مشكلة، كما يمكن السيطرة عليها وكفها أو قمعها، وبالتالي التي تستخدم بمرونة كافية كلما تطلب الموقف الضاغظ". (**أمل الأحمد، 2009، ص23**).

ويرى **سبيلبرجر Spelbeger** أيضا استراتيجيات المواجهة بأنها " عملية وظيفتها خفض أبعاد المنبه الذي يدركه الفرد على أنه مهدد".

ويعرفها كل من لازاروس وكوهن Lazarus, Cohen على أنها أي جهد يبذله الإنسان للسيطرة على الضغوط".

ويرى سعد الأمانة بأنها " المحاولة التي يبذلها الفرد لإعادة اتزانه النفسي والتكيف مع الأحداث التي أدرك تهديداتها الآتية والمستقبلية". (سعد الأمانة، 2001، ص 2).

ويشير جودج Judge (1992) إلى أن المواجهة " عملية موجهة وجهود واعية تهدف إلى حدوث استجابات صحيحة تكيفية للفرد".

ويرى وبيبر Wiber (1995) أنها " آليات سلوكية ومعرفية تتخذ لتخفيف أو تبدل، أو تخضع خبرة الضغط النفسي لسيطرة الفرد". (ليلي شريف، 2003، ص 65).

ويقصد أيضا باستراتيجيات المواجهة والتعامل تلك الجهود الصريحة التي يقوم بها الفرد لكي يسيطر على، أو يحدد من، أو يدير، أو يتحمل مسببات الضغط التي تفوق طاقاته الشخصية". (مصطفى بوزازة، 2001، ص 78).

ويذهب فريدمان Friedman (1963) في تعريفه على أنها " العملية المتبناة من قبل الفرد لمواجهة مهددات البناء النفسي، وذلك ليستطيع الفرد من خلالها القيام بوظائفه بشكل فعال". (بن زروال، 2008، ص 96).

أما كل من بيرلين وسكولر Pearlman, Schooler (1978) فيصفان إستراتيجية المواجهة بأنها إشارة إلى "تلك الأشياء التي يقوم بها الناس من أجل تجنبه الضرر الناتج شدة الحياة life strain أو ضغوطها stressors". (أبو حطب، 2003، ص 39)

ويعرفها بيلينجر وزملائه Billings and al (1983) بأنها " مجموعة المعارف والسلوك التي يستخدمها الفرد بهدف تقدير مصادر المشقة وتخفيف أثر الأعصاب الناتج عنها، وتعديل التنبيه الانفعالي المصاحب لخبرة المشقة".

كما ترى منجهام Menagham (1984) المفهوم المحوري المتضمن في عملية المواجهة على جميع المستويات هو الفعالية Effectiveness، فالمواجهة تعني أساسا التحكم في الضغوط وإدارتها بنجاح، والغرض من استخدام استجابات المواجهة هو أن تعمل على تخفيض الضيق distress، وتعديل الموقف إلى الأفضل". (مايسة محمد شكري، 1999، ص 392).

وترى أيضا إليزابيت بنجهام (1984) أنه يجب التمييز بين ثلاثة مفاهيم رئيسية، ودور كل منها في عملية المواجهة وهي: الإمكانيات Ressources، الأساليب styles، الجهود Effort، حيث تشير

مصادر مواجهة الضغوط مثل: السيطرة والتحكم، ومهارات التعامل مع الآخرين، أما أساليب المواجهة فهي أساليب عامة للمواجهة تعرف بأنها تفضيلات مألوفة ومعتادة لطرق المواجهة مثل: الانسحاب بعيدا عن الناس مقابل الميل إلى الاقتراب منهم، وإنكار المشكلات بدلا من العمل على مواجهتها، أما جهود المواجهة فتعي بها: تلك الأنشطة النوعية التي تقوم بأدائها الفرد من أجل تخفيض المشقة المتصلة بموقف معين مثل التعبير عن الانفعال أو البحث عن المساعدة.

وفي سياق حديثه عن مواجهة الضغوط الأسرية، الناجمة عن البطالة أو الفصل من العمل الفجائي، فإن مك كوبيين وزملائه Mc.Cubbin et la يصفون coping بأنها " ما تفعله الأسرة من خلال إمكانياتها ومدركاتها من أجل مواجهة الأعباء الناجمة عن البطالة".

ويذكر أن المواجهة coping يمكن أن تخفض قابلية الأسرة للإنجاح الناجم عن الضغوط، وتحمي المنظومة الأسرية، التي يمكن أن تخفض أو تزيل الضغوط".

كذلك استخدم توماس أشبي ويلز وزملائه thomas ashly wills et la (1996) مفهوم "استراتيجية المواجهة" لوصف مجموعة من الاستراتيجيات المعلنة أو المقنعة التي يستخدمها الشباب خلال تصديهم للتحديات، ويتضمن ذلك استجابات حل المشكلة، مثل الحصول على معلومات ووضع اعتبارات بديلة واتخاذ قرارات من أجل القيام بأفعال محددة، والقيام بسلوك اتصالي اجتماعي مثل مناقشة المواقف والتعاون مع أفراد آخرين، وكذلك القيام بعمليات معرفية غير ملحوظة مثال: التركيز على الجوانب الايجابية للموقف وخفض الإجهاد".

وتشير **نعمة عبد الكريم أحمد** في دراستها للاستراتيجية الدينية أحداث الحياة الضاغطة (1999) إلى أن استراتيجيات مواجهة الضغوط coping بأنها " تلك الأساليب السلوكية والمعرفية التي تظهر للوجود بعيدا عن دين الفرد".

أما الاستراتيجية الدينية في مواجهة الضغوط فتقصد بها " تلك الأنشطة والسلوكيات المتصلة بقراءة القرآن الكريم، والمحافظة على ذكر الله والعبادات كالصلاة والمداومة عليها، والإكثار من النوافل والاستغفار، والتوبة من الذنب، والسعي والرجاء في التماس العون والقوة والراحة والطمأنينة من الله، ونحن بصدد حادث ضاغط بصفة خاصة". (صالح أبو حطب، 2003، ص ص 40-41).

وتفرق آمال جودة بين المواجهة وأساليب المواجهة، حيث ترى أن المواجهة coping، هي العملية التي يقوم بها الفرد لمواجهة ما يعنيه من ضغوط خارجية وداخلية بطريقة بها تخفيف من الضغط عليه.

بينما أساليب المواجهة coping styles، هي ميل عام general propensity لدى الفرد يمكنه من التعامل مع المواقف والأحداث الضاغطة بطريقة معينة. (أمال جودة، 2006، ص75).

ويرى بعض الباحثين أيضا أمثال لازاروس وفولكمان أنه يمكن التفريق بين مواجهة الضغوط وإدارة الضغوط، ذلك لأن الأولى هي كل ما يقوم به الفرد من محاولات سلوكية للتعامل مع ضغوط حدثت فعلا، بينما إدارة الضغوط هي ما يمكن أن يتعلمه أي شخص كي يعرف كيف يواجه الضغوط بصفة عامة سواء في الحاضر أو المستقبل. (Lazarus et Folkman, 1984, P 363)

وقد تبين من خلال البحوث أن إدارة الضغوط الفعالة لها فوائد صحية لا تتكرر في التغلب على الاضطرابات المرتبطة بالضغط، حيث تم استخدامها بنجاح لعلاج أنواع الصداع وتوتر العضلات والصداع النفسي، والتحكم في ضغط الدم المرتفع، لمعالجة مشكلات تعاطي الكحوليات، والسمنة، وتدريب الأفراد على التعرف على أعراض أمراض القلب أو تصلب الشرايين.

وللإشارة فإن رغم إدارة الضغوط في سياق التعامل مع الأمراض والاضطرابات والمشكلات الصحية فإنها تختلف عن مصطلحات العلاج treatment or therapy ذلك لأن العلاج يفضل استخدامه أولئك الذين يعلمون على نحو فردي مع مريض أو عميل مثلا، بينما تشير إدارة الضغوط إلى البرامج التي تقدم للناس عامة. (جمعة سيد يوسف، (د ت)، ص44). في حين تمثل استراتيجيات مواجهة الضغط الفردية تلك الطرق والأساليب التي يحاول من خلالها الفرد التعامل مع ضغوط حدثت فعلا. (Luthans, 1992, P413).

* تعقيب:

بعد عرض مختلف تعريفات مفهوم استراتيجيات مواجهة الضغوط نلاحظ أنه توجد زوايا متعددة ورؤى مختلفة للمفهوم، حيث تناوله البعض بوصفه عمليات نفسية لاشعورية، وتناوله آخرون بوصفه عمليات شعورية مدركة، وأعتبره البعض أساليب مواجهة شعورية ولا شعورية في ذات الوقت، وتناوله البعض الآخر بأنه أساليب ثابتة رغم اختلاف أنواع الضغوط، بينما تناوله آخرون كأساليب متغيرة حسب نوع الضغط ووقته.

وضمن هذا الإطار ترى هنا وشيخ أنه على الرغم من تعدد الزوايا في النظر إلى المواجهة، إلا أن هناك معالم أساسية تشترك فيها التعريفات، لخصتها في نقاط أهمها:

. استراتيجيات المواجهة يتبناها الفرد ذاته.

- . تتميز بأنها سلوك قصدي، هدفه النهائي التكيف مع الموقف الضاغط.
- . تخضع للتحكم من طرف الفرد، أي قابلة للتغيير والتعديل.
- . تسعى إلى حل المشكلة بشكل مباشر (بالتخلص من الضاغط نهائيا مثلا)، أو بشكل غير مباشر (بالتحكم في الانفعالات الناتجة عن الضاغط مثلا).
- . قد تكون ظاهرة (كالابتعاد عن الضاغط)، أو مضمرة (كالتفكير الإيجابي في المشكلة).
- . متنوعة، فقد تكون ذات طابع معرفي، أو سلوكي، أو انفعالي، أو اجتماعي.(بن زروال، 2008، ص 97).

4.III. أنواع استراتيجيات مواجهة الضغوط:

يوجد لدى كل فرد منا دوافع وحاجات ورغبات وقد تتعارض هذه الرغبات والدوافع مع البيئة مما يجعل الفرد يعيش حالة من الضغط والقلق، ولكل واحد منا أسلوبه الخاص في حل المشكلات والتغلب على المواقف المؤلمة، فهناك أشخاص تستسلم وتتسحب من المواقف، وهذا يا يسمى بسلوك الهروب، وهناك من يلجأ إلى المواجهة، ولقد توصل الباحثون من خلال دراساتهم إلى العديد من الإستراتيجيات التي يستخدمها الأفراد في التعامل مع الضغوط والتي تتفاوت في درجة فعاليتها، من شخص لآخر. والجدول التالي يبين أنجع استراتيجيات مواجهة الضغوط (طه عبد العظيم حسين، 2006، ص 91). الجدول رقم (02): يوضح أنجع استراتيجيات مواجهة الضغط (المصدر: wad end travis 2000,p 567 في: بن زروال، 2008، ص 138).

الفئة	أمثلة
استراتيجيات جسدية	الاسترخاء، التأمل، التدليك، التمرين.
استراتيجيات موجهة نحو المشكلة	المواجهة المركزة على الانفعال للتخفيف من الانفعالات السلبية الموجهة المركزة على المشكلة كجمع المعلومات
استراتيجيات معرفية	إعادة تقييم المشكلة، التعلم من المشكلة، القيام بمقارنات اجتماعية، تنمية روح الدعابة.
استراتيجيات اجتماعية	الاعتماد على الأصدقاء، العائلة، مساعدة الآخرين

III.4.1. بعض النماذج العالمية لإدارة الضغوط :

إن منع الضغوط هو أمر يقلل من السماح لمستويات الضغوط بأن تصبح متفاقمة، ويستطيع الأفراد محاولة التوافق مع الضغوط بين العديد من الطرق، وفيما يلي عرض لأهم النتائج العالمية لإدارة الضغوط في مجال العمل.

أ. نموذج ستيرز (1994) **Steers و Black**: ويستند البرنامج الذي وضعه ستيرز للتوافق مع الضغوط المتعلقة بالعمل على وضع استراتيجيات خاصة بالفرد والمنظمة، وفيما يلي شرح لها:

(1) الاستراتيجيات الفردية: من خلال:

- تنمية الوعي الذاتي: يمكن للأفراد أن يزيدوا من الوعي بكيفية معرفتهم للعمل ويمكنهم تعلم حدودهم والتكهن بالمشكلات الكامنة والناجمة عن ضغوط العمل.
- تنمية الاهتمامات الخارجية: يمكن للأفراد تنمية بعض الاهتمامات الخارجية التي تأخذهم بعيدا عن ضغوط العمل في بيئة التنظيم.
- ترك المنظمة: ففي حالة عدم قدرة الفرد على تحسين موقفه في العمل لابد من إتاحة الفرصة له لترك المنظمة وإيجاد عمل بديل في مكان آخر.
- التمارين البدنية: حيث تمثل وسيلة فعالة لمساعدة الجسد على التعامل مع الضغوط .
- المنظور المعرفي: فالضغوط تعتبر بمثابة عملية كيفية يدركها الفرد عند تفسيره لأحداث من حوله في بيئة العمل.

(2) الاستراتيجيات التنظيمية: تسعى المنظمة في إدارة الضغوط من خلال وضع استراتيجية

تستند على:

- الانتقاء: بحيث يصبح للمدير القدرة على انتقاء الأفراد العاملين بحيث تتناسب قدراتهم وإمكانياتهم مع الوظيفة والأعمال التي يؤديونها.
- التدريب: ويمكن تقليل ضغوط العمل من خلال إجراءات التدريب على المهارات المتعلقة بالوظيفة حيث يتعلم الأفراد كيفية أداء عملهم بشكل أكثر فعالية وأقل ضغطا .
- إعادة تصميم الوظيفة: يستطيع المدير تغيير جوانب معينة من الوظيفة أو الطريقة التي يؤدي بها الأفراد هذه الوظيفة بحيث تضح توقعات كل دور حتى يصبح الفرد قادرا على إدراكها .

- برامج الإرشاد: حيث تتوقف فعالية برامج خفض الضغوط على مدى عم المديرين للأفراد العاملين وتقديم النصح والإرشاد لهم.
- المشاركة: بحيث إتاحة الفرصة للأفراد العاملين لمشاركة أكبر في عملية صنع القرارات داخل بيئة العمل لأنها تساعد على اندماج الأفراد في العمل.
- تماسك الجماعة: فكلما ازداد الارتباط بين أفراد الجماعة وبين جماعات العمل كلما ازدادت عملية الاتصال الفعال بين الأفراد، وبالتالي ينخفض غموض وصراع الدور.
- برامج النقاهة: فقد قامت بعض المنظمات بعمل برامج للنقاهة الصحية والترفيه بحيث تكسب الأفراد القدرة على تعديل سلوكهم. (Steers & Black, 1994, 620).

ب- نموذج فينتشام رودز (1996): Fincham & Rhods : لقد قدم فينتشام وروذر نموذجا شاملا لاستراتيجيات التوافق من خلال:

- التوافق المتركز حول التقدير: حيث يحاول الفرد مواجهة أسباب الصعوبات التي تواجههم من خلال استخدام نظام الدعم الاجتماعي المتاح في العمل، وتساعد الإدارة هنا في إرشاد أفراد العاملين على كيفية التعامل مع المواقف الضاغطة بهدف تعديل سلوكيات الأفراد في بيئة العمل .
- التوافق المتمركز حول المشكلة: حيث يتناول الأفراد المشكلات التي تسبب لهم ضغوطا من خلال استخدام نظام الدعم الاجتماعي المتاح في العمل، وتساعد الإدارة هنا في إرشاد أفراد العاملين على كيفية التعامل مع المواقف الضاغطة بهدف تعديل سلوكيات الأفراد في بيئة العمل.
- التوافق المتمركز حول الانفعال: وتركز الاستراتيجية على تقديم طرق للتعامل مع الآثار الوجدانية للضغوط من خلال التنظيم الوجداني والاهتمام بمشاعر الأفراد وتقبل الأفراد للمواقف الضاغطة واحتواء مشاعرهم وانفعالاتهم.

وقد توصل إلى تحديد مجموعة من الأساليب للتعامل مع الضغوط:

- العمل على المشكلة.
- منع الضغوط من التفاقم .
- التخلص من المشاعر السلبية الناجمة عن الضغوط .
- اتخاذ بعض الإجراءات الوقائية .
- الاستعداد والإعداد لمواجهة ضغوط العمل .
- توفير الدعم الاجتماعي.

وضع برنامج للتعامل مع الضغوط. (سلامة عبد العظيم حسين، 2010، ص ص: 241-242)

ج- نموذج رايت ونو (Wright & Noe 1996)؛ ويعتمد هذا البرنامج كذلك على وضع

استراتيجية على مستوى الفرد والمنظمة .

(1) الاستراتيجية الفردية: تركز إدارة الضغوط على مستوى الفرد بإكسابه القدرة على التوافق مع

الضغوط من خلال :

• التمارين الرياضية: حيث تساعد ممارسة التمارين الرياضية على تحسين الصحة البدنية

للأفراد العاملين .

• الاسترخاء: يمكنك للأفراد العاملين الاستفادة من أساليب الاسترخاء للتخلص من ضغوط

العمل التي تؤدي ارتفاع ضغط الدم وزيادة ضربات القلب .

• إدارة الوقت: ينبغي إدارة الوقت بشكل أفضل بحيث توزيع الوقت على لمهام التي يتم تكليف

الأفراد بأدائها .

• تطوير نظم الدعم الاجتماعي: حيث أن توفير الدعم الاجتماعي من قبل المؤسسات الأخرى

يساعد على التخلص من الضغوط التي يعاني منها الأفراد في بيئة العمل .

• توافق الإدراكات: يلعب إدراك الضغوط دورا هاما في تحديد الطريقة التي يتعامل بها الأفراد

مع ضغوط العمل بطريقة أو بأخرى .

(2) الاستراتيجية التنظيمية: تعمل المنظمة على تحسين الأداء من خلال تقليل الضغوط

المتعلقة بالعمل والتي يعاني منها الأفراد العاملون من خلال تحسين بيئة العمل، وتوضيح الأدوار

ودعم محاولاتهم، والتخلص من الضغوط وتقديم برامج للصحة العامة، وإيجاد ثقافة تنظيمية مدعمة

تساعد الأفراد العاملين على إدارة الضغوط من خلال تدعيم القيم المشتركة داخل المنظمة .

(Wright & Noe, 1996, 697 – 724)

د- نموذج هيلريجل وآخرون (Hellriegel et al (2001)؛ ويشير أنه من الضروري أن يتضمن

أي برنامج لخفض الضغوط لبعض الأساليب والوسائل التي تساعد على احتواء مثل هذه الضغوط،

وقد استند نموذجه على ما يلي :

(1) الوسائل الفردية: وتتضمن بعض الأنشطة والسلوكيات التي تمت بهدف القضاء على

مصادر الضغوط وجعل الأفراد أكثر فطرة للتوافق معها، وتتضمن هذه الوسائل التعرف على الضواغط

التي تؤثر على حياة الفرد، وبالتالي تحديد تصرفاته حيالها، وهناك بعض الأمور التي تساعد الفرد على ذلك، ومنها:

- التخطيط الجيد لإدارة الوقت
- التمرينات الرياضية
- تبني فلسفة إيجابية تجاه الحياة التنظيمية - التوازن بين العمل والحياة الشخصية .
- (2) الوسائل التنظيمية: يتم تقليل الضغوط من خلال ثلاث وسائل هي:
- تحديد ضوابط العمل
- تعديل سلوكيات الأفراد في ضوء إدراكاتهم
- مساعدة الموظفين على التوافق بشكل فعال مع آثار هذه الضغوط.
- وينبغي أن تتضمن برامج إدارة الضغوط ما يلي:
- 1- التحسن في بيئة العمل المادية
- 2- إعادة تصميم الوظيفة للتخلص من ضغوط العمل
- 3- تخفيف عبء العمل
- 4- إعادة الهندسة الإدارية للعمليات .
- 5- تغييرات في مواعيد العمل
- 6- الإدارة بالأهداف.
- 7- الإدارة بالمشاركة
- 8- ورش العمل (Hellriegel & et al,2001,192-220)

د- نموذج نيلسون وكويك (2003) Nelson & Quick : يرى نيلسون أننا بحاجة إلى إدارة

الضغوط في العمل من خلال وضع بعض الاستراتيجيات الفعالة التي تهدف إلى تجنب آثار الضغوط السلبية والحيلولة دون التأثير بالسلب على أداء الفرد والمنظمة، وفيما يلي عرض لهذه الاستراتيجية .

(1) استراتيجية إدارة الضغوط على المستوى التنظيمي: وتعتمد على مجموعة من الخطوات،

وهي:

- إعادة تصميم الوظيفة: يجب إعادة تصميم الوظيفة بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية، ويتحقق ذلك من خلال ضمان أن الوظيفة تقوم بالعديد من الأنشطة والمهام، كما تتيح مقدار مناسباً من السلطة والأداء .
- وضع الأهداف: يمكن تحقيق التكيف مع الضغوط من خلال وضع الأهداف وتحديد الأنشطة التي تهدف على زيادة الدافعية لإنجاز العمل، وتتوقف فاعلية وضع الأهداف على مدى مشاركة العاملين .
- تحديد الدور: فمن الضروري إتاحة الفرص للأفراد لتعديل أدوارهم في العمل بحيث تتناسب مع ميولهم المهنية وتوقعات هذا الدور .

• الدعم الاجتماعي: تساعد العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل بين الجماعات على سهولة التكيف مع ضغوط العمل، ومن الضروري أن يكون هناك دعم من خارج المدرسة لإدارة هذه الضغوط.

(2) استراتيجية إدارة الضغوط على مستوى الفرد: تستند هذه الاستراتيجية على إكساب الأفراد المهارة والقدرة على مواجهة هذه الضغوط من خلال التدريب المستمر، وجودة إدارة الوقت والتنمية المهنية للأفراد العاملين بالتنظيم وفتح قنوات الاتصال بين جماعات العمل. (سلامة عبد العظيم حسين، 2004، ص 243).

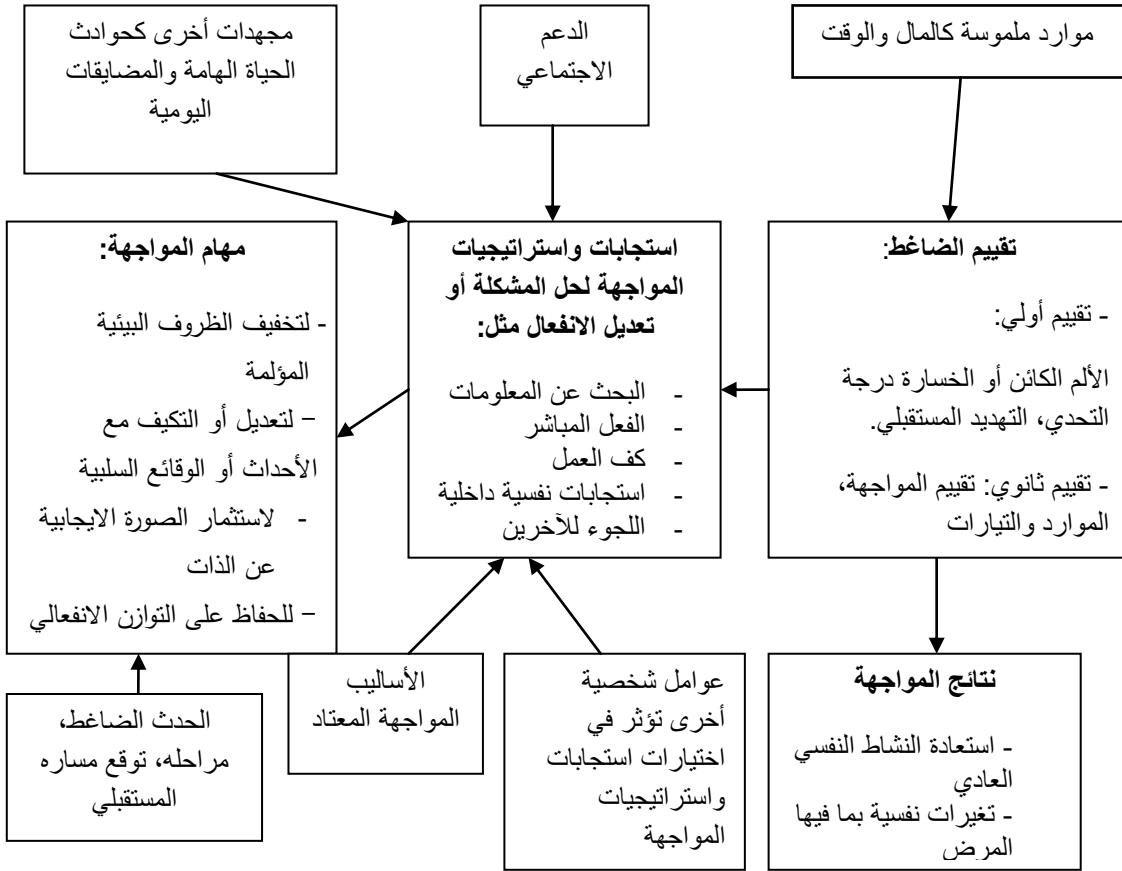
III.2.4. بعض استراتيجيات التكيف مع ضغوط العمل:

1. استراتيجية حل المشكلات (Problèmes Solving): يتألف هذا الأسلوب العلمي لحل المشكلات من مجموعة من العمليات الغنية أو الصريحة التي تؤدي بالفرد بالتفكير بالاحتمالات المتعددة التي تصلح كحل لموقف مشكل محدد، ثم اختبار أكثر هذه الأبدال فاعلية والعمل على وضع الحل الذي يتوصل إليه موضع التعزيز وتتم عملية حل المشكلات بالمراحل الآتية: (زياد بركات، 2010، ص 05).

1. الوعي بوجود مشكلة .
2. تحديد المشكلة وتعريفها وجمع البيانات والمعلومات.
3. توحيد الإبدال المحتملة لحل المشكلة.
4. اتخاذ القرار حول البديل أو مجموعة الإبدال.
5. اتخاذ القرار حول كيفية تنفيذ البديل أو الإبدال التي اختبرت.
6. اتخاذ الإجراءات التنفيذية .
7. تقييم فاعلية الحل وتضييق العملية من جديد على أي مشكلات متبقية.

المخطط رقم (06) : نموذج سيرورة المواجهة

(المصدر 28p, 2005, yousef, في: بن زروال، 2008، ص 133).



ويتم التدريب على حل المشكلات إما فردياً إذا كان الشخص يرغب في عدم مشاركة الآخرين في حل المشكلة، وهنا من المفيد أن يضع المدير أو الشخص المعرض للمشكلة أفكاره ومشاعره على الورقة ليستطيع تحديده والتحكم فيها. وإما جماعياً من خلال استخدام ما يسمى بالعصف الذهني أو التفكير Brain Stroming وهي عملية يتم من خلالها استحضار أكبر عدد من الأفكار حول موضوع معين في وجود مجموعة من الأفراد، بحيث يعمل كل منهم كمثير للآخرين، مع عدم القيام بأي تقييم للحلول أثناء طرحها أو القيام بمقاطعة المتحدث، وعند الانتهاء من طرح الحلول من جانب كل عضو في المجموعة تبدأ بمناقشة هذه الحلول على نحو جماعي للوصول إلى أفضلها ومحاولة تنفيذه.

(جمعة سيد سويف، 2007، ص ص: 47 - 48).

2. **استراتيجية التمارين الرياضية:** يعتبر هذا الأسلوب أكثر فعالية في العامل مع ضغوط العمل، ويتمثل في زيادة الآثار الفسيولوجية، وتميل التمارين إلى خفض الضغط النفسي بطرق مختلفة حيث أن ضربات القلب ومعدل التنفس وضغط الدم والاستجابة الفسيولوجية الحساسة للضغط

النفسي تميل إلى الانخفاض عند جميع الأشخاص الذين يمارسون التمرين بشكل منتظم، وتجعل التمارين الرياضية الناس ينامون بشكل أفضل أثناء الليل. (زياد بركات، 2010، ص 05)

كما أن التمارين الرياضية تساعد الفرد على التخلص من التوتر الشديد، وأن هناك العديد من التمارين التي يمكن أن يمارسها الشخص للتخفيف من حدة التوتر الناجمة عن الضغوط، على أن أفضلها تلك التمارين التي تساعد على تحسين الصحة العامة وذلك من خلال مساعدة الجسم على النقاط أكبر كمية من الأكسجين وتحسين عمل الدورة الدموية وتقوية عضلات القلب، والمساعدة في الحيلولة دون وقوع ضربات القلب. (محمد الطاهر طعيلي، 2010، ص 77)

من هنا تتأكد أهمية التمارين البدنية والرياضية بشكل عام على التخفيف من حدة ضغوط العمل لدى الفرد والمدير على وجه الخصوص، لأن النشاط المهني الذي يمارسه المدير يتطلب مجهود فكري، وأثناء قيامه بمهامه فإنه يبذل طاقة تتجدد باستمرار، ومن هنا ونفاديا للضغط الذي يتعرض له فإنه بحاجة إلى ممارسة التمارين الرياضية .

3. الاسترخاء Relaxation: يعني انسحاب الشخص مؤقتا ومتعمدا من النشاط بما يسمح الإعادة والاستفادة الكاملة من الطاقات الكامنة سواء البدنية أو العقلية أو الانفعالية. وقد ابتكر الطبيب والأخصائي النفسي إدموند جاكوبسون E-Jacobson عام 1920 أسلوب الاسترخاء التدريجي Progressive Relascation كأسلوب لخفض التوتر لدى الأفراد، وفي هذا الأسلوب يتعلم الأفراد القيام بشد عضلاتهم ثم إرخائها مرة أخرى. (<http://www.al-manal.com>).

حيث قدم سويني 1987 Sweeney مفهوما عاما للاسترخاء بأنه: « حالة أو استجابة مدركة إيجابية يشعر فيها الشخص بالتخلص من التوتر أو الإجهاد ». (أسامة كامل راتب، 2004، ص 123).

أوضحت العديد من الدراسات التي أجريت في المجال الطبي أن هناك علاقة قوية بين العقل والعضلات، فالعضلات لها آثار فعالة على كل الأنشطة الذهنية مثل الانتباه والإدراك والتحفيز، واثبت أيضا هذه الدراسات أن هناك علاقة عكسية بين الاسترخاء والتوتر فكما كان الجسم أكثر استرخاء كلما قل شعور الفرد بالتوتر والعكس صحيح (عائشة كرم الدين على ضياف، 2003، ص 56). والاسترخاء ولو لمدة دقائق محدودة له تأثير إيجابي على أداء الفرد وإنتاجيته، وجلس الفرد في وضع مريح وشد عضلات الرقبة والذراعين مع تغميض العين والتنفس بعمق يمكن أن يخلص عضلات

الجسم من الإجهاد خاصة إذا تم تكرار ذلك عدة مرات يوميا، ويجب أخذ في عين الاعتبار دائما أن استرخاء العقل دائما يجب أن يسبقه استرخاء الجسم .

ويمكن تلخيص أهمية الاسترخاء فيما يلي : (أسامة كامل راتب، 2004، ص 124)

أولاً: يعتبر الاسترخاء مؤشرا وقائيا لحماية أعضاء الجسم من الإجهاد الزائد، وخاصة أعضاء أو أجهزة الجسم الأكثر تهيؤا لحدوث أمراض التوتر.

ثانياً: يعتبر الاسترخاء مدخلا علاجيا حيث يفيد في التخلص أو التخفيف من حدة التوتر في حالات مثل الصداع النصفي، والأرق وعدم استطاعة النوم الهادئ، والقرحة والمشكلات الجنسية، والتشنج القولوني، ودقات القلب غير المنظمة.

ثالثاً: يعتبر الاسترخاء مهارة مفيدة لمواجهة الضغوط Coping Skill، والتغلب عليها بما يسمح بتحقيق الصفاء الذهني، والتفكير الفاعل.. فكما هو معروف أن التوتر الزائد قد يعوق العمليات العقلية، بينما الاسترخاء يساعد على استعادة ووضوح التفكير، حيث يمكن التعامل مع الأفكار في الذاكرة، على نحو أفضل عندما يكون الفرد في حالة استرخاء، وعلى ضوء ذلك يمكن استخدام الشخص لمهارات الاسترخاء في مواقف الحياة الضاغطة والتغلب عليها، ومن ذلك ضغوط العمل.

4. **التأمل Méditation**؛ يختار الفرد وضعا مريحا ويغلق عينيه ويحاول أن يتخلص من الأفكار المتضاربة في ذهنه، ثم يقوم باختيار كلمة يرددها مرة بعد مرة وعلى الرغم من الجدل حول هذا الأسلوب، إلا أن هناك الكثيرين الذين بينوا بأن هذا الأسلوب يؤثر في بعض وظائف الجسم التي تساهم في تحقيق الاسترخاء ودرجة النشاط في الموجات المخية، والهدف من هذا كله هو الوصول إلى الاسترخاء التام أو العميق .(علي محمد، 2008، ص 187).

5. **النظام الغذائي**؛ ويقصد بذلك أنواع وكميات الغذاء التي تدخل الجسم، فالغذاء المتكامل ضروري لوظائف الجسم وإعطاء الطاقة والحيوية اللازمة لأداء العمل، وعندما يتفاعل نظام الغذاء الجيد مع التمرينات تكون لكل منهم آثار حسنة على الآخر، والنتيجة في النهاية في صالح الفرد في مقاومته للآثار المسببة للضغوط النفسية .(سلامة عبد العظيم حسين، 2004، ص 269)

وفيما يتعلق بالتغذية يوضح **عبد الرحمان بن محمد هيجان** (في محمد الطاهر طعيلي، 2010، ص 80) قائلاً: أن الغذاء المتوازن يعتبر مهم جدا بالنسبة للفرد وذلك من أجل الحفاظ على درجة عالية من الطاقة لمواجهة ضغوط العمل، ذلك أن الغذاء أو الطعام يعتبر مصدر الطاقة ومواد البناء والنمو في الجسم الإنساني اعتماد على العناصر الغذائية الموجودة في هذا الطعام. وعلى جانب الغذاء

المتوازن فإن ما يوصي به الأطباء في مجال التغذية لمواجهة ضغوط العمل هو النظام في تناول وجبات الغذاء، ذلك أن الكثير من الأفراد الذين يعانون من ضغوط العمل إما بسبب إلحاح الوقت، وإما بسبب عبء العمل الزائد، أو القلق - كثيرا ما يلغون وجبات الإفطار من حياتهم اليومية ويكتفون بوجبة الغذاء في المقام الأول، مما قد يترتب عليه شعورهم بالإرهاك والتعب أثناء تأدية العمل، بالإضافة إلى المضاعفات الصحية التي تتجم بسبب تخمة الأكل أثناء وجبة الغذاء، وذلك بسبب الأكل المفرط نتيجة الجوع الشديد، لذا فإن الشخص المهتم بغذائه من الممكن أن ينتظم في عملية تناول وجباته اليومية لو أنه ألزم نفسه بتناول ثلاث وجبات أو أربع وجبات تبدأ بفطور الصباح ثم تناول وجبة خفيفة مثل: البسكويت أو حبة تفاح أو موز في وقت الظهيرة ثم تناول وجبة الغذاء الرئيسية بعد الرجوع من الدوام، فوجبة عشاء خفيفة. (محمد الطاهر طعبلبي، 2010، ص 80).

بناء على هذا فإن محافظة المدير على غذاء متوازن والالتزام بجدول منتظم للوجبات الغذائية، تعد من الأساليب الناجحة لمواجهة ضغوط العمل لأنها تمدّه بالطاقة اللازمة لأداء نشاطاته التربوية والإدارية والبيداغوجية، فضلا عن أنها تجنبه الكثير من الأمراض الناجمة عن عدم التوازن في الغذاء.

6. الاستراتيجية الدينية والعلاج الروحي :

كثيرا ما نلجأ إلى الله عزوجل أثناء الشدائد، فنستعين بالصبر والإذعان لحكم الله عند الابتلاء بمكروه، وينحصر العلاج الديني والروحي في دفع الفرد إلى تقبل الموقف والرضا بقضاء المولى عزوجل ومن ثم التحول نفسيا إلى الحكمة والهدوء والطمأنينة والتفكير في الدين وقراءة كتبه، وكثيرا ما يفلح هذا النوع من العلاج أو الأساليب حيث تفشل الأنواع الأخرى من الطرق والأساليب والعلاجات في تخفيف آثار الضغوط والشدائد على الفرد ومن أمثلة ذلك.

- الصلاة:

يؤكد الطب العقلي أن الصلاة والإيمان العميق يقللان من تأثيرات المشاغل والقلق والإجهاد والمخاوف على الفرد.

فوقوف الإنسان في الصلاة أمام الله سبحانه وتعالى خالقه وخالق الكون في خشوع وتضرع يمدّه بطاقة روحية تبعث فيه الشعور بالصفاء الروحي والأمن النفسي، فإذا ما أدى الفرد صلاته كما ينبغي، متوجها بكل جوارحه وحواسه إلى الله تعالى ومنصرفا عن كل مشاغل الدنيا ومشكلاتها، انبعثت فيه حالة من الاسترخاء التام وهدوء النفس وراحة العقل، وبإمكانها تخفيف التوترات الناشئة عن ضغوط الحياة اليومية. (لوكيا وبن زروال، 2006، ص 80)

وفي ذلك قال الطبيب **توماس هايسلوب Thomas hailsoeb** "إن أهم مقومات النوم التي عرفتھا خلال سنين طويلة قضيتها في الخبرة والتجارب هو الصلاة، فالصلاة أهم أداة عرفت حتى الآن لبت الطمأنينة في النفوس، وبت الهدوء في الأعصاب".

وباعتبار الاسترخاء وسيلة من وسائل مقاومة الضغط، فإن الصلاة تمدنا بنظام التدريب على الاسترخاء خمس مرات في اليوم تمكن الفرد من التخلص من التوتر الذي تسببه المجهودات اليومية، وقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول لبلال -رضي الله عنه- عندما تحين أوقات الصلاة "يا بلال أرحنا بالصلاة"، وروي أبي داود أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان إذا خر به أمر صلى.

وحالة الاسترخاء والهدوء النفسي التي تحدثها الصلاة والتي تستمر فترة ما بعد الانتهاء منها، تساعد على التخلص من التوتر والقلق، فتكرار اقتران حالة الاسترخاء بالمواقف الضاغطة إما بمواجهتها فعلياً أو بتذكرها، يؤدي في النهاية إلى تكوين ارتباطات شرطية جديدة بينها، وما دام الاسترخاء استجابة معارضة للقلق فإن هذا الأخير سينطفئ تدريجياً. (عثمان نجاتي، 1993، ص 286-288)

فأمل الإنسان في استجابة الله تعالى له ليؤدي -بواسطة الإيحاء الذاتي باحتمال استجابة الله تعالى له- إلى تخفيف حدة القلق لديه لذلك يرغبنا الرسول صلى الله عليه وسلم بالدعاء قائلاً: "ما من مسلم يدعو بدعوة ليس فيها إثم ولا قطيعة رحم، إلا أعطاه الله إحدى ثلاث: إما أن يعجل له دعوته، وإما يذخرها له في الآخرة، وإما أن يصرف عنه من السوء مثلها..."

والاتصال الذي يحدث بين الفرد وخالقه خلال الصلاة يمد المصلي بطاقة كامنة، فيصير أكثر استعداداً لقبول العلم والمعرفة، وأكثر قدرة على القيام بأجل الأعمال وأصعبها.

وعن تأثير الصلاة قال **وليم جيمس James-W**: إننا بالصلاة نستطيع أن نلج باب ذخيرة كبيرة من النشاط العقلي لا يستطيع إليها وصولاً في الظروف العادية".

أما صلاة الجماعة وتردد الفرد على المسجد لأدائها فتتيح له التفاعل مع الآخرين مساعدة إياه على تكوين علاقات اجتماعية تقوم على الصداقة والمودة، فتساهم في نمو شخصيته ونضجه الانفعالي، وتشبع حاجته إلى الانتماء والتقبل الاجتماعي مما يؤدي إلى الوقاية من القلق الذي يعاني منه بعض الأفراد نتيجة شعورهم بالوحدة والعزلة وعدم الانتماء إلى الجماعة، أو شعورهم بعدم تقبل الجماعة لهم.

كما تقوم صلاة الجماعة بدور وقائي ودور علاجي في نفس الوقت فمن خلال مداومة الرد منذ صغره على صلاة الجماعة، فإنه يتحصل من المعلومات الدينية والإرشادات العملية التي توجه سلوكه في الحياة توجهها سليماً، وتزيد من قدرته على مواجهة مشكلات الحياة فقد كتب غاندي Gandhi " لولا الصلاة لصرت مجنوناً منذ أمد بعيد". (لوكيا وبن زروال، 2006، ص ص 82-83).

هذا وقد كشفت أحدث الدراسات العربية التي أجريت في مركز تكنولوجيا الإشعاع القومي أن السجود لله يخلص الإنسان من الآلام الجسدية والتوتر النفسي وغيرها من الأمراض العصبية العضوية، واكتشف أخصائي في العلوم البيولوجية وتشجيع الأغذية في المركز أن السجود يقلل الإرهاق والتوتر والصداع والعصبية والغضب، كما يلعب دوراً مهماً في تقليل مخاطر الإصابة بالأورام السرطانية. كما يساعد السجود للمولى عزوجل في تفريغ الشحنات الزائدة التي تسبب أمراض العصر كالصداع وتقلصات العضلات وتشنجات العنق والإرهاق، إضافة إلى النسيان والشروذ الذهني مشيرين إلى أن زيادة كمية الشحنات الكهرومغناطيسية دون تفريغها يتفاقم الأمر ويزيده تعقيداً.

لقد توصل **فاندير هوفين** إلى نتيجة مؤكدة من فائدة قراءة القرآن وتكرار لفظ الجلالة وذلك من خلال الدراسة التي قام بإجرائها على عدد كبير من المرضى على مدى ثلاث سنوات بينهم مرضى ليسوا مسلمين وبينهم من لا ينطق العربية. وتبين أن نتيجة العلاج للمرضى النفسيين كانت مذهلة وخاصة الذين كانوا يعانون من الاكتئاب أو القلق أو التوتر.

كما أن التسبيح والدعاء الذي يعقب الصلاة مباشرة، حيث يناجي الإنسان ربه ويشكو إليه ما يعاينيه من مشكلات ويطلب معاونته وقضاء حاجاته، يساعد هذا التعبير عما يزعج النفس ويقلقها على الاسترخاء والتخلص من القلق لأن المؤمن يعلم أن الله سبحانه وتعالى قال "ألا بذكر الله تطمئن القلوب"، وأيضاً "وإذا سألك عبادي عني فإني قريب أجيب دعوة الداعي إذا دعان". (عثمان نجاتي، 1993، ص 289)

وأخرجنا في "الصحيحين" من حديث ابن عباس، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم كان يقول عند الكرب " لا إله إلا الله العظيم الحليم، لا إله إلا الله رب العرش العظيم، لا إله إلا الله رب السماوات السبع، ورب العرش الكريم".

وفي "جامع الترمذي" عن أنس، أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان إذا أشد به أمر قال: "يا حي يا قيوم برحمتك أستغيث".

وفيه عن أبي هريرة أن النبي (ص) كان إذا أهمه الأمر، رفع طرفه إلى السماء فقال "سبحان الله العظيم وإذا اجتهد في الدعاء قال "يا حي يا قيوم". (ابن قيم الجوزية، 2003، ص 139) وإضافة لما للصلاة من فوائد فإن الوضوء - استعدادا لها - ليس تطهير للجسم فحسب، وإنما هو تطهير للنفس من رجسها، فالوضوء يجعل المؤمن يشعر بنظافة جسده ونفسه، وهذا الشعور بالطهارة يهيئ الفرد للاتصال بخالقه والدخول في حالة الاسترخاء الجسمي والنفسي خلال الصلاة.

7. استراتيجيات وسائل الدفاع الأولية (Défense Mechanisme)؛

إن الدفاعات الأولية تساعد الفرد وتحميه من الخوف الشديد وآثار الإحباط النفسي، من خلال إبعاد أثر التهديد عن الفرد وتساعد على التخلص من أثر الواقع غير السار حتى يتمكن الشخص من امتلاك المصادر اللازمة لمعالجة المعلومات، فطالما أن مصدر التهديد في الضغط باق ومستمر فإنه يلزم توفير طاقة لدى الفرد للمحافظة على توازنه من خلال ما يسمى بوسائل الدفاعية الشعورية منها واللاشعورية. (زياد بركات، 2010، ص ص: 5-6).

فبعض الناس يلجأ إلى ما أطلق عليه فرويد حيل الدفاع اللاشعورية وهي عمليات عقلية لا شعورية تقوم بها الذات الوسطى Ego من أجل حماية نفسها من القلق الشديد، ولقد تقبل علماء النفس فكرة فرويد حول حيل الدفاع اللاشعورية وأضافوا إلى قائمته عدداً من هذه الحيل وهي تحمي صاحبها من المشاعر غير السارة كالقلق والشعور بالذنب. (عبد الرحمان محمد العيسوي، 2008، ص 215).

ومن هنا يجب على المدير امتلاك بعض هذه الميكانيزمات الدفاعية التكيفية لاستخدامها عند اللزوم للتعامل مع المشكلات المهنية الضاغطة التي تواجهه أثناء مزاوله عمله اليومي، ومن هذه الميكانيزمات الدفاعية التكيفية المهمة التي تستخدم للتعامل مع ضغوط العمل. (زياد بركات، 2010، ص 6). ولقد تعددت هذه الحيل لدرجة أن هناك بعض العلماء الذين سجلوا (49) حيلة، ومن أهمها ما يلي: (زياد بركات، 2010، ص ص: 5-6).

1.7. الإعلاء والتسامي (Sublimation)؛ وهي وسيلة دفاعية يتم فيها تحويل الفرد الطاقة

النفسية من صورة غير مرغوبة بالنسبة للآخرين، إلى صورة مرغوبة وذات غايات سامية يوافق عليها

الآخرون وينظرون لها نظرة احترام وتقدير. فعلى المدير أن يمتلك مهارة تكيفيه تجعله قادرا على التسامي والتعالي على المشكلات المهنية الضاغطة .

2.7. الكبت (Répression)؛ وهي وسيلة دفاعية لا شعورية يلجأ إليها الفرد للتخلص من الذكريات والتجارب والمخاوف المؤلمة التي تسبب له الضيق وذلك بإكراهها على التراجع إلى منطقة اللاشعور لتصبح نسيا منسيا وحتى تخفف مما أصابه من الصراع، ويلجأ المدير أحيانا إلى كبت مشاعره وعواطفه عندما لا يستطيع مواجهتها وبخاصة في المواقف المتعلقة بالأمر الإدارية.

3.7. الكظم (Suppression)؛ وهي وسيلة دفاعية شعورية ذو مكانة خاصة في حياة الفرد الاجتماعية والأخلاقية ويعني بضبط الدوافع الغير المرغوبة كالغضب والتحكم بها ومنعها من الظهور بشكل ظاهر وهو سلوك دفاعي غالبا ما يرمز له بقوة الإرادة أو قوة الشخصية. والمدير الفعال هو من يستطيع تطوير هذه الوسيلة التكيفية لديه ويستخدمها أفضل استخدام لمساعدته في مواجهة المشكلات المهنية .

4.7. التحويل (Déplacement)؛ حيث أن الإنسان يلجأ إلى تحويل أو نقل موضوع العاطفة أمام ضغط داخلي ومقاومة خاصة من موضوع الضغط إلى موضوع آخر، فعلى المدير أن يكون يقظاً للتقليل ما أمكنه من استخدام هذه الوسيلة لديه لأن انعكاساتها السلبية أكثر من فوائدها الممكنة.

5.7. الإسقاط (Projection)؛ وهي وسيلة دفاع يعزو فيها الناس أفكارهم غير المقبولة إلى أناس آخرين ويؤدي ذلك إلى سوء إدراك الآخرين ومعرفة سلوكهم ولذلك فإنه يتم التعامل مع ضغوط العمل غير المقبولة من خلال إسقاطها على الآخرين.

5.III. إدارة ضغوط العمل في المؤسسة التربوية؛

في الوقت الذي يمكن للأفراد مواجهة بعض ضغوط العمل، فإنهم لا يستطيعون لوحدهم التخلص من كل مسببات هذه الضغوط الناجمة عن بيئة العمل، لهذا فإن المؤسسة الناجحة هي التي تدرك أنه من الواجب التدخل لمواجهة الضغوط التي تعرض لها أفرادها. (محمد الطاهر طعيلي، 2010، ص 81).

وتُعرف إدارة الضغوط في بيئة المدرسة بأنه: " قدرة مدير المدرسة على التعامل مع الضغوط المدركة التي يواجهها في بيئة العمل، وتعتمد هذه العملية على مجموعة من الأساليب التي تتضمن

التقليل من حدة هذه الضغوط وتفعيل القدرة على التكيف معها ومع مصادره"، وهناك فرق بين الوقاية من الضغوط وإدارة الضغوط والتخلص منها، وهي التي تثير استجابة الضغوط، أما إدراك الضغوط، في مجموعة من الإجراءات التي تتخذ لمساعدة الأشخاص على التوافق بشكل فعال مع لضغوط أو خفضها. (طه وسلامة، عبد العظيم حسين، 2006، 245).

وتعتمد إدارة ضغوط العمل على فلسفة المدرسة ومبادئها التي تستند عليها ومدى استخدامها لمجموعة من الأساليب التي تهدف إلى تقليل هذه الضغوط، وتحديد مصادرها ورفع مستوى الصحة والسلامة لكل فرد .

عليه يمكن إدارة ضغوط العمل على مستوى المدرسة من خلال ما يلي :

1. التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم: إن الأخطاء التي يقع فيها الكثير من الإداريين في ممارستهم اليومية بسبب عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم، تسبب الكثير من الضغوط النفسية لمرؤوسيه، لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد، وهذا بدوره يمكن أن يشجع جو من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية الأولى.

2. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: حيث تعاني المدارس من مشاكل تتبع من تغييرات في هياكل الوظائف والعلاقات والسياسات والإجراءات، ويؤدي هذا التغيير إلى إلقاء مزيد من الضغوط النفسية على العاملين عامة وعلى المدير خاصة، ويمكن إعادة تصميم هيكل التنظيم بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط مثل إضافة مستوى تنظيمي جديد، أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج وظائف أو تقسيم إدارة كبيرة إلى إدارتين أو إنشاء وظائف جديدة. (طه وسلامة، عبد العظيم حسين، 2006، 245).

3. المشاركة في اتخاذ القرار: يؤدي عدم المشاركة في اتخاذ القرار أو البعد عن مراكز اتخاذ القرار إلى الشعور بالاغتراب وضغوط العمل، لذا ينبغي إتاحة الفرصة للأفراد العاملين في المشاركة في اتخاذ القرار في المدرسة، وذلك لما له من دور في تحسين أداءهم للمهام التي تناط بهم. (طه حسين، 246)، فبعد المدير عن مراكز اتخاذ القرارات يؤدي إلى الشعور بالغرابة والضغوط في العمل. (أحمد ماهر، 2008، ص 129).

وعلى مستوى المدير فعلى الإدارة العليا التي تشرف على الإدارة المدرسية منها مديرية التربية مثلا، أن تترك المجال للمديرين في المشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة التربوية، خاصة منها ما تعلق بالجانب المالي.

4. وضع الأهداف: وتركز هذه الطريقة وضح أهداف المنظمة أو المؤسسة وعلاقة الموظف برئيسه المباشر، وتهدف إلى توضيح الدور الرسمي للفرد، وذلك بتحديد نطاق مسؤولياته بقية والأهداف المطلوب تحقيقها من كل مهمة من مهام عمله، فلا شك أن وضح أهداف للإدارة، وبالتالي يخفف من ضغوط العمل. (طه عبد العظيم حسين، 2006، ص 250)

5. المساندة الاجتماعية: إن المساندة الاجتماعية التي يتلقاها الفرد من الآخرين خلال اتصاله الرسمي أو غير الرسمي بهم وسيلة هامة تساعد الفرد على مجابهة متطلبات العمل والتي تسبب الضغوط له، وتساعد شبكة المساندة الاجتماعية على تقديم العون والدعم والمساندة للمدير في أوقات الأزمات والمحن والمشاكل، وتؤكد ذلك نتائج الدراسة التي قام بها عزت عبد الحميد (1996) والتي توصلت في نتائجها إلى أن المساندة الاجتماعية تسهم في تخفيف الآثار السلبية عن ضغوط العمل، وبالتالي يزداد شعور الأفراد بالرضا عن العمل.

أما على مستوى الفردي (مدير المتوسطة)، فإن استراتيجيات إدارة الضغوط تسند على مبدأ مفاده أن المديرين القادرين على إدارة عملهم بكفاءة وفعالية يصبحون قادرين على وضع آلية للتقييم الذاتي ومراقبة العاملين وكذلك التحكم في ظروف العمل، كما يسعى هؤلاء المديرون على وضع رؤية واضحة تساعدهم في كيفية إدارة الضغوط في مجال العمل المدرسي ويتوقف استراتيجية إدارة الضغوط على مدى وعي مدير المدرسة بمصادر هذه الضغوط وإلمامه بالأفكار الإدارية والأساليب الحديثة في إدارة المدرسة، وفيه يلي عرض لتصور مقترح لإدارة ضغوط العمل على مستوى المدرسة عامة ومدير المؤسسة خاصة. (طه عبد العظيم حسين، 2006، ص ص: 254 - 256).

وحسب محمد صبري حافظ وآخرون فإن إدارة الضغوط على مستوى المؤسسات التربوية يتم من خلال ما يلي:

1. استخدام أساليب الإدارة الحديثة وما يترتب عليه من نتائج إيجابية.
2. إدارة ثقافة المؤسسة بما يضمن تعزيز رضا الأفراد للخروج بثقافة جديدة.
3. إقرار مبدأ مشاركة الفرد في وضع الخطط والسياسات الإدارية واللجان.
4. إعادة تصميم الوظائف لتكون ذات معنى وأكثر استقلالية وتطويرها.

5. الإشراف الفعال الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسة ورضا العاملين.
6. استخدام الدوافع بفعالية والمزج بين الثواب والعقاب بعدالة.
7. مواجهة الصراع في بيئة العمل عن طريق وتوضيح الدور وإيجاد الانسجام بين الأدوار بتحديد أهدافها وهامها وإعادة توزيع المهام وتعديل مستويات الأداء.
8. توفير المناخ الملائم للتقويم بتحديد الغرض منه وتحديد معاييرها. (محمد صبري حافظ وآخرون، 2013، ص ص : 257 - 258).

جدول رقم (03) : بين الإجراءات الوقائية من ضغوط العمل في المؤسسة التربوية .

الإجراءات	المثيرات
تفويض قدر كاف من السلطة لتنفيذ المسؤوليات والمهام التي تناط بالأفراد	وجود فجوة بين المسؤوليات والسلطة المفوضة لتنفيذ هذه المسؤوليات
تدريب مديري المدارس على مهارات التفويض وخطواتها وتوعيتهم بمدى أهمية عملية التفويض	تفويض السلطة
مشاركة المديرين في التخطيط للعمل ووضع أهدافه وتدعيمها	عدم وجود رقابة كافية على العمل
تقليل هذا التعقد الوظيفي عن طريق تحديد عدد الحواجز وتدعيم العلاقات وتقليل الاختلافات في أدوار المديرين وتدعيم المديرين بالوقت والفرص لإنجاز المهام الجديدة	تعقد الوظيفة
تقليل ضغوط العمل وعبء إنجاز مهام العمل ومسؤولية إدارة العاملين والتعقد الوظيفي، وتجنب الضغوط التي يتم محاكاتها.	ضغوط العمل الثقيلة
تقليل الضغوط الناتجة عن المتطلبات الوظيفية والتنافسية وزيادة الإنتاجية والتناسق بين متطلبات المواجهة ومصادر الرضا الوظيفي، والترقي.	متطلبات الوظيفة
توضيح متطلبات الوظيفة وتدعيم العلاقات الإنسانية.	متطلبات الوظيفة الغامضة
ربط الأجور والمكافآت بعبء العمل والأداء	الأجور والمكافآت

المتميز .	
عمل برنامج تدريبي للمديرين لتنمية مهارة اتخاذ القرار الإداري المدرسي وتنفيذه على أساس من العقلانية والعلمية حتى يكون القرار رشيداً.	صنع واتخاذ القرار
تشجيع التخطيط واتخاذ القرار والتعاون والإدارة بالمشاركة.	الهيكل الهيراركي الذي يحدد مشاركة المدير واندماجه في العمل.
التخلص من السلطة الزائدة بقدر الإمكان والتدريب والتخطيط الجيد	الفرص القليلة في قمة الهيكل التنظيمي
مواجهة صراعات بيئة العمل المدرسية بالتهدئة أو استخدام القوة .	مناخ مدرسي تكثر فيه المشاحنات المدرسية
خلق جو مدرسي قائم على العلاقات الطيبة وتوفير مناخ إداري مدرسي ديمقراطي.	مناخ تفل فيه العلاقات الإنسانية
وضع برنامج لإدارة التغيير التنظيمي لتدعيم المديرين لفهم واضح حول أسباب اعتبار التغيير أمراً ضرورياً ومدى إسهامهم في إحداث هذا التغيير.	تهديد للتوافق بين المديرين ومواقعهم الوظيفية في التنظيم.
وضع برنامج لتقييم الأداء والذي ينتج المعلومات اللازمة حول الأداء الحالي، وفرص التقدم في أداء العاملين، وتقييم الإدارة لمثل هذا التقدم.	غموض وفقد التغذية الراجعة إلى كيفية قياس الأداء من قبل المشرفين
وضع برنامج للتدريب لإعداد المديرين للتغيرات التي تحدث في الوظيفة لتحقيق النضج الوظيفي.	شكوك حول المستقبل الوظيفي والخوف من التقاعد المبكر والإحباط وعد التأكد من الترقى إلى أعلى درجات السلم الوظيفي.
احتواء الضغوط الخارجية والتخطيط الجيد لإدارتها.	تغيير القيم الاجتماعية التي تهدد الممارسات التنظيمية.
تحديد ووضع أسلوب جديد للتعامل مع ضغوط العمل والذي يوفر الدعم للمديرين من خلال الخبرات المشتركة مع الآخرين والوعي بالتحول في الوضع الراهن.	أسلوب الإدارة في التعامل مع ضغوط العمل والتي توضح مدى الأزمة التي تتعرض لها المدرسة وما ينجم عنها من شيوخ الإحباط بين العاملين.
وضع برامج تنظيمية لمساعدة المديرين على إيجاد	تعتبر الصحة السيئة أحدث

المنظمة الفعالة ذات المناخ الصحي .	مثيرات الضغوط في العمل.
تصميم الوظيفة والفوائد ونظم التعويض وتحديد المهام والتغيير الناتج عن النمو المهني.	تغيير أهداف المديرين ولامحهم أثناء مرورهم بمراحل الترقى الوظيفي ومدى وعيهم بمثل هذه الملامح ومتطلبات الوظيفة.
إتاحة الفرص للمديرين لتوضيح مدى الملائمة بين الحاجات الشخصية ولامح بيئة العمل الجديدة من التدريب والإرشاد الجيد.	اختيار الوظيفة وعدم الملائمة بين البيئة المدرسية الجديدة واهتمامات المدير الشخصية والمهارات المهنية والحاجات الأسرية وأسلوب الحياة اليومي.
إعادة النظر في اللوائح والقوانين المدرسية بما يسمح بتحديد إجراءات مدرسية لمواجهة أي مشكلة .	عدم وجود إجراءات مدرسية محددة لمواجهة المشكلات

خاتمة:

إن استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل يمكن أن تستخدم لتدعم بعضها البعض، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، فهناك الكثير من الأفراد عندما نقول لهم ضغوط العمل ينظرون مباشرة إلى العمل نفسه، مفترضين أن طبيعة ومناخ العمل هي المؤثرة على الفرد في إحداث الضغط الواقع عليه، ولكن إن الضغط الذي تظهر آثاره ونتائجه على الأفراد داخل العمل ما هو إلا تفاعل ومحصلة من مجموعة من العوامل منها الخارجي ومنها سبب العمل نفسه ومنها يرجع إلى شخصية الإنسان، وبالتالي من أجل علاج الضغوط الواقعة على الأفراد لا يجب أن ننظر إلى العمل فقط محاولين علاجه بالطرف التنظيمية والإدارية، ولكن يجب النظر إلى حياة الفرد والتعرف على المشاكل التي تواجه الفرد في حياته، والتعرف على شخصية المدير ومحاولة تهذيبها.

المراجع المعتمدة:

أ - اللغة العربية :

1. رجاء مريم(2006): فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات إدارة الضغوط النفسية المهنية لدى العاملات في مهنة التمريض، رسالة دكتوراه غير منشورة، محافظة دمشق.
2. مصطفى خليل الشراوي(1994): قياس استراتيجيات سلوك التعامل مع المواقف الضاغطة، مجلة الأبحاث التربوية، جامعة الأزهر، العدد 41.
3. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي(1999): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرون، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
4. جمعة سيد يوسف(2000): دراسات في علم النفس الإكلينيكي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
5. رثيفة رجب عوض (2001): ضغوط المراهقين ومهارات المواجهة، مكتبة النهضة المصرية للتوزيع، القاهرة.
6. سهام طبي (2005): أنماط التفكير وعلاقتها باستراتيجيات مواجهة الضغوط، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باتنة .
7. جمعة سيد يوسف(2001): النظريات الحديثة في تفسير الأمراض النفسية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
8. صالح أبو حطب(2003): الضغوط النفسية وأساليب مواجهتها كما تدركها المرأة الفلسطينية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس وجامعة الأقصى، غزة.
9. سعد الأمانة (2001): أساليب التعامل مع الضغوط، حدود المنهج والأساليب، مجلة النبأ، العدد 55.
10. أمل الأحمد ورجاء مريم(2009): أساليب التعامل مع الضغوط النفسية لدى الشباب الجامعي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 10، العدد 01، دمشق
11. ليلي شريف(2003): أساليب مواجهة الضغط النفسي وعلاقتها بنمطي الشخصية(أ- ب) لدى أطباء الجراحة القلبية العامة والعصبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الصحة النفسية، جامعة دمشق.
12. مصطفى بوزازوة (2001): النشاط البدني كاستراتيجية للتعامل مع المواقف الضاغطة، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد 18، العدد 02.

13. فتيحة بن زروال(2008): أنماط الشخصية وعلاقتها بالإجهاد (المستوى، الأعراض، المصادر، واستراتيجيات المواجهة)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر.
14. مايسة محمد شكري(1999): التفاؤل والتشاؤم وعلاقتها بأساليب مواجهة المشقة، مجلة دراسات نفسية، رابطة الأخصائيين النفسيين المصرية، مجلد 09، العدد 03.
15. أمال جودة(2006): أساليب مواجهة أحداث الحياة الضاغطة وعلاقتها بالوحدة النفسية لدى عينة من المسنين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث، العدد 07.
16. سلامة عبد العظيم حسين (2004): ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في مجال الإدارة المدرسية، مؤتمر التعلم والتنمية المستدامة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
17. زياد بركات (2010): الاستراتيجيات التكيفية مع الضغوط المهنية، لدى معلمي المدارس الفلسطينية في محافظة طولكرم بفلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث، العدد11، ص ص: 01 - 28.
18. محمد الطاهر طعيلي (2010): ضغوط العمل لدى معلم المدرسة الابتدائية واستراتيجيات التكفل بها، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد، ص ص: 56-83.
19. جمعة سيد سويف (2007): إدارة الضغوط، القاهرة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، كلية الهندسة.
20. عائشة كرم الدين على ضياف (2003): دراسات اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو استراتيجيات معالجة ضغوط العمل بالتطبيق على جامعة الأزهر، مجلة علم النفس، القاهرة (ص ص: 52 - 97).
21. أسامة كامل راتب (2004): مدخل لمواجهة الضغوط وتحسين نوعية الحياة، القاهرة، دار الفكر العربي، الطبعة 1.
22. الهاشمي لوكيا وفتيحة بن زروال(2006): الإجهاد، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر.
23. عثمان نجاتي (1993): القرآن وعلم النفس، ط5، دار الشروق، القاهرة.
24. ابن قيم الجوزية شمس الدين (2003): الطب النبوي، ط1، مؤسسة المعارف، بيروت، لبنان.
25. أحمد ماهر (2008): كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل، القاهرة، الدار الجامعية الإسكندرية.

26. عبد الرحمان محمد العيسوي (2008): كيفية مواجهة ضغوط الحياة المعاصرة، مجلة التربية، جامعة الإسكندرية، مصر، ص ص: 206-218.

27. علي محمد (2008): سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل، القاهرة، دار الكتاب الحديث.

المعاجم:

28. جابر عبد الحميد جابر (1993): معجم علم النفس والطب النفسي، ج6، دار النهضة العربية، القاهرة.

29. حسن شحاتة وآخرون (2003): معجم المصطلحات التربوية والنفسية، ط1، دار المصرية اللبنانية، القاهرة.

30. محمد صبري حافظ، الحسن بن محمد المغيدي، السيد محمود البحيري (2013): القيادة في المؤسسات التعليمية، الطبعة 1، القاهرة، عالم الكتب

ب- اللغة الأجنبية :

30 - Steers, Richard & Black, Stewart (1994): Organizational Behavior, 5 th Ed, Harper College Publishers, London .

31 - Wright, Patrick & Noe, Raymond (1996): Management of organization, Irwin, London .

32 - Hellriegel, Don ; Slocum, John & Wood man , Richard (2001): Organizational Behavior, 9 ed , South western college Publishing , Canda

33 - Taylor, S (1999) Health psychology, 3rd Ed, New York, McGraw Hill Book Company Inc

34 - Lazarus ,R.S, Folkman ,S(1984) Stress, appraisal and coping, New York ,Springer Publishing Company

الفصل الرابع

التعليم المتوسط

في الجزائر

الفصل الرابع :

التعليم المتوسط في الجزائر

تمهيد

- 1.IV. لمحة تاريخية عن النظام التربوي في الجزائر
- 2.IV. تعريف مرحلة التعليم المتوسط.
- 3.IV. مفهوم مدير المؤسسة التربوية.
- 4.IV. المدرسة المتوسطة الخصائص والأهداف.
- 5.IV. خصائص وصفات مدير التعليم المتوسط.
- 6.IV. مهام مدير التعليم المتوسط وفق التشريع المدرسي.
 - 1.6.IV. المهام الإدارية.
 - 2.6.IV. المهام البيداغوجية.
 - 3.6.IV. المهام التربوية.
- 7.IV. أنواع المجالس التعليمية في التعليم المتوسط.
- 8.IV. علاقة مدير المتوسطة بمحيطه.
- 9.IV. التسيير الإداري وضغوط العمل.

خلاصة

- تمهيد:

تحتل المدرسة المتوسطة بالجزائر مكانة هامة في المنظومة التربوية، فهي تُعد العمود الفقري في منظومة التعليم والحلقة المركزية من حلقاته إذ تمثل وحدة تنظيمية في البنية الهيكلية للتعليم ما قبل الجامعي في الجزائر والذي يتكون من التعليم التحضيري، والتعليم الأساسي (الابتدائي، التعليم المتوسط، والثانوي).

ويلتحق بها المتمدرسون الذين اجتازوا المرحلة الابتدائية ذات 06 سنوات (حاليا 05 سنوات)، ويستمر في الدراسة بعدها المتمدرسون الذين يجتازون امتحان نهاية المرحلة بنجاح إلى التعليم الثانوي.

أما مديرها فيعين من طرف وزارة التربية الوطنية، بعد الخضوع لإجراءات التسجيل ضمن قائمة التأهيل، والاستفادة من الفترة التكوينية الخاصة والنجاح في الامتحان المتوج بها، وفي هذا الفصل تطرقنا إلى مرحلة التعليم المتوسط في الجزائر، كنظام تعليمي، وهياكل، وكيفية سير المؤسسات التربوية في هذه المرحلة، بالتركيز أكثر على مديرها والمهام الموكلة إليه من طرف السلطات الوصية، لإثراء الدراسة الحالية .

IV-1/ لمحة تاريخية عن النظام التربوي في الجزائر:

- تعريف النظام التربوي :

يعرفه معجم علوم التربية و مصطلحاتها: " هو مجموعة من العناصر والعلاقات التي تستمد مكوناتها من النظم السياسية والثقافية و السوسيوثقافية وغيرها، لبلورة غايات التربية ولأدوار المدرسة ونظم سيرها ومبادئ تكوين الأفراد الوافدين ". (عبد اللطيف الفاربي وآخرون، 1994، ص 308) .

في حين يعرفه: " محمد عاطف غيث في قاموس علم الاجتماع " النظام أو النسق الاجتماعي الذي يشمل الأدوار والمعايير الاجتماعية، التي تعمل على نقل المعرفة من جيل إلى جيل آخر (المعرفة تتضمن القيم وأنماط السلوك)، والنظام التربوي لا يشتمل فقط على التنظيمات الرسمية المخصصة للتربية، وإنما يشمل بالإضافة إلى ذلك الوسائل التي حددها المجتمع لنقل التراث الثقافي. (محمد عاطف غيث، 2005، ص 153)

هو مجموعة القواعد والتنظيمات والإجراءات التي تتبعها دولة ما في تنظيم وتسيير شؤون

التربية والتعليم من جميع الجوانب، والنظم والتربية بصفة عامة هي:

انعكاس الفلسفة الفكرية والاجتماعية والسياسية في أي بلد، بغض النظر عما إذا كانت هذه الفلسفة مصرحا بها ومعلنا عنها أم لا، وتتأثر النظم التربوية في العالم بالعوامل الرئيسية التالية:

- العامل الثقافي الحضاري .
- العامل السياسي الإيديولوجي .
- العامل الطبيعي .

ويمكن القول أن النظام التربوي هو محصلة عدة عناصر ومكونات علمية وسياسية واجتماعية واقتصادية وإدارية، محلية وإقليمية وعالمية، تسعى إلى التنمية البشرية وإعداد الفرد للحياة. وفي الجزائر لا يختلف الأمر عن غيره من الأنظمة التعليمية في العالم، فهي تتشابه في المنطلقات والأبعاد من حيث المفهوم العام، لأنها كلها تسعى إلى التنمية البشرية وإعداد الفرد للحياة، ولا يميزها سوى التوجهات الخصوصية في النمط الثقافي والاجتماعي والاقتصادي السائد في المجتمع، كما يكمن في المرجعية التي هي مصدر فلسفته وتشريعاته، وفي برامج حكوماته التي تحدد أهدافه ومهامه وغاياته.

مما سبق الإشارة إليه يمكن أن نحدد جملة من الخصائص التي يتميز بها النظام التربوي

نوجزها فيما يلي: (إبراهيم هياق، 2011، ص 50)

- للنظام التربوي غايات ومرامي مرتبطة بالساسة التربوية للأمة، ضمن إطار فلسفتها التربوية .
- الارتباط الوثيق بين الجوانب السوسوقافية، وقيام النظم التربوية .
- كل نظام تربوي، يتضمن جملة من القواعد، والتنظيمات والإجراءات المحددة لإنجاز أهدافه .
- يعبر عن آمال وطموحات الأمة في الرقي والتقدم .

إن النظام التربوي قرار سياسي بالدرجة الأولى، وجزء من مطالب السيادة الوطنية يبرز فيه دور الدولة وحاجات المواطنين ومطالب التنمية الشاملة، وهو في الجزائر كما لا يخفى على أحد عبارة عن تشكيلة لجهاز إداري تنظمه علاقات قانونية واجتماعية ودوافع تربوية ثقافية مؤطرة سياسيا واقتصاديا، ولقد تأثر بعدة تيارات أهمها وأخطرها تيار الفكر التغريبي الكولونيالي الذي سعى على مدى 132

عاما إلى محو الشخصية الجزائرية (وحد النظام التربوي، 2005، ص 25)

مر النظام التربوي في الجزائر منذ الاستقلال بمراحل عديدة ومتنوعة حيث شكل آنذاك أبرز القضايا التي واجهت الدولة الفتية وهي قضايا ذات جوانب متعددة تحتم على الدولة معالجتها معالجة تكون في مستوى تطلعات المجتمع، وقد عبر عنها وزير التربية آنذاك أحمد طلب الإبراهيمي في كلمة ألقاها سنة 1968 بمناسبة افتتاح أشغال اللجنة الوطنية لإصلاح التعليم: « وإذا نظرنا إلى عجزنا

عن مسايرة التطور وإقبال جماهير شعبنا على التعلم فإننا ندرك أن محاكمة المدرسة شيء لا بد منه وأن الحل يتطلب القيام بإصلاح الوضع المتأزم في التعليم «

وهو أول نقد وجهه للمدرسة الجزائرية والمنظومة التربوية منذ الاستقلال وهكذا أثمرت هذه المراجعة على اختيارات أساسية وهامة في مسار المنظومة التربوية خاصة وأنها أصبحت عاجزة عن مسايرة التطورات الحاصلة في العالم في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية وهذه الاختيارات ترسم الصورة النموذجية للشخصية الجزائرية المتحررة باعتبار أن الحق في التعليم هو مظهر من مظاهر الحرية للشعب الجزائري. وهكذا توالى الإصلاحات في قطاع التعليم ويمكن تقسيمها إلى: (محمد خريف، 2008، ص 58)

المرحلة الأولى: 1962 - 1970

في هذه المرحلة شهد قطاع التعليم انفصالا تدريجيا عن النظام الذي كان مسلطا عليه من قبل الاستعمار فقد شهد تطبيق اختيارات التعريب وديمقراطية التعليم.

المرحلة الثانية: 1970 - 1980

تميزت هذه المرحلة بالإجراءات التحضيرية للمدرسة الأساسية على صعيد مجالات ثلاثة الهيكلي والمضمون والطرق.

المرحلة الثالثة: 1980 - 1990

خلال هذه العشرية عرفت المنظومة التربوية انطلاق تطبيق المدرسة الأساسية ابتداء من الدخول المدرسي 1981/1980 م.

المرحلة الرابعة: من 1990 إلى يومنا هذا

إن التحولات الاجتماعية والسياسية التي عرفها المجتمع الجزائري خلال هذه الحقبة من الزمن دفعت إلى مراجعة مضامين ومناهج التعليم ودعت الضرورة إلى إصلاح المنظومة التربوية أسندت مهامها للجنة الوطنية لإصلاح التعليم وجاءت بتعديلات مست جوانب من القطاع. وهكذا فإن التوجه العلمي والتكنولوجي في الجزائر فرضته ظروف التنمية وكذا بعض الظروف الخارجية والمخططات الاقتصادية المعتمد.

IV- 2 / تعريف مرحلة التعليم المتوسط :

IV- 1.2 / تعريفها :

المرحلة المتوسطة هي المرحلة الثانية من النظام التعليمي في الجزائر تلي المرحلة الابتدائية، يلتحق بها عادة في سن الحادية عشرة من عمره، ليقضي بها أربع سنوات، وهي بذلك تتفق مع الخصائص الجسمية والنفسية للتلميذ في سن المراهقة المبكرة، وتُعد المرحلة المتوسطة هي المرحلة الوسطى من التعليم العام، فهي متاحة للتلميذ بعد حصوله على المرحلة الابتدائية، وبهذا يتضح أن هذه المرحلة تُشكل: (عبد الباسط هويدي، 2012، ص 115).

1-1 / المرحلة الثانية من مراحل التعليم العام في المرحلة الوسطى بين ثلاث مراحل هي: الابتدائية، المتوسطة، الثانوية .

1-2 / يلتحق بها التلاميذ غالبا في عمر الحادية عشر سنة، وينتهي في مرحلة الرابعة عشرة، أي ما يشكل المرحلة الأولى من المراهقة.

1-3 / تتكون من أربع سنوات هي الأولى والثانية والثالثة والرابعة متوسط.

وبناء على ما سبق توضيحه من طبيعة المرحلة المتوسطة في الجزائر يمكن تعريف مرحلة التعليم المتوسط بأنها: هي المرحلة الثانية من مراحل التعليم العام الذي تشرف عليه الدولة، ويمتد عمر الطالب فيها من الحادية عشر إلى الرابعة عشر والتي تمثل بداية سن المراهقة المبكرة وتتكون من أربعة سنوات، الأول والثاني والثالث والرابعة متوسط

IV- 2.2 / التطور الكمي للتلاميذ في مرحلة التعليم المتوسط :

ظل التعليم المتوسط بدأ من الستينيات يمثل ركنا أساسيا في المنظومة ككل فبالرغم من عدم إجبارية التعليم في المرحلة الأولى إلا أنه توسع بشكل مذهل ليزداد مع مرحلة السبعينيات والثمانينات توسعا بفعل إجباريته حتى سن 16 سنة، وديمقراطيته وعوامل ثقافية واجتماعية واقتصادية، والجدول التالي يمثل تطور تلاميذ مرحلة التعليم المتوسط في الجزائر من (1962/1963 - 2002/2003).

(عفاف وسطاني، 2010، ص 93).

جدول رقم (04) : يمثل تطور عدد التلاميذ في مرحلة المتوسطة في الفترة ما بين -2002/1962

(بيانات إحصائية ، وزارة التربية الوطنية)

السنة الدراسية	63/62	67/66	72/71	77/76	82/81	87/86	92/91	97/69	2002/2001
عدد المسجلين	30790	115000	242000	489000	891000	1472000	1490000	1763000	2116000
معدل الزيادة (النمو)	/	3.83	2.10	2.02	1.88	1.66	1.01	1.18	1.20

نلاحظ من خلال الجدول الانفجار الكمي الهائل في أعداد تلاميذ مرحلة الستينيات، حيث بلغ معدل الزيادة حدود أربع مرات في 05 سنوات الأولى إلى أن استقر في بداية التسعينيات بفعل ظروف الأزمة الاقتصادية والاجتماعية التي عصفت بالمجتمع الجزائري.

3.IV / مفهوم مدير المؤسسة التربوية : (التسيير التربوي والإداري، 2004، ص17)

1.3.IV / تعريف المؤسسة التربوية (المتوسطة) :

المدرسة الأساسية المندمجة تمثل وحدة تنظيمية، وتوفر تربية مستمرة من السنة الأولى على السنة التاسعة، (قبل الإصلاح التربوي)، أما حالياً فتمتد بها الدراسة من السنة الأولى متوسط إلى السنة الرابعة متوسط، وعليه يمكن القول بأن المدرسة الأساسية (المتوسطة حالياً)، هي مؤسسة تعليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تتكفل بمرحلة الطور الثالث .

أما المأمّن فإنه وحدة تنظيمية توفر تربية مستمرة من السنة الأولى إلى السنة الرابعة متوسط، وتتمثل وحدتها في مبادئ وتنظيمها ووحدة مضمونها وتعليمها وهي تتكون من أربعة مراحل وهي:

1- المرحلة الأولى أو الطور الأول من السنة الأولى إلى السنة الثالثة.

2- المرحلة الثانية أو الطور الثاني من السنة الرابعة إلى السنة الخامسة.

3- المرحلة الثالثة أو الطور الثالث من السنة الأولى متوسط إلى السنة الرابعة متوسط.

وتنتهي الدراسة في المأمّن بشهادة التعليم المتوسط ويشرف على المأمّن مدير الإكمالية (المتوسطة)، ويساعده مجلس التربية والتسيير ومجلس التنسيق والتنفيذ، يؤطر الدراسة في المأمّن معلمو التعليم الابتدائي في الطورين الأول والثاني تحت إشراف مدير الابتدائية وأساتذة المأمّن في الطور الثالث .

IV.3.2 / مفهوم مدير المؤسسة التربوية :

يمكن تعريفه: « بأنه موظف يضطلع بمهام ومسؤوليات تحددها القوانين، وهو قبل ذلك معلم امتلك مهارات وخبرات وقدرات ومهارات مهنية وعلمية وتربوية، أهله لتولي إدارة المدرسة، وهو كذلك مسئول عن حسن سير المؤسسة، وعن التأطير التربوي والتسيير الإداري، وهو أيضا القائد الذي يعرف كيف يصل بمجموعته إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمسطرة ».

- ويمكن تعريف مدير المؤسسة التربوية من الزوايا التالية:

IV-1.2.3 / من المنظور التربوي :

فمدير المدرسة هو أستاذ له خبرة في مجال التربية إلى جانب الأقدمية، لأن هناك فرق بين أقدميه المدير والخبرة، فهناك القديم قدم المنظومة التربوية لكن خبرته لا تساير هذا الحجم الزمني، إذ قد يكون أكتسب خبرة لكنها منقوصة لأنه لم يبحث ولم يبدع ولم يجرب ولم يحتك بالآخرين تعاوناً أو تنسيقاً، أو تطويراً لضمان الأنشطة المتعلقة بمفاهيمه ولا بالوسائل التي تضمن له تحقيق النتائج المرجوة بأيسر الطرق وتبليغ المعلومات دقائقها، تفاصيل جزئيتها الأخرى الذي يكسبه خبرة عميقة، لهذا فالمدير الناجح هو أستاذ كفى، ناجح في علاقاته وفي الإحاطة بمادته، التحكم في تلاميذه بغزارة أفكاره وحسن سلوكه ورفعة أخلاقه، قابليته للتعاون مع الآخرين.

IV-2.2.3 / من المنظور التشريعي :

مدير المدرسة واحد من موظفي إدارة المؤسسات المدرسية وللمعاهد التكنولوجية للتربية كما نصت عليه المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 40/90 المؤرخ في 06/02/1990 ويخضع للحقوق والواجبات المنصوص عليها في القانون رقم 12/78 المؤرخ في 05/08/1976 والنصوص المتخذة التطبيقية رقم 59/85 المؤرخ في 23/03/1983 مع ضرورة خضوعه للقواعد المبنية في النظام الداخلي الخاص بالمؤسسات التي تعمل فيها (المادة 40 من المرسوم 40/90)، (أحسن لبصير، 2002، ص ص: 31-32) .

ومدير المدرسة هو الذي لا يبذل جهد في الأمور القليلة الأهمية ولا يمارس عمله بطريقة عشوائية، بل يستخدم أساليب متميزة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، ويستثمر الفرص المتاحة بكفاءة أعلى من غيره.

ما أنه الشخص الذي تناط إليه مهام قيادة العاملين بالمدرسة من تلاميذ ومعلمين....بتنسيق جهودهم من أجل تحقيق أهداف مدرسته، على هذا الأساس نجده في كل متوسطة (مدرسة) شخصا متفرغا خصيصا للقيام بهذا الدور القيادي وأداء واجبات ومهام معينة، إذا ما اتخذت لكفاءة تؤدي إلى تحقيق المدرسة لأهدافها.

فالمدير مركز العملية التعليمية، فعليه عبأ تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة وهو لذي يوجه رسم الخطط المختلفة وتنفيذها وهناك الكثير من الدراسات التي بينت أهميته، هو المسئول الأول على نجاح المدرسة لتحقيق أهدافها وتربية تلاميذها، وهو حلقة الاتصال الثانية في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المدرسين لبعضهم البعض وبين المدرسين والتلاميذ، وبين الآباء والمدرسين.

3-3 / - خصائصه:

- 1- أن يكون سليم الجسم والتفكير.
- 2- أن تتوفر فيه قدرات فنية عادية، وفنية للتنظيم والتسيير.
- 3- لديه القدرة للتعرف على طباع من يعمل معهم.
- 4- له القدرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة .
- 5- أن يكون لديه القدر الكافي من التحصيل العلمي الذي يمكنه القيام بمهامه في التكوين والتوجيه والتبليغ.
- 6- أن يكون لديه شعور بالرسالة التربوية ودورها في حياة المجتمع.

IV. 4 / المدرسة المتوسطة الخصائص والأهداف :

احتل نظام المدرسة الأساسية في هيكل التعليم مركزا بالغ الأهمية ولقد لقي الأمر 35/76 المؤرخ في 1976/04/16 حيزا واسعا وانشغالا كبيرا لجوانب التنظيم والتسيير، فرسم ملامحها بوصفها نظاما تعليميا ووحدة تنظيمية توفر التنظيمية من السنة الأولى إلى السنة التاسعة...وتشكل المدرسة الأساسية المندمجة مجموعة تربوية يعيش الطفل ويتطور بين أفرادها فتوفر له جميع الظروف لإكمال تربيته التي يتلقاها من الأسرة، وتيسر له الحياة الاجتماعية واحترام الغير. (عبد الرحمان سالم، 1994، ص ص: 66-67).

وقد تم تعميم آخر سنة منها في السنة الدراسية، 1986/1985 م ليتلاشى نهائيا النظام السابق وقد كان التصور الذي جاء به الأمر السابق يطرح فكرة المدرسة الأساسية المندمجة التي يتكامل فيها الإطاران الابتدائي والمتوسط، ولم يتحقق ذلك فعليا إلا بصدور القرار 175/02 في 1986/06/03، والذي سمح بتحقيقها فعليا في السنة الدراسية 1993/1992، ثم مسمى الإكمالية، أي وضع تحت تصرف وسلطة مدير المتوسطة مجموعة من الابتدائيات الواقعة في القطاع الجغرافي المتواجدة به لتزيد بذلك مشكلات المتابعة والتسيير للكادر الإداري برئاسة مدير الإكمالية .

وقد مثلت المدرسة الأساسية المندمجة (المتوسطة)، التطبيق الفعلي لفكرة تدعيم المهارات اللازمة للوظائف والمهن، بشكل يربط التعليم بالحركة التنموية التي تشهدها البلاد في التسعينات، وغرس قيم احترام العمل والعلم وتدعيم المكاسب العلمية والمعرفية التي تحقّقها المدرسة الابتدائية لمواصلة التعليم الثانوي.

وتم تأكيد من جانب المدرسة على تنمية القدرة اللازمة لاختيار المهنة المناسبة وفقا لاستعدادات الفرد إلا أن ما كان يحصل بالفعل هو انحصار نظام التوجيه واقتصاره على صور تقليدية تعتمد طرق تقنية بحثه لا تحقق المفاهيم الحديثة في التوجيه، وتم ذلك تحت ضغط ارتفاع معدلات القيد في المدرسة الأساسية، وتوسع التعليم القاعدي إلى مستويات قياسية عجزت معه المدارس الثانوية، ومركز استقبال يعتمد نسب معينة لا تتجاوز 50% في أحسن الحالات للذين يتم التحاقهم بالمرحلة الثانوية من مجموع المسجلين في المرحلة الأساسية .

ويسير المدرسة الأساسية مدير الإكمالية (المتوسطة حاليا)، وهو معين من طرف وزير التربية بعد الخضوع لإجراءات التسجيل لقائمة التأهيل، والاستفادة من الفترة التكوينية الخاصة والنجاح في الامتحان المتوج لها، ويساعد المدير في تسييره مجلس التربية والتسيير . (عبد الرحمان سالم، 1994، ص 67).

وانطلاقا من مقولة لا توجد مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة، يمكن القول عن إدارة المدرسة الأساسية أنها بدأت في التوجيه نحو مركزية رسم السياسة والتخطيط و لامركزية التنفيذ والإشراف بحيث لا توجد مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة ففي ظل إحداها تظل بعض مظاهر الثانية . (عفاف وسطاني، 2010، ص 106) . و يقصد بالمركزية هنا حصر الوظيفة الإدارية في أيدي السلطة التنفيذية ممثلة في الوزارة ومديرياتها مما يحقق نوعا من التجانس ووحدة الأسلوب في القطاع التعليمي بأكمله (محمد منير مرسي، 2001، ص 51)

ومن بين أهم تلك المظاهر:

- سيطرة الوزارة (الإدارة المركزية العليا) على السياسات والأمور الإدارية التعليمية .
- تُعد إدارات المدارس أدوات لتنفيذ السياسات المركزية.
- تحكم الإدارة المركزية في التخطيط لسياسات الترقية والقبول والامتحان... وذلك لا يعد سلبيا إذا ما نظر إليه من زاوية ربط التعليم بحاجات التنمية وضرورتها .
- كما أن الوظائف الإدارية العليا والتعيين بها ظلت حكرا على الإدارة المركزية العليا، وعن ذلك أن هناك تحكما إداريا وسياسيا في التعليم من قبل السلطات العليا .
- وقد دعم الآخر بالنمط المركزي في الإدارة التعليمية كما في بقية إدارات الدول الأخرى ذات التوجه السياسي والقيم الثقافية والنسق الاجتماعي العام الذي ميز المجتمع الجزائري طيلة عهد الاستقلال في ظل الخيارات التي أنتهجها الحكم حتى بداية التسعينيات من القرن الماضي، وقد كان من أبرز الأهداف التي ارتبطت بالمدرسة الأساسية ذات 05 السنوات :
- أ- الارتفاع بمستوى كفاءة المواطن الجزائري .
- ب- تطعيم التعليم النظري بالتعليم التقني أو مزج التعليم بالتكنولوجيا .
- ج- ضمان عدم عودة المواطن الذي سيغادر المدرسة بعد نهاية التسعة سنوات إلى ميادين الحياة العلمية إلى الأمية أو شبه الأمية.
- د- تحقيق عملية تعريب التعليم تعريبا علميا وعمليا شاملا.

IV. 5 / خصائص وصفات مدير التعليم المتوسط :

المدير معلم قديم كبقية المعلمين أسندت له مهام تسيير مدرسته لما يتمتع به من مزايا وصفات تؤهله لذلك، مدير المدرسة يحكم كونه في مركز القيادة لكل ما يجري في المتوسطة، ويجب أن تتوفر فيه شروط الإدارة الرشيدة، ويمكن أن تقسم الصفات التي يجب أن تتوفر في مدير المتوسطة (المدرسة) كإداري وكفء وموجه فيها إلى صفات شخصية وأخرى مهنية وتربوية.

IV. 5. 1 / الصفات الشخصية:

لابد على المدير أن يكون ذا شخصية محترمة محبة للغير له القدرة على اكتساب صدقات جديدة وأن تتوفر فيه الاستعدادات الشخصية أساسا من سعة التفكير وعمقه والقدرة على الإقناع وحسن التعامل، صبورا يعفو يعفوا على الهفوات، إضافة إلى تحليه بسعة الأفق والقدرة على تصريف الأمور

وحل المشكلات الطارئة، بشيء من الحزم تجنباً للمزالق وأن لا يكون ضعيف متردداً في عمله متقلبا في حكمه. كما يجب عليه أن يكون متصفاً بالعدل بين الأشخاص، فلا يفضل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، بل يضحى في سبيل الجماعة.

وهكذا نستخلص أن المدير الناجح هو الذي يعمل أكثر مما يتكلم، منفذ الممكن تنفيذه مع

ضرورة قبوله النقد البناء. (محمد شارف، 1999، ص 11)

كما تتمثل الصفات الشخصية في:

- القدرة على الحسية في القول والفعل
- احترام الآخرين
- طلاقة الوجه وبشاشته
- التعاون والصراحة والصدق والعطف والرفقة.
- الموضوعية والابتكار والتجريد.
- حسن المظهر أي الاعتدال في الحركة وسلامة الجسم والحواس.
- الذكاء والفتنة وحسن السياسة والتصرف.
- وينبغي أن تتوفر في مدير الإكاديمية الكثير من الصفات منها:
- الذكاء والطموح وروح المبادرة
- أن يمتاز بالاستقلالية في التفكير
- الثقة بالنفس وقوة الإقناع
- دقة الملاحظة وأن يكون منتبهاً مع سرعة الفهم
- أن يكون متفتحا مع المحيط
- أن يكون تفكيره منصبا مع مشاريعه لتحسين وضعية المؤسسة.
- أن يكون منتبها لكل صغيرة أو كبيرة
- أن يفهم ويعمق جميع الجوانب المحيطة به في مؤسسته، سواء ماديا أو معنويا.
- الاهتمام بمظهره الخارجي العام والمتمتع بالصحة النفسية والحسية الجيدة.
- أن يكون محبوبا ويتصف بالعدل والإنصاف
- الثقة بالآخرين أمر ضروري في التسيير البيداغوجي.
- يملك قدرا معقولا من الخبرة والتخصص والفهم

- المرونة وسعة الأفق والقدرة على التكيف. (العايب نورة، 2008، ص ص: 106-107)

IV. 5. 2 / الصفات التربوية:

هناك صفات تربوية أيضا لابد لمدير المدرسة المتوسطة أن يتحلى بها، فتوفر الضمير المهني للمدير مهمة التربية والتعليم، هذا الشعور ينتقل إلى كل من يعمل معه في المدرسة، يتحمسوا للعمل وكذلك ضرورة توفر القيادة الصالحة فمهما توفرت كل الإمكانيات اللازمة للقيام بوظيفتها وكان ينقصها تلك القيادة الصالحة، فإن العمل فيها إما أن يضطرب أو يسير على شكل روتيني ممل وتوفرها لدى المدير يساعده على التغلب على الكثير من الصعوبات التي تعترض المدرسة.

بالإضافة إلى الإلمام الكافي بوسائل تحقيق أهداف المدرسة ودراسته للمناهج وتبيين أهدافها والتعمق في فهم علامتها بأهداف التحكم في المدرسة، كي تمكن من توجيه المعلمين، والنشاط المدرسي لتحقيق هذه الأهداف، إضافة إلى قدرته على التخيل والابتكار والتصميم لما يريد أن يفعله بما يلائم تلاميذه وما يحتاج إليه المجتمع، قدرته على إدارة الاجتماعات بطريقة تتيح الفرص لعرض الآراء المختلفة والوصول بالمناقشة إلى الرأي السليم والناجح من خلال رفع مستواه والاطلاع على نظام سير الأمر بالرجوع إلى دراسته .

IV. 5. 3 / الصفات المهنية:

تمثل الخصائص المهنية جو العمل الإداري لمدير المدرسة، فمن خلالها تميز المدير الذي يتخذ من المركز الوظيفي الذي يشغله إما كمهنة يؤمن بها وينتمي إليها، ويلتزم بقواعدها الأخلاقية، أو كوظيفة همه الأول والأخير المزايا التي تقدمها والفوائد التي يجتنبها. من هذه الصفات نذكر: (عبد

الصمد الأغبري، 2000، ص ص: 133-134)

- المعرفة التامة بأهداف التعليم في المرحلة التي يعمل بها (المتوسطة).
- الإلمام العام بوسائل تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج.
- الإيمان بمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها.
- معرفة خصائص نمو التلميذ

ويرى فاروق السيد عثمان أن الصفات المهنية تتمثل فيما يلي: (فاروق السيد عثمان، 1997،

ص 40).

- الإلمام بطبيعة الهيكل التنظيمي للمدرسة ووظائف كل إداري.
- أن يكون المدير أستاذا قبل أن يكون مديرا.

- القدرة على الاتصال بالآخرين والتعامل معهم.
- أن تكون له القدرة على البحث لحل المشاكل.
- أن يعرف كيفية تسيير الوقت فيما ينفع المؤسسة.
- قوة الحذر لمعرفة البعد المدرسي والتربوي والبيداغوجي.
- أن تكون له سلطة الاستعداد لإزاحة المهملين والفاشلين.
- أن يحيط مساعديه بالرعاية الكاملة.
- أن تكون له رؤى مستقبلية.
- أن يكون فنانا في إدارة الاجتماعات في مختلف المجالس والجلسات.
- أن يفهم عمليات صنع القرار وكيفية تنفيذه.
- أن يرى نفسه دائما بصفة موضوعية.
- تمكين الآخرين من العمل وتشجيعهم.
- اعتراف المدير بالمساهمات الفردية في نجاح كل مشروع بعد تحرير ما يناسب المؤسسة.
- اشتراك الآخرين في السلطة واحترام حرياتهم والعمل على خدمتهم لحل مشكلاتهم.
- أن يكون قدوة للآخرين.
- تعزيز العمل المشترك بتعزيز الأهداف التعاونية.
- البحث عن فرص التجديد وتحليل المشكل وإدراك الأخطاء المستقبلية
- كما أن الخصائص المهنية تمثل المجال الوظيفي وجوهر العمل الإداري للمدير من خلالها
- نميز المدير من الذي يستغل منصبه الوظيفي.

IV. 5. 4/ الصفات الانفعالية: (العايب نورة، 2008، ص 109).

- يجب على مدير المدرسة أن يتصف بما يلي:
- أن يكون له قدرة ورغبة في القيادة
- أن يكون واقفا ومنتبها حتى يستطيع فرض إدارته على الآخرين
- أن يدرك قراراته الذاتية ومواهبه الحاضرة
- أن لا يتمسك بالأمور التافهة
- أن يثابر بقوة وعزيمة وإخلاص وصبر

- أن تكون له رغبة في التفوق على الآخرين بما يبده من مجهودات متواصلة لخدمة تلاميذ المؤسسة.

- القدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية وتحديد الأهداف.

- أن يمتلك دافعا قويا وتحقيق أهداف المدرسة .

6.IV. مهام مدير التعليم المتوسط وفق التشريع المدرسي :

1.6.IV / المهام الإدارية:

حدد القرارين الإداريين 176/ 175 الصادرين في 02 مارس 1991م، واللذان جعلتا من الدور الإداري لمدير المؤسسة التربوية للتعليم المتوسط أنه لا يقل أهمية عن الدور التربوي والذي لا يمكنه أن يحقق أهدافه في غياب إدارة قوية وناجعة وفعالة، تدير شؤونها بإتقان وتعمل على ازدهار المؤسسة من خلال ما يقوم به المدير من مهام تتمثل في: (عفاف وسطاني، 2010، ص 98).

1- التحكم في تسيير المؤسسة من خلال الاطلاع على المراسيم والقرارات والمناشير ذات الصلة .

2- مسك وفتح ملفات الموظفين.

3- القيام بتقييم أعمال الموظفين.

4- السهر على احترام قوانين العمل بالمؤسسة والنظام العام.

5- معالجة البريد والرد على المراسلات والتوقيع على الوثائق.

6- حفظ البريد والرد على المراسلات والتوقيع على الوثائق .

7- ضبط إجراءات الأمن والحفاظ عليه .

8- ترأس المجالس الإدارية والتعليمية وتقديم التوجيهات ومتابعة الإجراءات .

9- تمثيل المؤسسة في أعمال الحياة اليومية .

10- تنفيذ قرارات المجالس المختلفة.

11- تسيير شؤون الموظفين والإشراف عليهم وتقديم التوجيهات لربط الأعمال وتوفير

مستلزمات العمل المادية وشروطه المعنوية.

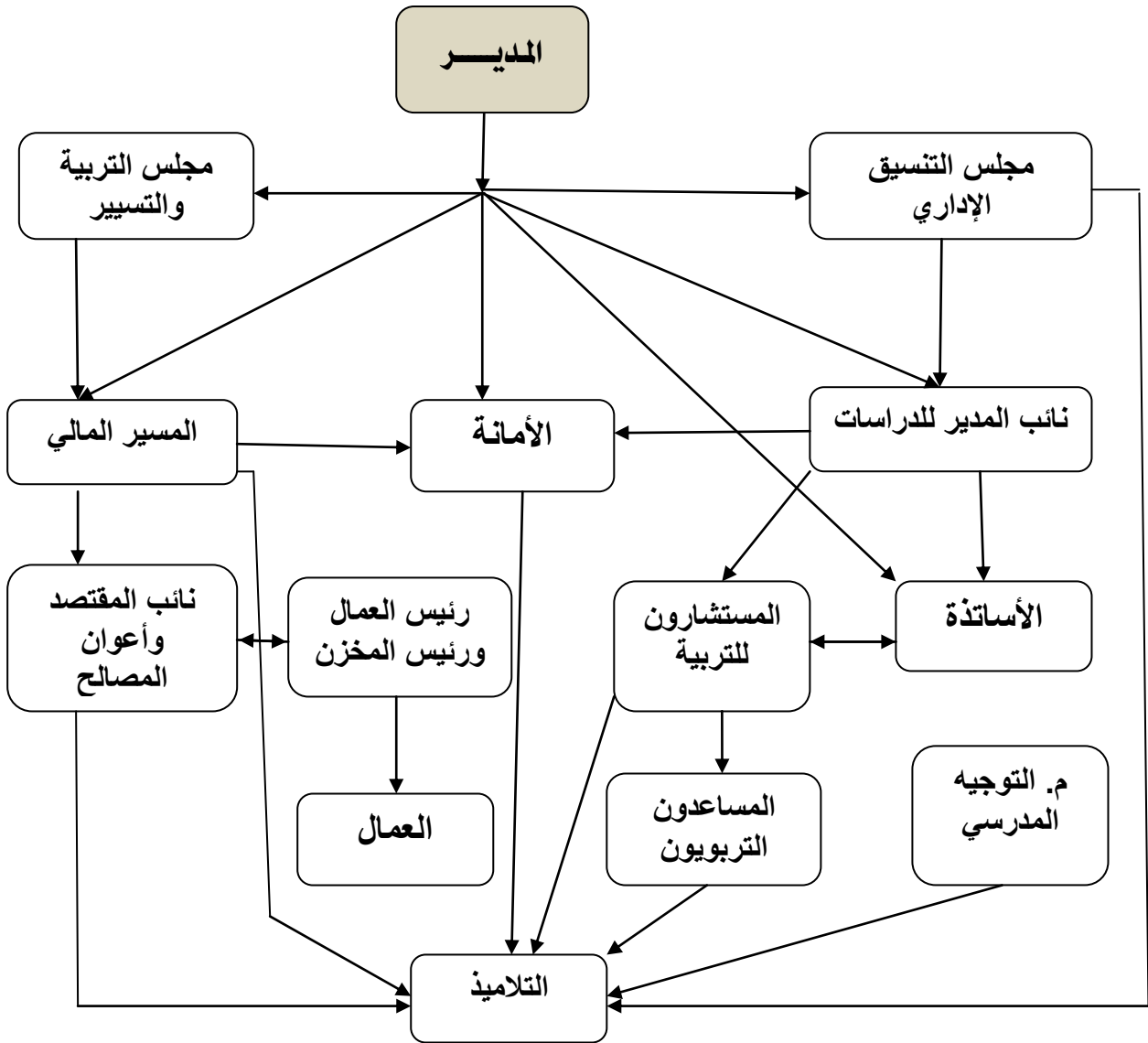
إن التنظيم الدقيق يؤدي إلى التحكم في التسيير لضمان الدقة والسرعة في الرجوع إلى مصادر

المعلومات وقت الضرورة، ويمثل التنسيق جانبه المشرف فيوفر التنظيم الحسن، ويعتبر مهمة دقيقة

وحساسة تحتاج إلى مهارة فنية ويقظة وانتباه ومقدرة على الربط بين المصالح والأفراد العاملين لتحقيق غاية واحدة دون ظهور التنافر والتباعد وعدم الانسجام، فالإداري هو الذي يملك القدرة على التنسيق وكأنها غريزة أو عادة إليه .

إن توزيع المهام على المرؤوسين بما يجعل الكل يقوم بالخدمة داخل المؤسسة هو شرط لازم للتنسيق الحسن، فالمدير الحسن هو الذي يحسن تكليف غيره ولا ينجز كل الأعمال بمفرده و عليه أن يبقى دوره في التنظيم والتنسيق لأعمال مساعديه وفيما بينهم لمساعدتهم في أداء ما عليهم من تكاليف وواجبات والشكل التالي يوضح مركز المدير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية:

(عفاف وسطاني، 2010، ص 99).



شكل رقم (07): الشكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية

ويدخل ضمن التنظيم توزيع المهام:

- اشتراك أعضاء الفريق الإداري في اتخاذ القرار .
- ترأس مجلس التنسيق الإداري .
- ضبط رزنامة الأعمال الداخلية .

إلى جانب المجالات المذكورة سابقا يقوم مدير المؤسسة التربوية مهامه المذكورة أعلاه من خلال الحرص على تنشيط المصالح المختلفة عبر الاهتمام بالأعمال التالية و إيلائها حرصا كافيا .

- إن القرار 175/91 المحدد لمهام مدير مؤسسة التعليم الإكمالي (المتوسط) تضمن ما يلي:

- بالرغم من كون الوظيفة الإدارية ليست الأساسية لرئيس المؤسسة، فهي لا تقل أهمية عن بقية وظائفه، والتحكم فيها وفي مجالاتها المختلفة تساهم وبقسط كبير في ازدهار النشاطات الأساسية البيداغوجية والتربوية، والمسؤول الإداري البارِع، هو ذلك الإطار الذي يتحكم في تقنيات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتقويم وفعالية في التسيير .

ويتمثل الدور الإداري لرئيس المؤسسة فيما يلي :

بعد أن ينصب هذا الإطار من طرف مدير التربية للولاية وبعد الإجراءات الإدارية الخاصة باستلام المهام يشرع مباشرة في مهامه وأعماله، ومن ضمنها الأعمال الإدارية وهي:

1 - التسيير الإداري للموظفين العاملين في المؤسسة من خلال ما يلي:

- يقوم باستقبالهم وتنصيب الجدد منهم في وظائفهم مع تحرير محاضر استئناف العمل

للقدماء.

- يقوم بفتح ومسك الملف الشخصي لكل موظف .

- يقوم بتقويم الموظفين بمنحهم نقطة إدارية سنوية طبقا لسلم التنقيط الجاري به العمل، كما

يرققها بتقويم مكتوب. ويقوم كذلك بكل التقويمات النوعية المنصوص عليها في التنظيم المعمول به .

2 - يستقبل البريد الوارد ويقوم بفتحه وفرزه قبل تسجيله في الأمانة وتوزيعه على المصالح

على المصالح المعنية أو الأفراد. يحتفظ بالبريد السري الموجه للمؤسسة ويقوم بتسجيله شخصيا في سجل خاص مفتوح لهذا الغرض.

3- يُوشر على السجلات الرسمية الإدارية والمالية ويوقعها بعد ترقيمها لتستغل في مجالاتها

في المصالح المختلفة .

4 - يسهر على احترام الرزنامة الإدارية، بإعداد التقارير والجداول الدورية وإرسالها إلى

السلطات المعنية

5- القيام بعمليات الإعلام والاتصال بكل الفاعلين والشركاء داخليا وخارجيا. يؤشر ويوقع عن المراسلات الإدارية الصادرة عن المؤسسة ويراسل مصالح الإدارة عن طريق السلطة السلمية في الولاية .

6- يرأس وينشط مجلس التنسيق ومجلس التوجيه والتسيير . ويتولى طبقا للتنظيم الجاري به العمل تنفيذ مداورات هذا الأخير.

7- يسهر على ضبط كافة الإجراءات الإدارية والتنظيمية الخاصة بأمن الأشخاص والممتلكات وحفظ الصحة والنظافة داخل المؤسسة .

8- يشرف على تنظيم الأمانة والأرشيف وفق التدابير المعمول بها.

9- يقوم بتنظيم مواقيت الاستقبال للموظفين والتلاميذ وأولياءهم والزوار الآخرين.

10- يمثل المؤسسة خارجيا في جميع أعمال الحياة المدنية.

على ضوء هذه الأعمال والأنشطة يتبين إن الدور الإداري للمدير يكتسي أهمية خاصة حيث يستدعي مهارات عديدة ومتنوعة كالكفاءة والمعرفة المهنية والشخصية القوية والقدرة على تنشيط الأفواج وجلسات العمل والفعالية في العمل.

IV . 6 . 2 / المهام البيداغوجية:

تشكل الوظيفة التربوية أساس الدور المنوط لمدير المدرسة في النظام التعليمي، وهي ما يجب أن تُشغل اهتمامه كل الوقت ولذلك يفرد لها القراران الوزاريان 176/175 المذكورين سابقا حيزا مهما ويرسمانها من خلال النقاط التالية: (عفاف وسطاني، 2010، ص 98).

1- تطبيق التعليمات الصادرة من الوزارة ومن السلطة السلمية وحسن تنفيذها واستغلالها.

2- مسؤولية ضبط خدمات الأساتذة وأعمال التلاميذ .

3- مسؤولية مزولة التلاميذ بمزولة دروسهم وضبط مقاييس تشكيل الأفواج التربوية .

4- متابعة مدى تحقيق إنجاز البرامج التربوية المقررة.

5- مساعدة الأساتذة وتقديم التوجيهات وتوفير مستلزمات العمل وشروطه.

6- تنظيم الفروض والواجبات المنزلية والاختبارات الفصلية ومراقبتها والسهر على إجرائها.

7- زيارة الأقسام والسهر على تطبيق البرامج وتقييم النتائج.

8- ضبط الغيابات والتأخيرات والعمل على سد المناصب الشاغرة .

9- تحضير المجالس المختلفة واتخاذ الإجراءات الضرورية للتكوين .

- 10- تنسيق أعمال الأساتذة.
- 11- مراقبة السجلات التنسيقية وتقديم الملاحظات والتوجيهات .
- 12- تنشيط الندوات البيداغوجية وضبطها .
- 13- مراقبة دفاتر النصوص والسهر على متابعة احترام تسلسل المفتشين للأساتذة قصد متابعة نتائج التوجيهات والتعليمات.
- 14- المشاركة في تفتيش موظفي التأطير والحراسة، ومناقشة المفتشين للأساتذة قصد متابعة نتائج التوجيهات والتعليمات .
- 15- المشاركة في العمليات التكوينية

IV. 6. 3 / المهام التربوية: (العايب نورة، 2008، ص 129)

- يهدف الدور التربوي الذي يضطلع به مدير المؤسسة بصفة خاصة، إلى توفير جو عام من شأنه تكوين مجموعة متماسكة، قادرة على تذليل الصعوبات والتحصين ضد الصراعات المحتملة فيها.
- ينبغي أن تساعد علاقات المدير بالتلاميذ والموظفين وأولياء التلاميذ على تنمية الشعور بالمسؤولية وتقوية الثقة المتبادلة والتفاهم واحترام الشخصية والصدقة والتضامن .
 - يشجع المدير تطوير الأنشطة الاجتماعية والتربوية، ويعمل على جعلها مدرسة حقيقية لاكتساب القدرة على ممارسة المسؤولية.
 - يجب أن تساعد التقارير اليومية التي يقدمها مستشار التربية والمقتصد والموظف المكلف بالتسيير المالي، مدير المدرسة على التأكد مما يلي:
 - توفير الشروط المعنوية والأخلاقية والمادية لتسيير أنشطة التلاميذ.
 - تضافر الجهود من أجل منح تعليم ناجح وتربية مطبقة للأهداف المرسومة للتعليم الأساسي.
 - يرأس المدير مجلس التأديب، يسهر على تحقيق الهدف منه وهو إقامة النظام بما يتضمن حماية الوسط المدرسي ويساعد على ارتقاء التلاميذ وازدهار شخصيتهم فرديا وجماعيا.
 - يتخذ المدير القرارات المتعلقة بمجاورات التلاميذ وفقا للشرط المحدد في التنظيم الجاري به في العمل.

IV-7. أنواع المجالس التعليمية في التعليم المتوسط :**IV-7.1/ مجلس التربية والتسيير :**

- **تشكيلته:** يتشكل هذا المجلس من: (القرار الوزاري 71/91 المؤرخ 1991/02/26)

* مدير المدرسة الأساسية (المتوسطة) رئيسا.

* المتصرف المالي للمؤسسة (المقتصد).

* مستشار التربية.

* ثلاث موظفين عن وزارة التربية الوطنية.

* ثلاث ممثلين عن الأساتذة بالمؤسسة.

- اجتماعاته:

يجتمع هذا المجلس ثلاث مرات في السنة في دورات عادية ويمكن أن يجتمع في دورات استثنائية بطلب من المدير أو الأغلبية البسيطة لأعضائه. وتوجه الدعوات المتضمنة جدول الأعمال إلى الأعضاء من طرف المدير وتتخذ القرارات في المداورات في محاضر يوقعها الرئيس في نهاية كل جلسة .

- مهامه:

تتمثل المهمة الأساسية لهذا المجلس في مساعدة المدير في تسيير شؤون المؤسسة التي يشرف عليه كما تتمثل مهامه فيما يلي:

1/ البث (الفصل) في مشروع ميزانية المؤسسة.

2/ البث (الفصل) في حسابات التسيير للسنة المالية المنصرمة.

3/ إبرام الصفقات.

4/ الموافقة على مشاريع التوسيع والترميم والتجهيز ومتابعتها.

5/ إبرام عقود التنازل عن تراث المؤسسة .

6/ متابعة المسائل القضائية.

7/ البث في التركات والهبات.

8/ يبدي رأيه في النظام العام للمؤسسة.

9/ يقدم الاقتراحات الرامية إلى تجسيد المؤسسة التعليمية.

IV-2.7 / مجلس التنسيق الإداري: (القرار الوزاري 156/91 المؤرخ 1991/02/26).

للم تشكيلته: يتشكل هذا المجلس من :

* مدير المؤسسة رئيسا.

* مستشار التربية.

* المقنصد أو المكلف بالتسيير المالي.

ويمكن للمدير أن يستدعي أي موظف آخر بالمؤسسة لحضور اجتماع المجلس على سبيل الاستشارة.

- اجتماعاته:

يجتمع مجلس التنسيق الإداري في المتوسط مرة واحدة على الأقل في الأسبوع بدعوى من الرئيس الذي يوجه الدعوات لحضور اجتماعاته متضمنة جدول الأعمال إلى جميع الأعضاء .
تدون مداواته في محاضر يمضيها الرئيس وكاتب الجلسة وتسجل في سجل خاص يكون المدير قد أشّر جميع أراقه قبل بداية استعماله.

- مهامه: تتمثل مهام هذا المجلس فيما يلي:

1/ مساعدة المدير في تسييره اليومي للمؤسسة.

2/ تمكين أعضاء الفريق الإداري من التشاور فيما بينهم في شؤون المؤسسة.

3/ السهر على إقامة تعاون و حوار مثمر في المؤسسة.

4/ مناقشة التعليمات الرسمية وشرحها.

5/ تقييم الأعمال التي تم إنجازها وضبط برنامج للأعمال التي تنوي المؤسسة القيام بها.

IV-3.7 / مجلس التعليم: (القرار الوزاري 172/91 المؤرخ في 1991/03/02).

- تشكيلته: يتشكل هذا المجلس من:

* مدير المتوسط رئيسا.

* أساتذة المادة الواحدة الذي يحدد عددهم الأدنى بخمسة وفي حالة اكتمال هذا العدد تُضم المواد التعليمية المتقاربة أو المتكاملة إلى بعضها البعض فالمواد العلمية تُكمل بعضها البعض والمواد الأدبية تُكمل بعضها البعض.

* مستشار التربية.

* المقنصد أو المسير المالي.

- اجتماعاته:

يجتمع هذا المجلس مرتين على الأقل في السنة يكون الاجتماع الأول في بداية السنة الدراسية ويكون الثاني في نهايتها.

- كما يمكن للمدير أن يبادر بعقد اجتماع لمادة أو عدة مواد عند الضرورة.

- تسجل مداواته في محاضر خاصة تمضي في نهاية الاجتماع من طرف الرئيس وكاتب الجلسة وتدون في سجل خاص يُؤشر المدير جميع أوراقه قبل بداية استعماله .

ويعتبر الأستاذ مسؤول المادة المنشط الرئيسي لمجلس التعليم لأنه هو الذي يحضر لعقد الاجتماع ويقوم بأمانة المداوات وهو الذي يلزم بتنفيذ التوصيات الصادرة عن المجلس .

- أهدافه: يهدف مجلس التعليم إلى:

1/ تمكين أساتذة المادة الواحدة أو المواد المتكاملة من التشاور فيما بينهم.

2/ تحليل المواقيت والبرامج والتعليمات.

3/ التنسيق الجيد للتعليم في الأقسام المتوازية .

4/ التوزيع الجيد لعمل التلاميذ .

5/ تناسق المناهج التربوي واختيار الوسائل التعليمية.

6/ مناقشة القضايا المادية واستعمال الاعتمادات المالية المخصصة للوسائل التربوية .

7/ تقييم كل الاقتراحات المتعلقة بالمسائل التي تهم تعليم المادة.

IV-4.7/ مجلس القسم: القرار الوزاري 157/91 المؤرخ في 1991/02/26.

- تشكيلته: يتشكل هذا المجلس من:

* مدير المتوسطة رئيسا.

* مستشار التربية.

* الأساتذة الذين يدرسون في القسم المعني.

* مستشار التوجيه المدرسي والمهني للقطاع الذي تتبعه المؤسسة.

- اجتماعاته و أهدافه :

يجتمع هذا المجلس أربع مرات على الأقل في السنة .

يكون الأول في بداية السنة الدراسية والثلاث الباقية في نهاية كل فصل دراسي.

- الهدف من الاجتماع الأول:

- * إعلام الأساتذة بالتعليمات والاجتماعات الرسمية.
- * دراسة تركيبية القسم والمعايير المعتمدة في تشكيلها .
- * التذكير بالظروف التي جرت فيها الأنشطة داخل المؤسسة خلال السنة المنصرمة.
- * معرفة مدى تقدم عمل التلاميذ خلال السنة المنصرمة.
- * النظر إذا اقتضت الضرورة في الالتماسات والشكاوى المقدمة من طرف التلاميذ وأولياءهم والمتعلقة بقرارات المجلس لنهاية السنة الدراسية المنصرمة.

- الهدف من اجتماعي نهاية الفصلين الأول والثاني:

- 1/ تحليل الظروف التي تطبق فيها البرامج الرسمية وبحث الإجراءات الممكن اتخاذها لمعالجة النقائص المسجلة .
- 2/ تسجيل كل المعلومات والملاحظات على الدفاتر الرسمية والكشوف الفصلية التي ترسل إلى الأولياء في نهاية كل فصل دراسي، والمتضمنة مكافآت للتلاميذ النجباء كالتهنئة والتشجيع ولوحة الشرف وعقوبات تسلط على التلاميذ الذين لم يجتهدوا خلال الفصل الدراسي كالإنذار والتوبيخ.

- الهدف من الاجتماع الأخير (نهاية الفصل الثالث) :

- 1/ تحليل الحصيلة الفصلية والسنوية لنشاط التلاميذ.
 - 2/ اتخاذ القرارات المتعلقة بمصيرهم من حيث مواصلة الدراسة بالانتقال إلى القسم الأعلى أو التكرار أو التوجيه أو الإقصاء من الدراسة.
- ويتخذ المجلس هذه القرارات المتعلقة بمصيرهم بكل سيادة على أساس من العدل والموضوعية وهذا بعد تحليل دقيق لكل العناصر الخاصة بكل تلميذ قبل اتخاذ مثل هذه القرارات .

- مهامه: تتمثل مهامه في:

- 1/ دراسة كل المسائل التي لها علاقة بالحياة داخل المدرسة.
- 2/ يمكن الأساتذة من التشاور فيما بينهم من أجل تنسيق نشاطاتهم وضمان الانسجام في المقاييس أو المعايير التي يمكن اعتمادها في تقدير وتقييم أعمال التلاميذ.
- 3/ دراسة الحصيلة الفصلية والسنوية للقسم والنتائج الدراسية لكل تلميذ .

IV-5.7/ مجلس التأديب: القرار الوزاري 73/91 المؤرخ في 02/03/1991.

IV-1.5.7/ تشكيلته: يتشكل هذا المجلس من:

1/ مدير المؤسسة رئيسا.

2/ المقتصد.

3/ ثلاث ممثلين عن الأساتذة.

4/ ثلاث ممثلين عن أولياء التلاميذ.

5/ الأستاذ الرئيسي لقسم التلميذ المعني (يشارك بصفة استشارية).

IV-2.5.7/ اجتماعاته:

يجتمع مجلس التأديب في نهاية كل فصل دراسي للاطلاع على حالة المؤسسة ويحق للمدير استدعاء المجلس للانعقاد في دورات استثنائية عند الضرورة للبحث في المخالفات التي يمكن أن تصدر عن بعض التلاميذ كما يمكن أن ينعقد المجلس بطلب الأغلبية البسيطة للأعضاء .
يرأس اجتماع المجلس المدير الذي يوقع محاضر الاجتماع وتدون من طرف كاتب الجلسة في سجل خاص يُؤشر المدير جميع أوراقه قبل بداية استعمالها .

IV-3.5.7/ شروط انعقاده :

لكي ينعقد المجلس وتكون اجتماعاته قانونية لا بد من توافر شروط هي :

1/ استدعاء الأعضاء بواسطة رسائل شخصية توجه إليهم في أجل لا يقل عن ثلاثة أيام قبل انعقاد الاجتماع.

2/ ضرورة حضور الأغلبية البسيطة للأعضاء لكي تكون مداواته قانونية، وفي حالة عدم اكتمال النصاب يستدعي المجلس مرة ثانية وفي هذه المرة تكون مداواته قانونية مهما كان عدد الحاضرين.

3/ ضرورة تحري المدير للحقيقة حول القضية المطروحة على المجلس وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عنها وإطلاع أعضاء المجلس على هذه القضية قبل الاجتماع.

4/ اتخاذ قرارات المجلس بأغلبية أصوات الحاضرين وفي حالة تعادل الأصوات يرجح صوت

المدير .

IV-4.5.7/ العقوبات الصادرة عن المجلس وأصنافها:

تصنف هذه العقوبات إلى ثلاث درجات:

1/ عقوبات الدرجة الأولى: وتتمثل في الإنذار المكتوب أو التوبيخ.

2/ عقوبات الدرجة الثانية: وتمثل في:

- الإقصاء المؤقت من الدراسة (من يوم إلى 03 أيام) .
- الإقصاء المؤقت من الدراسة (من 04 أيام إلى 08 أيام) .

3/ عقوبات الدرجة الثالثة:

- الإقصاء من النظام الداخلي .
- الإقصاء من الدراسة مع اقتراح التحويل إلى مؤسسة أخرى .
- الإقصاء النهائي من الدراسة .

ويمكن الإشارة في هذا الصدد أنه يمكن للمدير تسليط عقوبات الدرجة الأولى دون الرجوع إلى مجلس التأديب.

- **الطعن في قراراته:** يمكن الطعن في قرارات الدرجة الثالثة فقط وتوجه الطعون من طرف التلاميذ أو أولياءهم إلى لجنة الطعن الموجودة على مستوى مديرية التربية بالولاية في ظرف أسبوع ابتداء من تاريخ تبليغ قرار التأديب.

تشكيل لجنة التأديب الخاصة بالتلاميذ:

- * مدير التربية أو من ينوب عنه رئيساً .
- * مدير مؤسسة التعليم المتوسط .
- * مفتش التربية والتعليم الأساسي .
- * مدير مركز التوجيه المدرسي والمهني أو مستشار التوجيه المدرسي والمهني .
- * أستاذ رئيسي للتعليم الأساسي .
- * ممثلان عن جمعية أولياء التلاميذ بالولاية .

ملاحظة: إذا كان لأحد أعضاء اللجنة علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالقضية المطروحة على

المجلس يمنع عليه المشاركة في مداوات المجلس .

تتخذ قرارات اللجنة بالأغلبية البسيطة لأعضاء الحاضرين وهذه القرارات غير قابلة للطعن .

8.IV. علاقة مدير المتوسطة بمحيطه :

1.8.IV. علاقة مدير المدرسة المتوسطة بمفتش المقاطعة: هي علاقة حددها القرار الوزاري 839 المؤرخ في 13 نوفمبر 1991، فالمدير يمارس مهامه بالاتصال الدائم والمستمر مع مفتش الإدارة والتنسيق مع مفتشي المواد، وهذه العلاقة مهنية، وهي علاقة عمل ومسؤولية. (رقيقة حروش، 2010، ص ص: 99-102)

2.8.IV. علاقة المدير بالأساتذة: وهي علاقة عمل ومسؤولية كذلك، من واجبات المدير أن يسعى لتوفير جو عام من شأنه تذليل الصعوبات والتحصين ضد النزاعات المحتملة وتقاديبها بفضل الوحدة وتوحيد الجهود، ويمكن أن يحدد مستوى قدرة المدير على التسيير الديمقراطي للمتوسطة بقدر نجاحه في المحافظة على حسن علاقته بالأساتذة القائمين معه .

3.8.IV. علاقة المدير بالتلاميذ: إن التلاميذ هم سبب وجود كل من المدير والأساتذة، فيجب عليه أن يسهر على تربيتهم تربية حسنة، ومساعدتهم وقت الحاجة إليه.

4.8.IV. علاقة المدير بأولياء التلاميذ: فهي علاقة تفيد إذا كان الأولياء يُقدرون بجد أهمية المدرسة ودورها في تكوين شخصية أبنائهم.

5.8.IV. علاقة المدير بالبلدية: تبرز هذه العلاقة من خلال الصلاحيات التي حددها القانون رقم 90-08 المؤرخ في 07 أبريل 1990، المتضمن صلاحيات البلدية، المترتبة كما يلي :

- تنفيذ البرامج المحلية للتربية.
 - إنجاز المباني المدرسية والمطاعم المدرسية وتجهيزها.
 - اقتناء التجهيزات الأولية من أثاث مدرسي وتربوي وتوفير الوسائل التربوية.
 - صيانة المدارس المتوسطة. تزويد المدرسة بوسائل التدفئة والإنارة والهاتف والماء والغاز.
 - إصلاح الأثاث والتجهيزات المدرسية وتجديده، وكذلك إلغاء استعمالها إذا اقتضى الأمر.
- كذلك.

- تشجيع النقل المدرسي باتخاذ الإجراءات اللازمة .
- نقل وشحن التجهيزات والوسائل والمواد الغذائية للمدارس.
- السهر على حفظ الصحة في المدارس وتشجيع كل مبادرة تكون في فائدة العمل الجماعي.

6.8.IV .علاقة مدير المتوسطة بالمؤمن *

تدرج هذه العلاقة في إطار رسمي قانوني نص عليها المرسوم المؤرخ في 16 أفريل 1976، المتضمن تنظيم وتسيير المدرسة الأساسية، إن المدارس الملحقة (الابتدائيات) تعمل تحت سلطة مدير المدرسة الأساسية (المتوسطة) بمساعدة مديري الابتدائيات .

إن ما نلاحظه ميدانيا هو الانفصال شبه الكلي بين المدرسة وأولياء التلاميذ، فكثيرا ما نجد عدم متابعة الأولياء لأبنائهم وعدم التقرب إلى المدرسة إلا في حالات تسجيل أبنائهم لأول مرة في المؤسسة أو عند الاطلاع على النتائج الدورية لهم، أو عند رسوبهم في الاختبارات والامتحانات، وغالبا ما يتصل بعضهم عندما لا يحصل ابنهم على مساعدة قد تكون المدرسة قد خصصتها للفقراء والمحتاجين (منحة 3000 دج، أو الحصول على محفظة أو على الأدوات المدرسية).

إن هذه الظاهرة والوضعية يجب أن تزول لأن من أهداف المنظومة التربوية هي التفتح على محيطها بدأ من الأسرة وإشراكها في العمل التربوي للمدرسة، ومن واجبات المدير هنا المبادرة إلى تفعيل جمعية أولياء التلاميذ والسعي الدائم لتنشيطها والعمل على إيجاد السبل والوسائل التي تمكن من التقرب من الأولياء للمساهمة والدعم المادي والمعنوي .

العلاقة بين البلدية ومدير المتوسطة ليست بأحسن الأحوال من العلاقة بين المدير وأولياء التلاميذ، فمشاكل البلدية تزيد من تأزم وضع المدرسة بل تعرقل نشاطها في أغلب الأحيان. * إن هذه العلاقة المهلهلة والضعيفة بين مدير مؤسسة التعليم المتوسط والمحيط المتواجد فيه، تجعله عرضة لمجموعة من الضغوط الإدارية نتيجة تراكم الأعمال وعدم القدرة على التسيير المنهجي لها في غالب الأحيان، وعدم وجود سند إداري يعتمد عليه في تسيير وإدارة المؤسسة المتوسطة (كالناظر في الثانوية)، خاصة وأنها تُشرف على مجموعة من الابتدائيات، مما يؤدي في غالبية الأحيان إلى عدم متابعة تنفيذ البرامج على أكمل وجه، والغياب المتكرر عن العمل أو مواجهة هذه الضغوطات بتقديم مبررات واهية كالعطل المرضية، والدخول إلى المؤسسة متأخرا والخروج منها باكرا، والصراعات المشحونة مع الأساتذة، إداريين، عمال.

* المؤمن: المؤمن وحدة تنظيمية توفر تربية مستمرة من السنة الأولى ابتدائي إلى السنة الرابعة متوسط.

IV. 9. التسيير الإداري وضغوط العمل :

- يتعرض مديرو التعليم المتوسط أثناء تأدية مهامهم الإدارية والتربوية و البيداغوجية إلى جملة من الضغوط المهنية، يترتب عليها العديد من التأثيرات السلوكية الغير المناسبة منها العدوانية والتصرف بعصبية والنزاع مع الآخرين وبعض مشكلات التعامل مع بعض الزملاء والرؤساء والمرؤوسين حيث تكون هناك درجة كبيرة من الحساسية في العلاقات الشخصية والإحساس بالإرهاق وعدم القدرة على العمل .

وتشير العديد من الدراسات التي أجريت بالدول المتقدمة والدول النامية أيضا إلى أن تعرض المديرين لمصادر ضغوط العمل يترتب عليه من التأثيرات النفسية والتي تشمل، الاكتئاب، القلق والتوتر، وعدم القدرة على التركيز، بل أنه في كثير من الأحيان فإن التسويات المرتفعة من الضغوط توقف الشخص عن التركيز في المهام ليركز على الضغوط نفسها . (أحمد إبراهيم عبد الهادي، 2010، ص 258)

هناك أيضا علاقة قوية بين ضغوط العمل التي يتعرض لها المديرون وحالتهم الصحية، حيث توضح إحدى الدراسات أن مصادر ضغوط العمل الإداري تساهم في 50 إلى 70% من الأمراض العضوية التي تصيب المديرين، إن الضغوط استجابة لمثير وليست سببا، وللضغوط رد فعل بيوكيميائي داخل الجسم .

وضغوط العمل الإداري مسؤولة عن إصابة المديرين بأمراض القلب وضغط الدم المرتفع وتصلب الشرايين والقرحة ومرض السكر، بالإضافة إلى تلك الأمراض فإن هناك دلائل بأن الضغوط لها دور أساسي في العديد من الأمراض الأخرى، حيث تتسبب في زيادة قابلية الجسم لبعض الأمراض مثل إصابة الجهاز التنفسي والأمراض البكتيرية المعدية، ويفسر ذلك بأن للضغوط تأثيرات على الجهاز العصبي المركزي والغدد الصماء، مما ينعكس على التوازن الهرموني داخل الجسم وبالتالي يضعف الجهاز المناعي للجسم . (J.Greenberg and R.Baron, 1993, P, 230).

وتولد ضغوط العمل حالات عدم الاتزان الانفعالي والجسمي، وتتسبب هذه الضغوط عادة من عوامل من العمل أو البيئة المحيطة، ومحصلة عدم الاتزان النفسي والجسمي يظهر العديد من مظاهر الاختلال في أداء العمل.

خلاصة:

رغم الإصلاحات التي شهدتها قطاع التربية والتعليم في الجزائر عامة و مرحلة التعليم المتوسط بصفة خاصة إلا أنها لازالت تتخبط في دوامة من المُشكلات وفي مقدمتها تسيير المؤسسة التربوية، من طرف المدير(ة)، خاصة بعدما أُوكلت له مهام الإشراف على مدارس إبتدائية في الجانب المالي في إطار المأمّن، مما زاد عمل المدير تعقيدا وأفرز معه الكثير من الضغوطات ناتجة عن مهام مُوكلة له ليست من اختصاصه و غياب سند إداري (ناظر)، يساعده في الإشراف التربوي والتسيير الإداري، الأمر الذي أدى إلى ضعف في الدافعية في الأداء، والغياب المتكرر، والتهرب من المسؤولية، والتقاعد المبكر، وتعويضهم بمدراء حديثي الخبرة والتكوين مما زاد الطين بلة.

المراجع المعتمدة:

أ. باللغة العربية:

1. عبد الرحمان سالم (1994)، المرجع في التشريع المدرسي، ط 02، مكتبة قرفي، باتنة. الجزائر.
2. إبراهيم هياق (2011)، اتجاهات أساتذة التعليم المتوسط نحو الإصلاح التربوي في الجزائر، أساتذة متوسطات أولاد جلال وسيدي خالد نموذجا، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، قسم علم النفس كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة .
3. أحسن لبصير (2002): دليل التسيير المنهجي لإدارة الثانويات والمدارس الأساسية، دار الهدى عين مليلة، د ط، الجزائر.
4. احمد إبراهيم عبد الهادي (2010)، ضغوط العمل الإداري، تحديدها وقياس تأثيراتها على الإدارة ببعض المنظمات المصرية، (239 - 284)
5. إسماعيل محمد دياب (2000)، الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
6. العايب نورة (2008)، متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكاليات في تسيير مؤسساتهم التربوية، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة .
7. الكتاب السنوي لوزارة التربية الوطنية (2004)، التسيير الإداري والتربوي، منشورات المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، سند تكويني لفائدة مديري المدارس الابتدائية .
8. الكتاب السنوي لوزارة التربية الوطنية (2005)، وحدة النظام التربوي، منشورات المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، سند تكويني لفائدة مديري مؤسسات التعليم الثانوي والإكالي.
9. رفيقة حروش (2010)، إدارة المدارس الابتدائية الجزائرية، ط01، الدار الخلدونية، الجزائر .
10. عبد الباسط هويدي (2012)، الأبعاد الاجتماعية في استراتيجية التدريس عن طريق المقاربة بالكفاءات، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة .

11. عبد الصمد الأغبري (2000)، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، ط 1 ، بيروت
12. عفاف وسطاني (2010)، دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع المؤسسة، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة فرحات عباس، سطيف .
13. فاروق السيد عثمان (1997)، استراتيجية المهارات السلوكية للقادة الإداريين، دار المعرفة، د ط، القاهرة.
14. محمد خريف (2008)، العنف في الوسط المدرسي، أبعاده النفسية والاجتماعية و انعكاساته البيداغوجية، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم المتوسط بقسنطينة، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، جامعة منتوري - قسنطينة .
15. محمد شارف (1999)، مدير المدرسة الابتدائية مهامه الإدارية والتربوية، دار الأمل للطباعة والنشر، المدينة الجديدة، تيزي وزو، الجزائر
16. محمد عاطف غيث (2005)، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر.
17. محمد منير مرسي (2001)، الإدارة التعليمية أصولها تطبيقاته، عالم الكتب، القاهرة، مصر.

ب. باللغة الأجنبية:

18. J.Greenberg and R.Baron (1993), Behavior in Organization, Understand- ing and Managing the Human Side of Work, (fourth edition Boston: Allyn and Bacon), pp, 230 – 233.

الفصل الخامس

إجراءات الدراسة

الميدانية

الفصل الخامس :

إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً : الدراسة الاستطلاعية

تمهيد

1. أهداف الدراسة الاستطلاعية
2. حدود الدراسة الاستطلاعية
3. عينة الدراسة الاستطلاعية
4. نتائج الدراسة الاستطلاعية

ثانياً : الدراسة الأساسية

1. منهج البحث
2. مجتمع البحث
3. حدود البحث
4. أدوات جمع البيانات
5. الأساليب الإحصائية المستخدمة

خلاصة

مراجع الفصل

- تمهيد:

تمت إجراءات الدراسة الميدانية بما في ذلك الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، بعد الحصول على ترخيص من مديرية التربية- لولاية باتنة - ردا على طلب من رئيس قسم علم النفس وعلوم التربية - بجامعة أم البواقي-، وكما أسلفنا الإشارة فقد تمت إجراءات الدراسة الميدانية وفق مرحلتين (مرحلة الدراسة الاستطلاعية، ومرحلة الدراسة الأساسية)، إذ تم في المرحلة الأولى بناء أدوات البحث، ومحاولة تقنينها والتعرف على طريقة تطبيقها وكيفية التغلب على كل المعوقات التي قد تعترضنا في المرحلة الثانية أثناء تطبيقها، وهذا ما سنحاول عرضه في الجزء الأول من هذا الفصل، أما فيما يخص الجزء الثاني فسنخصصه لشرح مرحلة الدراسة الأساسية، بإجراءاتها، ومنهجها، وعينتها، وأدواتها، وكيفية الحصول على الدرجات الخام من هذه الأدوات، وكذا الأساليب الإحصائية الملائمة لمعالجتها حتى نتمكن من الإجابة على تساؤلات البحث، وتقنين فرضياته في ضوء نتائج البحث .

-أولا: الدراسة الاستطلاعية

المقصود بالدراسة الاستطلاعية إجراء الباحث الدراسة التمهيدية أو الأولية في ميدان الظاهرة أو مجالها، التي يتعين على الباحث في بعض الأحيان إجراؤها قبل الدراسة الأساسية. (العربي بلقاسم فرحاتي، 2012، ص 342) .

فهي تمثل خطوة ضرورية في إنجاز أي بحث علمي، و تمكن الباحث من معرفة ظروف إجراء الدراسة الأساسية، والوقوف عند العراقيل التي قد تعترض سبيله وإيجاد الآلية المناسبة للتعامل معها ومواجهتها، وكذلك معرفة صلاحية الأداة المخصصة لجمع المعلومات الكافية حول الظاهرة المدروسة، من خلال مدى وضوح عباراتها وقدرة المفحوصين الإجابة عنها .

1- أهداف الدراسة الاستطلاعية :

لقد سعى الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى تحديد الأهداف البحثية التالية:

- 1- التعرف على ميدان البحث خاصة بما يتعلق بمواعيد استقبال المدراء .
- 2- تجريب الأدوات على العينة وتكييفها واختبار شروطها السيكومترية، وتحضيرها في شكلها النهائي، تمهيدا لتطبيقها في الدراسة الأساسية .

3- التعرف على الصعوبات والعوائق المحتملة والعمل على تفاديها وتحديد الشروط الموضوعية لتصميم الدراسة وتهيئة الظروف أو الشروط العلمية لإجراء الدراسة الأساسية في الظروف الجيدة.

2- حدود الدراسة الاستطلاعية :

امتدت الدراسة الاستطلاعية في الفترة من يوم الثلاثاء 06 جانفي إلى 08 فيفري 2013، وقد استغرقت بذلك حوالي شهر تمت خلالها سلسلة من اللقاءات مع مدراء مؤسسات التعليم المتوسط بمدينة باتنة، كُـلُّ على مستوى المتوسطة التي يشرف عليها، قام خلالها الباحث بتوزيع نماذج من الاستمارة المُعدة للبحث كخطوة أولية على عينة استطلاعية بلغ عددها (07) مدراء، من أصل (33) مدير(ة) مجتمع محل الدراسة، ولم يجد المفحوصين صعوبة في الإجابة عن أسئلة الاستمارة، والجدول الآتي يبين توزيع المجتمع الأصلي وعينة الدراسة الاستطلاعية .

جدول رقم (05) : يبين توزيع المجتمع الأصلي وعينة الدراسة الاستطلاعية

33	المجتمع الأصلي
07	عينة الدراسة الاستطلاعية

3- عينة الدراسة الاستطلاعية :

وفيما يلي وصف لعينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغيرات: الجنس، الخبرة الإدارية.

- جدول رقم (06) : يوضح خصائص أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
0,43 %	03	إناث
0,57 %	04	ذكور
100 %	07	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه بأن أعلى نسبة عادت لفئة الذكور بنسبة (0.57 %)، في حين بلغت نسبة فئة الإناث (0.43 %).

- جدول رقم (07) : يوضح خصائص أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة الإدارية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة الإدارية
0.71 %	05	أكثر من 10 سنوات
0.29 %	02	أقل من 10 سنوات
100 %	07	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه بأن أعلى نسبة عادت لصالح ذو الخبرة الإدارية أكثر من (10) سنوات بنسبة (0.71%) ، في حين بلغت نسبة فئة ذو الخبرة الإدارية أقل من (10) عشر سنوات (02) ، بنسبة (0.29 %) .

4- نتائج الدراسة الاستطلاعية :

إن الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها، كانت تهدف إلى بناء أدوات الدراسة، وكذلك التعرف على علاقة ضغوط العمل بالدافعية للإنجاز وإستراتيجيات مواجهتها وهذا ما توصلنا إليه من خلال هذا المسح الاستطلاعي والتي نتج عنها أنها حققت الأهداف المنتظرة منها:

تم إعداد وبناء الاستمارة في- شكلها النهائي- بعد أخذ بعين الاعتبار ملاحظات الأستاذ المشرف والسادة الأساتذة المحكمين حيث تضمن كل استبيان بالإضافة إلى البيانات الشخصية المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة (الجنس ، الخبرة الإدارية)، وتعليمات خاصة بطريقة الإجابة على الاستبيانات كما تضمنت هذه الاستبيانات ثلاث بدائل هي: (تنطبق- إلى حد ما- لا تنطبق).

وبهذا أصبحت استمارة البحث جاهزة من حيث التطبيق في الدراسة الأساسية بعد حساب خصائصها السيكومترية.

ثانيا : الدراسة الأساسية

إن تحقيق أهداف البحث لا يتوقف على تحديد الموضوع فحسب وإنما يتعدى إلى أمور أخرى يمكن أن نلمسها في إجراءات الدراسة الأساسية والمتمثلة في تحديد منهج الدراسة مجتمعه وعينته وضبط مجالاتها أو حدوده أو استعمال أدوات البحث العلمي، وهذه الأخيرة هي التي تعطينا تعبيراً كمياً عن متغيرات الدراسة، غير أن هذه النتائج الخام لا تعطينا شيئاً ما لم يتم الاستناد إلى بعض الأساليب الإحصائية لتفسيرها، وفي هذا الجانب من هذا الفصل سنعرض كل النقاط التي أشرنا إليها.

1- منهج البحث:

انطلاقاً من محور أهداف البحث حول دراسة إمكانية وجود علاقات بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز، اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي باعتبار أنه : " يهتم بالكشف عن العلاقة بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات، والتعبير عنها بصورة رقمية..." (ملحم، 2000، ص 348)، حيث يساهم في تحديد قوة هذه الارتباطات وطبيعتها في توجيه البحوث العلمية اللاحقة في اتجاهات أكثر تحديداً وتعمقاً، وعليه فهو مناسب لما يرمي إليه البحث .

2- مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع مدراء التعليم المتوسط لمدينة باتنة، والبالغ عددهم (33) مدير(ة)، للسنة الدراسية 2012 / 2013، وهي السنة التي تم تطبيق فيه البحث. والجدول رقم (08) يبين لن توزيع أفراد مجتمع البحث موزعين حسب، الخبرة الإدارية، و الجنس .
والجدول رقم (08) يبين توزيع مجتمع البحث حسب متغيرات البحث: الخبرة الإدارية، الجنس.

المتغيرات	الفئة	العدد	النسبة
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	16	61.54 %
	أكثر من 10 سنوات	10	38.46 %
المجموع	/	26	100 %
الجنس	ذكور	19	73.08 %
	إناث	07	26.92 %
المجموع	/	26	100 %

3- حدود البحث :

1.3- الحدود البشرية: حيث تكون مجتمع البحث من كل مدرء مدارس التعليم المتوسط بمدينة باتنة والبالغ عددهم 33 مديرا ومديرة.

2.3- الحدود المكانية: لقد تم إجراء هذا البحث بمدينة باتنة شرق الجزائر، حيث قام الباحث بتوزيع استمارة البحث على مجتمع الدراسة، بمكاتب مدرء التعليم المتوسط فرديا، كل مدير سلمت له استمارة مع توضيحنا له طريقة الإجابة .

3.3- الحدود الزمنية: تم إجراء هذا البحث (الدراسة الأساسية) ، في الفترة ما بين 2013/02/08 إلى غاية 2013/03/20.

4- أدوات جمع البيانات : (من إعداد الطالب الباحث)

سعى لجمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات البحث، واعتمادا على ما تم جمعه من معلومات نظرية وتطبيقية حول الموضوع، قام الطالب الباحث ببناء استمارة البحث كما يلي:

بعد الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة التي لها علاقة بمشكلة البحث، واستطلاع عينة من المتخصصين في علم النفس وعلوم التربية بشكل عام وفي مجال الإدارة التربوية بشكل خاص، وعن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قام الباحث ببناء استمارة البحث وفق الخطوات الآتية :

- ◀ تحديد الأبعاد الرئيسية التي سنتناولها الاستمارة.
- ◀ صياغة الفقرات التي تقع تحت كل بعد من أبعاد الاستمارة.
- ◀ تم إعداد الاستبيانات في صورتها الأولية والتي شملت (76) عبارة والملحق رقم (1) يوضح الاستمارة في صورتها الأولية.
- ◀ قام الباحث بعرض الاستمارة على الأستاذ المشرف من أجل اختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات .
- ◀ تم تعديل الاستمارة بشكل أولي حسب ما يراه الأستاذ المشرف.
- ◀ وبعد ذلك تم عرض الاستمارة على تسعة (9) أساتذة من المحكمين التربويين ذو الخبرة والاختصاص في مجال علم النفس وعلوم التربية والقياس والتقويم التربوي من ثلاث جامعات جزائرية، والملحق رقم (2) يبين أعضاء لجنة التحكيم.

◀ وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها كل المحكمين، تم الإبقاء على البنود التي بلغت نسبة الإتفاق عليها (80%) فما فوق، حيث تم حذف (05) عبارات، منها (3) في استبيان ضغوط العمل، و(2) في استبيان الدافعية للإنجاز، والجدول التالي يوضح العبارات التي تم حذفها والبعد الذي تقع تحته العبارة.

جدول رقم (09) يوضح العبارات التي تم حذفها بناء على توصيات المحكمين

والبعد الذي كانت تتبع له العبارة ضمن كل استبيان

الرقم	العبارة في استبيان ضغوط العمل	البعد	رقم العبارة
1	كبر حجم المدرسة يحد من قدرتي للسيطرة عليها	الثاني	10
2	يزعجني وجود المدرسة وسط حي مكتظ بالأهالي	الرابع	24
3	أعاني من افتقار الخصوصية في العمل	الخامس	30
الرقم	العبارة في استبيان الدافعية للإنجاز	البعد	رقم العبارة
1	العمل في المدرسة يحتاج إلى جهد كبير	الأول	04
2	أخشى المغامرات خوفاً من الفشل	الثالث	16

إلى جانب هذا فقد تم تعديل وصياغة بعض العبارات من حيث الجانب اللغوي، وقد بلغ عدد عبارات الاستمارة بعد صياغتها النهائية (71) عبارة موزعة على ثلاث استبيانات كما هي مبينة في الملحق رقم (3). وفيما يلي أدوات الدراسة مع بعض من التفصيل:

أولاً - استبيان ضغوط العمل:

1. وصف الاستبيان :

يهدف هذا الإستبيان إلى قياس مستوى ضغوط العمل لدى مديري التعليم المتوسط من خلال ظهور أعراضه المختلفة، كان منطلقه التراث النظري بعد قيام الباحث بالإطلاع على عدد من الدراسات السابقة وبعض المقاييس التي تناولت ضغوط العمل منها (محمد عوض توفيق شبير 2009، عبد الله الضريبي 2010، زياد لطفي الطحانية 2008، سليمان سالم الحجايا 2012، زهرة بنت ناصر بن محمد الراسبية 2012، فوزية بنت عبد الباقي الجمالية 2008).

تمت الإجابة على عبارات الاستبيان وفقاً لتدرج ثلاثي والبدائل تتدرج من (تنطبق - إلى حد ما - لا تنطبق) مع العلم بأن هناك عبارات إيجابية وأخرى سلبية أو عكسية التصحيح، ويتم احتساب

درجة المفحوص بجمع الدرجة على كل بعد من أبعاد الضغوط وجمع درجات المفحوصين على الأبعاد الخمسة لاحتساب الدرجة الكلية لضغوط العمل وتتراوح الدرجة الكلية لضغوط العمل بين (28 - 84) وتعتبر الدرجة المرتفعة عن ضغوط مرتفعة والدرجة المنخفضة عن ضغوط منخفضة، أي كلما زادت الدرجة زاد الضغط والعكس صحيح.

واشتمل هذا الاستبيان في صورته النهائية على 28 عبارة موزعة على خمسة أبعاد هي: ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل 08 عبارات، ضغوط العمل الناتجة عن الجانب البيداغوجي 06 عبارات، ضغوط العمل الناتجة عن التلاميذ 05 عبارات، ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي 06 عبارات، ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل 03 عبارات.

فقد تكون إستبيان ضغوط العمل من خمس (05) أبعاد كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول رقم (10): يبين توزيع عبارات استبيان ضغوط العمل وفق الأبعاد الخمسة

رقم العبارة	البعد
4.7.10.14.15.18.22.26	ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل
1.16.21.12.5.13	ضغوط العمل الناتجة عن الجانب البيداغوجي
2.9.17.24.28	ضغوط العمل الناتجة عن التلاميذ
6.11.19.27.20.08	ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي
3.23.25	ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل

2. صدق الاستبيان :

يشير الصدق validity إلى مدى صلاحية المقياس وصحته في قياس ما صمم لقياسه، وقد حددت الرابطة الأمريكية لعلم النفس ثلاث أنواع أساسية من الصدق، ورد وصفها في كتيب التوصيات الفنية للجمعية كما يلي: صدق المحتوى، الصدق المرتبط بالمحك، وصدق التكوين (أبوحطب وآخرون، 2003، ص 133).

وقد اعتمد الطالب الباحث على نوعين من الصدق وهما الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي.

1.2. الصدق الظاهري :

تم عرض استبيان ضغوط العمل على عدد من الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص في مجال علم النفس وعلوم التربية والقياس والتقويم التربوي، (09) أساتذة من ثلاث جامعات بالشرق الجزائري، أنظر الملحق رقم (02)، وقد طُلبَ من السادة الأساتذة المحكمين الحكم على صحة ووضوح العبارات من عدمها، وكذلك انتمائها لمجالاتها من عدمه و تعديل ما يروونه مناسبا، وملائمة كل فقرة من حيث أنها تقيس أو لا تقيس ووضوح صياغة الفقرة أو عدمها للفئة محل الدراسة، وبعد ذلك أخذ الباحث بملاحظات المحكمين، وأجريت التعديلات لإثراء البحث، ولحساب نسبة الاتفاق بين المحكمين تم استخدام معادلة كوبر، و تنص على مايلي:

$$\text{نسبة الاتفاق} = \frac{\text{عدد مرات الاتفاق}}{\text{عدد مرات الاتفاق} + \text{عدد مرات عدم الاتفاق}} \times 100$$

(محمد مقداد فاضل عباس خليفة، 2012، ص 185)

وقد خلّص الباحث إلى استبيان مكون من (28) عبارة موزعة على خمسة أبعاد كما سبق ذكره.

2.2. صدق الاتساق الداخلي :

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بتطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (07) من مديري التعليم المتوسط (خارج عينة الدراسة الأساسية، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان .

و ينص معامل "بيرسون Pearson" على :

$$r = \frac{n \sum s s - \sum s \times \sum s}{\sqrt{[n \sum s^2 - (\sum s)^2][n \sum s^2 - (\sum s)^2]}}$$

(مهدي محمد القصاص، 2007، ص 259).

حيث:

ر = معامل الارتباط.

س = درجات مدرّاء التعليم المتوسط التي تقيس كل بعد من أبعاد استبيان ضغوط العمل .

ص = درجات مدرّاء التعليم المتوسط التي تمثل الدرجة الكلية لضغوط العمل .

ن = عدد العينة

- ويشير الجدول التالي إلى معاملات ارتباط كل بعد في الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم (11) يوضح معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لاستبيان ضغوط العمل

رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.46	0.05	15	0.57	0.01
2	0.63	0.01	16	0.47	0.05
3	0.59	0.01	17	0.69	0.01
4	0.41	0.05	18	0.57	0.01
5	0.87	0.01	19	0.61	0.01
6	0.63	0.01	20	0.66	0.01
7	0.52	0.01	21	0.86	0.01
8	0.50	0.01	22	0.81	0.01
9	0.43	0.04	23	0.77	0.01
10	0.62	0.01	24	0.53	0.01
11	0.65	0.01	25	0.47	0.05
12	0.92	0.01	26	0.50	0.01
13	0.71	0.01	27	0.46	0.05
14	0.86	0.01	28	0.40	0.05

يتضح من الجدول رقم (11) : أن معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت بين 0.40 و 0.92، بحيث أن بعضها كان دالا عند مستوى 0.01، والبعض الآخر عند مستوى 0.05، وهذا ما يشير إلى التجانس الداخلي لمفردات الاستبيان، والذي يعني أن الاستبيان صادق.

3. ثبات الاستبيان:

يشير الثبات reliability إلى حساب أو تفحص المقياس (الاختبار أو الاستمارة أو شبكة ملاحظة...الخ)، المُعدّ لقياس ما وضع لقياسه في اختبار الفروض ومدى دقة واستقرار نتائجه لو طبق على عينة من الأفراد في وضعيتين مختلفتين. (فرحاتي، 2012: ص 329) .

ولحساب ثبات استبيان ضغوط العمل، تم بالاعتماد على طريقتي:

التجزئة النصفية بعد تصحيح الطول بمعادلة سبيرمان وبراون، ومعادلة ألفا كرونباخ، وذلك بعد تطبيق واحد لصيغة واحدة على العينة سابقة الذكر.

الجدول رقم (12) : معاملات ثبات استبيان ضغوط العمل

معامل الثبات	طرق حساب الثبات
0.78	التجزئة النصفية
0.82	معامل ألفا كرونباخ

يتضح من خلال الجدول رقم (12) ارتفاع معامل الثبات بكلتا الطريقتين، مما يعكس ثباتا مقبولاً، انطلاقاً من أن معامل الثبات الذي يساوي أو يزيد عن 0.70 يعتبر مقبولاً في مقاييس الشخصية .

ثانياً - استبيان الدافعية للإنجاز :**1. وصف الاستبيان :**

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مستوى الدافعية للإنجاز، كان منطلقه التراث النظري بعد قيام الباحث بالإطلاع على عدد من الدراسات السابقة وبعض المقاييس التي تناولت الدافعية للإنجاز منها (شامي زيان 2006، عبد الرحمان صالح الأزرق 2000، مسعودة عظيمي 2009، مارس هناء 2008).

يعتمد استبيان الدافعية للإنجاز في هذا البحث على قيام مديرو المدرسة المتوسطة بالإجابة على أسئلة استبيان الدافعية للإنجاز أثناء أداء مهامه الإدارية المكفون بها، واشتمل هذا الاستبيان في صورته النهائية على 21 عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي البعد الأول: الطموح 08 عبارات، البعد الثاني: الأداء 04 عبارات، البعد الثالث : إدراك الزمن 06 عبارات، البعد الرابع : بعد التنافس 05 عبارات، وتتم الإجابة على عبارات الاستبيان وفقاً لتدرج ثلاثي والبدائل تتدرج من (تنطبق - إلى حد ما- لا تنطبق) مع العلم بأن هناك عبارات إيجابية وأخرى سلبية أو عكسية التصحيح، ويتم احتساب درجة المفحوص بجمع الدرجة على كل بعد من أبعاد دافعية الإنجاز بجمع درجات المفحوصين على الأبعاد الأربعة لاحتساب الدرجة الكلية لدافعية الإنجاز وتتراوح الدرجة الكلية لدافعية الإنجاز بين (21 - 63) وتعتبر الدرجة المرتفعة عن دافعية مرتفعة والدرجة المنخفضة عن دافعية منخفضة، أي كلما زادت الدرجة دلت على دافعية إنجاز مرتفعة.

فقد تكون استبيان الدافعية للإنجاز من أربعة أبعاد (04) وهي :

جدول رقم (13) : يبين توزيع عبارات استبيان الدافعية للإنجاز وفق الأبعاد الأربعة

رقم العبارة	البعد
3.07.14.20	الطموح
17.9.13.01.05	الأداء
4.10.19.12.8.15	إدراك الزمن
2.6.16.21.18	بعد التنافس

2. صدق الاستبيان :

2.1. الصدق الظاهري :

تم عرض استبيان الدافعية للإنجاز على عدد من الأساتذة الجامعيين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال علم النفس وعلوم التربية والقياس والتقويم التربوي، (09) أساتذة من ثلاث جامعات بالشرق الجزائري، أنظر الملحق رقم (02)، وقد طلب من السادة الأساتذة المحكمين الحكم على صحة ووضوح العبارات من عدمها، وكذلك انتمائها لمجالاتها أو تعديل ما يرويه مناسباً، وملائمة كل فقرة من حيث أنها تقيس أو لا تقيس ووضوح صياغة الفقرة أو عدمها للفئة محل الدراسة، وبعد ذلك أخذ الباحث بملاحظات المحكمين، وأجريت التعديلات لإثراء البحث، وقد خلص الباحث إلى استبيان مكون من (21) عبارة موزعة على أربعة أبعاد كما سبق ذكره.

2.2. صدق الاتساق الداخلي :

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من (07) من مديري التعليم المتوسط (من خارج عينة الدراسة الأساسية، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان .
- و الجدول التالي يشير إلى معاملات ارتباط كل بعد في الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم (14) يوضح معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لاستبيان الدافعية للإنجاز

رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.62	0.01	12	0.46	0.05
2	0.40	0.05	13	0.48	0.05
3	0.53	0.01	14	0.53	0.01
4	0.72	0.01	15	0.54	0.01
5	0.53	0.01	16	0.40	0.05
6	0.54	0.01	17	0.58	0.01
7	0.62	0.01	18	0.65	0.01
8	0.58	0.01	19	0.45	0.05
9	0.48	0.05	20	0.59	0.01
10	0.53	0.01	21	0.53	0.01
11	0.66	0.01	/	/	/

يتضح من الجدول رقم (14) : أن معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت بين 0.40 و 0.72، بحيث أن بعضها كان دالاً عند مستوى 0.01، والبعض الآخر عند مستوى 0.05، وهذا ما يشير إلى التجانس الداخلي لمفردات الاستبيان، والذي يعني أن الاستبيان صادق. اعتماداً على أن معامل الارتباط الجدولي محصور بين (0.404 - 0.515)، عند درجة الحرية (24).

3. ثبات الاستبيان:

يشير الثبات reliability إلى حساب أو تفحص المقياس (الاختبار أو الاستمارة أو شبكة ملاحظة... الخ)، المُعد لقياس ما وضع لقياسه في اختبار الفروض ومدى دقة واستقرار نتائجه لو طبق على عينة من الأفراد في وضعيتين مختلفتين. (العربي فرحاتي، 2012، ص 329) .
ولحساب ثبات استبيان ضغوط العمل، تم بالاعتماد على طريقتي:
التجزئة النصفية بعد تصحيح الطول بمعادلة سبيرمان وبراون، ومعادلة ألفا كرونباخ، وذلك بعد تطبيق واحد لصيغة واحدة على العينة سابقة الذكر.

الجدول رقم (15) : معاملات ثبات استبيان الدافعية للإنجاز

معامل الثبات	طرق حساب الثبات
0.87	التجزئة النصفية
0.93	معامل ألفا كرونباخ

يتضح من خلال الجدول رقم (15) ارتفاع معامل الثبات بكلتا الطريقتين، مما يعكس ثباتا مقبول، انطلاقا من أن معامل الثبات الذي يساوي أو يزيد عن 0.70 يعتبر مقبولا في مقاييس الشخصية .

ثالثا - استبيان إستراتيجيات المواجهة :**1. وصف الاستبيان :**

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مستوى إستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل، كان منطلقه التراث النظري بعد قيام الباحث بالإطلاع على عدد من الدراسات السابقة وبعض المقاييس التي تناولت إستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل.

يعتمد هذا الاستبيان على قيام مديرو المدرسة المتوسطة بالإجابة على أسئلة استبيان إستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل أثناء أداء مهامه الإدارية المكلفون بها، واشتمل هذا الاستبيان في صورته النهائية على 23 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: البعد الأول: الإستراتيجيات الفردية 08 عبارات، البعد الثاني: الإستراتيجيات الاجتماعية 06 عبارات، البعد الثالث: الإستراتيجيات التنظيمية 09 عبارات، وتتم الإجابة على عبارات الاستبيان وفقاً لتدرج ثلاثي والبدائل تتدرج من (تنطبق - إلى حد ما- لا تنطبق)، ويتم احتساب درجة المفحوص بجمع الدرجة على كل بعد من أبعاد الاستبيان وجمع درجات المفحوصين على الأبعاد الثلاثة لاحتساب الدرجة الكلية لإستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل وتتراوح الدرجة الكلية لهذا الاستبيان بين (23 - 69) وتعتبر الدرجة المرتفعة عن توظيف المفحوص لإستراتيجيات أكثر فعالية للتجاوب ومقاومة الضغوط في مكان العمل.

فقد تكون استبيان إستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل من ثلاثة أبعاد (03) كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (16): يبين توزيع عبارات استبيان إستراتيجيات مواجهة الضغوط وفق الأبعاد الثلاثة

البعاد	رقم العبارة
الإستراتيجيات الفردية	23.20.19.15.11.10.7.4
الإستراتيجيات الاجتماعية	8.14.2.17.13.21
الإستراتيجيات التنظيمية	9.22.18.16.12.6.5.3.1

2. صدق الاستبيان :

2.1. الصدق الظاهري :

تم عرض استبيان إستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل على عدد من الأساتذة الجامعيين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال علم النفس وعلوم التربية والقياس والتقويم التربوي، (09) أساتذة من ثلاث جامعات بالشرق الجزائري، أنظر الملحق رقم (02)، وقد طُلب من السادة الأساتذة المحكمين الحكم على صحة ووضوح العبارات من عدمها، وكذلك انتمائها لمجالاتها أو تعديل ما يروونه مناسباً، وملائمة كل فقرة من حيث أنها تقيس أو لا تقيس ووضوح صياغة الفقرة أو عدمها للفئة محل الدراسة، وبعد ذلك أخذ الباحث بملاحظات المحكمين، وأجريت التعديلات لإثراء البحث، وقد خلص الباحث إلى استبيان مكون من (23) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد كما سبق ذكره.

2.2. صدق الاتساق الداخلي :

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بتطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (07) من مديري التعليم المتوسط (من خارج عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان .
- و الجدول التالي يشير إلى معاملات ارتباط كل بعد في الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم (17) يوضح معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لاستبيان إستراتيجيات المواجهة

رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.65	0.05	13	0.46	0.05
2	0.76	0.01	14	0.68	0.01
3	0.45	0.01	15	0.51	0.01
4	0.51	0.01	16	0.40	0.01
5	0.41	0.01	17	0.84	0.01
6	0.71	0.01	18	0.74	0.01
7	0.80	0.01	19	0.52	0.01
8	0.36	0.05	20	0.39	0.05
9	0.68	0.01	21	0.37	0.01
10	0.59	0.01	22	0.45	0.01
11	0.50	0.01	23	0.47	0.01
12	0.56	0.01	/	/	/

يتضح من الجدول رقم (17) : أن معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت بين 0.40 و 0.92، بحيث أن بعضها كان دالا عند مستوى 0.01، والبعض الآخر عند مستوى 0.05، وهذا ما يشير إلى التجانس الداخلي لمفردات الاستبيان، والذي يعني أن الاستبيان صادق .

3. ثبات الاستبيان:

ولحساب ثبات استبيان استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل، تم الاعتماد على طريقتي: التجزئة النصفية بعد تصحيح الطول بمعادلة سبيرمان وبراون، ومعادلة ألفا كرونباخ، وذلك بعد تطبيق واحد لصيغة واحدة على العينة سابقة الذكر.

الجدول رقم (18) : معاملات ثبات استبيان إستراتيجيات المواجهة


معامل الثبات	طرق حساب الثبات
0.81	التجزئة النصفية
0.91	معامل ألفا كرونباخ

يتضح من خلال الجدول رقم (18) ارتفاع معامل الثبات بكلتا الطريقتين، مما يعكس ثباتا مقبول، انطلاقا من أن معامل الثبات الذي يساوي أو يزيد عن 0.70 يعتبر مقبولا في مقاييس الشخصية.

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تفسير النتائج الخام المتحصل عليها من الدراسة الأساسية، وللإجابة على أسئلة البحث والتأكد من فرضياته، تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي من قبل الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة (19)، وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهذه الأساليب هي:

- 1- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديراتهم على مستوى استخدام استراتيجيات مواجهة الضغوط، موضع الدراسة، وذلك للكشف عن مستوى استخدامهم لذلك.
- 2- معامل الارتباط بيرسون، لتحديد طبيعة العلاقة وقوتها بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز لمديري التعليم المتوسط.
- 3- اختبار (t-test)، لإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين مديري التعليم المتوسط طبقاً لمتغير (الجنس، الخبرة الإدارية).

المراجع المعتمدة: 

1. أبو حطب وآخرون (2003): التقويم النفسي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ط2
2. بشير معمرية (2002): القياس النفسي وتصميم الاختبارات النفسية، الجزائر، منشورات شركة باتنيت للنشر والتوزيع، ط1 .
3. جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم (2002): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة، دار النهضة العربية، مصر .
4. سامي محمد ملحم (2000)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1 .
5. العربي بلقاسم فرحاتي (2012)، البحث الجامعي بين التصميم والتحرير والتقنيات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان .
6. مهدي محمد القصاص (2007): مبادئ الإحصاء والقياس الإجماعي، القاهرة، جامعة المصورة.
7. محمد مقداد، فاضل عباس خليفة (2012): الضغوط النفسية واستراتيجيات مواجهتها لدى معلمي نظام الفصل بمملكة البحرين، مجلة دراسات نفسية وتربوية، البحرين. 175 - 209.

الفصل السادس

عرض نتائج البحث

ومناقشتها

الفصل السادس :

عرض نتائج البحث ومناقشتها

1. عرض وتحليل النتائج

2. مناقشة نتائج البحث

3. توصيات واقتراحات

4. خاتمة

5. قائمة المصادر والمراجع

6. الملاحق

أولاً: عرض وتحليل نتائج البحث في ضوء الفرضيات:

بعد عرضنا في الفصل السابق للإجراءات الخاصة بالدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، سنعرض في هذا الجانب من هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الأساسية، محاولين أثناء ذلك تحليل هذه النتائج في ضوء فرضيات البحث. بعد الحصول على الدرجات الخام الفردية والجماعية ومعالجتها إحصائياً وفيما يلي النتائج مفصلة كالتالي:

1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى (ف1):

نصت الفرضية الأولى على:

"توجد علاقة ارتباطيه سالبة بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث" ويختص هذا الفرض كما هو مبين في صياغته باختبار العلاقة بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز، للتأكد من تحقق هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط-بيرسون- بين درجات ضغوط العمل ودرجات الدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث، ونص قانون بيرسون *Pearson*، كمايلي:

$$r = \frac{n \text{ مـج س ص} - \text{مـج س} \times \text{مـج ص}}{\sqrt{[n \text{ مـج س} - 2 \text{ مـج س}]^2 [n \text{ مـج ص} - 2 \text{ مـج ص}]^2}}$$

وقد جاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (19).

جدول رقم(19): يبين معامل الارتباط بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز

لدى أفراد عينة البحث

		الدافعية للإنجاز
ضغوط العمل	Corrélation de Pearson	.527
	Sig. (bilatérale)	.856
	N	26

يبين الجدول رقم (19): أن قيمة معامل الارتباط بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز قد بلغت نسبة (0.527)، وهو معامل (متوسط) وفي ذلك دلالة على وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز و هي غير دالة عند درجة حرية (24)، عند مستوى الدلالة (0.05) قد بلغت (0.404). مما يدل على أن الفرضية الأولى لم تتحقق. أي أننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل

عرض نتائج البحث ومناقشتها الفصل السادس

بالفرضية البديلة، معنى ذلك أنه كلما زادت ضغوط العمل على مدير المؤسسة التربوية (المتوسطة) يؤدي إلى ارتفاع دافعيته للإنجاز.

2. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية (ف2) :

نصت الفرضية الثانية على :

" تنخفض درجة استخدام أفراد عينة البحث لاستراتيجيات مواجهة الضغوط إلى أقل من متوسط استجابة المفحوص على استبيان المستخدم لأغراض البحث"

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المدراء على كل استراتيجية على حدة وكذا المقياس ككل. ونتائج الفرضية الثانية نلخصها في الجدول الآتي:

- جدول رقم (20) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد

العينة الكلية على استبيان استراتيجيات المواجهة، ورتبة كل واحدة منها.

الرتبة	م — س	الانحراف المعياري (ع)	المتوسط الحسابي (م)	عدد العبارات (س)	
/	02.68	03.74	61.68	23	الاستبيان ككل
02	02.68	03.06	21.50	08	الاستراتيجيات الفردية
03	02.40	02.38	14.42	06	الاستراتيجيات الاجتماعية
01	02.86	01.03	25.76	09	الاستراتيجيات التنظيمية

يبين الجدول رقم (20) أن قيم م/س في الاستبيان ككل وكذا استراتيجياته الفرعية لدى أفراد مجتمع البحث ككل أقل من المتوسط (03)، مما يؤكد على انخفاض مستوى أفراد العينة الكلية في استخدام استراتيجيات مواجهة الضغوط- موضع الدراسة - إلى أقل من المتوسط.

وتدل هذه الفرضية على تحقق الفرضية الأولى بالنسبة للعينة الكلية.

كما يشير الجدول رقم (20) كذلك إلى أن استراتيجيات مواجهة الضغوط -الاستراتيجيات التنظيمية - قد حازت المرتبة الأولى، بينما جاءت الاستراتيجيات الفردية في المرتبة الثانية، لتأتي الاستراتيجيات الاجتماعية في المرتبة الأخيرة.

3. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة (ف3) :

نصت الفرضية الثالثة على:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة البحث في استراتيجيات مواجهة الضغوط، تعزى لمتغير الجنس "

ولاختبار صحة هذه الفرضية: استخدمنا اختبار -ت- (t-test) للمقارنة بين متوسطي الذكور والإناث في أداء استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل، والنتائج المحصل عليها ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (21): يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة -ت- لاستبيان استراتيجيات

مواجهة الضغوط تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	الدلالة	قيمة - ت -	إناث عدد = 07		ذكور عدد = 19	
			ع2	م2	ع1	م1
غير دالة إحصائياً	0.499	1.045	4.036	60.43	3.640	62.15

قيمة " ت " الجدولية عند درجة حرية (24) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.064

قيمة " ت " الجدولية عند درجة حرية (24) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.797

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة (1.045) أقل من قيمة "ت" الجدولية وفق الدرجة الكلية للاستبيان، عند مستوى دلالة (0.05) وقد بلغ (2.064) وعند مستوى دلالة (0.01) وقد بلغ (2.797)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

وتبين كذلك من الجدول (21) بأن عينة الذكور تفوقت على عينة الإناث في استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل بمتوسط حسابي قيمته (62.15)، بينما عينة الإناث جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (60.43).

4. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة (ف4) :

نصت الفرضية الرابعة على:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات المواجهة لدى أفراد عينة البحث، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية "

ولاختبار صحة هذه الفرضية: استخدمنا اختبار - ت - (t-test). للمقارنة بين متوسطي ذو الخبرة المرتفعة وذو الخبرة المنخفضة في أداء استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل، والنتائج المحصل عليها ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (22): يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة - ت - لاستبيان استراتيجيات

مواجهة الضغوط تعزى لمتغير الخبرة الإدارية

مستوى الدلالة	الدلالة	قيمة - ت -	أقل من 10 سنوات عدد = 16		أكثر من 10 سنوات عدد = 10	
			ع2	م2	ع1	م1
غير دالة إحصائياً	0.811	-0.113	3.793	61.63	3.882	61.80

قيمة " ت " الجدولية عند درجة حرية (24) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.064

قيمة " ت " الجدولية عند درجة حرية (24) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.797

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة (-0.113) أكبر من قيمة "ت" الجدولية وفق الدرجة الكلية للاستبيان وعند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

كما تبين نتائج الجدول أن عينة الخبرة الإدارية المرتفعة (أكثر من 10 سنوات)، جاءت في المرتبة الأولى في توظيف استراتيجيات المواجهة بمتوسط حسابي (61.80)، بينما عينة الخبرة الإدارية المنخفضة (أقل من 10 سنوات)، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (61.63).

5. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة (ف5) :

نصت الفرضية الخامسة على:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث، تعزى لمتغير الجنس "

ولاختبار صحة هذه الفرضية: استخدمنا اختبار -ت- (t-test). للمقارنة بين متوسطي الذكور والإناث في أداء الدافعية للإنجاز، والنتائج المحصل عليها ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (23): يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة -ت- لاستبيان

الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	الدلالة	قيمة -ت-	إناث عدد = 07		ذكور عدد = 19	
			ع2	م2	ع1	م1
غير دالة	0.306	-0.193	ع2	م2	ع1	م1
إحصائياً			4.451	50.14	3.167	49.84

قيمة " ت " الجدولية عند درجة حرية (24) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.064

قيمة " ت " الجدولية عند درجة حرية (24) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.797

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية وفق الدرجة الكلية للاستبيان، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في الدافعية للإنجاز.

وتبين كذلك من الجدول (23) بأن عينة الإناث تفوقت على عينة الذكور في الدافعية للإنجاز بمتوسط حسابي قيمته (50.14)، بينما عينة الإناث جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (49.84).

6. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة (ف6) :

نصت الفرضية السادسة على:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية "

ولاختبار صحة هذه الفرضية: استخدمنا اختبار -ت- (t-test). للمقارنة بين متوسطي ذو الخبرة المرتفعة وذو الخبرة المنخفضة في أداء الدافعية للإنجاز، والنتائج المحصل عليها ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (24): يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة -ت- لاستبيان

الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الخبرة الإدارية

مستوى الدلالة	الدلالة	قيمة -ت-	أقل من 10 سنوات عدد = 16		أكثر من 10 سنوات عدد = 10	
			ع2	م2	ع1	م1
غير دالة إحصائياً	0.476	0.370	3.931	50.13	2.716	49.60

قيمة " ت " الجدولية عند درجة حرية (24) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.064

قيمة " ت " الجدولية عند درجة حرية (24) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.797

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة (0.370) أقل من قيمة "ت" الجدولية وفق الدرجة الكلية للاستبيان، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية في الدافعية للإنجاز.

كما تُبين نتائج الجدول (24) بأن عينة ذو الخبرة الإدارية المنخفضة (أقل من 10 سنوات) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (50.13)، بينما جاءت نتائج عينة ذو الخبرة الإدارية المرتفعة (أكثر من 10 سنوات) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (49.84).

2: مناقشة نتائج البحث:

بعد عرض النتائج المتوصل إليها باستعمال مختلف الأساليب الإحصائية المذكورة سابقاً، وكذا تحليلها في ضوء فرضيات البحث، سنتناول في هذا الجزء مناقشة تلك النتائج والتي تدور حول مستوى ضغوط العمل وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى مديري التعليم المتوسط، وكذا الفروق بين الجنسين (مديرون - مديرات) في متغيرات البحث (الجنس - الخبرة الإدارية).

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

" توجد علاقة ارتباطية سالبة بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث " من خلال الجدول رقم(19) الذي رصد لنا نتائج الفرضية الإجرائية الأولى (ف 01)، وبحساب معامل الارتباط بين درجات ضغوط العمل ودرجات الدافعية للإنجاز، يتبين لنا أن معامل الارتباط لعينة البحث بلغ 0.52، وفي ذلك دلالة على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متغير ضغوط العمل والدافعية للإنجاز، ومعنى ذلك أنه كلما زادت ضغوط العمل الإدارية على مدير المؤسسة التربوية (المتوسطة) لا يعني انخفاض دافعيته للإنجاز وذلك راجع لتقديرهم لمهنتهم وحبهم لها، و زيادة ضغوط العمل جعل المدراء يتصدون لها أكثر بتوظيف استراتيجيات المواجهة المختلفة كلما أمكن ذلك، كما بينته نتائج الفرضية الثالثة، الأمر الذي أدى إلى زيادة الدافعية للإنجاز بشكل مستمر وواضح.

وتؤيد هذه الفرضية النظرية السلوكية بزعامة **غولد نبيرج (1977)**، والتي ترى بأن ضغوط العمل في نظره تؤدي إلى القلق ولكنها تكون أحياناً ناجحة وعملية لأنها تؤدي بالإنسان إلى اتخاذ قرارات حاسمة وتقوي إرادته التي تمكنه من مواجهة الفشل أو النجاح في المستقبل، مما يزيد من دافعيته في الإنجاز أثناء العمل. وهي ما تؤيده كذلك أعمال ودراسات (**ماكليلاند Mc Clelland**)، الذي اعتبر أن الدافع للإنجاز تكوين افتراضي يعني الشعور أو الوجدان المرتبط بالأداء حيث المنافسة لبلوغ معايير الامتياز وأن هذا الشعور يعكس شقين رئيسيين هما: الأمل في النجاح والخوف من الفشل أثناء سعي الفرد لبذل أقصى جهد وكفاحه من أجل النجاح وبلوغ المستوى الأفضل، ويذكر ماكليلاند وزملاؤه (**McClelland , et al, 1953**)، أن هناك جوانب عاطفية ترتبط بالحاجة إلى الإنجاز مثل: الشهرة والطموح والحاجة إلى الحرية والاستقلال والسيطرة وغيرها.

كما أشار وينر (Weiner)، أنه إذا فشل الفرد في أداء مهمة ما فإن هذا الفشل سوف يجعله يثابر ويبدل المزيد من الجهد لإنجاز هذه المهمة، حيث يترتب على الفشل إثارة الدافعية مرة أخرى، وهذا ما نلاحظه عند مديري التعليم المتوسط، رغم ضغوط العمل إلا أن دافعيتهم في إنجاز المهام الموكلة لهم جاءت مرتفعة .

وعليه فإن الفرضية الأولى القائلة: " توجد علاقة ارتباطيه سالبة بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث " لم تتحقق.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من دراسة (مكناسي محمد، 2006) و دراسة (محمد عوض توفيق شبير 2009) و دراسة (Boyland 2011)، التي أثبتت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطيه متوسطة بين الضغوط المهنية والدافعية للإنجاز، أما (ستيرز 1991) فيرجع حماسة هذه الدافعية في الإنجاز إلى تأكيده على البرامج التدريبية التي أهلته لتجاوز ضغوط العمل و الاستخدام الأمثل لاستراتيجيات المواجهة . وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (شحام عبد الحميد 2006) كان عنوانها العلاقة بين ضغوط الضغوط المهنية والدافعية للإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية وتوصلت نتائجها إلى ما يلي:

1-وجود علاقة ارتباطيه سالبة بين الضغوط المهنية ودافع النجاح

2-وجود علاقة ارتباطيه سالبة بين الضغوط المهنية ودافع تجنب الفشل

كما تتفق مع دراسة (نجاه جميل نصر الله البدور، 2007) حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط من الضغوط النفسية وفقاً لإجابات المديرين أنفسهم. كما تبين وجود مستوى مرتفع من الدافعية لدى هؤلاء المديرين. وكان هناك ارتباط سلبي دال إحصائياً بين مستوى الضغوط النفسية للمديرين ومستوى الدافعية.

كما تتفق مع دراسة (علي عسكر، 1986) في (إيمان إبراهيم محمد الجيد، 2010)، حيث خلصت إلى أن الأشخاص الملتزمين والمخلصين الذين لديهم دافعية مرتفعة للإنجاز هم أكثر عرضة للضغوط النفسية والاحتراق النفسي، ويرجع ذلك إلى أنهم يكونون تحت ضغط داخلي للعطاء، وفي نفس الوقت تواجههم ظروف خارجية عن إرادتهم تقلل من هذا العطاء، مما يعوقهم عن تحقيق أهدافهم بأعلى درجة من النجاح.

كما تفسر هذه النتيجة بتوظيف المدراء لخبراتهم الإدارية و التربوية في تجاوز ضغوط العمل المرتفعة وهي التي أثبتتها نتائج الفرضية الثانية.

وهذا ما يفسره رأي بعض الباحثين في الاختصاص حيث ينظرون إلى الضغط باعتباره مهارات الحياة حيث يمكن أن ينظر إلى الفرد الذي يتميز بمستوى توافق شخصي مرتفع بأن لديه القدرة على مواجهة الضغط العادي بل وقد يتمتع به، وبذلك فهو يؤكد نوع الضغوط الإيجابية أو الضغوط المفيدة . وهذا النوع من الضغوط يعطي إحساساً بالقدرة على إنجاز الأعمال السريعة والحاسمة فهي بمثابة حوافز إيجابية لما لها من تأثير نفسي وإيجابي عند شعور الفرد بالإنجاز، وما يجلبه ذلك من شعور بالسعادة والغبطة والسرور، وبالتالي فهي ليست لها أضرار على صحة الفرد، بل إن كمية من الضغط يعتبر مطلباً وشرطاً أساسياً للإنجاز. وعليه فإن الفرضية الأولى لم تتحقق.

2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثالثة على:

" تنخفض درجة استخدام أفراد عينة البحث لاستراتيجيات مواجهة الضغوط إلى أقل من متوسط استجابة المفحوص على استبيان المستخدم لأغراض البحث"

من خلال الجدول رقم (20) الذي رصد لنا نتائج الفرضية الإجرائية الثانية (ف 02)، وبحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستراتيجيات المواجهة يتضح من نتائج الجدول السابق أن استراتيجيات المواجهة لدى مديري التعليم المتوسط للتعامل مع ضغوط العمل كانت مرتفعة في الاستراتيجيات التنظيمية التي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (25.76)، في حين جاءت الاستراتيجيات الفردية في التعامل مع المشكلات المهنية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (21.50)، ثم كانت الاستراتيجيات الاجتماعية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (14.42).

كما تشير نتائج الجدول رقم (20) بأن توظيف استراتيجيات المواجهة جاءت مرتفعاً أكثر من المتوسط، وهي نتيجة منطقية وتفسر بأن التعرض لضغوط العمل يلجأ المدير إلى توظيف ما هو متوفر لديه من خبرات إدارية تنظيمية، فإذا فشلت هذه الاستراتيجيات أو لم تكن فعالة فيلجأ الشخص إلى الاستراتيجيات الفردية كآلية دفاعية ثانية مثل الرياضة والعطل المرضية، فإن استمرت هذه الضغوط ينتقل إلى الاستراتيجية الثالثة ألا وهي الاستعانة بالجانب الاجتماعي وطلب المشورة من الآخرين لعلاج المشكل محل الدراسة.

وتتفق هذه الدراسة مع (دراسة العارضة 1998) التي بينت نتائجها عدم وجود فروق في استخدام المعلمين لاستراتيجيات التكيف مع الضغوط تعزى إلى متغير الجنس، أو مكان العمل، أو الخبرة، أو المؤهل العلمي.

كما تفسر هذه النتيجة بأن استراتيجيات المواجهة يمكن أن تستخدم لتدعم بعضها البعض، فقد لاحظنا في الدراسة الحالية أنه بالرغم من تقدم الاستراتيجيات التنظيمية فإن ذلك لم يبلغ استخدام الاستراتيجيات الفردية والاجتماعية، وهذا أمر مهم لأنه قد يحدث ألا تؤدي استراتيجيات واحدة بمفردها إلى تخفيض مستويات الضغط، ومن هنا يمكن استخدام كل الاستراتيجيات وهذا عادة ما يلجأ إليه الأفراد عند التعامل مع الضغوط.

3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة البحث في استراتيجيات مواجهة الضغوط، تعزى لمتغير الجنس "

يتضح من الجدول رقم (20) عدم وجود فروق في متوسطات درجات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى (0.05) في استراتيجيات مواجهة الضغوط. وهذه النتيجة تدل على عدم تحقق الفرضية الثالثة.

تبين النتائج بأن الاختلاف في استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل التي استخدمها مديري التعليم المتوسط غير جوهري، وهذا يفيد بأن كلا الجنسين يستخدمون استراتيجيات متشابهة، فكلاهما يعتمد على الاستراتيجيات الفردية التي تعرفوا على أهميتها وفعاليتها أثناء عملية التكوين، كما تبين النتائج أن الفرق بين عينة الذكور وعينة الإناث، هو فرق غير معنوي إحصائياً، وقد يدل هذا على أن ثمة اشتراكاً في استراتيجيات المواجهة عند كلتا العينتين، ويمكن القول بأن هذه النتيجة منطقية، فالمدرء الذين يسيرون مؤسسات تربوية ذات مستوى واحد، ويعملون في ظروف تتشابه فيها كل العوامل (عدد التلاميذ، تسير المؤسسة في إطار الأمن، المدير هو الأمر بالصرف، الدخول والخروج، بداية فترة الفروض والاختبارات الفصلية والسبوعية،...)، من الممكن أن يشتركوا في نفس استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل.

تتفق هذه النتائج مع ما تم التوصل إليه في دراسة (العارضة، 1998: 68)، إذ أنه أكد عدم وجود فروقاً دالة إحصائياً في مدى استخدام المعلمين لاستراتيجيات التكيف مع الضغوط النفسية تعزى إلى الجنس.

وتتفق كذلك هذه الدراسة مع دراسة (محمد خالد جردات 2010)، ودراسة (Combs, & 2009 Jackson)، ودراسة (Boyland, 2011)، التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات مواجهة الضغوط تعزى لمتغير الجنس.

وتتعارض نتائج هذه الدراسة مع دراسة (زياد بركات، 2010)، التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق في استخدام المعلمين في الاستراتيجيات التكيفية مع الضغوط المهنية تبعاً لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث في الاستراتيجيات النفسية والاجتماعية ولصالح الذكور في الاستراتيجيات الجسمية. وتختلف أيضاً عن دراسة (الشايب، 1994)، بأن هناك تأثيراً في استخدام استراتيجيات التكيف مع الضغوط النفسية تعزى لمتغير الجنس.

وهناك شبه اتفاق بين الباحثين في مجال السلوك التنظيمي على أن الفرد الأكثر التزاماً وإخلاصاً في عمله عرضة للاحتراق النفسي وضغوط العمل أكثر من غيره، وترتبط هذه الضغوط بدرجة أعلى بالعاملين بمهن الخدمات الاجتماعية مثل المدرسين، مديري التعليم، والأطباء. الخ (جابر محمد عبدالله، 2006، ص 515).

4. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات المواجهة لدى أفراد عينة البحث، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية "

يتضح من الجدول رقم (21) عدم وجود فروق في متوسطات درجات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة الإدارية عند مستوى (0.05) في استراتيجيات مواجهة الضغوط.

وهذه النتيجة تعني عدم وجود فروق في استراتيجيات المواجهة تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج بعض الدراسات السابقة في توظيف واستخدام استراتيجيات المواجهة منها:

دراسة (العارضة 1998)، دراسة (محمد خالد جردات 2010)، ودراسة (Combs, & 2009 Jackson)، التي بينت في مجملها أنه لا توجد فروق في توظيف استراتيجيات المواجهة.

وتفسر هذه النتيجة بأن الأفراد الذين يتعرضون لضغوط في العمل يستخدمون نفس الاستراتيجيات المواجهة وذلك ناتج على التشابه الكبير في ظروف ومحيط المؤسسات التربوية التي يشرفون عليها. مما يعني أنه كلما زادت خبرة المدير اتبع استراتيجيات لمواجهة الضغوط أكثر فاعلية وترك استراتيجيات التجنب والتي يزداد استخدامها من قبل المبتدئين في مهنة التسيير الإداري، وتتفق نتيجة

الدراسة الحالية مع دراسة (جابر محمد عبدالله، 2006) في أن العينة الأصغر سناً تستخدم أسلوب التجنب بينما الأكثر سناً يستخدم استراتيجيات فعالة تجاه المواقف الضاغطة.

وتختلف هذه الدراسة مع (دراسة حبشي وباخوم 2000) التي هدفت إلى التعرف على مصادر الضغوط النفسية في عمل المديرين والنظار ووكلاء المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية في محافظة المنيا بمصر حيث كانت أنه لم تكن هناك فروق دالة إحصائياً تعزى إلى كل من مستويات الخبرة، والمستويات العمرية في أبعاد الضغوط النفسية للعمل، واستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل والتدعيم المدرسي، وبعد الرضا عن العمل. ودراسة (2011 Boyland) بعنوان ضغوط العمل واستراتيجيات التصدي لها عند مدرء مدارس الابتدائية - بالولايات المتحدة الأمريكية، هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ضغوط العمل، كما هدفت إلى الكشف عن الاستراتيجيات التي يستخدمها المدرء في التصدي ومواجهة ضغوط العمل.

وتختلف كذلك نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (عبدالله الضريبي، 2010: 670) بعنوان أساليب مواجهة الضغوط النفسية المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات بسوريا، التي بينت انه توجد فروق في استخدام الأساليب الإيجابية جميعها، وكذلك الدرجة الكلية تعزى لمتغير الخبرة، وذلك لصالح فئة الخبرة الأكبر (أكثر من 10 سنوات)، وكذلك في استخدام أسلوب التنفيس الانفعالي والدرجة الكلية للأساليب السلبية، وذلك لصالح فئتي الخبرة الأصغر.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بان استراتيجيات المواجهة التي يعتمدها المدرء فعالة وإيجابية وأن المدرء حديثي الخبرة سرعان ما يكتسبون آليات العمل الإداري عن طريق زملاء المهنة الواحدة الأكثر خبرة واكتسابهم مهارات فن التسيير بإعانة من المشرف الإداري المباشر من خلال الندوات والملتقيات والزيارات الرسمية وغير الرسمية منها. ومن بين استراتيجيات المواجهة الإيجابية التي يوظفها المدير على مستوى إدارة مؤسسة التعليم المتوسط:

- التحليل المنطقي للموقف الضاغط بغية فهمه والتهيؤ الذهني له ولمرتباته.
- إعادة التقييم الإيجابي للموقف حيث يحاول الفرد معرفياً استجلاء الموقف وإعادة بنائه بطريقة إيجابية مع محاولة تقبل الواقع كما هو.
- البحث عن المعلومات المتعلقة بالموقف الضاغط والمساعدة من الآخرين أو مؤسسات المجتمع المتوقع ارتباطهما بالموقف الضاغط.
- استخدام أسلوب حلّ المشكلة للتصدي للأزمة بصورة مباشرة.

5. مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث، تعزى لمتغير الجنس "

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة (0.370) أقل من قيمة "ت" الجدولية (2.054) عند مستوى دلالة (0.05) وفق الدرجة الكلية للاستبيان، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الجنس، مما يدل على عدم تحقق الفرضية الثانية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من (مصطفى أحمد تركي، 1988) و(دراسة نجاة جميل نصر الله البدر، 2007)، التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في الدافع إلى الإنجاز، سواء في موقف محايد أو في موقف منافسة. ودراسة (عبد الفتاح محمد دويدار، 1991)، حول الدافع إلى الإنجاز وبعض المتغيرات لدى عينة من الموظفين والموظفات بمصر، استعمل أدوات لقياس كل من الدافع إلى الإنجاز، مصدر الضبط، تأكيد الذات، القيم الدينية، القلق، الاكتئاب، فبينت النتائج عدم وجود فروق بين الموظفين والموظفات في الدافع إلى الإنجاز.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق بين الجنسين في الدافع إلى الإنجاز، إلى أن الأسرة الحديثة تحث الإناث وتشجعهن تماما مثل الذكور على التفوق في الدراسة وفي العمل، ولذلك أصبحت الإناث ومنهن مديرات التعليم المتوسط، يرغبن في التفوق والإنجاز تماما مثل الذكور أو أكثر، كما أن الفرص التعليمية والمهنية أصبحت متاحة لكلا الجنسين دون تمييز، وتضاءلت نظرة الأسرة و المجتمع التي تميز بين الذكر والأنثى، فكلاهما صار يتلقى نفس المعاملة الوالدية في الصغر، والرعاية و الاهتمام في غرس مفاهيم الاستقلال و الاعتماد على النفس، كما أن الأنثى يقودها الإصرار على النجاح والتفوق والتحمل والمثابرة حتى تلحق بالذكر، وتحقق لنفسها مكانة اجتماعية بجواره. ولم تتوقف عند منصب مديرة فحسب بل طموحها ودافعيتها نحو العمل أهلتها بأن صارت في مقدمة بعض المناصب السامية (والية، وزيرة،..) وهو من زاد من طموح مديرات التعليم المتوسط لتكون في مستوى واحد مع زملائها المديرين، ولأن المثابرة والرغبة في النجاح من خلال الإصرار على التفوق والتنافس مع الآخرين في مجال تسيير المؤسسة التربوية وتحقيق أفضل النتائج على مستوى الولاية، والإحساس بالحماس والكفاءة والمرونة في الأداء، كل هذه العوامل وغيرها جعلت دافعية الإنجاز لمديري التعليم المتوسط في مستوى واحد.

6. مناقشة نتائج الفرضية السادسة :

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية "

يتضح من الجدول رقم (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد العينة في الدافعية للإنجاز، تعزى لمتغير الجنس .
وعليه فإن الفرضية السادسة لم تتحقق، أي عدم وجود فروق في الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات سابقة من انتفاء الفروق الجنسية الدالة في الدافعية للإنجاز منها دراسة (مصطفى أحمد تركي، 1988) والتي كانت حول الفرق بين الذكور والإناث في الدافع للإنجاز في موقف محايد وفي موقف منافسة، وتبين من نتائج البحث عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في الدافع إلى الإنجاز، سواء في موقف محايد أو في موقف منافسة.
كما تتفق مع دراسة (عبد الفتاح محمد دويدار، 1991)، حول الدافع إلى الإنجاز وبعض المتغيرات لدى عينة من الموظفين والموظفات بمصر، استعمل أدوات لقياس كل من الدافع إلى الإنجاز، مصدر الضبط، تأكيد الذات، القيم الدينية، القلق، الاكتئاب، فبينت النتائج عدم وجود فروق بين الموظفين والموظفات في الدافع إلى الإنجاز.

فالإنجاز أحد الدوافع الهامة في تحريك الفرد وتوجيهه نحو أهداف محددة، كما أنه يعبر عن رغبته في الأعمال الصعبة، ومدى قدرته على تناول الأفكار والأشياء بطريقة منظمة وموضوعية، بالإضافة فإن هذه النتيجة تعكس قدرة مديري التعليم المتوسط في التغلب على ما يواجهونه من عقبات، هذا إلى جانب فإن الدورات التدريبية التي يتلقونها من طرف المشرفين الإداريين واحدة و المهام المسندة لكل منهم واضحة .

فدافع الإنجاز يكتسي صبغة ثقافية، فهو يختلف من ثقافة لأخرى ومن جيل لآخر في ضوء قيم المجتمع ومستويات الامتياز التي يضعها، وبالطرق التي يتقبلها، وهذا معناه أن دافع الإنجاز متعلم ويكتسب وينمو ويتبلور خلال عملية التنشئة الاجتماعية،

ويمكن تفسير ذلك أن نمط الدافعية ومستواه بما يتحه العمل تشبع حاجة الفرد للإنجاز، وتتأثر الدافعية للإنجاز أيضا بما قد يواجهه المدير من تعارض بين التزاماته الأسرية ومسؤوليات العمل وبالرغم من اختلاف قوة الدافعية للإنجاز من فرد لآخر إلا أنها تمثل أهمية خاصة بالنسبة للمديرين.

وحسب رأي الباحث أن سبب عدم وجود فروق في الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، هو أن المدراء حديثي الخبرة تكون دافعتهم نحو الإنجاز والعمل مرتفعة بسبب الاحتكاك الأولي بالمؤسسة والرغبة في العمل ضمن رتبة مدير مؤسسة تربية، وتوظيفهم للمهارات المكتسبة من عمليات التكوين، ومحاولة إثبات مكانته على المستوى الإداري والتربوي والاجتماعي، أم المدراء ذوي الخبرة الإدارية المرتفعة، فإن دافعتهم للإنجاز تكون عالية وضغوط أقل بسبب توظيف المهارات المختلفة التي تقلل من آثار الضغوط، واكتساب أكثر الأساليب مواجهة لضغوط العمل وأكثرها فعالية، إضافة إلى تراكم الخبرات والتجارب التي تعتبر من آليات التسيير الجيد للمؤسسة التربوية.

- توصيات واقتراحات :

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، فإن الباحث يوصي القيام بالدراسات والأبحاث المقترحة لاستكمال الدراسة في الموضوع ومنها:

- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية التي تتناول موضوع ضغوط العمل وعلاقته بجوانب أخرى كالاتزام 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 تشمل على عينة أكبر لتضم مديري مدارس التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي، والمقارنة بينهما.

- ضرورة إجراء دراسة حول نفس الموضوع بحيث تشمل متغيرات أخرى كالمنطقة التعليمية - الراتب - مكان السكن - التخصص، علوم، علوم إنسانية - عدد أفراد الأسرة.

- دراسة ضغوط العمل لدى مديري التعليم المتوسط وعلاقتها بمتغيرات أخرى.

- ضرورة تضمين استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل كمقياس تكويني في الدورات التدريبية للمدراء المتربصين خاصة و مديري المدارس المتوسطة عامة. وتدريبهم على الاستخدام الأمثل للأساليب الحديثة في إدارة الضغوط.

- إتاحة الفرصة لمديري التعليم المتوسط على المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية .

- تخفيف أعباء التسيير الإداري والبيداغوجي والتربوي على المدير باستحداث منصب نائب مدير يساعده في تسيير المؤسسة.

- تفعيل البريد الإلكتروني على مستوى إدارة كل مؤسسة تربوية، بغية تخفيف الأعباء على المديرين فيما يتعلق بالطرود البريدية و مراسلات مديرية التربية و المشرفين التربويين من حين لآخر، وهي مصدر أول لضغوط العمل لدى المدراء.

خاتمة:

لقد حظي موضوع ضغوط العمل باهتمام بصفة عامة، ومازال يحظى من قبل الباحثين في معظم دول العالم، فقد نال عناية خاصة من طرف المختصين في الإدارة والسلوك التنظيمي، وليس أدل على ذلك من البحوث والدراسات العديدة التي أقيمت حوله.

و 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. 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 أداءه ونوعيته، كما أن دافعيته للإنجاز تتأثر إلى حد كبير بما يواجهه من ضغوط في بيئة العمل وسط الإدارة المدرسية. لذا حول هذا البحث الإجابة على إشكالية هامة كانت انطلاقتها تساؤل عام وهو وجود علاقة دالة بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز، واستناد إلى ما تم الاطلاع عليه من أدبيات ودراسات على علاقة بالموضوع، افترض الباحث وجود علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز وما إستراتيجيات مواجهة الضغوط.

وفي سعي للتحقق من هذه الفرضيات اعتمد الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي وفي ضوءه قام ببناء استمارة مكونة من ثلاث استبيانات، الأول يقيس ضغوط العمل، والثاني يقيس الدافعية للإنجاز، أما الثالث فيقيس إستراتيجيات المواجهة، تم الحرص على أن يتوفر فيها الحد المقبول من الخصائص السيكومترية (صدق وثبات).

أدى القيام بدراسة استطلاعية إلى تحديد العينة التي سيجرى عليه البحث، وهي كل مديري التعليم المتوسط بمدينة باتنة، المقدر عددهم ب(26) مدير(ة).

نتج عن تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، التحقق من الافتراضات التي تم الانطلاق منها، وتوصل الطالب الباحث إلى النتائج التالية:

- . وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز بلغت (0.52).
- . تتخفف درجة استخدام أفراد عينة البحث لإستراتيجيات مواجهة الضغوط إلى أقل من متوسط استجابة المفحوص على استبيان المستخدم لأغراض البحث.
- . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة البحث في إستراتيجيات مواجهة، تعزى لمتغير الجنس.

خاتمة

. لا توجد فروقات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة البحث في استراتيجيات المواجهة، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية .

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث، تعزى لمتغير الجنس.

. لا توجد فروقات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية لاحظ الباحث بأن استراتيجيات المواجهة يمكن أن تستخدم لتدعم بعضها البعض، فقد لاحظنا في الدراسة الحالية أنه بالرغم من تقدم الإستراتيجيات التنظيمية فان ذلك لم يبلغ استخدام الإستراتيجيات الفردية والاجتماعية، وهذا أمر مهم لأنه قد يحدث ألا تؤدي إستراتيجيات واحدة بمفردها إلى تخفيض مستويات الضغط، ومن هنا يمكن استخدام كل الإستراتيجيات وهذا عادة ما يلجأ إليه الأفراد عند التعامل مع الضغوط.

وهكذا يمكن القول أن ضغوط العمل التي يواجهها المدير أثناء عمله في البيئة المدرسية لها انعكاساتها السلبية على النواحي النفسية والانفعالية والجسمية والاجتماعية عليه، لأن هذه الضغوط تتعارض مع التناغم الطبيعي لجسم الإنسان ونفسيته وقدراته الطبيعية، وقد يؤدي ذلك إلى زيادة الضيق والتوتر والقلق والإحباط لديه، كما وقد يؤدي إلى تعب وإرهاق جسدي وعصبي يمنع المدير من تحقيق التوازن ومن ثم يفشل في القيام بواجباته المهنية على أكمل وجه.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع المعتمدة :

أولاً: المصادر:

للقرآن الكريم

ثانياً: المراجع باللغة العربية :

أ. الكتب:

1. ابن قيم الجوزية شمس الدين (2003): الطب النبوي، ط1، مؤسسة المعارف، بيروت، لبنان.
2. أبو حطب وآخرون (2003): التقويم النفسي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ط 2
3. أحمد صقر عاشور (2007): السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية.
4. أحمد ماهر (2004): كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
5. أحمد ماهر (2008): كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل، القاهرة، الدار الجامعية الإسكندرية.
6. أسامة كامل راتب (2004): مدخل لمواجهة الضغوط وتحسين نوعية الحياة، القاهرة، دار الفكر العربي، الطبعة 1.
7. بشير معمريه (2002): القياس النفسي وتصميم الاختبارات النفسية للطلاب والباحثين، الطبعة الأولى، منشورات شركة باتنيت، باتنة.
8. بشير معمريه (2012): سيكولوجية الدافع إلى الإنجاز، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1.
9. بو حمامة، جيلالي وعبد الرحيم، أنور رياض والشحومي، عبدالله (2006): علم نفس التعلم والتعليم، الأهلية للنشر والتوزيع، الكويت.
10. جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم (2002): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة، دار النهضة العربية، مصر.
11. جريند برج، وبارون روبرت (2004): إدارة السلوك في المنظمات: تعريب ومراجعة، رفاعي رفاعي وبسيوني إسماعيل، الرياض، دار المريخ للنشر.
12. جمعة سيد سوييف (2007): إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث الهندسية، مصر، ط1، القاهرة.

13. جمعة سيد يوسف (2000): دراسات في علم النفس الإكلينيكي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
14. جمعة سيد يوسف (2001): النظريات الحديثة في تفسير الأمراض النفسية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
15. جيرالد جير نبارغ، روبرت بارون (2004): إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة محمد أرفاعي، دار المريخ المملكة العربية السعودية .
16. راوية حسن (2003): السلوك التنظيمي معاصر، الطبعة الثانية الدار الجامعية.
17. الرشيد هارون توفيق (1999): الضغوط النفسية وطبيعتها ونظرياتها برنامج لمساعدة الذات في علاجها الأنجلو المصرية. القاهرة
18. رضوان سامر جميل (2007): الصحة النفسية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، ص: 78، 185.
19. رثيفة رجب عوض (2001): ضغوط المراهقين ومهارات المواجهة، مكتبة النهضة المصرية للتوزيع، القاهرة.
20. سامي محمد ملحم (2000): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1 .
21. سلسلة الإدارة المثلى (2001): الحد من ضغوط العمل، لبنان، مكتبة لبنان ناشرون.
22. سمير، شيخاني (2003): الضغط النفسي، ط 1، دار الفكر العربي، بيروت- لبنان.
23. شفيق علاونة (2004): الدافعية في علم النفس العام، تحرير محمد الريماوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
24. طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين (2006): استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، ط1، دار الفكر، الأردن.
25. عبد الحفيظ مقدم (1996): المديرون، دراسات نفسية اجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني جامعة الجزائر.
26. عبد الحميد حسن، عبد الحميد شاهين (2011): استراتيجيات التدريس المتقدمة واستراتيجيات التعلم وأنماط التعلم. جامعة الإسكندرية.
27. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (1999): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرون، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

28. عبد الرحمان صالح الأزرق (2000): علم النفس التربوي للمعلمين، مكتبة الفكر العربي، لبنان.
29. عبد اللطيف محمد خليفة (2000): الدافعية للإنجاز، دار غريب، القاهرة.
30. عبد الله فلاح المنيزل، عايش موسى غرابية (2007): الإحصاء التربوي باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، الأردن، دار المسيرة، ط2 .
31. عبد المعطي، حسن مصطفى (2006): ضغوط الحياة: وأساليب مواجهتها، الصحة النفسية، الطبعة الأولى، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، ص: 23.
32. العبيدي، ناظم وآخرون (1990): "الشخصين بين السواء والمرض" .لأنجلو المصرية. القاهرة.
33. عثمان نجاتي (1993): القرآن وعلم النفس، ط5، دار الشروق، القاهرة.
34. العربي بلقاسم فرحاتي (2012): البحث الجامعي بين التصميم والتحرير والتقنيات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان .
35. العطية ماجد (2003): سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى مصر: دار الشروق، للنشر والتوزيع.
36. علي عسكر (2003): ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، الطبعة الثالثة، دار الكتاب الحديث، الكويت .
37. علي محمد (2008): سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل، القاهرة، دار الكتاب الحديث.
38. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات (1995): مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر .
39. العميان، محمود (2002): السلوك التنظيمي في مظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر،
40. فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد (2009): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، الأردن.
41. فاروق، السيد عثمان (2001): القلق وإدارة الضغوط النفسية، القاهرة، دار الفكر العربي، ص 101.
42. كاملة فرخ، عبد الجابر تيم (2000): مبادئ التوجيه والإرشاد النفسي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان .
43. لوكيا الهاشمي، فتيحة بن زروال (2006): الإجهاد، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر.

44. مجدي أحمد محمد عبد الله (2003): السلوك الاجتماعي وديناميته محاولة تفسيرية، دار المعرفة الجامعية، دار الإسكندرية، مصر .
45. محمد أبو هاشم حسن (2006): الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام SPSS، جامعة الملك سعود.
46. محمد الصبر وافي (2005): الضغوط والقلق الإداري، مؤسسة خورسن الدولية للنشر والتوزيع، مصر.
47. محمد صبري حافظ، الحسن بن محمد المغيدي، السيد محمود البحيري (2013): القيادة في المؤسسات التعليمية، الطبعة 1، القاهرة، عالم الكتب
48. محمد جاسم، محمد ألبدي (2004): سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وأفاق التطوير العام، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
49. محمد سعيد أنور سلطان (2003): السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية. مصر.
50. محمد عبد الغاني حسن هلال (2000): مهارات إدارة الضغوط - السيطرة والتحكم في الضغوط، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
51. محمد فتحي (2000): أبجديات التفوق الإداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بورسعيد، مصر.
52. محمد فرج الله مسلم أبو الحصين (2010): الضغوط النفسية لدى الممرضين والممرضات العاملين في المجال الحكومي وعلاقتها بالكفاءة الذاتية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة .
53. محمد مسلم (2007): مدخل إلى علم النفس العمل، ط1، دار قرطبة، الجزائر.
54. مهدي محمد القصاص (2007): مبادئ الإحصاء والقياس الاجتماعي، القاهرة، جامعة المصورة.
55. ندى، يحي محمد (1998): مصادر ومستوى الضغط النفسي وعلاقتها بالروح المعنوية كما يراها معلمو
56. نشوان يعقوب (1992): الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ب- المجلات والدوريات:

57. أمال جودة (2006): أساليب مواجهة أحداث الحياة الضاغطة وعلاقتها بالوحدة النفسية لدى عينة من المسنين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث، العدد 07.
58. أمل الأحمد ورجاء مريم (2009): أساليب التعامل مع الضغوط النفسية لدى الشباب الجامعي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 10، العدد 01، دمشق
59. جابر محمد عبد الله (2006): الذكاء الوجداني وعلاقته بالكفاءة الذاتية واستراتيجية مواجهة الضغوط لدى معلمي المرحلة الابتدائية، مجلة دراسات عربية في علم النفس، مجلد 05، العدد 03، الأردن. ص: 533
60. جابر نصر الدين، فريدة بولسنان (2010): المتغيرات التنظيمية والفردية ودورها في تشكيل ضغوط العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل.
61. حبشي و باخوم (2000): الضغوط النفسية وعلاقتها بالجنس ومدة الخبرة وبعض سمات الشخصية لدى معلمي المرحلة الابتدائية، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد (10)، العدد (26)، القاهرة: الجمعية المصرية للدراسات النفسية، ص ص 117_160.
62. حسن أحمد الطعاني (2005): مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية (الأساسية والثانوي) في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 21، العدد الثاني، ص ص: 197-243.
63. رشاد عبد العزيز موسى (1988): الفروق بين الجنسين في الدافع للإنجاز، مجلة علم النفس، العدد 05، القاهرة، الهيئة العامة المصرية للكتاب. (83 - 91).
64. زهرة بنت ناصر محمد الراسبية، عزاء بنت علي بن علي الرقمية (2012): مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين الإداريين بسلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية، جامعة السلطان قابون، ع1.
65. زياد بركات (2010): الاستراتيجيات التكيفية مع الضغوط المهنية، لدى معلمي المدارس الفلسطينية في محافظة طولكرم بفلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث، العدد 11، ص ص: 01 - 35.

66. زياد بركات، كفاح حسن (2011): الكفايات التعليمية لدى المعلمين ومستوى ممارستهم لها وعلاقتها بالدافعية للإنجاز، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 24 (01)، (37 - 84) .
67. ساري سليم سواق (2010): بناء وتقنين مقياس الدافع للإنجاز لدى طلبة الجامعة الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 25، العدد 01، الأردن (121 - 150).
68. سلامة عبد العظيم حسين (2004): ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في مجال الإدارة المدرسية، مؤتمر التعلم والتنمية المستدامة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
69. سلامة عبد العظيم حسين (2005): ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة التربية، كلية التربية بنها، جامعة الزقازيق.
70. سعد الأمانة (2001): أساليب التعامل مع الضغوط، حدود المنهج والأساليب، مجلة النبأ، العدد 55.
71. سليمان، سالم الحجايا (2012): ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية والحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية العلوم التربوية، جامعة الطفيلية التقنية، المجلد 13، العدد 01.
72. شايح عبد الله مجلي (2011): الأفكار اللاعقلانية وعلاقتها بالضغوط النفسية لدى طلبة كلية التربية بصعده - جامعة عمران - مجلة جامعة دمشق، المجلد 27 الملحق 2011.
73. طلعت أحمد حسن علي (2008): فعالية برنامج إرشادي مبني على الكفاءة الذاتية وأثره في الضغوط النفسية والدافعية للإنجاز لدى المعلمين في ضوء الكادر الخاص كما يدركه الطالب، المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 24، العدد 02، (50-102).
74. عاطف حسن شواشرة (2007): فاعلية برنامج في الإرشاد التربوي في استثارة دافعية الإنجاز لدى طالب يعاني من تدني الدافعية في التحصيل الدراسي (دراسة حالة)، مجلة الدراسات التربوية، الجامعة العربية المفتوحة، الأردن.
75. عائشة كرم الدين علي ضياف (2003): دراسات اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو استراتيجيات معالجة ضغوط العمل بالتطبيق على جامعة الأزهر، مجلة علم النفس، القاهرة (ص ص: 52 - 97).

76. عبد الفتاح محمد دويدار (1991): العوامل المحددة لدافعية الإنجاز في ضوء بعض المتغيرات لدى الموظفين والموظفات في المجتمع المصري، دراسة عاملية مقارنة، بحوث المؤتمر السابع لعلم النفس في مصر، القاهرة، توزيع الأنجلو مصرية، ص 56- 68.
77. عبد الحميد سعيد حسن، راشد بن سيف المحرزي (2006): جودة الحياة وعلاقتها بالضغط النفسية و استراتيجيات مقاومتها لدى طلبة جامعة السلطان قابوس، مؤتمر علم النفس وجودة الحياة، مسقط، 17-19، (289 - 303).
78. عبد الرحمان بن بريكة (1995): دافعية الإنجاز لدى بطل نصوص القراءة، مجلة الرواسي، جمعية الإصلاح التربوي، باتنة
79. عبد الرحمان محمد العيسوي (2008): كيفية مواجهة ضغوط الحياة المعاصرة، مجلة التربية، جامعة الإسكندرية، مصر، ص ص: 206-218.
80. عبد الفتاح صالح. خليفات شرين محمد المطارنة(2010): أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية. في مجلة جامعة دمشق - المجلد 26. العدد(2+1).الأردن.
81. عبد الله الضريبي (2010): أساليب مواجهة الضغوط النفسية المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات "دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمصنع زجاج القدم بدمشق"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26 ، العدد الرابع.
82. عز الدين جميل عطية (1996): تطور مفهوم دافعية الإنجاز في ضوء نظرية الإغراء وتحليل الإدراك الذاتي للقدرة والجهد وصعوبة العمل، مجلة علم النفس، العدد 38، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب. (92- 104).
83. عطية عطية سيد أحمد (2008): التلكؤ الأكاديمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز والرضا عن الدراسة لدى طلاب جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، كلية التربية. جامعة الزقازيق.
84. كلتوم قاجة (2012): مصادر ضغوط العمل على معلمي المرحلة الابتدائية، دراسة استكشافية بمدينة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة. (388 - 408).
85. مايسة محمد شكري(1999): التفاؤل والتشاؤم وعلاقتها بأساليب مواجهة المشقة، مجلة دراسات نفسية، رابطة الأخصائيين النفسيين المصرية، مجلد 09، العدد 03.

86. محمد السعيد عبد الجواد أبو حلاوة (2013): حالة التدفق المفهوم الأبعاد والقياس، الكتاب الإلكتروني لشبكة العلوم النفسية، العدد 29، إصدارات شبكة العلوم النفسية العربية، القاهرة.
87. محمد مقداد، فاضل عباس خليفة (2012): الضغوط النفسية واستراتيجيات مواجهتها لدى معلمي نظام الفصل بمملكة البحرين، مجلة دراسات نفسية وتربوية، البحرين. 175 - 209.
88. محمد الطاهر طعيلي (2010): ضغوط العمل لدى معلم المدرسة الابتدائية واستراتيجيات التكفل بها، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد، ص ص: 56-83.
89. محمود خالد جرادات (2010): أساليب التكيف مع ضغوط العمل في كلية المعلمين بحائل، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين فيها، المجلة التربوية، المجلد 24، العدد 95، كلية المعلمين بحائل، المملكة العربية السعودية. ص 275.
90. المشعان سلطان (2001): مصادر الضغوط في العمل، دراسة مقارنة بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين، في القطاع الحكومي، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 13، العدد 01.
91. مصطفى بوزازوة (2001): النشاط البدني كاستراتيجية للتعامل مع المواقف الضاغطة، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد 18، العدد 02.
92. مصطفى خليل الشرقاوي (1994): قياس استراتيجيات سلوك التعامل مع المواقف الضاغطة، مجلة الأبحاث التربوية، جامعة الأزهر، العدد 41.
93. نافذ يعقوب (2012): الكفاءة الذاتية المدركة وعلاقتها بالدافعية للإنجاز والتحصيل الأكاديمي لدى طلاب كليات جامعة الملك خالد في بيثنته، في المملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، المجلد 13 العدد 3، (74 - 98)
94. هبة الله محمد، كبشور و قمبيل، عمر هارون الخليفة (2012): علاقة الدافعية للإنجاز بموضع الضبط، ومستوى الطموح والتحصيل الدراسي، لدى طلاب مؤسسات التعليم العالي بالسودان. المجلة العربية لتطوير التفوق، العدد (04). الخرطوم. السودان
95. هناء أحمد الشويخ (2007): تخفيض الضغوط الناتجة عن الأورام السرطانية، أترك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الأردن. وكالة الغوث في منطقة نابلس" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس.

ج - البحوث والرسائل الجامعية (غير المنشورة) :

96. بحري صابر (2009): الإجهاد المهني وعلاقته بالاغتراب المهني لدى الأطباء العامون، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة.

97. تغريد زياد عمار (2006): أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، غزة فلسطين
98. رجاء مريم (2006): فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات إدارة الضغوط النفسية المهنية لدى العاملات في مهنة التمريض، رسالة دكتوراه غير منشورة، محافظة دمشق.
99. سهام طبي (2005): أنماط التفكير وعلاقتها باستراتيجيات مواجهة الضغوط، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، قسم علم النفس كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باتنة .
100. شارف خوجة مليكة (2011): مصادر لضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين، دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاثة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطفونيا، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو. الجزائر .
101. شامي زيان (2006): تأثير أنماط مدرء التعليم المتوسط على مستويات دافعية إنجاز الأساتذة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطفونيا، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر
102. صالح أبو حطب (2003): الضغوط النفسية وأساليب مواجهتها كما تدركها المرأة الفلسطينية في محافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عين شمس وجامعة الأقصى، غزة.
103. عبد الحميد شحام (2007): علاقة الضغوط المهنية بالاضطرابات السيكوسوماتية، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطفونيا، جامعة محمد خيضر، بسكرة. الجزائر .
104. عبد الحميد مزوز (2012): اتجاهات المتعلمين في مرحلة التعليم المتوسط نحو ممارسة مادة التربية الفنية التشكيلية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم النفس، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر
105. عثمان مريم (2010): الضغوط المهنية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة.
106. عفاف و سطاني (2010): دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع المؤسسة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة فرحات عباس. سطيف.
107. غرم الله بن عبدالله الرزاق الغامدي (2009): التفكير العقلاني والتفكير الغير العقلاني ومفهوم الذات ودافعية الإنجاز لدى عينة من المراهقين المتفوقين دراسيا والعاديين بمدينة مكة المكرمة

- وجدة، (رسالة الدكتوراة غير منشورة)، قسم علم النفس، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
108. فتيحة بن زروال(2008): أنماط الشخصية وعلاقتها بالإجهاد (المستوى، الأعراض، المصادر، واستراتيجيات المواجهة)، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، قسم علم النفس كلية العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة .
109. فوزية ابراهيم رباح الكردي (2012): الإسناد الاجتماعي وعلاقته بالضغوط النفسية لدى أفراد الجالية الفلسطينية المقيمة في المملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم النفسية والتربوية، المملكة العربية السعودية .
110. قدوري خليفة (2012): الرضا عن التوجيه الدراسي وعلاقته بالدافعية للإنجاز، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم النفس، جامعة مولود معمري، تيزي وزو.الجزائر
111. ليلي شريف (2003): أساليب مواجهة الضغط النفسي وعلاقتها بنمطي الشخصية(أ- ب) لدى أطباء الجراحة القلبية العامة والعصبية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، قسم الصحة النفسية، جامعة دمشق.
112. مارس هناء (2008): أثر نمطي الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد والنازل على دافعية الإنجاز لدى الأفراد العاملين داخل المؤسسات الجزائرية، (مذكرة ماجستير غير منشورة). قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة منتوري - قسنطينة - الجزائر .
113. محمد صلاح الدين أبو العلا (2009): ضغوط العمل، أثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشور)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين
114. محمد عوض توفيق شبير(2009): ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليه (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين.
115. مسعودة عظيمي (2009): نمط المناخ التنظيمي السائد في مؤسسات التعليم الثانوي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأستاذ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة فرحات عباس، سطيف. الجزائر

116. منصور بن زاهي (2007): الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، علوم في علم النفس العمل، قسنطينة .
117. المير عبد الرحيم (1995): العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، مجلد 35، ع1.
118. ميسون سليم السقا (2009): أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة) فلسطين .
119. نجاتة جميل نصر الله البدور (2007): مستوى الضغوط النفسية وعلاقته بمستوى الدافعية لمديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.
120. نهلة محمد ناشي (2008): أثر ضغوط العمل على مستوى العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
121. وليد عبد المحسن الملحم (2007): ضغوط العامل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية الرياض، المملكة العربية السعودية.
122. يحي عبد الجواد درويش جودة (2003): مصادر ضغوط العمل لدى الممرضين والممرضات العاملين في مستشفيات محافظات شمال الضفة الغربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
123. العارضة معاذ (1998): استراتيجيات تكيف المعلمين مع الضغوط النفسية التي تواجههم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة نابلس. رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
- د- القواميس والمعاجم:**
124. جابر عبد الحميد جابر (1993): معجم علم النفس والطب النفسي، ج6، دار النهضة العربية، القاهرة.
125. شحاتة حسن، زينب النجار (2003): معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، لبنان. ط1.

126. عبد الكريم غريب وآخرون (2001): معجم علوم التربية، مصطلحات البيداغوجيا والديداكتيك. الطبعة الثالثة. منشورات عالم التربية. الدار البيضاء، المغرب
127. لطفي الشربيني (2006): معجم مصطلحات الطب النفسي، الكويت، مركز تعريب العلوم الصحية.

ثانيا: مراجع اللغة الأجنبية:

128. Marc, Salamon (2006) : vivre avec son stress, éd pasteur, paris.
129. Boyland, L (2011): Job Stress and Coping Stratégies of Elementary Principals, Current Issues in Education,14, (3) ,pp 1-11.
130. Combs, J, Edmonson, S, Jakson, S (2009) : Burnout Among Elementary School Principals. AASA Journal of Scholarship and Practice, 5, (4) , pp 10-15.
131. Elisabeth Grebot (2009) : Le stress, le cavalier bleu, paris.
132. Greiner, B.A., Krause, N,(2005) Objective stress factors, accidents, and absenteeism in transit operators: A theoretical framework and empiricalevidence, Occupational Health Psychology.
133. Hellriegel,Don ; Slocum, John & Woodman , Richard (2001): Organizational Behavior, 9 ed , South western college Publishing , Canda .
134. Jean Benjamin stora (1993) : Le stress, que sais-je ? édition Dahleb, 2eme éd , paris.
135. Laurence Leruse (2004): Le stress au travail. Facteurs de risoues. Evaluation et prevention Rue Belliard 51 1040 Bruxelles
136. Lazarus ,R.S, Folkman ,S(1984:) : Stress, appraisal and coping , New York ,Springer Publishing Company
137. Mariou Williams Raliert –L- Birden (2001): Psycrally for language teachers ; com liridge university pers.
138. Nicholls, J. & Duda, L. (1992) :“Dimentions of achievement motivation school ward and sport”. Journal of Education Psychology, N. 84, 233- 261.
139. Patrice ROUSSEL (2001) : LA MOTIVATION AU TRAVAIL - CONCEPT ET THÉORIES. Toulouse. France.

140. Petri, H. and Govern, J. (2004): **Motivation: Theory, Research and Applications**, Thomson Wadsworth, Australia.
141. Pflanz Steven (2002) : **"Work Stress in the Military: prevalence, causes, and relationship to emotional health"** Military Medicine.
142. Philippe Carré et Fabien Fenouillet (2009): **Traité de psychologie de la motivation** , Dunod, Paris.
143. Ryans, O (2009): A Quantitative Analysis of the Impact of Puplic School Principals Perceptions and Attitudes as They Relate to Job Satisfaction, ***ASSA Journal of Scholarship and Practice***, 5 , (4) , pp 10-16.
144. Schafer,walt(2000): **Stress Mangement for Wellens**, édition Harcourt collage Publisher, London
145. Seath langley, Wambach , et al .(2004): **Academic Achivement Motiviation**: Differences Among Under Prepared Student Taving a Psi ,University of Minnesota. New York.
146. Sigler. R. t , and Willson. C.N,(1988) "Stress in work place", ***Journal of***
147. Steers,Richard & Black, Stewart (1994): **Organizational Behavior** , 5 th Ed, Harper College Publishers, london .
148. Taylor, S (1999): **Health psychology**, 3rd Ed, New York, McGraw Hill Book Company Inc
149. Vasques,N.A.,Buehler,R.(2007): Seeing future Success: Does imagery Percepective influence. Achivement motiviation ? Personality and Sosial psychology bulletin , N.33.PP.130.
150. Wade. C tavriss (2002):**Introduction a la psychologie**, Edition du Renouvrau pédagogique , (Québec).
151. Wright, Patrick & Noe, Raymond (1996): **Management of organization** , lrwin, london.

الله حق

معهد علم النفس وعلوم التربية

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية

استمارة أولية - للمحكّين -

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

- الدكتور(ة):.....المحترم (ة).

- في إطار القيام بدراسة ميدانية كمطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية، تخصص : التكوين والتسيير في التربية، تحت عنوان -ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز و استراتيجيات مواجهتها لدى مدراء التعليم المتوسط- و بصفتك الشخص القادر بتزويدنا بالمعلومات المناسبة في هذا الموضوع، نرجو منك التكرم بإبداء ملاحظاتكم ورأيكم في هذه الاستمارة من حيث :
- ملاتمة كل فقرة من فقرات استبيانات هذه الاستمارة من حيث أنها تقيس أو لا تقيس.
 - وضوح صياغة الفقرة أو عدمها للفئة المستهدفة (مدري التعليم المتوسط).
 - ملاتمة مضمون الفقرة وتصحيحها وفقا لمفتاح التصحيح المرفق بكل متغير من متغيرات الدراسة.
 - أية ملاحظات أخرى تودون إضافتها

شاكرا ومقدرا حسن تعاونكم

ولكم مني فائق الاحترام والتقدير.

إشراف الدكتور:
بوعامر أحمد زين الدين- إعداد الطالب:
مخلوفي سعيد

- أرجو قراءة الاستمارة التي بين يديك بعناية، ثم الإجابة عن الأسئلة مع مراعاة ما يلي:
-القسم الأول : يشتمل مجموعة من الأسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية عن سيادتكم، لذا يرجى اختيار الإجابة التي تنسجم والمعلومات المتعلقة بكم من خلال وضع إشارة (X) في المكان المحدد لذلك.

-القسم الثاني :و يحتو يعلى (73) فقرة، تتضمن معلومات تتعلق بضغوط العمل التي تتعرض لها وأخرى تتعلق بدافعيتك نحو الإنجاز، أما الاستبيان الثالث فقد تضمن الإستراتيجيات التي تعتمد عليها لمواجهة ضغوط العمل، بحيث تحتل كل فقرة في الاستبيانات الثلاثة ثلاث إجابات كما يلي:
- ضغوط العمل ← سلم الإجابة : غالبا - أحيانا - نادرا (3-2-1)
- الدافعية للإنجاز ← سلم الإجابة : تنطبق - إلى حد ما - لا تنطبق (3-2-1)
- استراتيجيات المواجهة ← سلم الإجابة : موافق - إلى حد ما - غير موافق (3-2-1)
لذا أرجو اختيار المستوى المطلوب الذي تعتقد انه يناسب تصورك لكل فقرة، بحيث تضع إشارة (X) في مقابل الفقرة التي حددت رأيك تجاهها على أن تأخذ كل فقرة إجابة واحدة فقط.

بيانات شخصية

- 1 - الجنس: ♦ ذكر () ♦ أنثى ()
- 2 - العمر: ♦ أقل من 30 عام () ♦ من 31 إلى 40 عام ()
♦ من 41 إلى 50 عام () ♦ أكثر من 51 عام ()
- 3 - سنوات الخبرة الإدارية (كمدير/ة متوسطة):
♦ من 1 إلى 05 سنوات () ♦ من 06 إلى 10 سنوات ()
♦ من 11 إلى 15 سنة () ♦ أكثر من 16 سنة ()
- 4 - الحالة الاجتماعية:
♦ متزوج () ♦ أعزب () ♦ مطلق ()
- 5 - المؤهل العلمي:
♦ بكالوريا () ♦ ليسانس () ♦ ماجستير فما فوق ()

الاستبيان الأول: ضغوط العمل

- **تعريف ضغوط العمل:** هي كل تأثير مادي أو نفسي أو معنوي يأخذ أشكال مؤثرة على سلوك متخذ القرار، وتعيق توازنه النفسي والعاطفي، ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على التسير بعقلانية .
- ويعرف كذلك "بأنه مجموعة من المؤثرات الخارجية التي تصيب الفرد بالتعب و الإرهاق النفسي والجسدي، مما يؤدي إلى تعثره في عمله وانخفاض مستوى أدائه "
- ومن **الناحية الإجرائية** تقاس ضغوط العمل بالدرجة التي يحصل عليها مديرو مدارس التعليم المتوسط من خلال إجاباتهم عن كل فقرة من فقرات أداة قياس ضغوط العمل بمصادره الخمسة (طبيعة العمل - الجانب البيداغوجي - التلاميذ - المجتمع المحلي - العلاقات في العمل).

الرقم	العبرة	القياس		الوضوح
		لا تقيس	واضحة	غير واضحة
البعد الأول : ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل				
01	أتضايق من قلة فترات الراحة أثناء العمل			
02	أشعر بالتعب والإجهاد الشديد أثناء فترة الدوام الدراسي			
03	طبيعة عملي كمدير جعلتني عصبي المزاج			
04	ضغوط العمل يضطرني للغياب المتكرر			
05	أعاني من قلة وجود مساعدين مؤهلين يعينوني في العمل			
06	تقويمي في نهاية العام الدراسي من طرف القادة التربويين لا يمثل الحقيقة مما يؤدي الى إحباطي في عملي			
07	أشعر أن وظيفتي ليست لها أهمية كبيرة في المجتمع بالمقارنة مع وظائف أخرى (الأمن - الجامعة- الطب..)			
البعد الثاني : ضغوط العمل الناتجة عن الجانب البيداغوجي				
08	أعاني من كثافة البرامج و المناهج الدراسية			
09	تزعجني الغيابات الكثيرة والمتكررة لبعض الأساتذة			
10	عدد ساعات العمل في بعض المواد غير كافية			
11	أعاني من كثرة الأعمال الإدارية خاصة المراسلات منها			
12	أشعر بأن التشريعات المتعلقة بعملي غير واضحة			
13	تبعية المدارس الابتدائية لي يشكل عائقا في عملي			

غير واضحة	واضحة	لا تقيس	تقيس	البعد الثالث : ضغوط العمل الناتجة عن التلاميذ	
				يزعجني انتشار المشكلات السلوكية الأخلاقية بين التلاميذ	14
				تضايقني غيابات التلاميذ الكثيرة وبدون مبرر	15
				أعاني من الغياب التام لأولياء التلاميذ	16
				أشعر بأن عدد التلاميذ الكثير في المؤسسة يسبب لي الإرهاق والتعب	18
				أشكو من السيطرة على التلاميذ بسبب التفاوت في الأعمار	19
البعد الرابع : ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي					
				أعاني من قلة التعاون والتواصل بين أولياء الأمور والمدرسة	20
				يزعجني تطاول بعض أولياء الأمور على الأساتذة والإدارة	21
				أعاني من تدخل المجتمع المحلي في الشؤون الداخلية للمدرسة	22
				أعاني قلة فعالية جمعية أولياء التلاميذ وقت اللجوء إليها	23
				يزعجني عدم متابعة أولياء الأمور أبناءهم لقضايا تحصيلية وسلوكية	24
				يزعجني قلة تعاون المؤسسات الأخرى في المجتمع المحلي مع المدرسة لإنجاح برامجها	25
البعد الخامس : ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل					
				أعاني من ضعف لتكوين الطاقم الإداري	26
				أشعر بالقلق لغياب المبادرات الفردية والجماعية	27
				علاقات الألفة بيني وبين العاملين في المؤسسة ضعيفة	28
				يزعجني قلة دافعية الأساتذة تجاه العمل	30

الاستبيان الثاني : الدافعية للإنجاز

- **تعريف الدافعية للإنجاز:** تعرف بأنها قدرة الفرد على تحقيق الأشياء التي يرى الأخرى أنها صعبة، والسيطرة على البيئة الفيزيائية والاجتماعية والتحكم في الأفكار وحسن تناولها وتنظيمها، وسرعة الأداء والاستقلالية، والتغلب على العقاب وبلوغ معايير التميز والتفوق على الذات ومناقشة الآخرين والتفوق عليهم. ومن الناحية الإجرائية تقاس الدافعية للإنجاز بالدرجة التي يحصل عليها مدرء التعليم المتوسط من خلال إجابته عن كل فقرة من فقرات أداة قياس الدافعية للإنجاز بمصادره الأربعة: (الطموح - الأداء - إدراك الزمن - التنافس).

1- بعد الطموح: ويقصد به المستوى الذي يرغب المدير في بلوغه أو يشعر على أنه قادر على بلوغه، ويبذل جهدا متواصلا في الحصول على تقديرات عالية.

2- بعد الأداء : ويقصد به المستوى الذي يستطيع المدير انجازه في عمله، أو يشعر بأنه قادر على بلوغه ويسعى حثيثا لتحسين أدائه بدرجة مرتفعة من الإتقان .

3- بعد إدراك الزمن : ويقصد به شعور المدير بقيمة الوقت في أداء العمل والرغبة في الاستفادة في تخطيط وتنفيذ أهدافه وحرصه على مواعيد العمل دون تهاون .

4- بعد التنافس: ويقصد به مستوى ممارسة المدير أو شعوره بالرغبة بالتفوق على الآخرين في العمل ومشاركته الفعالة في المسابقات ذات الصلة باهتمامه وإحساسه بالقدرة على مواجهة المواقف والظروف التي تتسم بجو التنافس والتحدي .

الرقم	العبرة	القياس		الوضوح
البعد الأول : الطموح				
		تقيس	لا تقيس	واضحة وغير واضحة
01	أحب القيام بأي عمل متوقع مني مهما كلفني ذلك من جهد			
02	أعتقد أنني شخص يكتفي بقليل من الآمال والطموحات			
03	أعتقد أن وضعي الحالي أفضل ما يمكن الوصول إليه			
04	كلما حققت هدفا وضعت لنفسني أهدافا أخرى مستقبلية			
البعد الثاني: الأداء				
		تقيس	لا تقيس	واضحة وغير واضحة
05	أسعى دائما لإدخال تعديلات مهمة لصالح العمل			
06	أفضل تأدية عملي بمستوى متوسط من الإتقان إذا كان المستوى الأعلى يكلفني وقتا وجهدا كبيرا			
07	أتجنب غالبا القيام بالمهام والمسؤوليات الصعبة في عملي			

				لا أفكر كثيرا في إنجازاتي السابقة بل أفكر في التخطيط لإنجازات جديدة.	08
				كثيرا ما أشعر بعدم قدرتي على القيام بما وعدت به سابقا	09
				أشعر بالضيق من ضعف كفاءتي في العمل	10
البعد الثالث: إدراك الزمن					
				أحيانا تمر الأيام دون أعمل شيئا يذكر	11
				لا أعتقد بأن مستقبلي سيكون مرهون بظروف الحظ والصدفة	12
				لا أشعر غالبا بالوقت عندما أكون مشغولا بعملي	13
				أحرص دائما أن يكون الوقت من نصيب اهتماماتي	14
				غالبا ما أوجل عمل اليوم إلى الغد	15
				إذا دعيت لشيء ما أثناء العمل فإني أعود إلى عملي على الفور	16
البعد الرابع : بعد التنافس					
				أجتهد دائما في عملي لأتفوق على زملائي في نفس المهنة	17
				أشعر بأن الدخول في التحديات مع الآخرين لا طائل من ورائه	18
				أميل أحيانا إلى التراجع عن موافقي أمام الخصوم اذا كان الإصرار عليه يسبب لي متاعب صعبة	19
				أحرص دائما على الإشراف في المسابقات ذات الصلة بمجالات اهتمامي كلما أتاحت لي الفرصة لذلك	20
				تستهويني الأعمال التي تتسم بجو التنافس والتحدي	21

الاستبيان الثالث : استراتيجيات المواجهة

- تعريف استراتيجيات المواجهة: هي تلك الجهود الصريحة التي يقوم بها الفرد لكي يسيطر على أويحد أو يدير أو يتحمل مسببات الضغط التي تعوق طاقته الشخصية .
ومن الناحية الإجرائية : تقاس استراتيجيات المواجهة بالدرجة التي يحصل عليها مديرو التعليم المتوسط من خلال إجاباتهم عن كل فقرة من فقرات أداة قياس استراتيجيات المواجهة الثلاثة (الفردية- الاجتماعية- التنظيمية).

الوضوح		القياس		العبارة	الرقم
واضحة	غير واضحة	لا تقيس	تقيس	البعد الأول: الإستراتيجيات الفردية	
				أقوم بالتنسيق مع الزملاء في المهنة الواحدة	01
				ألجأ إلى قراءة الصحف والمجلات وبعض الكتب	02
				أستلقي فترة قصيرة وأخذ بعض الراحة عندما أكون متوترا من ضغوط العمل	03
				أحدد أولويات للعمل وأبدأ بالأعمال الأكثر أهمية	04
				أتابع باستمرار سير الأعمال وفق البرنامج المحدد	05
				أفكر في ترك العمل والبحث عن فرص عمل أخرى	06
				ألجأ إلى ذكر الله بالصلاة وقراءة القرآن والاستغفار	07
البعد الثاني : الإستراتيجيات الاجتماعية					
				أعتمد على الآخرين في حل المشكلات التي تواجهني	08
				ألجأ الى عقد جلسات دورية مع أعضاء الفريق التربوي والإداري	09
				أقوم بعقد اجتماعات دورية مع أولياء التلاميذ	10
				أقحم جميع الشركاء التربويين للمتابعة ولإنجاح العمل التربوي (البلدية - جمعية أولياء التلاميذ -...)	11
				أجمع معلومات عنا لمشكلة التي تواجهني.	12
				أستغل العلاقات الإنسانية في إطار القوانين المعمول بها	13
				عندما أواجه مشكلة فأنتني اخذ بعين الاعتبار البدائل المحتملة للحل.	14

البعد الثالث : الإستراتيجيات التنظيمية

				أحدد الأهداف وأوزع المهام على الفريق التربوي في بداية السنة الدراسية	15
				أوزع الأعمال على ذوي الاختصاص والخبرة	16
				أشرف على جدول أعمال المؤسسة بالمراقبة والمتابعة	17
				ألجأ إلى عمليات متابعة-التنسيق - التقييم - التقويم	18
				أتيح الفرصة لجميع أفراد الإدارة والأسانذة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة التربوية	19
				أقوم بتوزيع الوقت وحسن استغلاله حسب برنامج العمل	20
				أعمل على توضيح دور ومهام كل فرد داخل المؤسسة	21
				ألجأ إلى تفعيل النوادي الثقافية الرياضية الترفيهية .	22

« من وجهة نظرك كمدير/ة ماهي مقترحاتك للتخفيف من ضغوط العمل التي

يتعرض لها مديري مؤسسات التعليم المتوسط.

-
-
-
-
-
-

قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة البحث

الرقم	اللقب و الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية
01	مصمودي زين الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي
02	بوزيد نبيل	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي
03	فرحاتي العربي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الحاج لخصر - باتنة
04	جبالي نورالدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة الحاج لخصر - باتنة
05	عواشيرية السعيد	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الحاج لخصر - باتنة
06	غضبان أحمد	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الحاج لخصر - باتنة
07	ساعد صباح	أستاذ محاضر - ب-	جامعة محمد خيضر - بسكرة
08	بن عامر وسيلة	أستاذ محاضر - ب-	جامعة محمد خيضر - بسكرة
09	رابحي إسماعيل	أستاذ محاضر - ب-	جامعة محمد خيضر - بسكرة

معهد علم النفس وعلوم التربية

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية

استمارة نهائية

السيد/ة مديرة المتوسطة:المحترم (ة).

في إطار القيام بدراسة ميدانية كمطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية، تخصص: الإدارة والتسيير في التربية، تحت عنوان -ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز و استراتيجيات مواجهتها لدى مدراء التعليم المتوسط - و بصفتك الشخص المعني والقادر بتزويدنا بالمعلومات المناسبة في هذا الموضوع، نرجو منك مساعدتنا في هذه الاستمارة .

ونثق أنه في ضوء مساهمتكم وعطائكم الكبير، أنكم ستدعمون هذا الجهد، مع العلم بأن جميع البيانات الواردة في هذه الاستمارة ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرا ومقدرا حسن تعاونكم

ولكم مني فائق الاحترام والتقدير.

- تحت إشراف الدكتور:
بوعامر أحمد زين الدين

- إعداد الطالب:
مخلوفي سعيد

Mobil: 0790653279

E-mail: Maksad19@yahoo.fr

- البيانات الشخصية :

1 - الجنس ♦ ذكر ♦ أنثى

2- السن: ♦

3- سنوات الخبرة الإدارية (كمدير/ة متوسطة) :

❖- التعليمات:

الاستبيان الأول: ضغوط العمل

- يهدف هذا الاستبيان للتعرف على ضغوط العمل التي تعترضك أثناء أداء عملك.
- يتكون الاستبيان من 28 عبارة تصف بعض الضغوطات التي قد تعترضك في أداء واجباتك كما ينبغي.

الاستبيان الثاني: دافعية الإنجاز

- يهدف هذا الاستبيان للتعرف على درجة دافعتك نحو الإنجاز أثناء تأدية مهامك.
- يتكون الاستبيان من 21 عبارة تصف دافعتك نحو الإنجاز.

الاستبيان الثالث: إستراتيجيات المواجهة

- يهدف هذا الاستبيان للتعرف على بعض الإستراتيجيات التي تعتمد عليها لمواجهة ضغوط العمل
- يتكون الاستبيان من 23 عبارة تصف بعض الإستراتيجيات التي تعتمد عليها لتجاوز ضغوط العمل وتحسين الأداء.

للـ يقابل كل عبارة في الاستبيانات الثلاثة، ثلاث بدائل (اختيارات) - (تنطبق- إلى حد ما- لا تنطبق).

للـ الرجاء منك قراءة كل عبارة من هذه العبارات، واختيار البديل الذي تراه ينطبق عليك فعلا بوضع إشارة (X) في الخانة الموافقة له.

للـ نرجو منك مساعدتنا في الإجابة على هذه العبارات بعدم ترك أية عبارة بدون إجابة .

للـ ليس هناك إجابة صحيحة وإجابة خاطئة، فالإجابة الصحيحة هي التي تنطبق على وضعك حقا (فعلا).

للـ البيانات والمعلومات التي تدلي بها لن تستخدم لأي غرض سوى أغرض البحث العلمي وتبقى سرية بينك وبين الباحث.

استبيان لقياس ضغوط العمل لدى مدرء التعليم المتوسط

الرقم	العبارة	تنطبق	إلى حد ما	لا تنطبق
01	أعاني من كثافة المحتوى الدراسي المبرمج مقارنة مع الوقت المتاح			
02	يزعجني انتشار المشكلات السلوكية للأخلاقية بين التلاميذ			
03	أعاني من ضعف تكوين الطاقم الإداري (مساعدين تربويين - أعوان المصالح الاقتصادية - الأمانة...)			
04	أتضايق من قلة فترات الراحة أثناء العمل			
05	إشرافي على مدارس ابتدائية أخرى يشكل عائقا في العمل			
06	أعاني من قلة التعاون بين أولياء التلاميذ والمدرسة			
07	أشعر بالإجهاد الشديد أثناء فترة الدوام الدراسي			
08	يزعجني قلة تعاون المؤسسات الأخرى في المجتمع المحلي مع المدرسة لإنجاح برامجها			
09	تضايقتي غيابات التلاميذ الكثيرة الغير مبررة			
10	تقلقني كثرة الأعمال الإدارية خاصة المراسلات منها			
11	أعاني من الضغوطات الممارسة علي من طرف بعض أقارب التلاميذ في التسيير الداخلي للمؤسسة			
12	أشعر بأن التشريعات المتعلقة بعلمي تحتاج إلى تغيير لمسايرة التطور			
13	يزعجني ضعف دافعية الأساتذة تجاه العمل			
14	طبيعة عملي كمدير جعلتني عصبي المزاج			
15	ضغوط العمل يضطرني للغياب المتكرر			
16	الغيابات الكثيرة والمتكررة لبعض الأساتذة تعيق أدائي			
17	الغياب التام لبعض أولياء التلاميذ لا يحفزني على العمل.			
18	التقويم غير الموضوعي لي من طرف مفتش الإدارة ومدير التربية يعد إحباطا لي في عملي			

			تدخل المجتمع المحلي في الشؤون الداخلية للمدرسة يؤثر على دافعتي نحو العمل.	19
			يزعجني عدم متابعة أولياء التلاميذ للتحصيل الدراسي لأبنائهم	20
			عدد ساعات التدريس في بعض المواد غير كافية لتقديم المحتوى المقرر لتلبية حاجة الأستاذ	21
			أعاني من قلة وجود تعاون جماعي في إنجاز العمل	22
			أشعر بالقلق لغياب المبادرات الفردية والجماعية من طرف الأساتذة	23
			أشعر بأن تسير التعدادات الكبيرة للتلاميذ في المؤسسة يسبب لي الإرهاق	24
			علاقات العمليين وبين العاملين في المؤسسة ضعيفة	25
			أشعر أن مهنتي ليست لها أهمية كبيرة في المجتمع بالمقارنة مع وظائف أخرى (الأمن - الجامعة - الطب..)	26
			أعاني قلة فعالية جمعية أولياء التلاميذ وقت اللجوء إليها	27
			أشكو من عدم السيطرة على التلاميذ بسبب التفاوت في الأعمار	28

استبيان لقياس دافعية الإنجاز لدى مدرء التعليم المتوسط

الرقم	العبارة	تنطبق	إلى حد ما	لا تنطبق
01	لا أفكر كثيرا في إنجازاتي السابقة بل أفكر في التخطيط لإنجازات جديدة.			
02	أجتهد دائما في عملي لأتفوق على زملائي في نفس المهنة			
03	طموحي لا يرتقي إلى مستوى بعيد			
04	أحيانا تمر الأيام دون أن أعمل شيئا يذكر			
05	كثيرا ما أشعر بعدم قدرتي على القيام بما برمجته مسبقا			
06	أشعر بأن الدخول في التحديات مع الآخرين لا فائدة من ورائه			
07	أحب القيام بأي عمل تربيوي متوقع مني مهما كلفني ذلك من جهد			
08	غالبا ما أوجل عمل اليوم إلى الغد			
09	أفضل تأدية عملي بمستوى متوسط من الإتقان إذا كان المستوى الأعلى يكلفني وقتا وجهدا كبيرا			
10	أعتقد بأن مستقبلي سيكون مرهون بما أنجزه من عمل وما أحققه من أهداف			
11	أشعر بالضيق من ضعف كفاءتي في العمل			
12	أحرص دائما أن يكون الوقت من نصيب اهتماماتي			
13	أتجنب غالبا القيام بالمهام الصعبة في عملي			
14	كلما حققت هدفا وضعت لنفسني أهدافا أخرى مستقبلية			
15	إذا دعيت لشيء ما أثناء العمل فإني أعود إلى عملي على الفور			
16	أميل أحيانا إلى التراجع عن موافقي أمام الخصوم اذا كان الإصرار عليه يسبب لي متاعب إضافية			
17	أسعى دائما لإدخال تعديلات لتحسين ظروف العمل			

			تستهويني الأعمال التي تتسم بجو التنافس والتحدي	18
			لا أشعر غالبا بالوقت عندما أكون مشغولا بعملتي	19
			وضعي الاجتماعي يتناسب مع طموحاتي	20
			أحرص دائما على الاشتراك في المسابقات ذات الصلة بمجالات اهتمامي كلما أتاحت لي الفرصة لذلك	21

استبيان لقياس إستراتيجيات المواجهة لدى مدرء التعليم المتوسط

الرقم	العبارة	تنطبق	إلى حد ما	لا تنطبق
01	أوزع المهام على الفريق التربوي في كل بداية سنة دراسية			
02	أقحم جميع الشركاء التربويين للمتابعة ولإنجاح العمل التربوي (البلدية - جمعية أولياء التلاميذ - ...)			
03	أحدد أهداف عملي مع بداية كل ثلاثي دراسي			
04	أقوم بالتنسيق مع الزملاء في المهنة الواحدة			
05	أوزع الأعمال على ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء الفريق التربوي			
06	أشرف على جدول أعمال المؤسسة بالمراقبة والمتابعة المستمرة			
07	غالباً ما أُلجأ إلى ذكر الله بالصلاة وقراءة القرآن والاستغفار عندما أكون متوتراً			
08	أستغل العلاقات الإنسانية في إطار القوانين المعمول بها لمعالجة المشكلات			
09	أُلجأ إلى عمليات متابعة- التنسيق - التقييم - التقييم للمهام الإدارية المسندة لي			
10	أُلجأ إلى قراءة الصحف والمجلات وبعض الكتب			
11	أأخذ بعض الراحة عندما أكون متوتراً من ضغوط العمل			
12	أتيح الفرصة لجميع أفراد الإدارة والأساتذة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة التربوية			
13	غالباً ما أقوم بعقد جلسات دورية مع أعضاء الفريق التربوي والإداري كلما استدعت الضرورة لذلك			
14	أجمع المعلومات الكافية عن المشكلة التربوية التي تواجهني وأطرحها عن المعنيين			
15	أحدد أولويات للعمل مبدئياً بالأعمال الأكثر أهمية			

			أقوم بتوزيع الوقت واستغلاله حسب برنامج العمل	16
			أقوم بعقد اجتماعات من حين لآخر مع أولياء التلاميذ	17
			أعمل على توضيح دور ومهام كل فرد داخل المؤسسة التي أسيرها	18
			أفكر في ترك العمل والبحث عن فرص عمل أخرى	19
			عندما أواجه مشكلة فإنني أأخذ بعين الاعتبار البدائل المحتملة للحل.	20
			أعتمد على الآخرين في حل المشكلات التي تواجهني في عملي	21
			ألجأ إلى تفعيل النوادي الثقافية الرياضية الترفيهية داخل المدرسة.	22
			أتابع باستمرار سير الأعمال وفق البرنامج المحدد	23

الرقم	إسم المؤسسة - دراسة استطلاعية
01	متوسطة الإخوة العمراني
02	أسماء بنت أبي بكر
03	متوسطة صالح دحمان باتنة
04	الأخوين قريازوي - حي النصر
05	متوسطة المطار - باتنة
06	متوسطة الإخوة الشهداء شطوح باتنة
07	عميروش - 02 جبارة
الرقم	إسم المؤسسة - دراسة أساسية
01	متوسطة ابن باديس - باتنة
02	الشهيد - سي علي سواحي
03	متوسطة الإخوة لمباركية
04	متوسطة الإخوة بن شادي
05	عمار روايح باتنة
06	عرعار محمد المدعو بوعزة - كشيدة
07	متوسط الإخوة بن عائشة أولاد بشينة
08	متوسطة عيسات ايدير كشيدة
09	متوسطة طارق بن زياد
10	متوسطة صمادي رابح حي بوعريف
11	ورتال بشير
12	متوسطة الطيب صحراوي
13	بن سعد الله بلخير
14	عميروش 01
15	متوسطة الشيخ الطاهر مسعودان
16	متوسطة العقيد لظفي
17	حي 1272 مسكن
18	الشهيد عمر المختار - سوناتيا
19	متوسطة الشهيد بلقاسم صابة
20	متوسطة مرازفة ساعد
21	محمد الشريف بن عكشة باتنة
22	عيسى معتوق بوزران باتنة
23	متوسطة طريق حملة 02 قطب 06
24	رغيس النوي عرعار 02
25	القطب الجامعي حملة 02 ق5
26	متوسطة حي بوزوران قاعدة 07

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 20 / ق.ع.إ. 2012

أم البواقي في: 2012/12/19

إلى السيد: مدير التربية لولاية باتنة

الموضوع: ف/خ ترخيص لإجراء زيارة ميدانية

بعد واجب التحية و التقدير، ...

في إطار ربط التكوين الجامعي بالجانب الميداني، و بغية تعزيز دائرة المعارف لدى الطالب، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم السماح للطالب: مخلوفي اسعيد المسجل بالسنة الثانية ماجستير تخصص التكوين و التسيير في التربية بإجراء زيارات ميدانية بمختلف المتوسطات التابعة لقطاعكم بمدينة باتنة.

تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير و الاحترام و دتم في خدمة العلم و الوطن.

رئيس القسم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية
مديرية التربية لولاية باتنة
مصلحة التكوين والتفتيش
مكتب التكوين

مدير التربية لولاية باتنة

رقم: 1.7/2013

السادة/ مدراء المتوسّطات لولاية باتنة

الموضوع: دراسة ميدانية " تمديد "

المرجع: إرسالية رئيس قسم العلوم الاجتماعية بجامعة أم البواقي تحت رقم 20 المؤرخة في: 2012/12/19

بناء على المراسلة المشار إليها في المرجع أعلاه، يشرفني أن

أطلب منكم الترخيص للسيد : مخلوفي اسعيد

بإجراء زيارة ميدانية داخل مؤسستكم و ذلك بهدف تعزيز دائرة

المعارف لدى الطالب ، على أن تمتد مدة الزيارة من 2013/01/08 إلى غاية

. 2013/03/20

ملاحظة/ المصادقة على المراسلة من طرف
السيد مدير المؤسسة المستقبلية

باتنة في: 2013/01/08

ع / مدير التربية
الأمين العام

محمد عبداللاوي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية
مديرية التربية لولاية باتنة
مصلحة التكوين والتفتيش
مكتب التكوين

مدير التربية لولاية باتنة

رقم: 17/1.7/2013

السادة/ مدراء المتوسطات لولاية باتنة

الموضوع: دراسة ميدانية " تمديد "

المرجع: إرسالية رئيس قسم العلوم الاجتماعية بجامعة أم البواقي تحت رقم 20 المؤرخة في: 2012/12/19

بناء على المراسلة المشار إليها في المرجع أعلاه، يشرفني أن
أطلب منكم الترخيص للسيد : مخلوفي اسعيد
بإجراء زيارة ميدانية داخل مؤسساتكم و ذلك بهدف تعزيز دائرة
المعارف لدى الطالب ، على أن تمتد مدة الزيارة من 2013/02/25 إلى غاية
. 2013/03/20

ملاحظة/ المصادقة على المراسلة من طرف
السيد مدير المؤسسة المستقبلة

باتنة في: 2013/02/24

ع / مدير التربية

الأمين العام

محمد عبداللاوي

محمد عبداللاوي



ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز وإستراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط

- دراسة ميدانية بمدينة باتنة -

هدف هذا البحث إلى معرفة علاقة ضغوط العمل بالدافعية للإنجاز، وتأثير كل من متغيرات (الجنس، الخبرة الإدارية) في إستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الإرتباطي، حيث تكون مجتمع البحث من جميع مديري مدارس التعليم المتوسط بمدينة باتنة، خلال العام الدراسي 2012/2013، والبالغ عددهم (26) مديرا ومديرة، ولتحقيق أهداف البحث قام الطالب الباحث ببناء استمارة تضم ثلاث استبيانات: الأول يقيس ضغوط العمل، أما الثاني يقيس الدافعية للإنجاز، والثالث يقيس إستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل. وقد تم تحليل البيانات المجمعة بالاعتماد على معامل الارتباط لبيرسون *Pearson*، واستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) *T-test* لمعرفة الفروق، إلى جانب الاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*SPSS*)، وتوصل البحث إلى:

لوجود علاقة إرتباطية موجبة بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز بلغت (0.52).

لتنخفض درجة استخدام أفراد عينة البحث لإستراتيجيات مواجهة الضغوط إلى أقل من متوسط استجابة المفحوص على استبيان المستخدم لأغراض البحث.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة البحث في إستراتيجيات المواجهة، تعزى لمتغير الجنس.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة البحث في إستراتيجيات المواجهة، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث، تعزى لمتغير الجنس.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

وفي ضوء أهداف الدراسة ونتائجها، أوصى الباحث متخذي القرار بوزارة التربية الوطنية، وعلى مستوى مديريات التربية بضرورة تخفيف ضغوط العمل الملقاة على عاتق مديري التعليم المتوسط، وذلك بتوفير نائب مدير يساعده المدير في أعماله وتسهيل مهمته.

Résumé:

Le Stress au travail et sa corrélation entre la motivation D'accomplissement et les stratégies d'adaptation chez les Directeurs de L'enseignement moyen Cas de la (ville de Batna)

Cette recherche vise à étudier la corrélation entre le stress au travail et la motivation d'accomplissement et l'influence des variantes tel que : (sexe, de l'expérience administrative) dans les stratégies d'adaptation.

Pour la collecte des données, un formulaire a été élaboré comportant Trois échelles a savoir : la 1ère mesure le stress au travail, la 2^{ème} mesure de la motivation d'accomplissement, la 3^{ème} mesure des stratégies d'adaptation le stress au travail, Ces échelles ont un échantillon composé de 26 directeurs qui ont fait d'une l'objet passation de l'enquête Cas de la ville de Batna durant L'année scolaire 2012/2013.

Dans L'Analyse de ces données on a utilisé le facteur de corrélation de Pearson, L'extrait des moyennes les déviations normatives est (T-test), afin de connaître les divergences, La 19^{ème} ainsi quela version du programme (SPSS) qui a été utilisée dans l'analyse statistique de ces données, celle-ci a abouti aux résultats suivants:

لوجود علاقة إرتباطية موجبة بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز بلغت (0.52).

لتنخفض درجة استخدام أفراد عينة البحث لإستراتيجيات مواجهة الضغوط إلى أقل من متوسط استجابة المفحوص على استبيان المستخدم لأغراض البحث.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة البحث في إستراتيجيات المواجهة، تعزى لمتغير الجنس.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث، تعزى لمتغير الجنس.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

Dans le cadre de cette étude, et à travers les objectifs visés et les résultats obtenus le chercheur (suggère) attire l'attention des responsables dans le ministère de l'éducation nationale et au niveau des directions de l'éducation, de la nécessité de prendre en charge les problèmes liés au stress, en proposant la création de service ayant un lieu direct avec la mission du chef d'établissement.

والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الطالب الباحث: مخلوفي سعيد