

آليات مقترحة لمواجهة ضغوط العمل بالمدارس الثانوية بشمال سيناء

الباحث

خليل إبراهيم سليمان سلمان

باحث ماجستير في العلوم الإنسانية والتربوية

إشراف

أ.م.د/ أمل محسوب زناتي

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

بكلية التربية جامعة العريش

أ.م.د/ أحمد سلمي أرناؤط

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية المساعد

بكلية التربية جامعة العريش

٢٠٢٤/هـ١٤٤٥م

المستخلص باللغة العربية:

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن استراتيجيات مواجهة ضغوط بيئة العمل لدى مديري المدارس الثانوية بشمال سيناء في ضوء خبرات بعض الدول. واعتمد البحث في جمع البيانات على استبيان تم تطبيقه على عينة الدراسة التي تكونت من (١٦٤) فردًا من مديري المدارس بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء.

وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها ارتفاع مستوى ضغوط العمل لأفراد العينة حيث إن طبيعة العمل جاءت بالمركز الأول كمصدر ومسبب من مصادر الضغوط، واهتمام الإدارات العليا في المنظمات قيد الدراسة ضعيف بالجانب المعنوي في محيط العمل، واختلاف أفراد العينة تبعًا لشخصياتهم وقدراتهم في الاستجابة والتكيف مع الضغوط الناتجة عن طبيعة العمل وصراع وغموض الدور وعبء العمل.

ويوصي البحث بتشجيع الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية للتعرف على المزيد من مصادر ضغوط العمل وتناولها بالتفصيل على مؤسسات أخرى ذات قطاع عام وخاص وإيجاد الاستراتيجيات التي ترفع من مستوى أدائهم الشيء الذي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

مواجهة ضغوط بيئة العمل - مديري المدارس الثانوية - شمال سيناء

Abstract:

Objective: It aimed to reveal strategies for confronting the pressures of the work environment among secondary school principals in North Sinai in light of the experiences of some countries

Procedures: In collecting data, the study relied on a questionnaire that was applied to the study sample, which consisted of (164) school principals in the North Sinai Directorate of Education.

Results: High level of work stress for individuals in the sample, as the nature of the work came in first place as a source and cause of stress, and the interest of senior management in the organizations under study is weak in the moral aspect of the work environment, and the differences among individuals in the sample depending on their personalities and abilities in responding and adapting to the pressures resulting from the nature of the work. Conflict and ambiguity of role and workload.

Suggestions: Encouraging researchers to conduct more studies and field research to identify more sources of work stress and discuss them in detail in other public and private sector institutions and to find strategies that raise the level of their performance, which contributes to achieving the institution's goals.

Keywords:

Coping With Work Environment Pressures - Secondary School Principals - North Sinai

المحور الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

للإدارة المدرسية مكانة حساسة في المدرسة؛ لما لها من دور في الوصل بين الطلاب ومعلميهم وذويهم والمجتمع المحلي بأكمله، والشائع أنه يقع على عاتق إدارة المدرسة تنظيم العملية التعليمية والتربوية بما يتناسب مع الأهداف التي تضعها وزارة التربية والتعليم.

وفي الحقيقة الأمر أكبر من هذا بكثير، حيث يُكلف مدير كل مدرسة بأن يكون مشرفاً على تطوير وتأهيل المعلمين، والرفع من المستوى التحصيلي للطلاب. بالإضافة إلى ذلك، تسند إلى مدير المدرسة النجاح مهام التواصل مع المجتمع المحلي ومؤسساته بالشكل الذي يرفع من المستوى التعليمي والتحصيلي للطلاب^(١). وتشير كلمة مدير ناجح إلى من يسعى إلى التغيير والتطوير وقيادة المدرسة نحو الأفضل ويكون على علم بأن تطوير أي مدرسة قائم على مدى مواكبة المدرسة لتقلبات التكنولوجيا، وقدرة طاقم العمل على التعامل مع هذه التقلبات، ودمجها مع المناهج والأنشطة الصفية بما يتناسب مع الطلاب والمجتمع المحلي^(٢)؛ فهو الركيزة الأولى والأساسية لكل مدرسة، وهو القائد الذي يعي أهمية المشاركة مع المعلمين وطاقم الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات^(٣). ويعد من عناصر الإدارة الفاعلة، فهو الذي يقود الأفراد الذين يقومون بتنفيذ الخطة والأهداف المنشودة، في ضوء المراحل المحددة لها كما أن عليه إرشادهم وتوجيههم، وهذا يتطلب أن يكون قائداً تربوياً^(٤).

^١ - محمد دليم القحطاني. (٢٠١٩) بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة. عمان: الكتب

الإلكترونية المحدودة

^٢ - محمد العبيدي. (٢٠١٩). الإبداع والتفكير الابتكاري وتمييزه في التربية والتعليم. عمان: دبيونو للنشر والتوزيع.

^٣ - محمد العمرات (٢٠١٨). الأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في منطقة الطفيلة لمساعدة المعلمين على مواجهة الضغوط المهنية- مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مصر، ١٦(١)، ١٧٩-٢٠٦.

^٤ - جيمس أر كومن (٢٠١٠). العمل والطمأنينة في البيئة الأكاديمية: استثمار الوقت والمال والطاقة الفكرية.

الرياض: العبيكان.

وقد قررت الدولة المصرية في مطلع عام (٢٠١٨م) تحديث أجندتها للتنمية المستدامة بمشاركة مختلف الوزارات والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني وبالاستعانة بعدد من أرفع الخبراء في مختلف المجالات، وذلك لمواكبة التغييرات التي طرأت على السياق المحلي والإقليمي والعالمي^(١).

وتركز رؤية مصر (٢٠٣٠) على الارتقاء بجودة حياة المواطن المصري وتحسين مستوى معيشتته في مختلف نواحي الحياة وذلك من خلال التأكيد على ترسيخ مبادئ العدالة والاندماج الاجتماعي ومشاركة كافة المواطنين في الحياة السياسية والاجتماعية. يأتي ذلك جنباً إلى جنب مع تحقيق نمو اقتصادي مرتفع، احتوائي ومستدام وتعزيز الاستثمار في البشر وبناء قدراتهم الإبداعية من خلال الحث على زيادة المعرفة والابتكار والبحث العلمي في كافة المجالات^(٢).

كل هذا يتم في بيئة عمل، وهي الموقع الذي يتم فيه العمل أي أنه الحيز الجغرافي الذي تتم فيه عملية الإنتاج ويشمل جميع ما يحيط بالموقع بحد ذاته، إذ تمثل الأبواب والنوافذ والمباني وغيرها لتلك البيئة، كما تمثل الهواء داخل حيز العمل، وجميع الأصوات المحيطة^(٣).

وتعد المدرسة مؤسسة تعليمية تربية مهمة، ونظاماً متكاملًا تضم مجموعة من الأعضاء تربطهم علاقات حميمة بحيث يؤثر كل منهم في الآخر ويتأثر بهم؛ لذلك فإن تعرض أي فرد في المؤسسة لظروف غير مناسبة، أو لأي اضطراب سوف يمثل مصدر ضغط لبقية أفراد المدرسة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة^(٤).

١- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.(٢٠١٨). رؤية مصر ٢٠٣٠ استراتيجية التنمية المستدامة الغاية والمحاور الرئيسية والأهداف ومؤشرات القياس. ١-١١٩

٢- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.(٢٠١٨). رؤية مصر ٢٠٣٠ استراتيجية التنمية المستدامة الغاية والمحاور الرئيسية والأهداف ومؤشرات القياس. ١-١١٩

٣- Turgut, H., Tokmak, I. &Gucel, C. (2012). The Effect of Employees' Organizational Justice Perceptions on Their Organizational Commitment: A University Sample. International Journal of Business and Management Studies, 4(2): 21-30.

٤- محمود سميحة (٢٠١١) ضغوط العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهتي نظر المديرين والمعلمين (رسالة ماجستير)، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن.

وتعد ضغوط العمل ومصادرها وآثارها على المديرين من بين أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي، وذلك لما لها من أثر مباشر وغير مباشر على أداء العاملين في مختلف المهن التي يزاولونها حيث أصبحت ضغوط العمل ظاهرة عامة يصعب تجنبها وإن كان تأثيرها متفاوتا في الدرجات بين المؤسسات المختلفة بالنظر لطبيعتها وحجمها^(١).

وتعد مسألة إدارة بيئة العمل جزءًا مهمًا من استراتيجية إدارة الموارد البشرية، لأنها ذات مساس مباشر بأهم ما يملكه^(٢).

وبالنسبة للمجتمع فارتفاع هذه النفقات يؤثر سلبيًا في الناتج القومي، ويؤدي إلى فقدان جزء من طاقة البلد الإنتاجية^(٣).

وفي بيئة العمل تظهر ضغوط العمل وهي تأثير التوترات البيئية من البيئة التنظيمية لأي مجموعة عمل على العاملين صحياً ونفسياً ووظيفياً واجتماعياً^(٤).

ويراها البعض أمراض التكيف الناشئة عن تجارب محببة يسعى الفرد إلى تناسيها وتجنب تكرارها مرة أخرى^(٥).

وهي تجربة تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وتنتج في بيئة العمل أو البيئة الخارجية وهي أيضاً حالة من الاجتهاد النفسي والبدني التي توفر سلوك الفرد نتيجة لزيادة حجم متطلبات العمل فوق قدرات الفرد وإمكاناته^(٦).

^١ علي حسين محمد. (٢٠١٦). الإدارة التربوية الحديثة. ط١. الأكاديميون للنشر والتوزيع بعمان.

^٢ رافدة الحريري. (٢٠١٩). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

^٣ ربيعة جريدي، رشيدة طاهر (٢٠١٦). علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.

^٤ ضحى الجمعان (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق للاتصال التربوي وعلاقتها بالأمن الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.

^٥ آلاء الحجاوي (٢٠١٧). درجة ضغط العمل وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في الزرقاء، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن).

^٦ علا حميدة. (٢٠١١). مستوى ضغوط العمل عند معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الأردن والمشكلات الناجمة عنه، دراسات، العلوم التربوية، ٣٨، (١)، ٢٩٨-٣١٦.

وهذا يتعارض مع المتطلبات الإنسانية والأخلاقية المرتبطة ببيئة العمل وتكاليفه، ويلاحظ أن ظاهرة ضغوط العمل تجاوزت حد الأبعاد النفسية والأمراض البدنية، إلى حد التراجع الإنساني والاقتصادي نتيجة لضغوط العمل^(١).

خطوات الدراسة:

١. تحديد الإطار العام للدراسة (المقدمة- المشكلة- الأهداف - الأهمية.....إلخ).
٢. تحديد الأسس النظرية لضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية.
٣. تعرف خبرات بعض الدول في استراتيجيات مواجهة ضغوط بيئة العمل لدى مديري المدارس الثانوية.
٤. الكشف عن الواقع النظري لمدارس التعليم الثانوي بمحافظة شمال سيناء.
٥. تشخيص واقع استراتيجيات مواجهة المديرين لضغوط العمل ميدانياً.
٦. الوصول إلى تصور مقترح لوضع استراتيجيات مواجهة المديرين لضغوط بيئة العمل بمحافظة شمال سيناء.
٧. تسليط الضوء على الواقع الميداني لضغوط العمل لمديري المدارس الثانوية بمحافظة شمال سيناء.
٨. وضع تصور مقترح لمواجهة ضغوط بيئة العمل على مديري المدارس الثانوية بمحافظة شمال سيناء.

المحور الثاني: الإطار الفكري لمواجهة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية:

على الرغم من الفائدة التي ينطوي عليها ضغط العمل الذي قد يساعد في الوصول إلى مستويات الأداء الأفضل، قد يكون للضغوط الشديدة تداعيات نفسية خطيرة ونظراً إلى أنه ليس من الضروري تجنب الضغوط بشكل كلي - وبخاصة في بيئة الأعمال - لذلك فمن الأفضل تعلم كيفية التعامل معها بشكل أكثر كفاءة وذلك من

^١ فهمية حمدي (٢٠١٤). أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية - رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، الجزائر.

طريق الاستعانة بالاستراتيجيات المشتركة للأشخاص الذين حققوا نجاحًا في هذا الشأن.

ويمكن تقسيمها إلى نوعين هما:

(أ) - على المستوى الشخصي:

المستوى الذي يتبناه الفرد بنفسه، ويمكن أن يداوم عليه حتى خارج عمله (على مستوى حياته العامة)، والواقع يبين أن الكثير من الأفراد قد لجئوا إلى طرق سهلة بغية التخفيف من حدة الضغوط ودون النظر لجذورها وفعاليتها، خاصة على المدى البعيد واعتمدوا على المهدئات والمنبهات التي تزيد من التوتر، كما أن الإدمان عليها يفرز بدوره آثارا سلبية جانبية، كفقدان القدرة على التركيز والإغماء، لذلك فالأدوية من مهدئات ومنبهات لا تعد حلاً شافياً وجذرياً للضغوط، مادامت لا تتعامل مع أسبابها الأصلية المباشرة^(١).

ومن الاستراتيجيات الأخرى التي أشارت إليها الدراسات لمواجهة الفرد لضغوط العمل ما يلي^(٢):

- **التأمل:** يساعد على تحقيق حالة الهدوء، والراحة العقلية، هدفها تفرغ الذهن واسترخاء الجهاز العصبي.
- **التركيز:** ثبت علمياً أن التركيز في أداء نشاط ذي معنى، مدة (٣٠) دقيقة يساعد في تخفيف حدة ضغوط العمل.
- **عدم الخجل من طلب المساعدة:** ينطوي جزء من مسؤولية المدير في مدرسة معينة على حماية مصالحها، لذا إن واجهه أيّ موقف صعب، أو شعر بأنه غير قادر على إتمام مهمة معينة في الوقت المناسب، لا يتردد في طلب يد العون من أحد زملائه. وإن اكتشف مشكلة معينة خلال فترة الضغط، يجب المبادرة على الفور بالإبلاغ عنها للفريق المتخصص، فهذا الأمر يظهر مدى

¹ -Moos ،R. Tsehacfer. (1986). J life transition and cries: A conceptus loverie W. INR.H. Moos (Ed) ،coping with life crises: and integrate Approach. New York.

² -Plummer ،D.&Slane ،S.(1996).Patterns of coping in racially stressful situations. Journal of Black psychology.

قدرته على التفكير السليم خلال المواقف الصعبة، ويرفع من قيمته لدى أرباب العمل.

- **أخذ استراحات مناسبة:** في أوقات الضغط والتوتر في العمل، قد يجد أنّ فكرة أخذ استراحة سخيفة وغير مناسبة على الإطلاق، إلا أنها في الواقع أفضل شيء يمكن أن يفعله. وهذا الوقت هو الأنسب لأخذ بضع دقائق من الراحة. لذا يجب القيام بجولة صغيرة في المكتب أو المشي لبضع دقائق في الحديقة المجاورة، أو التحدّث مع صديق للحظات، أو إخراج النفس من جوّ العمل تمامًا، ثم يعود إليه بعد بعض الوقت بنفسية جديدة، ومشاعر إيجابية، تضمن تحقيق أداء أفضل.

- **استغلال الإجازات جيّدًا:** هنالك بالطبع أوقات يحتاج فيها لأخذ إجازات طارئة، كالمرض مثلاً لكن هذا ليس ما نتحدّث عنه هنا، وإنما نقصد الإجازات السنوية المعتادة. فيجب أن يخطّط لإجازته بذكاء، ويحرص على أخذها في الأوقات التي لا تشهد فيها المؤسسة ضغط عمل كبير.

أمّا في الأوقات التي يكون فيها الضغط كبيرًا، فالأفضل تجنّب أخذ الإجازات، سيقدّر المدير هذه اللقطة.

- **الانخراط في مشاريع الشركة الكبرى:** قد تحتاج المؤسسة التعليمية إلى مساعدة من المديرين للعمل على بعض المشاريع الكبرى في الشركة.

- **عدم إظهار توترك أمام الآخرين:** إن وقع تحت ضغط كبير، وشعر بالتوتر نتيجة لذلك فيجب أن يحاول - قدر الإمكان - ألا يجعل توتره يظهر على السطح.

ويرى الباحث أن التمرّن على الخطوات السابقة والتدرّب المستمرّ عليها، سيكسبه مع الوقت مهارة التعامل تحت الضغط. ليس هذا وحسب، بل سيجعل المسؤولين عنه في العمل أكثر ثقة به وبتحمّله للمسئولية، وهو أمر حاسم عند اتخاذ قرارات الترقية والعلوات، فالمدير القادر على العمل تحت الضغط هو من ينجح في الوصول إلى مراتب عليا ويحقق النقدّم الوظيفي المميز.

وما عليه إذن سوى أن يغيّر وجهة نظره تجاه ضغط العمل، وينظر إليه بطريقة إيجابية بدلاً من كونه همّاً ثقیلاً يستحيل عليك التخلّص منه، كما أن الحرص على بداية اليوم بشكل صحيح سيجنّبه الكثير من التوتر والضغط.

ومما لاشك فيه أن نجاح مدير المدرسة في التعامل مع ضغوط العمل ومواجهتها يعتمد على امتلاكه لمجموعة من المهارات القيادية التي تساعده على القيام بدوره وإنجاز مهامه دون المزيد من الجهد والعناء، مما يقلل من الضغوط التي يمكن أن تقع عليه، وتتمثل هذه المهارات في:

- **المهارات الإدارية:** من المهارات الإدارية التي يحتاجها مدير المدرسة والتي تساعده على إدارة المهام الإدارية وإنجازها وتشكيل فرق عمل فاعلة يفوضها بعض المهام الإدارية، كمهارة إدارة الوقت، ومهارة التخطيط، ومهارات التواصل بالتعاون والتشارك والتنسيق مع العاملين، ومهارة التفويض الإداري وتشمل تفويض المهام الإدارية للأفراد بما يتناسب مع خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم^(١).
- **المهارات الفنية:** من هذه المهارات، تحديد الأولويات، والقدرة على استخدام الوسائل التكنولوجية والتقنية، وتصميم الخطط لتطوير العمل^(٢).
- **المهارات الذاتية:** وهي السمات اللازمة لبناء شخصية الفرد بحيث يصبح قادراً على أن يكون قائداً يرتبط بالصفات الشخصية والقدرة العقلية ومن هذه المهارات، القدرة على التحمل والتصور والتوقع وحسم الأمور وضبط النفس والمبادأة والإيجابية.
- **المهارات الإنسانية:** وتتمثل بقدرة القائد على التعامل مع العاملين وتنسيق جهودهم وتقديرها والعمل على إيجاد روح العمل الجماعي، وتعكس هذه المهارة مدى رغبة القائد في التعامل مع الأشياء، ومن السمات الأساسية التي ترتبط بهذه المهارة: الاستقامة وتكامل الشخصية، وبناء علاقات طيبة مع العاملين،

¹ Lindquist, Cy. (2000). Job-Related Stress and Coping Resources Identified By New Principal. DAI-A, 61 (10).

² Luo Lu, Shu-Fang K., Oi-Ling S. & Chang-Qin L. (2010). Work stressors, Chinese coping strategies, and job performance in Greater China. International Journal of Psychology, 45 (4), 294-302.

وإدراك وفهم ميول العاملين ورغباتهم وثقته بهم وتقبله لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة^(١).

ويتضح مما سبق، أنه حتى يتمكن مدير المدرسة من التعامل مع ضغوط العمل لا بد أن يمتلك مجموعة من المهارات كالقدرة على ضبط النفس والهدوء عند التعرض للضغوط ووضع الخطط والبرامج لمواجهة الصعوبات والأزمات والقدرة على اتخاذ القرارات السليمة وتفويض المهام، والحرص على الاتصال الفعال مع العاملين، والقدرة على إدارة الوقت وترتيب الأولويات، وامتلاك البصيرة النافذة.

(ب) - على المستوى التنظيمي:

في بيئة العمل الحديثة، تُعد ضغوط العمل من العوامل الأساسية التي يمكن أن تؤثر سلبًا على الأداء الوظيفي والصحة العامة للأفراد، فالإدارة الفعالة لهذه الضغوط لا تسهم فقط في تعزيز رفاهية الموظفين، بل تحسن أيضًا الإنتاجية والجو العام داخل المؤسسة، وهناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها لمواجهة ضغوط العمل بشكل فعال.

ويمكن تقسيمها إلى نوعين:

أولاً: استراتيجيات عامة: وهي تقوم على الأسس الآتية^(٢):

- الإدارة بالمشاركة.
- إعادة تصميم الوظيفة.
- تطوير نظم الاختيار والتعيين.
- إعادة تطوير طرق تقييم الأداء، من خلال نظام يتسم بالعدالة والموضوعية.
- إعادة تصميم هيكل الوظيفة بإضافة مستوى جديد أو تصميم إجراءات وتبسيطها.

^١- Ngari, S. (2013). Levels of stress among secondary school administrators and its implication in education management in Kenya. Academic Journals, Egerton University, Kenya, 8 (11), 677-681.

^٢- محمد الصيرفي: الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٨، ص١٤٦-١٤٢.

- برامج مساعدة للعاملين من خلال توفير قاعات الرياضة، وتمارين الاسترخاء والتدريب للسيطرة على عمليات التنفس.
- الكشف عن مسببات الضغوط، من خلال تيقظ المدراء وأخصائي شئون الأفراد، حتى يمكن إيجاد الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب، ويمكن ذلك بتعيين مستشار نفسي واجتماعي داخل المؤسسات ليسانع في هذا المجال.
- التدريب على التعامل مع ضغوط العمل: نظرًا للآثار المترتبة على ضغوط العمل بدأ كثير من مراكز ومعاهد التدريب بوضع برامج تدريبية للتعامل مع ضغوط العمل على جميع المستويات الإدارية والفنية، وتنوعت هذه البرامج وتطورت مستفيدة من التطور الذي تشهده علوم الإدارة والعلوم السلوكية وعلوم الطب وتكاملت هذه البرامج التدريبية للإسهام في حل معضلة ضغوط العمل، وهذه البرامج قصيرة تتضمن جزأين من المعارف والمهارات، فالمعارف تتناول تعريفًا بضغوط العمل ومسبباتها ومصادرها وخطورتها على الصحة الجسمية والنفسية وآثارها وأسبابها وعلاجها، كما يتناول جزءًا خاصًا بالتدريب على مهارات التعامل معها عن طريق برامج الراحة والاسترخاء والرياضة وتعديل السلوك وفق برنامج علمي محكم، وهي برامج متخصصة وتقدم بطريقة احترافية عالية تضمن تحقيق أهدافها المرسومة، ويقدمها عادة متخصصون في الإدارة والسلوك التنظيمي.
- كما أن هنالك خطة لمواجهة الضغوط، وهي متمثلة في وضع سياسة مسبقة وضرورية حتى يمكن التقليل من تكلفة الضغط وهي تكلفة تخص التغيب والاستقالات، وكذا السماح بمشاركة كبيرة للعمال بهدف تئمين وتقدير عملهم، ووضع علامات على العاملين، الذين يعانون من الضغط السلبي وهي مهمة المسؤولين في إدارة الموارد البشرية، حتى يمكن مساعدتهم في تجاوز هذه المعضلة، بالإضافة الى تكوين وتدريب الإدارة في كيفية تسيير الضغط⁽¹⁾.

¹- david Duchamp et loris guery: La gestion des ressources humaines, éd. nathan, paris, France, 2009, p144.

Chloé guillot-soulez: La gestion des ressources humaines. Ed. lextenso, 3ème éd., paris, France, 2010, p171.

المحور الثالث: الآليات المقدمة لمواجهة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية: التعريف بالمحافظة:

محافظة شمال سيناء، من محافظات مصر وعاصمتها مدينة العريش؛ وإحدى محافظتين تنقسم إدارياً إليهما شبه جزيرة سيناء. وتقع في الشمال الشرقي لمصر بين خطي طول ٣٢، ٣٤ شرقاً وخطي عرض ٢٩، ٣١ شمالاً، ويحدها شمالاً البحر المتوسط بطول ٢٢٠ كم، أما جنوباً فخط يمتد من جنوب ممر متلا حتى رأس النقب ويحدها من الشرق الحد السياسي لمصر مع قطاع غزة وإسرائيل أما غرباً فيمثل خط ممتد من ممر متلا جنوباً حتى بالوظة شمالاً^(١).

وتبلغ مساحتها حوالي ٢٧٥٦٤ كم^٢ ويقدر عدد سكانها التقديري بـ ٤١٩.٢٠٠ نسمة لعام ٢٠١٣م، يعيش ٨٦.٥% من السكان على الشريط الساحلي وتبلغ نسبة مساحة المراكز الساحلية ٢١.٤% من المساحة الكلية للمحافظة وتنقسم الملامح الجغرافية بشمال سيناء إلى نوعين متميزين أولهما البيئة الساحلية والتي تضم السهول الشمالية التي تتاخم البحر المتوسط بعمق ٢٠ - ٤٠ كم وهي مغطاة بالكثبان الرملية المتموجة والمنبسطة^(٢).

أما النوع الثاني من الملامح الجغرافية البيئة الصحراوية التي تسود وسط شمال سيناء والتي تقع في أغلبها منطقة الهضاب والتي تتميز بوجود مجموعة من الجبال العالية والمنفصلة مثل جبل المغارة (٧٧٦م فوق سطح البحر) وجبل الحلال (٨٨١م فوق سطح البحر) وجبل يلق (١٠٩٤م فوق سطح البحر)^(٣).

وتتخلل هذه المجموعة من المرتفعات مجموعة من الوديان مثل وادي العريش الذي يعد أكبر الأودية جميعاً حيث يخترق المحافظة من الجنوب إلى الشمال حيث

^١ - د. سيد عاشور أحمد. (٢٠١٤). سيناء التنمية والبيئة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ص ٢١

^٢ - عباس مصطفى عمار. (٢٠١٤). المدخل الشرقي لمصر أهمية شبه جزيرة سيناء كطريق للمواصلات ومعبّر للموجات البشرية. القاهرة: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ص ٣٤

^٣ - بشير عبد الفتاح. (٢٠٠٤). محافظة شمال سيناء. القاهرة: مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، ص ٩٣

تتجمع الأمطار في روافده ثم تصب في مجراها متجهًا إلى مصبه بمدينة العريش على ساحل البحر المتوسط وتبلغ مساحته (١٩ ألف كم^٢)^(١).

وتنقسم إداريًا إلى المراكز والمدن الآتية^(٢):

- مركز العريش، وعاصمته مدينة العريش.
- مركز بئر العبد، عاصمته مدينة بئر العبد.
- مركز الحسنة، عاصمته مدينة الحسنة.
- مركز نخل، عاصمته مدينة نخل.
- مركز الشيخ زويد، عاصمته مدينة الشيخ زويد.
- مركز رفح، عاصمته مدينة رفح.

جزء متعلق بالمؤسسة التعليمية سواء أكانت إدارة تعليمية أو مديرية تعليمية، وتتمثل في بعض الخطوات والإجراءات المتبعة وهي:

هذه الخطة الاستراتيجية تتكون من عدة مستويات مهمة؛ لتحقيق هذا الرفاهية ومرتكزة على مستويات سداسية ممنهجة كالتالي:

المستوى الأول: الاستراتيجي:

- بوضع استراتيجية عليا للتعليم معتمدة ومنبثقة من رئاسة مجلس الوزراء يقوم على أثرها كل مسؤول في التعليم بوضع خطته المتلائمة مع الخطة العامة.
- تشريع بوجود مؤسسة عامة لوزارة التربية والتعليم تقوم بتنفيذ هذه الاستراتيجية التعليمية وتدخل تحت إدارتها كافة المجالس التعليمية المحلية لكي لا يحدث تعارض في الرؤى والقرارات، على أن يقود دفتها أحد القادة المميزين فكريًا وعلميًا وإدارةً واستشارةً، ومنبثقة من رؤى المعلمين ولجانهم الاستراتيجية مع اجتماعات سنوية ونصف سنوية، كما أن القرارات التي تمت تكون بالتصويت الإلكتروني المباشر من خلال الأجهزة الذكية وبالإجماع كل ذلك كما أسلفت يتم من قبل لجنة استشارية من المعلمين الخبراء في العمل المدرسي بدون وضع شروط لذلك

^١ - د. صلاح شعير (٢٠٢٢). النهوض الاقتصادي وتنمية المدن المصرية الجديدة. القاهرة، وكالة الصحافة العربية
^٢ - www.northsinai.gov.eg

أسوة بما قام به مجلس أبوظبي للتعليم من تشكيل لجان عصف ذهني تهدف لوضع الخطوط العريضة للخطة الاستراتيجية.

- التوطين من خلال لجان مؤسسية وطنية منبثقة من وزارة التربية والتعليم ويكون في عضويتها عدد من خبراء التعليم المواطنين ممن لديهم بصمات وخبرات تربوية من خلال اختيار ذوي الكفاءة الوطنية والتميز العلمي والقادرين على إيصال المعلومة بطريقة سهلة ميسرة ومشهود لهم بالكفاءة والاعتدال.
- الاستعانة بالخبرات التربوية العربية الأقرب للقيم الوطنية والأخلاقية والعادات والتقاليد الإماراتية من غيرهم، مع وضع دورات ثقافية لمن لديه قصور في هذا الجانب وذلك من خلال موائمة وملائمة ما يحتاجه الميدان التربوي من هذه الخبرات.
- فتح وظائف جديدة في الميدان التربوي للإشراف والرقابة، والعمل المدرسي، والتعليم كمنسق ورئيس قسم، مطور أكاديمي، فني صيانة.. الخ.
- سن سياسات لاستبقاء المديرين من خلال رفع درجات الرضا الوظيفي، الاحترام، التقدير، وفتح سلم الترقيات والدرجات، والانتقالات بين المدارس والمناطق والإدارات التعليمية والوزارات ووزارة التربية والتعليم والتي نرى أن تدار من قبل المتميزين تربوياً فأهل مكة أدرى بشعابها.

المستوى الثاني: القانوني: قانون للموارد البشرية من خلال:

- سن قوانين وتشريعات معنية متعلقة بشؤون المدير وتنظيم عمله، وخلق قيم رفيعة لاحترامه وتقديره مثل: عمل ترقيات ممنهجة كل ٤ سنوات تكن هناك حزمة ترقية وظيفية مستحقة ترقيات الدرجات من الدرجة الرابعة-الخاصة بناء على عدد سنوات الخبرة التي قضاها وسخروها في الميدان التربوي، أو بدل مالي إذا لم تتوفر، لا أن يكون الحال محلك سر بدون تطور في المستوى الوظيفي أو المالي، كما ينبغي عمل مقارنة بمستوى الموظفين في الوظائف الأخرى الذين بلغوا مبالغ متقدمة.
- نظام إجازات مجز: فوجود إجازات اضطرارية كل فصل دراسي تصل لعشرة أيام وأكثر مثل؛ إجازة الأبوة والأمومة، إجازة مرافق مريض داخلي وخارجي، بناء على

تنظيم إداري داخلي في المدارس ومن خلال حضور الموظف إلى حصته مباشرة عوضًا عن بقاءه إلى نهاية الدوام بلا إنجاز.

المستوى الرابع: الوظيفي:

• خلق مستوى من الرضا والارتباط والرغبة والتحفيز للمعلم وذلك بتطبيق نظام تدريس مرن كنظام الجامعات بأن يحضر المعلم لفصله وطلابه في ساعة عمله ويكون له مكتب ذكي يساعده على الإبداع والابتكار والتواصل وجلب المعلومة ويستعان به في التعليم العالي والجامعات بعد تطويره علميًا وأكاديميًا.

• تخفيف نصاب المعلم، من خلال مراعاة طبيعة ثقافة الإنسان، والبنى التحتية للمدارس وعدم جاهزية غالبيتها وقس على ذلك الطقس الحار في الصيف وغيرها من أمور أخرى فالمعدل العام المتجانس هو من (١٠-١٥) حصة كحد عادل يتاح من خلاله للمعلم في الساعات الباقية التقاط الأنفاس وإدارة الضغوط والتطوير الذاتي من خلال القراءة ووضع حلول جوهرية ومبادرات بناء على خطة ممنهجة.

• نظام امتحانات مبتكر كأن يكون نظامًا إلكترونيًا نختر فيه الجهد والمال والوقت من خلال أداء الاختبارات عوضًا عن تشتيت وزيادة الضغوط على المعلم بالتصحيح والسفر وبالتالي نقل الأخطاء في توزيع الدرجات ونحافظ على البيئة بالتخلص من الكمية المهذرة من الأوراق سنويًا.

المستوى الخامس: المادي: بوضع قيمة لهذه الوظيفة بكونها أفضل وأكثر المهن رغبة من قبل الموظف والخريج الإماراتي وذلك بتطبيق التالي:

• راتب يكون الأعلى بالدولة لتشجيع المبدعين للالتحاق بركب هذا المضمار التربوي.
• زيادة الراتب حسب الكفاءة السنوية ١٠٠٪ من الراتب الأساسي الممتاز، ٩٠٪ الجيد جدًا مرتفع، ٨٠٪ الجيد جدًا، ٧٠٪ الجيد، ٦٠٪ المقبول، الضعيف لا يحصل على شيء.

• كما يزيد حسب الخبرات من ٥ سنوات فما فوق وكمية الشهادات المهنية والأكاديمية والبحوث الميدانية والدراسات العليا الحاصل عليها.

- توفير السكن الملائم ودعمه بقروض بدون فائدة للعمل على استقراره.
- دعم فواتير الهاتف والغاز والكهرباء والإنترنت.
- التأمين الصحي المدعم بنسبة (١٠٠٪).
- عروض السفر وتذاكر مجانية له وأسرته سنويًا، وقروض ميسرة للسيارة، وتوفير بدل مواصلات متلائم مع غلاء الأسعار.
- علاج ودراسة إلى المستوى الجامعي للأبناء مجانًا.
- **المستوى السادس: المستوى المجتمعي:** وذلك بتقدير عام من المجتمع والمؤسسات عامة وخاصة بالتسابق بتوفير خدمات راقية وتنافسية للمدير للمساهمة في هذا النهج الذي تقدره الحكومة وذلك بالآتي:
- توفير بطاقات عمل ذكية مرنة تعنى بالخصومات المجتمعية على الخدمات والمعاملات والفنادق والطيران وغير ذلك.
- توفير دورات مهنية مجانية من قبل الجامعات والمؤسسات العامة والخاصة.
- برنامج دعم تعليمي للدراسات العليا لكافة التخصصات مع التفرغ.
- الشركات الخاصة تقوم بمبادرات لتكريم المديرين المتميزين بالسيارات، الإجازات، الدعوات المجانية، وغير ذلك من المبادرات.
- التعاون بين المديرية أو الإدارة التعليمية ومديرية الصحة والسكان لتقديم الدعم النفسي المناسب للمديرين، للمساهمة في الحد من المشكلات مثل التوتر والقلق والاكئاب وغيرها من المشكلات التي قد يواجهونها في عملهم.

معوقات تطبيق التصور المقترح:

- البيروقراطية، وعدم مشاركة الإدارات الوسطى والدنيا في صنع القرارات، بحيث يتم فرضها من الإدارات العليا مع التوصية بتنفيذها حرفيًا.
- ضعف التزام وتعاون الوحدات الإدارية المختلفة مع بعضها البعض، مما قد يترتب عليه عقبات في تنفيذ الخطط، وإعاقة تحقيق الأهداف الإدارية.

- الفساد والمحسوبية في عددٍ كبيرٍ من مؤسسات الأعمال، بحيث يقوم التوظيف فيها على أساس التوصيات والواسطة، بدلاً من التركيز على القدرات والمهارات الوظيفية، مما يحول دون توظيف الكفاءات والخبرات التي تقدم أعمالاً عالية الجودة، وتنهض بمستوى المؤسسة، وعدم وجود برامج فعالة لاستقطاب أفضل الموارد البشرية لسوق العمل.
- ضعف الخبرة المطلوبة لتطبيق إجراءات التوظيف حسب المعايير التي يتم العمل بها عالمياً، والتي تُساعد على انتقاء أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في ضوء معايير تخدم مصالح العمل الإداري وتحقق أهدافه.
- ارتفاع مستوى الدوران الوظيفي في بعض المؤسسات، وخاصة تلك التي تعمل في القطاع الخاص، وعدم بذل جهودٍ جديةٍ للحفاظ على الموظفين المميزين.
- عدم تخصيص جزءٍ من الميزانية لتطوير أقسام التدريب والتمكين والتنمية، والبحث والتطوير، وخاصةً في الدول النامية التي تنظر إلى جانب تدريب الكوادر البشرية على أنه استنزافٌ ماديٌّ لا جدوى منه، مع العلم أنه استثمارٌ عائدٌ لصالحها، وذلك من منطلق أن زيادة قدرات القوى العاملة يخفض التكاليف، ويزيد الإنتاجية، ويزيد رضاهم وولاءهم، ومن رضى الزبائن، وبالتالي يزيد الأرباح.
- عدم الإيمان بمبدأ العمل بروح الفريق الواحد الذي يجمعه هدفٌ مشتركٌ، ومصحةٌ عليا واحدة، في ظل سيادة أجواءٍ من العدائية والمنافسة غير الشريفة.
- ضعف التزام القيادات العليا في المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي والإداري.
- ضعف فهم دراسة البيئة الخارجية والمنافسة سريعة التغير.
- الفشل في تحديد الأهداف بدقة، وتحديد سبل تحقيقها ضمن الموارد المتاحة، والموارد التي يمكن الحصول عليها عبر اقتناص الفرص.
- عدم وضوح الصلاحيات، وسيادة أجواء المنافسة غير الشريفة في بعض المؤسسات، والتي يسعى فيها الموظفون إلى تحقيق أهدافهم ومصالحهم الشخصية بدلاً من المصلحة العامة للمؤسسة.

- ضعف التمويل في بعض المؤسسات، وعدم وجود رأس مالٍ كافٍ للتطوير، ولمنح الموظفين حقوقهم الكاملة.

كيفية التغلب عليها:

ويمكن حل المشكلات بالطرق الآتية:

١. تحديد المشكلة الرئيسة
٢. عزل المشكلة عن أسبابها الثانوية والتعامل مع سببها المباشر.
٣. جمع المعلومات الوافية عنها
٤. عد إلى الوراء إلى حيث كيف نشأت من الأساس
٥. تحديد الجهات المنخرطة في علاج المشكلة ودور كل شخص
٦. وضع أكثر من سيناريو قابل للتنفيذ
٧. استبعاد السيناريوهات ذات الفرص الأقل في الحدوث
٨. تنفيذ الحلول
٩. تقسيم أساليب العلاج إلى أهداف مصغرة قابلة للقياس
١٠. التقييم والمراجعة
١١. وضع خطة استباقية للوقاية من التكرار

ثالثاً - نتائج الدراسة ومناقشتها:

وجاءت النتائج كما تظهر في الجداول التالية:

المحور الأول: الضغوط المتعلقة بطبيعة العمل:

- عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بالتحقق بدرجة كبيرة) بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٠) عبارة بنسبة مئوية (٠%).
- عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بالتحقق بدرجة متوسطة) بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٨) عبارة بنسبة مئوية (٨٠%).
- عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بالتحقق بدرجة منخفضة) بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٠) عبارة بنسبة مئوية (٠%).

• عدد العبارات التي لم تحقق أي دلالة إحصائية بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٢) عبارة بنسبة مئوية (٢٠%).
وهذا يدل على أن المؤشر العام لحكم مجموعة الدراسة على عبارات المحور الأول: (الضغوط المتعلقة بطبيعة العمل) يميل إلى (التحقق بدرجة متوسطة).
يتضح مما سبق:

• أن أعلى رتبة حصلت عليها العبارة رقم (٣) التي نصها (قلة عدد المساعدين للمديرين لإنجاز المهام الموكلة له) بالمرتبة الأولى بمتوسط وزني قيمته (٢٠١٩).
• أن أقل رتبة حصلت عليها العبارة رقم (٨) التي نصها (غموض بعض المهام والواجبات المطلوب إنجازها) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط وزني قيمته (١٠٨٢).
وقد تفسر هذه النتيجة بأنه يقع على عاتق مدير المدرسة مسؤوليات كبيرة تجاه مدرسته، كما أن هناك العديد من ضغوط العمل التي يمكن أن يتعرض لها وتتسبب من مصادر مختلفة من خلال التعامل مع المعلمين والطلبة وأولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي. بالإضافة إلى طبيعة النظام التربوي السائد في المدرسة، وبيئة العمل المدرسية وما ينتج عنها من أعباء كثيرة، وغموض الدور وصراعه الدور، فجميع هذه المصادر قد تشكل عوامل ضغط عليه ومعظم مديري المدارس يمتلكون زمام الأمور في مدارسهم خصوصاً في البيئة الداخلية بحيث يستطيع المدير التحكم بمجريات الأمور في المدرسة والعلاقات التي تربط المعلمين ببعضهم والمعلمين بالطلبة، مما يوجد لديه العديد من المسؤوليات التي تضعه تحت ضغط نفسي كبير. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Juma, Simatwa & Ayodo) (2019) (١) التي بينت العوامل الأكثر تأثيراً في مستوى القلق لدى المديرين هي بيئة العمل، والسعي نحو الكمال، وضيق الوقت للتدريس والقيام بالمهام الإدارية.

المحور الثاني: الضغوط المتعلقة ببيئة العمل المادية:

• عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بالتحقق بدرجة كبيرة)

¹ -Martinek, D. (2019). The consequences of job-related pressure for selfdetermined teaching. Social Psychology of Education, 22(1),133-148.

- بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٥) عبارة بنسبة مئوية (٣٣%).
- عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بالتحقق بدرجة متوسطة) بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٤) عبارة بنسبة مئوية (٢٧%).
- عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بالتحقق بدرجة منخفضة) بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (١) عبارة بنسبة مئوية (٧%).
- عدد العبارات التي لم تحقق أي دلالة إحصائية بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٥) عبارة بنسبة مئوية (٣٣%).

وهذا يدل على أن المؤشر العام لحكم مجموعة الدراسة على عبارات المحور الثاني: (الضغوط المتعلقة ببيئة العمل المادية) يميل إلى (التحقق بدرجة كبيرة). كما يتضح من الجدول السابق:

- أن أعلى رتبة حصلت عليها العبارة رقم (١١) التي نصها (قلة الموارد الرقمية المتاحة بالمدرسة) بالمرتبة الأولى بمتوسط وزني قيمته (٢.٤٠).
- أن أقل رتبة حصلت عليها العبارة رقم (١٦) التي نصها (ضعف مصادر التهوية الطبيعية والصناعية بحجرة الإدارة المدرسية) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط وزني قيمته (١.٨٤).

وقد يعزى ذلك إلى أن نقص الموارد المدرسية سواء المادية أم البشرية، وكثرة المهام التي يجب إنجازها في فترة زمنية قصيرة، وادارة العلاقات بين الأفراد العاملين في المدرسة تلقي على المدير ضغوط كبيرة، وتقلل من دافعيته نحو العمل. والمدير المدرسي الذي يشعر براحة وطمأنينة في عمله لا ينقص من عزيمته المنغصات البسيطة فضلاً عن ذلك أن المدير يقضي وقته خارج مكتبه لمتابعة سير العملية التعليمية وتطورها.

وتتشابه هذه النتيجة مع دراسة أحمد المطيري (٢٠١٣)^١ التي بينت تأثير الضغوط المتعلقة ببيئة العمل.

١ أحمد المطيري. (٢٠١٣). ضغوط العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت (رسالة ماجستير). جامعة عمان العربية، عمان، الأردن

المحور الثالث: الضغوط المتعلقة بالمعلمين:

• عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بالموافقة) بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٦) عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بالتحقق بدرجة كبيرة) بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٠) عبارة بنسبة مئوية (٠%).

• عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بالتحقق بدرجة متوسطة) بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٥) عبارة بنسبة مئوية (٥٠%).

• عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بالتحقق بدرجة منخفضة) بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (١) عبارة بنسبة مئوية (١٠%).

• عدد العبارات التي لم تحقق أي دلالة إحصائية بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٤) عبارة بنسبة مئوية (٤٠%).

وهذا يدل على أن المؤشر العام لحكم مجموعة الدراسة على عبارات المحور الثالث: (الضغوط المتعلقة بالمعلمين) يميل إلى (التحقق بدرجة متوسطة).

كما يتضح من الجدول السابق:

• أن أعلى رتبة حصلت عليها العبارة رقم (٣٤) التي نصها (ندرة اهتمام المعلمين بالخطط العلاجية للطلبة) بالمرتبة الأولى بمتوسط وزني قيمته (٢.١٣).

• أن أقل رتبة حصلت عليها العبارة رقم (٢٩) التي نصها (ضعف التعاون بين المدير وبين المعلمين) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط وزني قيمته (١.٨٢).

وقد تفسر هذه النتيجة بأن سلوك بعض المعلمين غير المهني، مثل عدم القيام بمهنتهم كما يجب، ونقص الجدية تجاه العمل، والتدريس غير الفعال، والتميز بين الطلبة، وعدم الالتزام بساعات الدوام الرسمية، والتأخر في القدوم إلى المدرسة، وكثرة التغيب، وتمثل الفرص المحدودة لتطوير مدير المدرسة من نفسه مهنيًا وغياب الحوافز والترقيات يسهم في زيادة المسؤوليات التي يتعامل معها المدير وبالتالي توجد لديه ضغوط نفسية.

ومدير المدرسة يستطيع إيجاد حلول جذرية لقلّة التزام المعلمين من خلال فرض

العقوبات والخصم على الراتب، ووضع اللوائح التنظيمية والقوانين التي تضبط عمل المعلمين وأداءهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Martinek (2019)¹ التي بينت أن أثر الضغط المرتبط بالوظيفة على تحفيز المعلمين، وأهمية إشباع الاحتياجات النفسية في التدريس مع التركيز بشكل خاص على الاستقلال الذاتي جاء بدرجة مرتفعة.

المحور الرابع: الضغوط المتعلقة بالطلبة:

• عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بالتحقق بدرجة كبيرة) بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (١) عبارة بنسبة مئوية (١١%).

• عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بالتحقق بدرجة متوسطة) بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٥) عبارة بنسبة مئوية (٥٦%).

• عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بالتحقق بدرجة منخفضة) بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٠) عبارة بنسبة مئوية (٠%).

• عدد العبارات التي لم تحقق أي دلالة إحصائية بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٣) عبارة بنسبة مئوية (٣٣%).

وهذا يدل على أن المؤشر العام لحكم مجموعة الدراسة على عبارات المحور الرابع: (الضغوط المتعلقة بالطلبة) يميل إلى (التحقق بدرجة متوسطة).

كما يتضح مما سبق:

• أن أعلى رتبة حصلت عليها العبارة رقم (٣٨) التي نصها (ارتفاع متوسط الكثافات بالفصول بما لا يتناسب مع المساحة) بالمرتبة الأولى بمتوسط وزني قيمته (٢.٢٤).

• أن أقل رتبة حصلت عليها العبارة رقم (٣٧) التي نصها (ضعف التواصل بين المدير وبين والطلبة) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط وزني قيمته (١.٩٠).

1 Martinek, D. (2019). The consequences of job-related pressure for selfdetermined teaching. Social Psychology of Education, 22(1), 133-148.

وقد يعزى ذلك إلى صعوبة في ضبط سلوك الطلبة وكثرة التصرفات السلبية التي تصدر منهم، وتغيبهم عن المدرسة وعدم التزامهم بساعات اليوم الدراسي والهروب من المدرسة بسبب ضغط كبير على المدير ويزيد من مهامه الإدارية، والعقوبات التي يفرضها المدير على الطلبة تحد من سلوكياتهم السلبية وخاصة التأخر في الحضور إلى المدرسة.

وتتشابه هذه النتيجة مع نتائج دراسة موزة المعمرية (٢٠١٥) (١) التي بينت حجم الضغوط الواقعة على عاتق المديرين فيما يخص معلمي المدرسة.

المحور الخامس: الضغوط المتعلقة بالمجتمع المحلي:

• عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بالتحقق بدرجة كبيرة) بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (١) عبارة بنسبة مئوية (١٢.٥%).

• عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بالتحقق بدرجة متوسطة) بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٦) عبارة بنسبة مئوية (٧٥%).

• عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بالتحقق بدرجة منخفضة) بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٠) عبارة بنسبة مئوية (٠%).

• عدد العبارات التي لم تحقق أي دلالة إحصائية بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (١) عبارة بنسبة مئوية (١٢.٥%).

وهذا يدل على أن المؤشر العام لحكم مجموعة الدراسة على عبارات المحور الخامس: (الضغوط المتعلقة بالمجتمع المحلي) يميل إلى (التحقق بدرجة متوسطة). كما يتضح من الجدول السابق:

• أن أعلى رتبة حصلت عليها العبارة رقم (٤٧) التي نصها (اهمال أولياء الأمور لمتابعة المستوى التحصيلي لأبنائهم) بالمرتبة الأولى بمتوسط وزني قيمته (٢.٢٨).

• أن أقل رتبة حصلت عليها كل من العبارة رقم (٤٦) التي نصها (ضعف ثقة

١- موزة المعمرية. (٢٠١٥). ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط، (رسالة ماجستير) جامعة نزوى، سلطنة عمان.

أولياء الأمور بالإدارة المدرسية) والعبارة رقم (٤٨) التي نصها (النقد السلبي المستمر لأولياء الأمور للمدير) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط وزني قيمته (١.٨٣). وقد يعزى ذلك إلى أن صعوبة التعامل مع أولياء الأمور والتعرض لانتقاداتهم السلبية، ووجود ضعف في التواصل مع بعض أولياء أمور الطلبة فيما يخص أبناءهم يسبب ضغوط هائلة على المدير ويقلل من دافعيته نحو العمل والنهوض بالعملية التعليمية وتطويرها، ووجود المدرسة في حي سكني يسهل من عملية وصول الطلبة إلى المدرسة وبالتالي يقلل من فرصة زيادة مهام المدير في فرض العقوبات ومتابعة تنفيذها.

وتتشابه هذه النتيجة مع دراسة علي نجيلي (٢٠١٠) التي وضحت مدى تأثير الضغوط المتعلقة بالمجتمع المحلي على كاهل مديري المدارس.

المحور السادس: الضغوط المتعلقة بالعلاقات في العمل:

- عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بالتحقق بدرجة كبيرة) بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٠) عبارة بنسبة مئوية (٠%).
- عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بالتحقق بدرجة متوسطة) بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٧) عبارة بنسبة مئوية (٧٨%).
- عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بالتحقق بدرجة منخفضة) بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٢) عبارة بنسبة مئوية (٢٢%).
- عدد العبارات التي لم تحقق أي دلالة إحصائية بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٠) عبارة بنسبة مئوية (٠%).

وهذا يدل على أن المؤشر العام لحكم مجموعة الدراسة على عبارات المحور السادس: (الضغوط المتعلقة بالعلاقات في العمل) يميل إلى (التحقق بدرجة متوسطة).

كما يتضح من الجدول السابق:

١ علي نجيلي. (٢٠١٠) دور مديري المدارس في رفع الكفاية المعلمين. مجلة جامعة دمشق. ٢٦(٢). ١٣٧-١٧٣

- أن أعلى رتبة حصلت عليها العبارة رقم (٦٠) التي نصها (يزعجه اللامبالاة الكبيرة من بعض العاملين بالمدرسة) بالمرتبة الأولى بمتوسط وزني قيمته (٢٠٠٨).
 - أن أقل رتبة حصلت عليها العبارة رقم (٥٤) التي نصها (يشعر أن العاملين يضمرون مشاعر الغيرة والحسد) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط وزني قيمته (١٠٦٦).
- وقد يعزى ذلك إلى لجوء المديرين إلى مجاملة المعلمين في أغلب الأوقات وإقامة علاقات طيبة بينهم، والمدير هو القدوة والمربي والموجه والمحرك داخل الحرم المدرسي وخارجه؛ إذ إن العلاقات الطيبة تجعل الأفراد يتفاعلون مع بعضهم بعضاً بصورة إيجابية وتزداد الثقة المتبادلة بينهم، لهذا فإن الثقة في العلاقة بين مديري المدارس والمعلمين وطاقم الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية الحكومية وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم، واستثماره في توعية الطلبة، ومعرفة توجهاتهم له تأثير واضح في توليد ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية كونها مجاملة ولأجل تسيير العمل، وشعور مديري المدارس بصعوبة المهام المسندة إليهم باعتبارهم جهة تنفيذية لما يأتيهم من قرارات وتعليمات من الإدارة التعليمية، فمديرو المدارس يعانون من نقص وقلة وجود المساعدين المؤهلين ليساعدوهم في تحمل أعباء العمل المدرسي اليومي، وهذا راجع إلى حجم العمل الكبير المكلف به مديرو المدارس والمطلوب منهم سرعة إنجازه بصرف النظر عن ظروف المدرسة اليومية، لذا فإن غياب المساعدين المؤهلين يزيد من حجم ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية.

وتتشابه هذه النتيجة مع دراسة رمزي فوزي (٢٠١٧)^(١) التي بينت حجم العمل الكبير المكلف به مديرو المدارس، ويُعد مدير المدرسة حلقة وصل بين الإدارة التربوية والمعلمين والطلبة أيضاً؛ مما جعل هذا المجال يحصل الرتبة الرابعة وبمستوى متوسط.

١- رمزي فوزي محمد أبو غزالة، (٢٠١٧). ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية

- محمد دليم القحطاني. (٢٠١٩) بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة. عمان: الكتب الإلكترونية المحدودة
- محمد العبيدي. (٢٠١٩). الإبداع والتفكير الابتكاري وتنميته في التربية والتعليم. عمان: ديونو للنشر والتوزيع
- محمد العمرات (٢٠١٨). الأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في منطقة الطفيلة لمساعدة المعلمين على مواجهة الضغوط المهنية مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مصر، ١٦ (١)، ١٧٩-٢٠٦
- جيمس آر كومن. (٢٠١٠). العمل والطمأنينة في البيئة الأكاديمية: استثمار الوقت والمال والطاقة الفكرية. الرياض: العبيكان.
- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٨) رؤية مصر ٢٠٣٠ استراتيجية التنمية المستدامة الغاية والمحاور الرئيسة والأهداف ومؤشرات القياس. ١-١١٩
- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٨) رؤية مصر ٢٠٣٠ استراتيجية التنمية المستدامة الغاية والمحاور الرئيسة والأهداف ومؤشرات القياس. ١-١١٩
- علا حميدة. (٢٠١١). مستوى ضغوط العمل عند معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الأردن والمشكلات الناجمة عنه، مجلة دراسات العلوم التربوية، ٣٨ (١)، ٢٩٨-٣١٦.
- لولوه عمار الخزاعي. (٢٠٢١). المرونة في العمل للاستدامة. عمان: ديونو للنشر والتوزيع.
- محمود سميحة. (٢٠١١) ضغوط العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرين المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهتي نظر المديرين والمعلمين (رسالة ماجستير)، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن.

- علي حسين محمد. (٢٠١٦). الإدارة التربوية الحديثة. ط١. الأكاديميون للنشر والتوزيع بعمان.
- رافدة الحريري. (٢٠١٩). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ربيعة جريدي، رشيدة طاهر (٢٠١٦). علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
- ضحى الجمعان (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق للاتصال التربوي وعلاقتها بالأمن الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
- آلاء الحجاوي (٢٠١٧). درجة ضغط العمل وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في الزرقاء، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن.
- علا حميدة. (٢٠١١). مستوى ضغوط العمل عند معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الأردن والمشكلات الناجمة عنه، دراسات، العلوم التربوية، ٣٨(١)، ٢٩٨-٣١٦.
- فهيمة حمدي (٢٠١٤). أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية - رسالة ماجستير، جامعة ام البواقي، الجزائر.
- أسماء الخالدي، كايد سلامة (٢٠١٤) العدالة التنظيمية لدى مديري المدرسة الثانوية في محافظة المفرق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، مجلة المنارة، ٢٠(٢). ٢٨٧-٣١٥
- أنس معروف، وأسامة محمود يزن الاطرقجي، (٢٠١٨). الأمان الوظيفي ودوره في خفض دوران العمل في المنظمات التعليمية - دراسة حالة في الجامعات الأهلية - اربيل - مجلة جامعة. جيهان-أربيل العلمية، (٢)، ٢٨٣-٣٠٠.

- 'فاطمة القريوتي (٢٠١٦). درجة الأمن الوظيفي وعلاقتها بمستوى الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن.
- المزين سليمان (٢٠١٢). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- مخلوفي سعيد (٢٠١٥). علاقة ضغوط العمل بالدافعية للإنجاز واستراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط بمدينة باتنة بالجزائر، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، (١٤)، ١٩٩-٢٣٦.
- محمود سميحة (٢٠١١). ضغوط العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهتي نظر المديرين والمعلمين (رسالة ماجستير)، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن.
- محمد الصيرفي: الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٨، ص ١٤٢-١٤٦

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Turgut, H., Tokmak, I. &Gucel, C. (2012). The Effect of Employees' Organizational Justice Perceptions on Their Organizational Commitment: A University Sample. International Journal of Business and Management Studies, 4(2): 21-30.
- Taduvana, S. (2017). The impact of job security on job satisfaction and organizational commitment at Femina Garments in Zimbabwe: a case study (Doctoral dissertation), Durban University of Technology, South Africa.
- Oteer, R. (2015). Stress at Work and Its Subsequent Problems among Teachers of the Public Schools Which Operate the School-Based Violence Reduction Program (VRP) in Tulkarm Governorate. World Journal of Education, 5(4), 26-37.
- Schumacher, D., Schreurs, B., Van Emmerik, H., & De Witte, H. (2016). Explaining the relation between job insecurity and employee outcomes during organizational change: A multiple group comparison. Human Resource Management, 55(5), 809-827.
- Yambo, J., Kindiki, J., & Tuitoek, J. (2012). Investigating High School Principals' Stress in Relation to their Job Experience in Schools in

- Southern Nyanza Region of Kenya, International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development, 1(4), 44-63.
- Nekoranec, J., & Kmosena, M. (2015). Stress in the workplace-sources, effects and coping strategies. Review of the Air Force Academy, 1 (28), 163-70.
 - Taamneh, M., & AL-Gharaibeh, M. A. (2014). The impact of job security elements on the work alienation at private universities in Jordan (A field study from employees perspective). European Journal of Business and Management, 6(23), 56-68.
 - Paliszkievicz, J. & Koohang, A. (2013). Organizational trust as a foundation for knowledge sharing and its influence on organizational performance. Online Journal of Applied Management, 1(2): 116- 127.
 - Prasanti, A. P., Purwantiningsih, D., Gumilang, B., & Rochmah, T. N. (2018). Work Pressure and Hierarchical Level as The Predictor of Intention to Misbehave. International Journal of Public Health and Clinical Sciences, 5(3), 204-208.
 - Wainaina, L. W. (2015). Determinants of Organizational Commitment among Academic Staff in Kenya's Public and Private Universities. Doctoral Dissertation, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Juja, Kenya.
 - Waters, K. (2013). The relationship between principals leadership styles and job satisfaction as styles and job satisfaction as perceived by primary school teachers across NSW independent schools, Doctoral Dissertation, University of Wollongong, Australia
 - david Duchamp et loris guery: La gestion des ressources humaines, éd. nathan, paris, France, 2009, p144.
 - Chloé guillot-soulez: La gestion des ressources humaines. Ed. lextenso, 3ème éd., paris, France, 2010, p171.
 - ¹ Umosen, A., & Oleforo, N. (2019). Personnel Job Security and Teachers' Retention in Private Secondary Schools in Akwa Ibom State, Nigeria. American Journal of Creative Education, 2(1), 13-17.
 - Moos R. Tsehacfer. (1986). J life transition and crises: A conceptus loverie W. INR.H. Moos (Ed) 'coping with life crises: and integrate Approach. New York.
 - Mathisen G.E. & Bronnick K.S.(2009).Creative Self - Efficacy: An intervention study. International Journal of Educational Research,48(1).
 - Plummer D.&Slane S.(1996).Patterns of coping in racially stressful situations. Journal of Black psychology.
 - Lindquist, Cy. (2000). Job-Related Stress and Coping Resources Identified By New Principal. DAI-A, 61 (10).