

## مستوى ضغوط العمل الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية وعلاقتها ببعض المتغيرات "دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية"

الدكتورة سميرة منصور\*

روان محمد مسعود وزان\*\*

(تاريخ الإيداع 27 / 1 / 2016. قبل للنشر في 8 / 6 / 2016)

### □ ملخص □

يهدف البحث إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل الإداري التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية تبعاً لمصادره: العلاقة مع الإدارة التربوية، العلاقة مع أعضاء الهيئة التدريسية، العلاقة مع الطلاب والمجتمع المحلي، طبيعة العمل الإداري، عدم الرضا عن العمل، ودراسة الفروق بين المديرين في مستوى ضغوط العمل الإداري (المجالات الفرعية والمقياس ككل) تبعاً لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة في العمل الإداري، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، فترة دوام المدرسة. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ تطوير استبانة وتوزيعها على عينة بلغت (152) مديراً ومديرة، وأعيد منها (141) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (92.76%). وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة كان من أهم نتائج البحث: إنّ مستوى ضغط العمل الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية هو مستوى مرتفع بالنسبة لجميع المصادر والمقياس ككل باستثناء الضغط الناتج عن العلاقة مع الإدارة التربوية فقد كان متوسطاً، حيث يتأثر مستوى هذه الضغوط بمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة في العمل الإداري، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، وفترة دوام المدرسة. وبينت النتائج أنّ المديرين يشعرون بمستوى ضغط عمل إداري أعلى من المديرين؛ كذلك كلما زادت مستوى الخبرة في العمل الإداري لدى مديري المدارس الثانوية كلما قلّ مستوى ضغط العمل الإداري؛ أيضاً يعاني مديري المدارس الثانوية من حملة الشهادات العليا من مستوى ضغط عمل إداري مرتفع بالمقارنة مع المؤهلين (معهد متوسط، إجازة جامعية)؛ وبالمقابل إنّ فئات الحالة الاجتماعية (أرمل، مطلق، متزوج) يشعرون بمستوى ضغط مرتفع في العمل الإداري بالمقارنة مع فئة العازبين؛ وهذه الفروق ظهرت بالنسبة لجميع المصادر والمقياس ككل باستثناء الضغط الناتج عن العلاقة مع الإدارة التربوية. أما بالنسبة لفترة الدوام فالمديرون في المدارس ذات دوام الفترتين يشعرون بمستوى ضغط عمل إداري مرتفع بالمقارنة مع المديرين الذين يعملون في المدارس ذات الدوام الواحد، وذلك بالنسبة لجميع المصادر والمقياس ككل.

**الكلمات المفتاحية:** ضغوط العمل الإداري، مدير المدرسة، المدرسة الثانوية.

\*أستاذ مساعد، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق، سورية.

\*\*طالبة دراسات عليا (دكتوراه)، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق، سورية.

## The Level of Administrative Work From The Standpoint Of The Secondary School Principals Pressure And Its Relationship With Some Variables" A Field Study In Latakia Province"

Dr. Smaia Mansour \*  
Rawan Mouhamad Masoud Wazzan \*\*

(Received 27 / 1 / 2016. Accepted 8 / 6 / 2016)

### □ ABSTRACT □

The research aims to identify the level of administrative work pressures faced by secondary school principals in Latakia province, according to the sources: the relationship with the educational administration, the relationship with the faculty members, the relationship with the students and the local community, the nature of administrative work, lack of job satisfaction, and to study the differences between managers in the level of administrative work stress (sub-areas and the scale as a whole) depending on the variables: sex, years of experience in administrative work, educational qualification, marital status, the school time. Find adopted descriptive analytical method, it has been developed and distributed a questionnaire on the sample of 152 principals, and returned them (141) questionnaire complete and valid for statistical analysis, and response rate (92.76%). And using appropriate statistical methods was the most important results: The administrative work pressure in the secondary school principals in Latakia province level is the high level for all sources and scale as a whole with the exception of the pressure caused by the relationship with the educational administration was moderate, as these pressures variables sex level is affected, and years of experience in administrative work, academic qualification, marital status, and the period of school time. The results showed that female managers feel the level of pressure is higher than managers administrative work; as well as the greater experience in administrative work among secondary school principals level, the less administrative work pressure level; also secondary school principals suffering from advanced degrees from the high pressure management work compared with the qualified level (Average Institute, a university) leave; the other hand, the marital status categories (Widowed, Divorced, Married) feel a high level of pressure in the administrative work compared with the singles category; and these differences have emerged for all the sources and scale as a whole with the exception resulting from the relationship pressure with educational administration. As for the durability Managers at the same time schools are on double the level of high pressure management work compared with managers who work in single-shift schools, and so for all the sources and scale as a whole.

**Keywords:** Administrative Work Under pressure, To The Director Of The School, High School.

---

\*Associate Professor, Psychological Counseling Department, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

\*\*Postgraduate student, child-rearing department, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

**مقدمة:**

ضغوط العمل ليست ظاهرة جديدة أو اختراعاً ظهر حديثاً بل هي موجودة منذ وجود الإنسان فلا يوجد حياة دون ضغوط، وقد عرف الانسان القديم الضغوط وعاشها بأشكال متنوعة فقد كان عليه مواجهة ظروف الطبيعة القاسية والبحث الدائم عن طعامه وشرابه ومحاولة التكيف مع محيطه ومواجهة الأخطار التي تهدد وجوده.

وبالرغم من التطور التقني والتكنولوجي الهائل الذي دخل مختلف نواحي حياتنا وسهّل علينا القيام بالكثير من الأعمال التي كانت تستلزم وقتاً وجهداً كبيرين إلا أننا لا نستطيع القول بأن الانسان في الوقت الحالي أصبح أقل تعرضاً للضغوط إلا أنّ هذه الضغوط أخذت أشكالاً مختلفة؛ فمع ازدياد متطلبات الحياة وتعقدها ازداد سعي الإنسان من أجل محاولة تلبية هذه الحاجات والمتطلبات الجديدة لكنه غالباً ما عجز عن خلق التوازن المطلوب بين إمكاناته وبين هذه الحاجات والرغبات، مما أدى إلى دخوله في دوامة من الضغوط تزداد باستمرار.

ويعود الاهتمام المتزايد من الباحثين بموضوع ضغوط العمل إلى ما تسببه من آثار نفسية وجسدية ضارة مثل الاكتئاب وأمراض القلب، وإلى ما تسببه من انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأدائهم للعمل متمثلاً في انخفاض الشعور بالانتماء للمنظمة وارتفاع معدل الغياب وزيادة نسبة الخطأ، وإلى ما تسببه من انعكاسات سلبية على أداء المنظمات نتيجة لغياب العاملين وانخفاض الإنتاجية وحوادث العمل والتأمين الصحي.

يعد مدير المدرسة قائد المؤسسة المدرسية، ويعمل لتحقيق أهداف المدرسة وخدمة المجتمع وتطوير المعلمين مهنيّاً وزيادة مستوى التحصيل للطلبة وتوثيق العلاقة مع المجتمع المحلي والتركيز على نوعية التعليم التي تخدم وتحقق أهداف المجتمع وسوق العمل، ولمدير المدرسة أدوار قيادية مهمة تقود المدرسة من خلالها لتحقيق أهدافها. ولما كان للمدير من دور فاعل في تسيير شؤون المدرسة، إذ لم يعد دوره مقتصر على التسيير اليومي لأمر المدرسة من منظور روتيني، بل أصبح يُنظر إليه بوصفه القائد التربوي الذي يسعى إلى التطور ورفع أداء العاملين في المدرسة بالشكل الأمثل، وبما أنّ دوره في العملية الإدارية والتربوية يتطلب تحسين العمل الإداري والتطوير المهني والشخصي ورفع جودة العمل المدرسي والحماية من الوقوع في الخطأ، لذلك نجده يتعرض لضغوط عمل تنشأ من مصادر متعددة منها: غموض المهام، العلاقة مع الهيئة التدريسية، والعلاقة مع الطلاب والمجتمع المحلي، والمشكلات الشخصية، وعدم الرضا عن العمل، وكل هذه الضغوط المتوقعة تؤثر بشكل أو بآخر في سير العمل المدرسي والتي قد تؤدي إلى عدم قيام مدير المدرسة بمهامه وأدواره الملقاة على عاتقه بالشكل المطلوب (الطعاني، 2005، ص 207).

انطلاقاً من ذلك أصبح التوتر الذي يتعرض له مدير المدرسة، والنتائج من جراء ضغط العمل الإداري من المشاكل الأكثر انتشاراً في ميدان العمل التربوي؛ فالضغوط الإدارية التي يتعرض لها مدير المدرسة والنتيجة من ظروف البيئة المحيطة بمجال عمله والتي تعمل على إجهاده وتوتره والتأثير سلباً على فاعليته، بما ينعكس سلباً على أدائه لعمله، إذ لا يمكن للأهداف التربوية أن تتحقق إذا لم يتم العمل على التخفيف من حدة هذه الضغوط. لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على مستوى ضغوط العمل الإداري التي تواجه مديرو المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية، وعلاقة مستوى الضغوط بمجموعة من المتغيرات كالجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، والحالة الاجتماعية، وفترة دوام المدرسة.

**\*مشكلة البحث وأسئلته:**

يعد مدير المدرسة المسؤول المباشر في مدرسته، ومن أهم المدخلات التي يعتمد عليها النظام التربوي لتحقيق أهدافه، فهو المسؤول عن جميع البرامج التربوية والثقافية للطلبة، والاهتمام بشؤون المدرسة بكل دقة من أجل تسيير

أمورها، وتشجيع العاملين في المدرسة على التعاون المستمر والدائم بينهم، كما ويهتم مدير المدرسة بعدة أمور خارج نطاق المدرسة، فهو على تواصل مع البيئة المحيطة المتمثلة بأولياء الأمور؛ فالإدارة المدرسية لا تستطيع أن تؤدي وظيفتها بمعزل عن المجتمع ومشاكله، لذلك تسعى المدرسة إلى توثيق علاقتها بالمجتمع، والمدير يعتبر وسيطاً بين هذه الجهات والمدرسة.

تبرز مشكلة البحث من أهمية موضوع البحث؛ فالتبدل الحاصل في الظروف الاقتصادية والاجتماعية الراهنة، وما ترتب عليه من كثافة الطلاب في المدارس، الأمر الذي أثار على دافعية مدير المدرسة واتجاهه نحو أدائه الإداري. وما يعزز مشكلة البحث بعض نتائج الدراسات السابقة، ومنها دراسة الجبوري (2007)، حيث أظهرت أن مديري المدارس الإعدادية والثانوية يعانون من ضغوط العمل الإداري، وأن هذه الضغوط ترتفع بانخفاض الخبرة في مجال العمل الإداري. كما أكدت دراسة خليفات والمطارنة (2010) أن مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن كان متوسطاً، حيث يختلف مستوى هذه الضغوط باختلاف الجنس والخبرة والمستوى التعليمي والعمر والحالة الاجتماعية بالنسبة لمدير المدرسة. يضاف إلى ذلك الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة على بعض المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية، حيث أجرت خلالها مقابلات مع (15) مدير وتبين لها من خلالها مدى التذمر والشعور بالضيق لدى مديري المدارس نظراً للأعباء الكثيرة المكلفين بها، والمطالبين بإنجازها والتي تعد أكبر من طاقتهم في ظل محدودية الإمكانيات والصلاحيات، مما ولد لديهم المعاناة من ضغط العمل لديهم، يضاف إلى ذلك ارتباط هذه الضغوط ببعض المتغيرات التي تحيط بمدير المدرسة وترتكب في عمله، ومنها كثرة الأعباء المنزلية والعائلية والمواصلات، وضعف الخبرة في مجال العمل الإداري.

انطلاقاً من ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤلين الآتيين:

1- ما هي الضغوط الإدارية؟ وما مستوى هذه الضغوط من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية؟

2- هل يختلف مستوى ضغط العمل الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة اللاذقية باختلاف متغيرات الجنس، والخبرة في العمل الإداري، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، وفترة دوام المدرسة؟

### أهمية البحث وأهدافه:

تتلخص أهمية الدراسة في مجموعة من النقاط، وهي:

- 1- أهمية عمل مدير المدرسة في تحقيق النظام المدرسي وتحسين العملية التربوية والعمل على تطويرها.
  - 2- تعريف المسؤولين في مديرية التربية باللاذقية بضغوط العمل الإداري التي يعاني منها مديرو المدارس الثانوية، وما مستواها، واتخاذ القرارات المناسبة للتخفيف من حدتها، الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين أداء المديرين ويكون له تأثيراً مباشراً على المدرسة بشكل عام.
- كما ويهدف البحث إلى دراسة الفروق بين المديرين في مستوى هذه الضغوط تبعاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة في العمل الإداري، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، وفترة دوام المدرسة.

### \*فرضيات البحث:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى ضغوط العمل الإداري تبعاً لمتغير الجنس.

- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى ضغوط العمل الإداري تبعاً لمتغير الخبرة في العمل الإداري.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى ضغوط العمل الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى ضغوط العمل الإداري تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى ضغوط العمل الإداري تبعاً لمتغير فترة دوام المدرسة.

### منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويصفها وصفاً تحليلياً علمياً بغية الوصول إلى نتائج عن الظاهرة موضوع البحث.

#### \*مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع البحث جميع مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية، والبالغ عددهم (167) مديراً ومديرة، ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث، تمثلت عينة البحث بمجتمع البحث (الحصر الشامل) بعد استثناء (15) مدير ومديرة تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية عليهم، وبناءً على ذلك تم توزيع (152) استبانة على المديرين، وأعيد منها (141) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (92.76%).

#### \*مصطلحات البحث:

- 1- **ضغوط العمل:** مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد التي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسدية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحوي الضغوط (المشعان، 2001، ص72).
- 2- **ضغوط العمل الإداري:** كل تأثير مادي أو نفسي معنوي يأخذ أشكالاً مؤثرة على سلوك متخذ القرار، ويعيق توازنه النفسي والعاطفي، ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد، أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية التي تواجهه (الخصيري، 2005، ص2).
- وتعرف ضغوط العمل إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس الثانوية في الاستبيان المعد لهذا الغرض.

- 3- **مدير المدرسة:** هو الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية، ويقوم بعملية توجيه أنشطتها أو الإشراف عليها ومتابعتها، ويتم اختياره عادة من ضمن أعضاء الهيئة التدريسية أو من خارجها ضمن شروط ومواصفات معينة (ربيع، 2008، ص47). وعُرف على أنه: الشخص الذي يقوم بدوره في تطوير وتنمية كفايات الهيئة التدريسية، ويتطلب مهارات وكفايات وله دور فاعل في قيادة البرنامج التعليمي (شاهين، 2011، ص7).
- ويعرف إجرائياً بأنه: الشخص المكلف من قبل مديرية التربية بإدارة المدرسة الثانوية، والمسؤولة عن العمل الإداري والفني لجميع العاملين بالمدرسة، مما يعمل على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.

## \*أداة البحث:

تتمثل أداة البحث باستبانة ضغوط العمل الإداري التي تواجه مدير المدرسة الثانوية، وقد تكونت من قسمين، تضمن القسم الأول معلومات عامة شملت المتغيرات الآتية: الجنس (ذكر، أنثى)، عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري (من سنة إلى أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، المؤهل العلمي (معهد متوسط، إجازة جامعية، دراسات عليا)، الحالة الاجتماعية (عازب، متزوج، مطلق، أرمل)، فترة دوام المدرسة (فترة واحدة، فترتان). أما القسم الثاني فتضمن ضغوط العمل الإداري التي تواجه مديري المدارس الثانوية، ويحتوي هذا القسم على (38) بند توزعت على خمسة أبعاد هي: ضغوط العمل الإداري الناتجة عن العلاقة مع الإدارة التربوية (7) بنود، ضغوط العمل الإداري الناتجة عن العلاقة مع أعضاء الهيئة التدريسية (7) بنود، ضغوط العمل الإداري الناتجة عن العلاقة مع الطلاب والمجتمع المحلي (5) بنود، ضغوط العمل الإداري الناتجة عن طبيعة العمل الإداري (7) بنود، ضغوط العمل الإداري الناتجة عن عدم الرضا عن العمل (12) بند. وقد تم إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين العلميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة في ضوء الملاحظات المقترحة، وقد شملت التعديلات اختصار وتعديل بعض البنود وتصحيح بعض الأخطاء النحوية، بالإضافة إلى حذف ستة بنود شملت: عدم وجود قوانين تتعلق بتقييم الأداء، الخوف من الإصابة ببعض الأمراض التي لها علاقة بالمهنة، الروتين في صرف الراتب والمكافآت والعلاوات، القلق من التهديد بالفصل، الشعور بعدم التقدير والاحترام من المسؤولين في مديرية التربية، الانزعاج من مشاعر الغيرة بين المعلمين. كما تم اختبار ثبات أداة البحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ من خلال عينة استطلاعية قوامها (15) مدير ومديرة، وبلغت قيم معاملات الثبات كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (1) قيم معاملات الثبات للمقياس ككل وللأبعاد الفرعية

البعد	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الإدارة التربوية	7	0.839
الضغوط الناتجة عن العلاقة مع أعضاء الهيئة التدريسية	7	0.901
الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الطلاب والمجتمع	5	0.884
الضغوط الناتجة عن طبيعة العمل الإداري	7	0.892
الضغوط الناتجة عن عدم الرضا عن العمل	12	0.853
الثبات الكلي	38	0.877

يبين الجدول رقم (1) أن قيم معاملات الثبات للأبعاد الفرعية والمقياس ككل كانت مرتفعة، مما يدل على أن أداة البحث ذات ثبات جيد. وللإجابة عن أسئلة الاستبانة تم الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، والممثل بأرقام تصاعديّة مناسبة لتقدير مستوى ضغوط العمل الإداري، حيث تم إعطاء الدرجة (1) للإجابة بدرجة منخفضة جداً، والدرجة (2) للإجابة بدرجة منخفضة، والدرجة (3) للإجابة بدرجة متوسطة، والدرجة (4) للإجابة بدرجة مرتفعة، والدرجة (5) للدرجة مرتفعة جداً.

استخدمت الباحثة في تحليل النتائج برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.20، أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات فقد كان بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي:

درجة المقياس = درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا/ عدد فئات الاستجابة  
 درجة المقياس =  $0.8 = 5 / 1 - 5$

وبناءً عليه تكون فئات الدرجات وفق مقياس ليكرت على النحو الآتي:

المجال (مقياس ليكرت)	مستوى ضغط العمل
1.8 - 1	منخفض جداً
2.60 - 1.81	منخفض
3.40 - 2.61	متوسط
4.20 - 3.41	مرتفع
5 - 4.21	مرتفع جداً

\*حدود البحث:

- 1- حدود زمنية: تم إجراء البحث في الفصل الأول من العام الدراسي 2015-2016.
- 2- حدود مكانية: تم تطبيق البحث في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية.
- 3- حدود بشرية: اقتصر البحث على مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية.

#### الدراسات السابقة:

1- دراسة الطعاني ( 2005 ) بعنوان: مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية (الأساسية

والثانوية) في محافظة الكرك من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة وجود مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم، وكذلك درجة وجود مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك باختلاف متغيرات الجنس والخبرة ومستوى المدرسة والتفاعل بينهما. تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية والثانوية الأساسية في محافظة الكرك ومديراتها البالغ عددهم ( 212 ) مديراً ومديرة، طبقت عينة الثبات على ( 17 ) منهم فبقي ( 195 ) مديراً ومديرة، وكان مجموع الاستبانات المسترجعة من مختلف المديرية ( 160 ) استبانة بنسبة ( 87% )، تم تطوير استبانة لقياس مصادر ضغط العمل، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: إن درجة وجود مصادر ضغط العمل بدرجة كبيرة من الضغط مرتبة ترتيباً تنازلياً هي: العلاقة مع المجتمع المحلي، العلاقة مع التلاميذ، أما باقي الأبعاد فقد حصلت على درجة متوسطة من الضغط وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً: العلاقة مع القادة التربويين، عدم الرضا الوظيفي، التطوير والنمو المهني، آلية الصراع، المشكلات الشخصية لمدير المدرسة، غموض المهام.

2- دراسة هالينج Halling (2005) بعنوان: ضغوط العمل واستراتيجيات إدارتها بين مديري المدارس.

Stress and Stress Management Strategies Among Elementary School Principals

هدفت الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل واستراتيجيات إدارتها بين مديري المدارس الابتدائية، وإلى التعرف على أسباب الضغوط لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في جنوب داكوتا بأمريكا، واستراتيجيات التكيف لدى أفراد عينة الدراسة، وتألقت عينة الدراسة من ( 196 ) مديراً، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن أن ضغوط العمل المتمثلة في كمية العمل، والالتزام بأنظمة وسياسة الولاية والمنظمة من أكثر عوامل الضغوط لدى أفراد عينة الدراسة، كما أوضحت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية ترجع إلى عدد الطلاب بالمدرسة، وسنوات الخبرة. أما فيما

يتعلق باستراتيجيات التكيف التي يستخدمها المديرون، فقد أشار أفراد عينة الدراسة إلى أنّ الأنشطة الرياضية والمعتقدات الدينية والأنشطة الاجتماعية مثل قضاء الوقت مع العائلة والأصدقاء والاسترخاء من بين الاستراتيجيات التي يستخدمونها للتكيف مع الضغوط.

### 3- دراسة لويس Lucas (2005) بعنوان: ضغوط العمل واستراتيجيات التكيف في كاليفورنيا.

#### Stress and Coping Preferences Among Female High School Principals In California

هدفت الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل واستراتيجيات التكيف بين مديرات المدارس في كاليفورنيا، وإلى التعرف على عوامل ضغوط العمل كما تراها مديرات المدارس الثانوية، والفروق بين عوامل الضغط التي تمّ تحديدها من المديرات واستراتيجيات التكيف لدى حديثات التعيين (أقل من 3 سنوات) والمديرات ذوات الخبرة (أكثر من 3 سنوات). كما قامت الدراسة أيضاً بالبحث في استراتيجيات التكيف، ومن نتائج الدراسة:

1- الوقت كان من أهم العوامل التي مثلت ضغطاً على أفراد عينة الدراسة لعدم التمكن من الانتهاء من الأعمال المرادة - كمية العمل- والتوقعات العالية والالتزام بأنظمة الولاية والمقاطعة.

2- المديرات ذوات الخبرة أكثر من 3 سنوات لديهن نظرة مختلفة للضغوط عن نظرة المديرات الأقل خبرة.

3- غالبية المديرات يعملن لفترة أطول، ويأخذن العمل إلى البيت للتكيف مع كمية العمل الكبيرة.

4- المديرات ذوات الخبرة الأكثر يفترضن وضع الأولويات والتفويض كعادات مهمة للمديرات حديثات التعيين.

### 4- دراسة الجبوري (2007) بعنوان: ضغوط العمل الإداري وعلاقتها بالأساليب القيادية والرضا عن العمل

لدى مديري المدارس الإعدادية والثانوية في محافظة نينوى، العراق.

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى ضغوط العمل الإداري التي تواجه مديري المدارس الإعدادية والثانوية. تكون مجتمع البحث من (47) مديراً ومديرة في المدارس الإعدادية في مركز محافظة نينوى، وقد تمّ اختيار (40) مدير ومديرة كعينة للبحث بنسبة (85%) من مجتمع البحث بواقع (17) مديراً و(23) مديرة. قام الباحث ببناء أداة البحث لقياس مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الإعدادية والثانوية، ولإيجاد صدق الأداة استخدم الباحث الصدق الظاهري وتمييز الفقرات باستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، واستخدم الباحث طريقة إعادة الاختبار وكان معامل الثبات (0.83)، وكان من أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها أنّ مديري المدارس يعانون من ضغوط العمل الإداري.

### 5- دراسة شبير (2009) بعنوان: ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل

التغلب عليها. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ضغوط العمل التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، ومعرفة الاختلافات في تقديرات عينة الدراسة من المدراء لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تبعاً لمتغيرات الدراسة: 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، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث أجرى الباحث مسح شامل للمجتمع وبلغ عددهم (374) مدير ومديرة، واستخدم الباحث لهذا الغرض الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- يتعرض مديرو المدارس الحكومية في محافظة غزة لمستوى متوسط من ضغوط العمل، بنسبة

(53.81%).

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغوط العمل تعزي لمتغيرات الجنس لصالح الإناث، المؤهل العلمي لصالح الشهادات العليا، سنوات الخدمة لصالح سنوات الخدمة الأقل، المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الثانوية، فترة الدوام لصالح دوام الفترتين والدوام المسائي.

#### 6- دراسة خليفات والمطارنة ( 2010) بعنوان: أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس

الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، ودراسة الفروق بين المديرين في مصادر ضغوط العمل تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والعمر والحالة الاجتماعية. تم تطوير استبانتين تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة ( 331 ) مديراً ومديرة، و(985) معلماً ومعلمة. وكان من أهم نتائج الدراسة أنّ مستوى الضغوط في الأداء لدى المديرين كان متوسطاً، وهناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغوط العمل تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والعمر والحالة الاجتماعية.

#### 7- دراسة محمد (2015) بعنوان: ضغوط العمل الإداري التي تواجه مديري المدارس الإعدادية في محافظة

بغداد. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل الإداري التي تواجه مديري المدارس الإعدادية في محافظة بغداد، ودراسة الفروق في مستوى ضغوط العمل الإداري التي تواجههم تبعاً لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة. تكون مجتمع البحث من (600) مدرسة إعدادية في محافظة بغداد، وتم اختيار (80) مدرسة للبنين، و(130) مدرسة للبنات، أما عينة التطبيق فشملت (42) مدير ومديرة، موزعة بين (21) مدرسة للبنين، و(21) مدرسة للبنات، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة:

- 1- إنّ المديرين والمديرات ليس لديهم ضغوط عمل إداري بشكل عام.
- 2- إنّ المديرين والمديرات في المدارس الإعدادية لا يشكل العمل الإداري لديهم ضغوطاً في العمل.
- 3- إنّ المديرين والمديرات سواء كان لديهم سنوات خدمة أقل من 10 سنوات أو أكثر ليس لديهم ضغوط عمل إداري.

#### \*تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استطلاع الدراسات السابقة، نلاحظ أنّ معظم الدراسات تبحث في ضغوط العمل ومصادرها واستراتيجيات التكيف معها من قبل مديري المدارس، ومنهم من ربط ضغط العمل بالأداء الوظيفي والرضا عن العمل. والدراسة الحالية هي متابعة للدراسات السابقة من حيث تناولها موضوع ضغوط العمل الإداري تحديداً في المدارس الثانوية بمحافظة اللاذقية، ومدى تأثير متغيرات كالجنس والخبرة في العمل الإداري، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية وفترة دوام المدرسة على هذه الضغوط. وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الاطلاع على أدواتها والأدب النظري فيها محاولة في ذلك الاستفادة منها لتطوير أداة الدراسة الحالية.

#### \*الإطار النظري للبحث:

#### أولاً: مفهوم ضغوط العمل:

لقد تعددت مفاهيم ضغوط العمل، واختلفت وفقاً لاتجاهات ومدارس الباحثين والكتّاب، فلا يوجد هناك تعريف محدد ودقيق لهذا المفهوم يتفق عليه الجميع، وذلك بحكم تباين التخصصات وتنوع الأفكار والآراء واختلاف طريقة تناولهم ودراساتهم لموضوع ضغوط العمل؛ فمنهم من عرفها على أساس البيئة الخارجية المحيطة بالفرد، ومنهم من

عرفها على أساس مدى استجابة الفرد للمؤثرات والقوى الخارجية المسببة للضغوط، ويرى آخرون أنّ الضغوط هي نتاج التفاعل بين الفرد والبيئة المحيطة به (أبو رحمة، 2012، ص12). ويرى (Maunad) أنّ ضغوط العمل مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي قد تصيب الأفراد بالإرهاق والتعب النفسي والجسدي، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى ادائهم وتعرّضهم في العمل (Maunad, 2001, p282). ويرى (هيجان، 1998، ص22) أنّ ضغوط العمل هي: "مطالب وظروف العمل غير المعتادة التي تجعل الفرد ينحرف عن الأداء المعتاد في العمل، هذه المطالب والظروف تعمل جميعاً على خلق نوع من عدم التوازن بين إمكانيات الفرد وبين طبيعة الوظيفة التي يقوم بها الفرد وحاجات البيئة التي يعمل بها".

وبذلك فإنّ ضغوط العمل تمثل الانعكاس السلبي والضار على صحة الإنسان النفسية والعضوية نتيجة للمتطلبات المتزايدة في بيئة العمل والتي تفوق قدرة الشخص على العطاء في الكثير من الأحيان. ويمكن تعريف الضغوط من خلال ثلاثة مداخل رئيسية هي (العميان، 2005، ص159):

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

ب- من حيث المسببات: حيث أن الضغوط عبارة عن مؤثرات تتوفر داخل بيئة العمل وينتج عنها سلوك معين للفرد كرد فعل للمثيرات على الحالة النفسية والجسدية للعامل.

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

وترى الباحثة أنّ ضغط العمل هو تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة ومكونات الشخصية، وقد يؤدي إلى اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية لديه تدفعه إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي، أو تؤدي إلى حفزه لتحسين الأداء.

مما سبق يمكن أن تتداخل بعض المفاهيم والأفكار فيما يتعلق بضغط العمل، مما يؤدي إلى سوء فهم ظاهرة الضغط، حيث أنّ الضغط ليس التوتر العصبي أو الإجهاد العصبي، إنما هو أحد النتائج التي يسببها ضغط العمل. كذلك ضغط العمل ليس مرادفاً للقلق، لأنّ القلق هو علامة على وجود درجة ضعيفة من عدم التوازن النفسي، والقلق يمكن أن يكون أحد ردود الفعل لمسببات الضغط. وسبب الخلط بين كل من الضغط والقلق أنّ الضغط ينجم عن الخوف من شيء ما مرتقب، ومن ثمّ فإنه يتضمن القلق، ولكنه ليس القلق في حد ذاته، كما أنّ الضغط ليس بالضرورة أن يؤدي دائماً إلى اضطرابات ضارة أو مدمرة للإنسان، فالأنشطة والممارسات اليومية يمكن أن تسبب نوعاً من الضغوط دون أن تلحق ضرراً بالفرد.

#### ثانياً: عناصر ضغوط العمل:

يمكن تحديد ثلاثة عناصر أساسية للضغوط في المنظمات (الشرم، 2004، ص136):

- 1- عنصر المثير: وهو السبب المؤدي لظهور رد الفعل عند الافراد و يشتمل على مجموعة من القوى والعناصر التي تؤدي الى شعور الفرد بالضغط و من الممكن أن تنشأ هذه المثيرات من البيئة أو المنظمة أو الفرد.
- 2- الاستجابة: إن هذا العنصر يتكون من مجموعة ردود الأفعال الفسيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط، مثل الإحباط والقلق والمرض والتغيب عن العمل أو تركه.

3- التفاعل بين الفرد والبيئة المحيطة: وتنشأ الضغوط وفق هذا العنصر من تقدير الاحداث وفحص

الاستجابات المتوقعة لهذه الاحداث ثم الاستجابة لها، ويأتي هذا التفاعل من مجموعة العوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات.

وترى الباحثة أنّ هذه العوامل لا بدّ وأن تكون مجتمعة حتى تحدث ضغوط العمل، فإنّ عدم وجود مثير لن يولد رد فعل، وإنّ عدم وجود تفاعل ما بين المثير والاستجابة يبقى كل منها على حاله.

### ثالثاً: أنواع ضغوط العمل:

الضغوط في مجال العمل متعددة الأنواع ومختلفة الأشكال، ولكل نوع منها خصائصه ومواصفاته، ولكل منها طرق للتعامل معه وقد تم تصنيفها وفق عدة أسس أهمها (ماهر، 2003، ص 85-86):

**1- ضغوط ايجابية وضغوط سلبية:** فليست كل الضغوط التي يتعرض لها الفرد لها تأثيراتها السلبية، فهناك ضغوط توصف بالإيجابية أو البناءة تؤدي الى تحفيز القدرة على العطاء والابداع وهي ضغوط تتطلبها طبيعة العمل، ويحتاج اليه المدير للاحتفاظ بحيوية العاملين والضغط الإيجابي يزيد وينمي قدرة الفرد على أداء ويزل أقصى جهد لتقليل ضغوط العمل، وبذلك يؤدي إلى نتائج إيجابية وتحقيق رضا العاملين. ومن الأمثلة على الضغط الإيجابي الضغط الذي يشعر به العامل عند الاعلان عن ترقية ما في عمله مما يدفع به الى مزيد من الجهد و الفاعلية لنيل هذه الترقية.

أما الضغط السلبي أو الضغط الهدام فهي تؤثر على سلوك العاملين، وبالتالي على انتاجية المنظمة وينتج عنه عدم الرغبة بالعمل والاحساس بالإحباط وفقدان روح التحدي والمبادرات الفردية ومن الأمثلة على هذا الضغط عدم تقدير العامل من قبل مديره أو رئيسه في العمل.

**2- ضغوط شديدة أو معتدلة أو خفيفة:** فالضغوط الشديدة هي ضغوط يستحيل تجاهلها أو تركها نظراً لما تشكل من تهديد على استمرارية المنشأة؛ فالضغوط المتوسطة هي ضغوط عادة ما تتصل بالسياسات الإدارية للمنشأة، وهي بذلك تحكم العمل داخل المنشأة. مثل: الضغوط الناتجة عن توزيع الأنشطة . أما الضغوط الخفيفة فهي الناجمة عن التعاملات اليومية للأفراد مثل الضغوط الناجمة عن غياب أحد العاملين واضطرار زملائه الى تقاسم العمل الذي كان يقوم به.

**3- ضغوط مستمرة وضغوط متقطعة:** فالضغوط المتقطعة أو الوقتية تحدث على فترات ويتم مواجهتها من خلال محاولات التأقلم معها كالمغصات اليومية التي يمر بها الفرد في حياته والعلاقات بين الفرد وزملائه في العمل ولكن قد تتحول هذه الضغوط المتقطعة إلى ضغوط مستمرة نتيجة تطور ظروف الحياة و السعي الملح للفرد لتطوير قدراته وتحسين مستوى معيشته و تعد ظروف العمل السيئة من الضغوط المستمرة مثلاً.

**4- ضغوط داخلية:** مصدرها الفرد نفسه مثل طموحه وأهدافه وضغوط خارجية مصدرها بيئة العمل مثل ظروف العمل وعدم ملائمة مكان العمل.

### رابعاً: أسباب ضغوط العمل:

يرجع الكثير من الباحثين معظم المشاكل والضغوطات التي يعاني منها الموظف إلى الروتين الإداري الذي يقع في أسره معظم الموظفين، وينسب هؤلاء المشكلة إلى أسباب عدة منها (جون، 2005، ص 10):

- عدم تناسب ساعات العمل.
- عدم تناسب كمية العمل أو نوعية وقدرات الموظف.

- عدم تناسب كمية العمل أو عدد الموظفين.
- عدم تعاون الموظفين.
- ضغط رب العمل على الموظف.
- عدم توفير الوسائل والتسهيلات التي تنهي العمل بمجهود ووقت أقل.
- عدم رضا الموظف عن وضعه الوظيفي.
- عدم تحديد مسؤوليات الموظف.
- تداخل الاختصاصات والمسؤوليات.
- عدم مرونة المسؤولين.
- نقص الكفاءة والخبرة.
- الضغوط النفسية الخارجية.
- أساليب التقويم ومنح الحوافز.
- عدم تكيف الموظف مع محيطه الاجتماعي.
- تأخير انجاز ما عليه من أعمال من وقت لآخر.

ورغم تعدد مصادر هذه الضغوط وتنوعها، فإنّ العمل يظل أحد أهم هذه المصادر وأخطرها، وإنّ الضغوط التي يتعرض لها الفرد العامل لا يقتصر تأثيرها عليه وحده، وإنما يشمل المؤسسة التي يعمل بها ويمتد بعد ذلك إلى المجتمع بأسره، كما يؤثر على علاقاته داخل أسرته ومع أصدقائه وجيرانه وبقية أفراد المجتمع.

## النتائج والمناقشة:

أولاً: ما هي ضغوط العمل الإداري التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية:

لمعرفة ضغوط العمل الإداري التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية، تمّ تقسيمها وفقاً لمصادرها إلى ضغوط العمل الإداري الناتجة عن العلاقة مع الإدارة التربوية، والناتجة عن العلاقة مع أعضاء الهيئة التدريسية، والناتجة عن العلاقة مع الطلاب والمجتمع المحلي، والناتجة عن طبيعة العمل الإداري، والناتجة عن عدم الرضا عن العمل، حيث تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بند من بنود الاستبانة حسب كل مصدر من مصادر الضغوط وفق الآتي:

أ- ضغوط العمل الإداري الناتجة عن العلاقة مع الإدارة التربوية:

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإجابات مديري المدارس الثانوية فيما يتعلق بضغط العمل الإداري الناتجة عن العلاقة مع الإدارة التربوية

الرتبة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البند
1	77.28	0.614	3.864	141	1. أتضايق من قلة الفرص على إجراء حوار مباشر مع المسؤولين.
6	47.54	0.877	2.377	141	2. حدود مسؤوليتي في الوظيفة غير واضحة.

5	48.54	0.802	2.427	141	3. تمارس مديرية التربية ضغوطاً إدارية على الإدارة المدرسية.
7	45.78	0.857	2.289	141	4. أنزعج من الزيارات المفاجئة للموجهين الإداريين المتخصصين.
2	65.74	0.665	3.287	141	5. الوقت الذي تحدده مديرية التربية للإجابة عن مخاطبتها ضيق.
4	50.02	0.844	2.501	141	6. أعاني من ضعف تعاون وتنسيق مديرية التربية معي.
3	63.26	0.732	3.163	141	7. تطلب مديرية التربية أنشطة وفعاليات كثيرة من إدارتي.
-	57.34	0.389	2.867	141	الإجمالي

يبين الجدول (2) أنّ قيمة المتوسط الحسابي المرجح على جميع بنود ضغوط العمل الإداري التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية، والنتائج عن العلاقة مع الإدارة التربوية بلغت (2.867)، وهي تقع ضمن المجال (2.61-3.40) على مجالات مقياس ليكرت، وتقابل شدة الإجابة بدرجة متوسطة، وبلغت أهميتها النسبية (57.34%). ومن الملاحظ أنّ تضايق مديرو المدارس من قلة الفرص لإجراء حوار مباشر مع المسؤولين كان في مقدمة هذه الضغوط، حيث جاء في المرتبة الأولى وبأهمية نسبية (77.28%)، وشكل انزعاج مديرو المدارس الثانوية من الزيارات المفاجئة للموجهين الإداريين الاختصاصيين أدنى أهمية نسبية، حيث بلغت (45.78%).

ب- ضغوط العمل الإداري الناتجة عن العلاقة مع أعضاء الهيئة التدريسية:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإجابات مديري المدارس الثانوية فيما يتعلق بضغط العمل الإداري الناتجة عن العلاقة مع أعضاء الهيئة التدريسية

الرتبة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البنود
7	44.28	0.847	2.214	141	1. أعاني من تغيب المدرّسين بشكل مستمر أو متقطع عن المدرسة.
3	78.36	0.594	3.918	141	2. أنزعج من ضعف العلاقات الاجتماعية مع بعض المدرّسين.
6	66.16	0.733	3.308	141	3. أعاني من وجود تداخل في تحديد المسؤوليات المتعلقة بالمدرسة بين المدير والمدرّسين.
5	66.66	0.722	3.333	141	4. أعاني من قلة تعاون المدرّسين معي في العمل الإداري.
2	83.5	0.555	4.175	141	5. يضايقني ضعف التعاون بين المدرّسين.
4	67.1	0.694	3.355	141	6. أجد صعوبة للتفاهم مع كثير من المدرّسين في المدرسة.
1	94.22	0.457	4.711	141	7. أنزعج من ضعف تحضير المدرّس للدرس.
-	75.02	0.319	3.751	141	الإجمالي

يبين الجدول (3) أنّ قيمة المتوسط الحسابي المرجح على جميع بنود ضغوط العمل الإداري التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية، والنتائج عن العلاقة مع أعضاء الهيئة التدريسية بلغت (3.751)، وهي

تقع ضمن المجال ( 3.41-4.20) على مجالات مقياس ليكرت، وتقابل شدة الإجابة بدرجة مرتفعة، وبلغت أهميتها النسبية (75.02%). ومن الملاحظ أنّ انزعاج مديرو المدارس من ضعف تحضير المدرّسين للدرس كان في مقدمة هذه الضغوط، حيث جاء في المرتبة الأولى وبأهمية نسبية ( 94.22%)، وشكل تغيب المدرّسين بشكل مستمر أو منقطع عن المدرسة أدنى أهمية نسبية، حيث بلغت (44.28%).

### ج- ضغوط العمل الإداري الناتجة عن العلاقة مع الطلاب والمجتمع المحلي:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإجابات مديري المدارس الثانوية فيما يتعلق بضغوط العمل الإداري الناتجة عن العلاقة مع الطلاب والمجتمع المحلي

الرتبة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البنود
5	46.64	0.801	2.332	141	1. أعاني من تغيب الطلبة بشكل مستمر أو منقطع عن المدرسة.
2	88.92	0.488	4.446	141	2. أتضايق لقلة اهتمام أولياء الأمور بمتابعة أبنائهم.
3	87.3	0.521	4.365	141	3. أنزعج من تهديدات بعض الطلبة لإدارة المدرسة.
4	75.56	0.697	3.778	141	4. أتضايق من لجوء بعض الطلبة إلى الدروس الخصوصية لدى مدرسيهم.
1	91.26	0.477	4.563	141	5. أنزعج من قلة انضباط الطلبة في المدرسة.
-	77.66	0.282	3.883	141	الإجمالي

يبين الجدول (4) أنّ قيمة المتوسط الحسابي المرجح على جميع بنود ضغوط العمل الإداري التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية، والناتج عن العلاقة مع الطلاب والمجتمع المحلي بلغت (3.883)، وهي تقع ضمن المجال ( 3.41-4.20) على مجالات مقياس ليكرت، وتقابل شدة الإجابة بدرجة مرتفعة، وبلغت أهميتها النسبية (77.66%). ومن الملاحظ أنّ انزعاج مديرو المدارس من قلة انضباط الطلبة في المدرسة كان في مقدمة هذه الضغوط، حيث جاء في المرتبة الأولى وبأهمية نسبية ( 91.26%)، وشكل تغيب الطلبة بشكل مستمر أو منقطع عن المدرسة أدنى أهمية نسبية، حيث بلغت (46.64%).

### د- ضغوط العمل الإداري الناتجة عن طبيعة العمل الإداري:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإجابات مديري المدارس الثانوية فيما يتعلق بضغوط العمل الإداري الناتجة عن طبيعة العمل الإداري

الرتبة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البنود
2	77.08	0.634	3.854	141	1. قلة المدرّسين في بعض التخصصات تخلق عبئاً على إدارتي.
1	80.22	0.589	4.011	141	2. يضايقني وجود الروتين في العمل.
3	76.88	0.541	3.844	141	3. أعاني من قلة فرص التقدم في هذه الوظيفة.

5	64.42	0.761	3.221	141	4. أنزعج من طول ساعات العمل في المدرسة.
4	75.58	0.611	3.779	141	5. أتضايق من عدم وجود أوقات للراحة خلال الدوام.
7	43.74	0.852	2.187	141	6. تفتقر وظيفتي إلى وضوح الأهداف فيها.
6	63.7	0.811	3.185	141	7. بعض اللوائح الإدارية تحملني أكثر من طاقتي.
-	69.12	0.324	3.456	141	الإجمالي

يبين الجدول (5) أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح على جميع بنود ضغوط العمل الإداري التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية، والناتج عن طبيعة العمل الإداري بلغت (3.456)، وهي تقع ضمن المجال (3.41-4.20) على مجالات مقياس ليكرت، وتقابل شدة الإجابة بدرجة مرتفعة، وبلغت أهميتها النسبية (69.12%). ومن الملاحظ أن وجود الروتين في العمل كان في مقدمة هذه الضغوط، حيث جاء في المرتبة الأولى وبأهمية نسبية (80.22%)، وشكل افتقار الوظيفة إلى وضوح الأهداف فيها أدنى أهمية نسبية، حيث بلغت (43.74%).

#### هـ- ضغوط العمل الإداري الناتجة عن عدم الرضا عن العمل:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإجابات مديري المدارس الثانوية فيما يتعلق بضغط العمل الإداري الناتجة عن عدم الرضا عن العمل

الرتبة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البنود
7	66.62	0.778	3.331	141	1. بيئة المدرسة التي أعمل فيها غير صحية.
8	65.48	0.765	3.274	14	2. التجهيزات المدرسية في مدرستي غير مناسبة.
4	74.74	0.684	3.737	141	3. المواصلات من وإلى المدرسة مريحة.
3	79.08	0.534	3.954	141	4. أعاني من المشاكل الصحية الناتجة عن العمل.
1	83.34	0.507	4.167	141	5. أعاني من قلة وجود حوافز جيدة.
6	73.74	0.681	3.687	141	6. أتضايق من ازدواج المدرسة مع نفسها أو مع غيرها.
2	82.26	0.522	4.113	141	7. الراتب قليل بالمقارنة مع العمل الذي أقوم به.
10	63.12	0.746	3.156	141	8. أشعر بقلّة الاستقرار في وظيفتي.
12	62.2	0.791	3.110	141	9. المهمات المسندة لي فيها نوع من الصعوبة.
5	73.7	0.666	3.685	141	10. أشعر بالإرهاق بسبب طبيعة وظيفتي.
9	64.14	0.781	3.207	141	11. ألاحظ قلة وجود دورات تطويرية أثناء الخدمة في مجال العمل الإداري.
11	62.82	0.777	3.141	141	12. الوظيفة التي أشغلها في بعض الأحيان هي فوق طاقتي وإمكانياتي.
-	70.98	0.266	3.549	141	الإجمالي

يبين الجدول (6) أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح على جميع بنود ضغوط العمل الإداري التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية، والنتائج عن عدم الرضا عن العمل بلغت ( 3.549 )، وهي تقع ضمن المجال (3.41-4.20) على مجالات مقياس ليكرت، وتقابل شدة الإجابة بدرجة مرتفعة، وبلغت أهميتها النسبية (70.98%). ومن الملاحظ أن معاناة مديرو المدارس من قلة وجود حوافز جيدة كان في مقدمة هذه الضغوط، حيث جاء في المرتبة الأولى وبأهمية نسبية (83.34%)، وشكل وجود صعوبة في المهام المسندة لمديري المدارس أدنى أهمية نسبية، حيث بلغت (62.2%).

#### و- تحديد مستوى ضغوط العمل الإداري من وجهة نظر مديري المدارس:

اعتماداً على قيم المتوسطات الحسابية لضغوط العمل الإداري التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية من وجهة نظرهم، يمكننا حساب المتوسط الحسابي الموزون (المرجح أو المثقل) لتحديد مستوى ضغوط العمل الإداري بشكل عام، وذلك من خلال حساب مجموع (جداء قيمة المتوسط الحسابي في عدد الأسئلة) لكل مصدر من مصادر الضغوط مقسوماً على مجموع الأسئلة، وذلك وفق العلاقة (طويوب، 2009، ص137):

$$\bar{x}_w = \frac{\sum \bar{x}_i . n_i}{\sum n_i} = \frac{(\bar{x}_1 \times n_1) + (\bar{x}_2 \times n_2) + (\bar{x}_3 \times n_3) + (\bar{x}_4 \times n_4) + (\bar{x}_5 \times n_5)}{n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5}$$

واعتماداً على النتائج التي تم الحصول عليها، والتي يمكن تلخيصها في الجدول الآتي:

عدد البنود	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	مصدر الضغوط
7	2.867	العلاقة مع الإدارة التربوية
7	3.751	العلاقة مع أعضاء الهيئة التدريسية
5	3.883	العلاقة مع الطلاب والمجتمع المحلي
7	3.456	طبيعة العمل الإداري
12	3.549	عدم الرضا عن العمل

يمكننا حساب قيمة المتوسط الحسابي الموزون لجميع مصادر ضغوط العمل الإداري:

$$\bar{x}_w = \frac{(2.867 \times 7) + (3.751 \times 7) + (3.883 \times 5) + (3.456 \times 7) + (3.549 \times 12)}{7 + 7 + 5 + 7 + 12} = \frac{132.521}{38} = 3.487$$

لاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي الموزون (المرجح أو المثقل) لجميع مصادر ضغوط العمل الإداري بلغت (3.487)، وهي تقع ضمن المجال (3.41-4.20) على مجالات مقياس ليكرت، وتقابل شدة الإجابة مرتفع، وهذا يدل على أن مستوى ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية هو مستوى مرتفع، وبأهمية نسبية (69.74%).

#### ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى ضغوط العمل الإداري تبعاً لمتغير الجنس.

لاختبار الفرضية السابقة تم تطبيق اختبار T. test للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وغير متساويتين بالحجم، وفق الآتي:

جدول (7) نتائج اختبار T. test لدلالة الفرق بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى ضغوط العمل الإداري تبعاً لمتغير الجنس

t-test for Equality of Means			Levene's Test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	مصادر الضغوط
القرار	Sig.	درجة الحرية df	t	Sig.					
لا توجد فروق	.482	139	- .705	.487	.486	0.394	2.861	132	ذكر
						0.296	2.956	9	أنثى
توجد فروق	.001	139	- 3.316	.007	7.485	0.317	3.729	132	ذكر
						0.094	4.081	9	أنثى
توجد فروق	.012	139	- 2.556	.048	3.972	0.283	3.867	132	ذكر
						0.143	4.111	9	أنثى
توجد فروق	.002	139	- 3.183	.002	10.387	0.321	3.434	132	ذكر
						0.165	3.779	9	أنثى
توجد فروق	.003	139	- 3.015	.023	5.297	0.265	3.532	132	ذكر
						0.120	3.801	9	أنثى
توجد فروق	.001	139	- 3.533	.002	9.995	0.220	3.485	132	ذكر
						0.072	3.746	9	أنثى

يبين الجدول رقم (7) نتائج اختبار الفرق بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى

ضغوط العمل الإداري تبعاً لمتغير الجنس، حيث نلاحظ عدم وجود فرق دال إحصائياً في مستوى ضغط العمل الإداري الناتج عن العلاقة مع الإدارة التربوية، حيث أن احتمال الدلالة  $P = 0.482$  أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، بينما نلاحظ أن هناك فرقاً دال إحصائياً بالنسبة لبقية مصادر الضغوط سواء الناتجة عن العلاقة مع الهيئة التدريسية، والناتجة عن الطلاب والمجتمع المحلي، والناتجة عن طبيعة العمل الإداري، والناتجة عن عدم الرضا عن العمل، حيث أن احتمال الدلالة  $P$  أصغر من مستوى الدلالة (0.05). وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين على المقياس ككل (3.485)، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين على المقياس ككل (3.746). وبلغت قيمة احتمال الدلالة  $P = 0.002$  وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على عدم تساوي التباين بين المجموعتين (الذكور والإناث)، أي عدم تجانسهما. كما نلاحظ أن القيمة المحسوبة بالقيمة المطلقة  $t = 3.533$  وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96) المأخوذة من جداول توزيع  $Z$  كما أن احتمال الدلالة  $P = 0.001$  أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبناءً عليه نرفض الفرضية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى ضغوط العمل الإداري على

المقياس ككل تبعاً لمتغير الجنس، وهذا الفروق لصالح المديرات لأن متوسطها أعلى، وهذا يعود إلى أن ما تقوم به المرأة من أدوار متعددة إلى جانب العمل الوظيفي، والتي تتمثل في رعاية الأسرة والقيام بالأعمال المنزلية ومتابعة الأبناء على الصعيد التعليمي والتواصل الاجتماعي يخلق لها أعباء إضافية، وتعاني من ضغوط مستمر في العمل. **الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى ضغوط العمل الإداري تبعاً لمتغير الخبرة في العمل الإداري. لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA:

جدول (8) الإحصاءات الوصفية لفئات متغير الخبرة حسب كل مصدر من مصادر ضغوط العمل الإداري

مصادر الضغوط	فئات سنوات الخبرة	N	Mean	Std. Deviation
الإدارة التربوية	سنوات 5 من أقل إلى سنة من	23	2.8261	.36831
	سنوات 10 من أقل إلى سنوات 5 من	47	2.8681	.38960
	فأكثر سنوات 10	71	2.8797	.39872
	Total	141	2.8671	.38863
الهيئة التدريسية	سنوات 5 من أقل إلى سنة من	23	3.9290	.27905
	سنوات 10 من أقل إلى سنوات 5 من	47	3.7437	.32244
	فأكثر سنوات 10	71	3.6986	.31214
	Total	141	3.7512	.31894
الطلاب والمجتمع المحلي	سنوات 5 من أقل إلى سنة من	23	4.0165	.16929
	سنوات 10 من أقل إلى سنوات 5 من	47	3.8633	.24359
	فأكثر سنوات 10	71	3.8527	.32269
	Total	141	3.8830	.28211
طبيعة العمل الإداري	سنوات 5 من أقل إلى سنة من	23	3.7677	.18670
	سنوات 10 من أقل إلى سنوات 5 من	47	3.4307	.33144
	فأكثر سنوات 10	71	3.3719	.29669
	Total	141	3.4561	.32456
عدم الرضا عن العمل	سنوات 5 من أقل إلى سنة من	23	3.7435	.17541
	سنوات 10 من أقل إلى سنوات 5 من	47	3.5774	.24356
	فأكثر سنوات 10	71	3.4680	.27100
	Total	141	3.5494	.26619
جميع المصادر	سنوات 5 من أقل إلى سنة من	23	3.6566	.11924
	سنوات 10 من أقل إلى سنوات 5 من	47	3.4966	.21163
	فأكثر سنوات 10	71	3.4542	.23506
	Total	141	3.4871	.22287

يبين الجدول رقم (8) أنّ فئة الخبرة من سنة إلى أقل من 5 سنوات حصلت على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي في أغلب مصادر ضغوط العمل الإداري، تليها فئة الخبرة من 5 إلى أقل من عشر سنوات، تليها فئة الخبرة 10 سنوات فأكثر.

جدول (9) نتائج تحليل التباين المتعدد للفرق بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى ضغوط العمل الإداري تبعاً لمتغير الخبرة

مصادر الضغوط	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
الإدارة التربوية	التباين بين المجموعات	.050	2	.025	.164	.849
	التباين داخل المجموعات	21.095	138	.153		
	Total	21.145	140			
الهيئة التدريسية	التباين بين المجموعات	.926	2	.463	4.797	.010
	التباين داخل المجموعات	13.316	138	.096		
	Total	14.242	140			
الطلاب والمجتمع المحلي	التباين بين المجموعات	.493	2	.247	3.196	.044
	التباين داخل المجموعات	10.649	138	.077		
	Total	11.142	140			
طبيعة العمل الإداري	التباين بين المجموعات	2.766	2	1.383	15.930	.000
	التباين داخل المجموعات	11.982	138	.087		
	Total	14.748	140			
عدم الرضا عن العمل	التباين بين المجموعات	1.373	2	.687	11.088	.000
	التباين داخل المجموعات	8.546	138	.062		
	Total	9.920	140			
جميع المصادر	التباين بين المجموعات	.713	2	.356	7.881	.001
	التباين داخل المجموعات	6.241	138	.045		
	Total	6.954	140			

يبين الجدول رقم (9) أنّ هناك فرقاً دالاً إحصائياً بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى ضغوط العمل الإداري تبعاً لمتغير الخبرة على جميع مصادر الضغوط باستثناء مصادر الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الإدارة التربوية. وبشكل عام بالنسبة لجميع المصادر بلغت قيمة مؤشر الاختبار  $F = 7.881$  وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.99) المأخوذة من جداول توزيع  $F$  عند درجتي حرية (2، 138)، كما أنّ قيمة احتمال الدلالة  $P = 0.001 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة أي أنّ هناك فرقاً بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى ضغوط العمل الإداري (جميع المصادر) تبعاً لمتغير الخبرة في العمل الإداري، ولتحديد مصادر الفروق باستخدام المقارنات البعدية تمّ استخدام اختبار شيفيه، حيث يبين الجدول (10) في

الملاحق أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة الخبرة ( سنة إلى أقل من 5 سنوات)، والفئتين (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، وهذه الفروق لصالح فئة الخبرة (من سنة إلى أقل من 5 سنوات). وذلك بالنسبة لمصادر الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الهيئة التدريسية، والطلاب والمجتمع المحلي، وطبيعة العمل الإداري، وعدم الرضا عن العمل، بالإضافة إلى المصادر مجتمعة. وهذا يدل على أنّ مستوى ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الثانوية تزداد بانخفاض سنوات الخبرة في العمل الإداري، وهذا يعود إلى أنّ مديري المدارس من الخبرة المنخفضة في العمل الإداري لديهم ضعف في التعامل مع المهام والمسؤوليات الكثيرة الملقاة على عاتق مدير المدرسة، مما يعني مزيداً من ضغوط العمل الإداري.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى ضغوط العمل الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. لاختبار الفرضية تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA:

جدول (11) الإحصاءات الوصفية لفئات متغير المؤهل العلمي حسب كل مصدر من مصادر ضغوط العمل الإداري

مصادر الضغوط	المؤهل	N	Mean	Std. Deviation
الإدارة التربوية	متوسط معهد	11	2.8600	.37683
	جامعية إجازة	88	2.8852	.40330
	عليا دراسات	42	2.8310	.36592
	Total	141	2.8671	.38863
الهيئة التدريسية	متوسط معهد	11	3.4564	.18922
	جامعية إجازة	88	3.7057	.28826
	عليا دراسات	42	3.9238	.32253
	Total	141	3.7512	.31894
الطلاب والمجتمع المحلي	متوسط معهد	11	3.6009	.35408
	جامعية إجازة	88	3.8444	.25654
	عليا دراسات	42	4.0377	.22901
	Total	141	3.8830	.28211
طبيعة العمل الإداري	متوسط معهد	11	3.1609	.22950
	جامعية إجازة	88	3.3794	.30790
	عليا دراسات	42	3.6941	.22724
	Total	141	3.4561	.32456
عدم الرضا عن العمل	متوسط معهد	11	3.1845	.17443
	جامعية إجازة	88	3.5150	.24870
	عليا دراسات	42	3.7171	.19025
	Total	141	3.5494	.26619

جميع المصادر	متوسط معهد	11	3.2525	.14994
	جامعية إجازة	88	3.4659	.21328
	عليا دراسات	42	3.6408	.16848
	Total	141	3.4871	.22287

يبين الجدول رقم (11) أنّ فئة المؤهل العلمي دراسات عليا حصلت على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي في أغلب مصادر ضغوط العمل الإداري، تليها فئة المؤهل العلمي إجازة جامعية، تليها فئة المؤهل العلمي معهد متوسط.

#### جدول (12) نتائج تحليل التباين المتعدد للفرق بين متوسطات

درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى ضغوط العمل الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصادر الضغوط	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
الإدارة التربوية	التباين بين المجموعات	.084	2	.042	.276	.759
	التباين داخل المجموعات	21.061	138	.153		
	Total	21.145	140			
الهيئة التدريسية	التباين بين المجموعات	2.390	2	1.195	13.912	.000
	التباين داخل المجموعات	11.852	138	.086		
	Total	14.242	140			
الطلاب والمجتمع المحلي	التباين بين المجموعات	2.012	2	1.006	15.208	.000
	التباين داخل المجموعات	9.130	138	.066		
	Total	11.142	140			
طبيعة العمل الإداري	التباين بين المجموعات	3.856	2	1.928	24.431	.000
	التباين داخل المجموعات	10.892	138	.079		
	Total	14.748	140			
عدم الرضا عن العمل	التباين بين المجموعات	2.750	2	1.375	26.468	.000
	التباين داخل المجموعات	7.170	138	.052		
	Total	9.920	140			
جميع المصادر	التباين بين المجموعات	1.608	2	.804	20.747	.000
	التباين داخل المجموعات	5.346	138	.039		
	Total	6.954	140			

يبين الجدول رقم (12) أنّ هناك فرقاً دالاً إحصائياً بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى ضغوط العمل الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على جميع مصادر الضغوط باستثناء مصادر الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الإدارة التربوية. وبشكل عام بالنسبة لجميع المصادر بلغت قيمة مؤشر الاختبار  $F = 20.747$  وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.99) المأخوذة من جداول توزيع  $F$  عند درجتي حرية (2، 138)، كما أنّ قيمة احتمال الدلالة  $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة أي أنّ هناك فروقاً بين متوسطات

درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى ضغوط العمل الإداري (جميع المصادر) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولتحديد مصادر الفروق باستخدام المقارنات البعدية تم استخدام اختبار شيفيه، حيث يبين الجدول رقم (13) في الملاحق أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة المؤهل (دراسات عليا)، والفئتين (إجازة جامعية، معهد متوسط)، وهذه الفروق لصالح فئة المؤهل (دراسات عليا)، أيضاً هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة المؤهل إجازة جامعية، وفئة المؤهل معهد متوسط، وهذه الفروق لصالح الفئة إجازة جامعية. وذلك بالنسبة لمصادر الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الهيئة التدريسية، والطلاب والمجتمع المحلي، وطبيعة العمل الإداري، وعدم الرضا عن العمل، بالإضافة إلى المصادر مجتمعة. وهذا يدل على أن مستوى ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الثانوية تزداد بارتفاع المؤهل العلمي، ويعود ذلك إلى أن المديرين من حملة شهادة المعهد المتوسط، والتي نلاحظها في القرى البعيدة عن مراكز المدن يرون في المهام الموكلة إليهم فرصة لإثبات ذاتهم، وبالتالي لا يشعرون بضغط العمل بالمقارنة مع فئة الدراسات العليا والإجازة الجامعية.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى ضغوط العمل الإداري تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية. لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA:

جدول (14) الإحصاءات الوصفية لفئات متغير الحالة الاجتماعية حسب كل مصدر من مصادر ضغوط العمل الإداري

مصادر الضغوط	الحالة الاجتماعية	N	Mean	Std. Deviation
الإدارة التربوية	عازب	37	2.8378	.38755
	متزوج	97	2.8645	.39628
	مطلق	3	2.8667	.11547
	أرمل	4	3.2000	.23094
	Total	141	2.8671	.38863
الهيئة التدريسية	عازب	37	3.5611	.24770
	متزوج	97	3.8009	.31768
	مطلق	3	4.1389	.02835
	أرمل	4	4.0150	.11030
	Total	141	3.7512	.31894
الطلاب والمجتمع المحلي	عازب	37	3.7109	.22274
	متزوج	97	3.9344	.28182
	مطلق	3	4.1967	.07572
	أرمل	4	3.9925	.09215
	Total	141	3.8830	.28211
طبيعة العمل الإداري	عازب	37	3.2177	.20033
	متزوج	97	3.5246	.32052

	مطلق	3	3.7667	.10693
	أرمل	4	3.7650	.25093
	Total	141	3.4561	.32456
عدم الرضا عن العمل	عازب	37	3.3400	.21280
	متزوج	97	3.6109	.24476
	مطلق	3	3.8200	.16523
	أرمل	4	3.7925	.11266
	Total	141	3.5494	.26619
جميع المصادر	عازب	37	3.3335	.14055
	متزوج	97	3.5471	.21671
	مطلق	3	3.7578	.06293
	أرمل	4	3.7530	.10080
	Total	141	3.4871	.22287

يبين الجدول رقم ( 14 ) أنّ فئتي الحالة الاجتماعية مطلق وأرمل حصلت على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي في أغلب مصادر ضغوط العمل الإداري، بالمقارنة مع فئتي الحالة الاجتماعية عازب ومتزوج، كما أنّ قيمة المتوسط الحسابي للحالة الاجتماعية متزوج أعلى منها في الحالة الاجتماعية عازب.

#### جدول (15) نتائج تحليل التباين المتعدد للفرق بين متوسطات

درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى ضغوط العمل الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصادر الضغوط	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
الإدارة التربوية	التباين بين المجموعات	.476	3	.159	1.051	.372
	التباين داخل المجموعات	20.669	137	.151		
	Total	21.145	140			
الهيئة التدريسية	التباين بين المجموعات	2.306	3	.769	8.824	.000
	التباين داخل المجموعات	11.935	137	.087		
	Total	14.242	140			
الطلاب والمجتمع المحلي	التباين بين المجموعات	1.695	3	.565	8.191	.000
	التباين داخل المجموعات	9.448	137	.069		
	Total	11.142	140			
طبيعة العمل الإداري	التباين بين المجموعات	3.229	3	1.076	12.800	.000
	التباين داخل المجموعات	11.519	137	.084		
	Total	14.748	140			
عدم الرضا عن العمل	التباين بين المجموعات	2.446	3	.815	14.943	.000

	التباين داخل المجموعات	7.474	137	.055		
	Total	9.920	140			
جميع المصادر	التباين بين المجموعات	1.696	3	.565	14.726	.000
	التباين داخل المجموعات	5.258	137	.038		
	Total	6.954	140			

يبين الجدول رقم (15) أنّ هناك فرقاً دالاً إحصائياً بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى ضغوط العمل الإداري تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية على جميع مصادر الضغوط باستثناء مصادر الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الإدارة التربوية. وبشكل عام بالنسبة لجميع المصادر بلغت قيمة مؤشر الاختبار  $F = 14.726$  وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.99) المأخوذة من جداول توزيع  $F$  عند درجتي حرية (2، 137)، كما أنّ قيمة احتمال الدلالة  $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الرابعة، ونقبل الفرضية البديلة أي أنّ هناك فروقاً بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى ضغوط العمل الإداري (جميع المصادر) تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، ولتحديد مصادر الفروق باستخدام المقارنات البعدية تمّ استخدام اختبار شيفيه، حيث يبين الجدول رقم (16) في الملاحق أنّ هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئات الحالة الاجتماعية (مطلق، متزوج، أرمل) وبين فئة الحالة الاجتماعية (عازب)، وهذه الفروق لصالح الفئات (مطلق، متزوج، أرمل). وهذا يدل على أنّ فئات الحالة الاجتماعية (أرمل، مطلق، متزوج) يشعرون بمستوى ضغط في العمل الإداري بالمقارنة مع فئة العازبين، وهذا يعود إلى أنّ المسؤوليات والأعباء الاجتماعية والأسرية الملقاة على عاتق هذه الفئات تحمّلهم المزيد من الضغوط المادية والفكرية، حيث يصعب الفصل بين هموم الأسرة وهموم العمل، وبالتالي يزداد مستوى الضغوط لديهم.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى ضغوط العمل الإداري تبعاً لمتغير فترة الدوام.

لاختبار الفرضية السابقة تمّ تطبيق اختبار T. test للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وغير متساويتين بالحجم، وفق الآتي:

جدول (17) نتائج اختبار T. test لدلالة الفرق بين متوسطات

درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى ضغوط العمل الإداري تبعاً لمتغير فترة الدوام

t-test for Equality of Means			Levene's Test			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فترة الدوام	مصادر الضغوط
القرار	Sig.	درجة الحرية df	t	Sig.	F					
توجد فروق	.011	139	-2.563	.279	1.183	0.387	2.798	83	فترة	الإدارة التربوية
						0.373	2.966	58	فترتان	
توجد فروق	.000	139	-8.970	.052	3.839	0.256	3.590	83	فترة	الهيئة التدريسية
						0.253	3.981	58	فترتان	
توجد فروق	.000	139	-8.141	.208	1.600	0.256	3.750	83	فترة	الطلاب والمجتمع المحلي
						0.196	4.074	58	فترتان	

توجد فروق	.000	139	-	.000	16.060	0.215	3.238	83	فترة	طبيعة العمل الإداري
						0.155	3.768	58	فترتان	
توجد فروق	.000	139	-	.000	15.767	0.205	3.386	83	فترة	عدم الرضا عن العمل
						0.137	3.783	58	فترتان	
توجد فروق	.000	139	-	.032	4.714	0.143	3.352	83	فترة	جميع المصادر
						0.118	3.715	58	فترتان	

يبين الجدول رقم (17) نتائج اختبار الفرق بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى ضغوط العمل الإداري تبعاً لمتغير فترة الدوام، حيث نلاحظ وجود فروقاً دالة إحصائية بالنسبة لجميع مصادر الضغوط، والمصادر مجتمعة. وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين ممن يعملون فترة دوام واحدة بلغت (3.352)، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين ممن يعملون فترتان (3.715). وبلغت قيمة احتمال الدلالة  $P = 0.032$  وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على عدم تساوي التباين بين المجموعتين (فترة واحدة، فترتان)، أي عدم تجانسهما. كما نلاحظ أنّ القيمة المحسوبة بالقيمة المطلقة  $t = 15.847$  وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96) المأخوذة من جداول توزيع  $Z$  كما أنّ احتمال الدلالة  $P = 0.000$  أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبناءً عليه نرفض الفرضية الخامسة، ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى ضغوط العمل الإداري تبعاً لمتغير فترة الدوام، وهذا الفروق لصالح المديرين ممن يعملون فترتان لأنّ متوسطها أعلى، وهذا يعود إلى أنّ المديرين في المدارس ذات دوام الفترتين يكفون بكمية أعمال أكثر من المديرين الذين يعملون في المدارس ذات الدوام الواحد، بالإضافة إلى عدم استقرارهم على جو معين من العمل الأمر الذي يحدث لديهم نوع من الإرباك في العمل.

## الاستنتاجات والتوصيات:

### الاستنتاجات:

1- إنّ مستوى ضغط العمل الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية بشكل عام على المقياس ككل هو مستوى مرتفع، وبأهمية نسبية (69.74%)، أما بالنسبة لمصادر الضغوط؛ فقد كان المستوى متوسطاً بالنسبة للضغط الناتج عن العلاقة مع الإدارة التربوية، وبأهمية نسبية (57.34%)، ويتجلى في تضايق المديرين من قلة الفرص لإجراء حوار مباشر مع المسؤولين. وكان المستوى مرتفعاً بالنسبة للضغط الناتج عن العلاقة مع أعضاء الهيئة التدريسية، ويتجلى بانزعاج المديرين من ضعف تحضير المدرّسين للدرس. وكان المستوى مرتفعاً بالنسبة للضغط الناتج عن العلاقة مع الطلاب والمجتمع المحلي، وبأهمية نسبية (77.66%)، ويتجلى بانزعاج المديرين من قلة انضباط الطلبة في المدرسة ومتابعة أوليائهم لهم. وكان المستوى مرتفعاً بالنسبة للضغط الناتج عن طبيعة العمل الإداري، وبأهمية نسبية (69.12%)، ويتجلى بالروتين في العمل. وكان المستوى مرتفعاً بالنسبة للضغط الناتج عن عدم الرضا عن العمل، وبأهمية نسبية (70.98%)، ويتجلى بقلة وجود حوافز جيدة.

2- تشعر مديرات المدارس الثانوية بمستوى ضغط عمل إداري أعلى من المديرين، وذلك بالنسبة لجميع المصادر باستثناء العلاقة مع الإدارة التربوية، وهذا مرتبط بالأدوار المتعددة التي تقوم بها المرأة إلى جانب العمل الوظيفي، والتي تتمثل في رعاية الأسرة والقيام بالأعمال المنزلية ومتابعة الأبناء على الصعيد التعليمي والتواصل

الاجتماعي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شبير ( 2009 )، ودراسة خليفات والمطارنة ( 2010 )، ودراسة الجبوري (2007) من ناحية وجود ضغط عمل لدى المديرين لكنه متوسط، وتختلف مع دراسة محمد ( 2015 )، كونها توصلت إلى عدم وجود ضغوط ناتجة عن العمل الإداري لكن لدى مديري المدارس الإعدادية.

3- كلما زادت مستوى الخبرة في العمل الإداري لدى مديري المدارس الثانوية كلما قلّ مستوى ضغط العمل الإداري، وهذا يعود إلى أنّ مديري المدارس من الخبرة المنخفضة في العمل الإداري لديهم ضعف في التعامل مع المهام والمسؤوليات الكثيرة الملقاة على عاتق مدير المدرسة، مما يعني مزيداً من ضغوط العمل الإداري. حيث أظهرت النتائج وجود فروق بالنسبة لجميع مصادر الضغوط باستثناء الضغط الناتج عن العلاقة مع الإدارة التربوية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة هالينج ( 2005 )، ودراسة لويس ( 2005 )، ودراسة شبير ( 2009 )، ودراسة خليفات والمطارنة (2010).

4- يعاني مديري المدارس الثانوية من حملة شهادات الدراسات العليا والإجازة الجامعية من مستوى ضغط عمل إداري مرتفع بالمقارنة مع المؤهل العلمي معهد متوسط، وذلك بالنسبة لجميع مصادر الضغوط والمصادر مجتمعة باستثناء الضغط الناتج عن العلاقة مع الإدارة التربوية، وهذا يعود إلى أنّ المديرين من حملة شهادة المعهد المتوسط يرون في المهام الموكلة إليهم فرصة لإثبات ذاتهم، وبالتالي لا يشعرون بضغط العمل بالمقارنة مع من لديهم مؤهل علمي إجازة جامعية ودراسات عليا. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شبير (2009).

5- إنّ فئات الحالة الاجتماعية (أرمل، مطلق، متزوج) يشعرون بمستوى ضغط في العمل الإداري بالمقارنة مع فئة العازبين وذلك بالنسبة لجميع مصادر الضغوط والمصادر مجتمعة باستثناء الضغط الناتج عن العلاقة مع الإدارة التربوية، وهذا يعود إلى أنّ المسؤولين والأعباء الاجتماعية والأسرية الملقاة على عاتق هذه الفئات تحمّلهم المزيد من الضغوط المادية والفكرية، حيث يصعب الفصل بين هموم الأسرة وهموم العمل، وبالتالي يزداد مستوى الضغوط لديهم.

6- إنّ المديرين في المدارس ذات دوام الفترتين يشعرون بمستوى ضغط عمل إداري مرتفع، لكونهم يكلفون بكمية أعمال أكثر من المديرين الذين يعملون في المدارس ذات الدوام الواحد، بالإضافة إلى عدم استقرارهم على جو معين من العمل الأمر الذي يحدث لديهم نوع من الإرباك في العمل. حيث أظهرت النتائج وجود فروق بين متوسطات درجات المديرين في مستوى ضغط العمل بالنسبة لجميع المصادر والمصادر مجتمعة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شبير (2009).

#### التوصيات:

بناءً على النتائج التي تمّ التوصل إليها تقدم الباحثة مجموعة من المقترحات حسب كل مصدر من مصادر الضغوط الإدارية، وفق الآتي:

#### أ- العلاقة مع الإدارة التربوية:

- 1- ضرورة العمل على إجراء لقاءات دورية ومستمرة بين الإدارة المدرسية والمسؤولين في مديرية التربية.
- 2- تخفيف الضغوط الإدارية الملقاة على عاتق الإدارة المدرسية من قبل مديرية التربية.
- 3- ضرورة التنسيق والتعاون بين مديرية التربية وإدارات المدارس الثانوية في المحافظة، وذلك في الأنشطة والفعاليات المختلفة.
- 4- منح الإدارة المدرسية الوقت الكافي لمخاطبة مديرية التربية على الأسئلة والاستفسارات المتعلقة بها.

5- ضرورة العمل على منح مديري المدارس الثانوية مزيداً من الصلاحيات، لكي يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات وأداء دورهم بشكل أفضل.

#### ب- العلاقة مع أعضاء الهيئة التدريسية:

1- ضرورة المتابعة المستمرة من قبل الإدارة المدرسية لتحضير الدروس من قبل المدرّسين ومحاسبة المقصرين.

2- التأكيد على مزيد من التعاون بين الإدارة المدرسية والمدرّسين والعمل بروح الفريق.

3- إعادة بناء العلاقات الاجتماعية بين الإدارة المدرسية والمدرّسين على أسس قوية ومنتينة.

4- الحد من التغيب المستمر أو المتقطع من قبل المدرّسين عن المدرسة وتطبيق مبدأ المحاسبة والمسؤولية.

#### ج- العلاقة مع الطلاب والمجتمع المحلي:

1- إعادة بناء العلاقة بين الإدارة المدرسية والطلاب، وذلك من خلال تحقيق مبدأ الالتزام والانضباط المدرسي على أسس واضحة.

2- الحد من ظاهرة الدروس الخصوصية وذلك من خلال متابعة سير العملية التدريسية من قبل الإدارة المدرسية ومحاسبة المقصرين.

3- الحد من تغيب الطلبة المستمر أو المنقطع عن المدرسة، وذلك من خلال المتابعة مع أولياء أمور الطلاب.

4- عقد لقاءات دورية مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

#### د- طبيعة العمل الإداري:

1- الحد من الروتين في العمل، وذلك من خلال التجديد والابتكار في العمل.

2- توحيد العمل في المدارس الثانوية في دوام واحد لفترة واحدة لتخفيف العبء الإداري على المديرين.

3- إعادة صياغة اللوائح الإدارية الخاصة بالمدارس لتخفيف العبء على مديري المدارس.

4- توزيع المدرّسين حسب تخصصاتهم بما يخدم العملية التعليمية.

5- تخفيف عبء العمل عن مديري المدارس الثانوية، وذلك من خلال تعيين فريق إداري متخصص يساعد مدير المدرسة ببعض المهام الملقة على عاتقه.

#### هـ- عدم الرضا عن العمل:

1- ضرورة العمل على تحسين الظروف المادية لمديري المدارس الثانوية، وذلك من خلال منحهم المزيد من الحوافز والمكافآت الجيدة التي تتناسب وطبيعة المهام الموكلة إليهم.

2- الاهتمام بتنمية العلاقات الاجتماعية بين مدير المدرسة والمدرّسين ضمن نطاق الدوام الرسمي وغير الرسمي من خلال البرامج والأنشطة ذات الطابع الثقافي الترفيهي.

3- إجراء دورات تدريبية مستمرة للمديرين من أجل معرفة كيفية مواجهة الضغوط ومعالجتها والتغلب عليها، والتركيز على المديرين ذوي الخبرات القليلة بحيث لا تؤثر هذه الضغوط على أدائهم لعملهم.

4- ضرورة العمل على ترقية مدير المدرسة الثانوية بصورة موضوعية وعادلة، الأمر الذي يساهم في تخفيف العبء الزائد على المدير أثناء تأديته لعمله، وبالتالي التخفيف من نسبة الضغوط عليه.

- 5- ضرورة العمل على التخفيف من الأعباء الأسرية لمديري المدارس المتزوجين والأرامل والمطلقين، وذلك من خلال الاهتمام بأبنائهم من خلال تخصيص دور للأطفال ملحقه بالمدارس التي يعملون بها، ونوادي للشباب من أبناء المديرين في كل منطقة تعليمية.
- 6- العمل على تمييز المديرين من حملة الشهادات العليا، وذلك من خلال ترقيتهم بشكل مستمر مادياً ومعنوياً، لما لتحفيزهم من تأثيرات إيجابية على حسن إدارة المدارس الثانوية، وتطوير أدائها بشكل أفضل.

## المراجع:

### المراجع العربية:

- 1- أبو رحمة، محمد حسن خميس، *ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، 12.
- 2- الجبوري، أحمد عزيز فندي، *ضغوط العمل الإداري وعلاقتها بالأساليب القيادية والرضا عن العمل لدى مديري المدارس الإعدادية والثانوية في محافظة نينوى*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، 2007.
- 3- الخضير، محسن أحمد، *الضغوط الإدارية: الظاهرة، الأسباب، العلاج*، مكتبة مدبولي للنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، 2005.
- 4- الشرم، سعيد بن عطية، *المناخ التنظيمي في كليات بعض الجامعات السعودية وعلاقته بالضغوط المهنية لأعضاء هيئة التدريس*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة، 2004، 136.
- 5- الطعاني، حسن أحمد، *مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية (الأساسية والثانوية) في محافظة الكرك من وجهة نظرهم*، مجلة جامعة دمشق، المجلد 21، العدد الثاني، 2005، 197-243.
- 6- العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، 159.
- 7- المشعان، سلطان، *مصادر الضغوط في العمل: دراسة مقارنة بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي*، مجلة جامعة الملك سعود، العدد الأول، 2001، 72.
- 8- جون، بي، *التعايش مع ضغوط العمل*، مكتبة جريد، الكويت، 2005، 10.
- 9- خليفات، عبد الفتاح صالح؛ المطارنة، شرين محمد، *أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن*، مجلة جامعة دمشق، المجلد ( 26 )، العددان الأول والثاني، 2010، 599-642.
- 10- ربيع، هادي، *تطوير الإدارة المدرسية*، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، 47.
- 11- شاهين، عبير مرشد، *درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، 7.
- 12- شبير، محمد عوض توفيق، *ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 13- طيوب، محمود محمد ديب، *الإحصاء في التربية وعلم النفس*، منشورات جامعة تشرين، 2009، 137.
- 14- ماهر، أحمد، *السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، 85-86.

- 15- محمد، اسراء حسين، *ضغوط العمل الإداري التي تواجه مديري المدارس الإعدادية في محافظة بغداد* ، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد (11)، العدد (30)، 2015، 593-627.
- 16- هيجان، عبد الرحمن، *ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها* ، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، السعودية، 1998، 22.

**المراجع الأجنبية:**

- 17- HALLING, MARK, “*Stress and Stress Management Strategies Among Elementary School Principals*”. Doctoral Dissertation Abstract. University of South Dakota, 2005.
- 18- LUCUS. ENDA MARIE, “*Stress and Coping Preferences Among Female High School Principals In California*”. Doctoral Dissertation Abstract. University of La Verne, 2005.
- 19- MAUNAD, L. *An Introduction to Human Resource Management*, Great Britain By Scott Print, 2001, 282.