

# علاقة ضغوط العمل بالدافعية للإنجاز واستراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط بمدينة باتنة بالجزائر \*

أ. مخلوفي سعيد \*\*

---

\* تاريخ التسليم: 2015 / 1 / 19م، تاريخ القبول: 2015 / 4 / 7م.  
\*\* ماجستير / قسم علم النفس / كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية / جامعة العقيد الحاج لخضر / ولاية باتنة / الجزائر.

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة ضغوط العمل بالدافعية للإنجاز، والفروق في مستوى استخدام استراتيجيات المواجهة تبعاً لمتغيرات (الجنس، والخبرة الإدارية)، حيث تكونت عينة الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم المتوسط بمدينة باتنة خلال العام الدراسي 2013 / 2014، والبالغ عددهم (26) مديراً ومديرة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استمارة تضم ثلاث استبيانات: الأول يقيس ضغوط العمل، أما الثاني يقيس الدافعية للإنجاز، والثالث يقيس استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل، وقد تم تحليل البيانات المجمعة بالاعتماد على معامل الارتباط لبيرسون (Pearson)، واستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) T- test لمعرفة الفروق، إلى جانب الاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز بلغت (0.52)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مديري التعليم المتوسط، في استراتيجيات المواجهة تعزى لمتغيري الجنس، والخبرة الإدارية، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مديري التعليم المتوسط في الدافعية للإنجاز، تعزى لمتغيري الجنس، والخبرة الإدارية.

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، الدافعية للإنجاز، استراتيجيات المواجهة، مدينة

باتنة.

## **Relationship with Stress at Work Motivation of Achievement and Coping Strategies at the Middle School Principals in Batna in Algeria**

### **Abstract:**

*The purpose of this study was to investigate the relationship between stress at work and achievement motivation, and the differences depending on variables (Sex, managerial experience) strategies in confronting stress at work. The sample consisted of all middle school principals in Batna, during the 2013/ 2014 academic year, totaling (26) principals. The researcher relied on the descriptive approach. To achieve the objectives of the research, the researcher built a form comprises three questionnaires: The first one measures stress at work, the second the achievement motivation, and the third the strategies facing stress at work. The researcher used the collected data analysis based on (Pearson) correlation coefficient, extraction of mediam, standard deviations, and t- test to see the differences, in addition to the use of statistical software packages for Social sciences (SPSS) . As a result, the research found the existence of a positive correlation between stress at work and the achievement motivation, which was (0.52) . The results also showed that there is no statistically significant differences among the research sample or the coping strategies related to gender and management experience; There were no statistically significant differences among the research sample in achievement motivation due to the variable sex and managerial experience.*

**Key words:** *Stress at work, achievement motivation, coping strategies, the city of Batna*

## مقدمة:

تعد ضغوط العمل ظاهرة قديمة لأن حياة الأفراد ارتبطت منذ القدم بالعمل، إلى أن الاهتمام بها كموضوع للدراسة يعد حديثا نسبيا إن ضغط العمل أصبح يمتد إلى جميع مناحي العمل، وكل منحى له قدرة على إحداث الضغط، بسبب عدم وضوح المهمات المسندة لكل الفرد، وتختلف ضغوط العمل من منظمة إلى أخرى، ويتعرض جميع العاملين في المؤسسات لضغوط العمل في بعض الأوقات، ولكن الأفراد لا يتأثرون بضغط العمل بالمستوى نفسه، فالفروق الفردية بين خصائص الأفراد تؤدي إلى اختلاف مستوى معاناتهم منه، وكذلك ردود فعلهم على المواقف الضاغطة (الطعاني، 123).

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

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

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

كما أثبتت بعض الدراسات التطبيقية أن المديرين، وبخاصة في الدول النامية على اختلاف مستوياتهم في المؤسسات الإدارية المختلفة أيا كان نوعها، ونشاطها، أو حجمها يتعرضون لضغوط عديدة، وإن البيئة الداخلية أو الخارجية هي مصدر هذه الضغوط، كما أثبتت هذه الدراسات أن السلطة الممنوحة للمديرين لا تتناسب مع المسؤوليات المنوطة بهم التي ينعكس أثرها على دافعية العمل لديهم بصفة عامة (عسكر، 2003).

كما أن الضغوط بذاتها لا تعد جيدة ولا سيئة، وإنما تعتمد على التجربة الشخصية للفرد، فقد تكون أحياناً دافعا له للعمل، عندما تكون إيجابية ومفيدة، أو قد تكون سببا لمشاعر القلق والانزعاج عندما تكون سلبية وضارة انطلاقاً من أن الشعور بالتوتر الناتج عن الضغوط عبارة عن استجابة حيوية كيميائية لموقف فيه تهديد محتمل يتعرض له الفرد باستمرار. وبالتالي يعتمد التعامل مع الضغوط على مقدرة الفرد على الاستجابة لها، والدافعية هي أحد القوى المهمة في نظام بناء الشخصية، وحفز السلوك، وتوجيهه نحو جهة معينة، أو تأجيله، أو حتى إيقافه. وتعرف الدافعية: بأنها قوة تساعد على استمرار النمط السلوكي إلى أن تتحقق أو تعاق الاستجابات، وتعرف أيضاً بأنها مجموعة قوى مكونة من عدد من العوامل الداخلية والخارجية التي تثير السلوك وتوجهه.

أما «هيجان» فقد عرف ضغط العمل بأنه: « تجربة ذاتية أو خبرة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار، أو نتائج جسمية، أو نفسية، أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه للعمل مما يستلزم معالجة هذه الآثار، وإدارتها بطريقة سليمة (الملحم، 2000).

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

وهذا ما دفع ماكلياند (D.McClelland) إلى الاعتقاد بأن أصحاب المشروعات الكبرى والمخاطرين في العالم إنما يكون دافعهم الأساس والأول هو الرغبة في الإنجاز (بن زاهي، 2007).

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

وقياسا بما كلف به مدير التعليم المتوسط في الجزائر، بمهام أكثر من المسؤولية الممنوحة له على مستوى المؤسسة التربوية، مثل الإشراف على مجموعة من الابتدائيات في إطار المأمّن حيث كُلف مدير المؤسسة المتوسطة بتسيير الجانب المالي لهذه المدارس، وغياب نائب مدير على مستواه الإداري مثلما هو معمول به في التعليم الثانوي، والتقدم العلمي والتكنولوجي، فقد أصبح يواجه ضغوطا ذات مصادر متعددة في عمله، ولكن إذا استطاع أن يواجه هذه الضغوط بأساليب فعالة وإيجابية، فهذا من شأنه أن يقلل من المشاعر السلبية التي يمر بها، ويزيد في دافعيته نحو العمل والإنجاز بشكل أدق.

### مشكلة الدراسة:

أكد عدد من الدراسات التي تناولت موضوع ضغوط العمل أن هناك ضغوطا إدارية تحد من فاعلية المديرين وقدرتهم على العمل، بما ينعكس على أدائهم لعملهم، إذ لا يمكن للأهداف التربوية أن تتحقق إذا لم يتم العمل على التخفيف من هذه الضغوط، وانطلاقاً من ذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على ضغوط العمل التي تواجه مديري مدارس التعليم المتوسط، وعلاقتها بالدافعية للإنجاز، واستراتيجيات مواجهتها (خليفات، والمطارنة، 2010).

فمشكلة الدراسة الحالية تبرز في ضغوط العمل التي يتعرض لها مدير التعليم المتوسط، كقائد تربوي إليه مهمات تسيير المؤسسة وفق ما ينص عليه التشريع المدرسي، ومن هذه الضغوط وأكثرها تأثيراً على مستواه الإداري والتعليمي وحتى التربوي، غموض المهمات المسندة إليه، وآلية الصراع الداخلي والخارجي مع طاقم المؤسسة التربوية، وضغوط العمل الناتجة عن التلاميذ، وعن المجتمع المحلي، والقيادة التربوية العليا، كل هذه الضغوط المتوقعة ستؤدي حتماً إلى عدم قيامه بمهامه كما هي محددة في نصوص التشريع المدرسي، الأمر الذي يؤدي إلى تدهور دافعيته نحو الإنجاز في الأعمال الموكلة له، محاولاً التكيف مع الأوضاع عن الطريق الخبرات الذاتية أحياناً، وباللجوء إلى الجانب الاجتماعي الخارجي، والتنظيمي أحياناً أخرى. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما علاقة ضغوط العمل بالدافعية للإنجاز لدى مديري التعليم المتوسط بمدينة باتنة بالجزائر؟ وما الاستراتيجيات المستخدمة لمواجهتها؟

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية من خلال:

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

- إمكانية استثمار نتائجه في مجالات مهنية مختلفة كتسيير المؤسسات التربوية والصناعية.
- وضع تصور مقترح للتعامل مع ضغوط العمل لدى مديري المؤسسات التربوية، وعلى المستوى التنظيمي للمدرسة.
- تنمية مهارات التوافق السريع، والتعامل الفعال مع الضغوط، وبالتالي تنمية المهارات الإدارية التي تواجه مدير المدرسة، في ظل زيادة جو من الضغوط عليه.

### أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى ما يأتي:

- الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل، والدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث.
- التعرف إلى مستوى استخدام أفراد عينة البحث لاستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل (موضع الدراسة).
- الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في مستوى استخدام أفراد عينة البحث لاستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل (موضع الدراسة) تعزى لمتغير الجنس، والخبرة الإدارية.
- الكشف عن مدى وجود فروق في استخدام أفراد عينة البحث لأبعاد دافعية الإنجاز (موضع الدراسة)، تعزى لمتغير الجنس، والخبرة الإدارية.

### أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ♦ هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين ضغوط العمل، والدافعية للإنجاز لدى مديري التعليم المتوسط بمدينة باتنة بالجزائر؟
- ♦ ما مستوى استخدام استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل لدى مديري التعليم المتوسط بمدينة باتنة بالجزائر؟
- ♦ هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى استخدام استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل لدى مديري التعليم المتوسط تبعاً لمتغير الجنس؟
- ♦ هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى استخدام استراتيجيات مواجهة ضغوط

العمل لدى مديري التعليم المتوسط تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية؟

♦ هل توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الدافعية للإنجاز لدى مديري التعليم المتوسط تبعاً لمتغير الجنس؟

♦ هل توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الدافعية للإنجاز لدى مديري التعليم المتوسط تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية؟

## المفاهيم والمصطلحات:

◀ الضغوط: إنها تلك الظروف المرتبطة بالضبط، والتوتر، والشدة الناتجة عن المتطلبات التي تستلزم نوعاً من إعادة التوافق عند الفرد، وما ينتج عن ذلك من آثار جسمانية ونفسية، وقد تنتج الضغوط كذلك من الصراع والقلق (عثمان، 2001).

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

◀ ضغوط العمل: حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العامل الشخصية، تسبب خللاً في الاتزان النفسي والبدني تدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد (جير نبارغ، 2004). وقدم كل من سزلاجي ووالاس (Szilagy & Wallace, 1978) تعريفاً لضغوط العمل بأنها «تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً، أو عضوياً لدى الفرد نتيجة لمجموعة من العوامل البيئية الخارجية، أو المنظمة التي يعمل بها الفرد ذاته» (عبد العظيم، وعبد العظيم، 2006).

ومن الناحية الإجرائية تقاس ضغوط العمل بالدرجة التي يحصل عليها مديرو مدارس التعليم المتوسط من خلال إجاباتهم عن كل فقرة من فقرات أداة قياس ضغوط العمل بأبعاده الخمسة التي تتراوح بين (28) درجة و (84) درجة، بمتوسط قدره (56) درجة.

◀ الدافعية للإنجاز: استعداد الفرد لتحمل المسؤولية، والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة، والمثابرة للتغلب على العقبات (معمرية، 2012). ومن الناحية الإجرائية تقاس الدافعية للإنجاز بالدرجة التي يحصل عليها مديرو مدارس التعليم المتوسط من خلال إجاباتهم عن كل فقرة من فقرات أداة قياس دافعية الإنجاز بأبعاده الأربعة التي تتراوح بين (21) درجة و (63) درجة، بمتوسط قدره (42) درجة.

◀ الاستراتيجية: خطة عمل مكونة من عمليات، ومواقف منظمة قصد إحداث تفاعلات بين عناصر الوضعية التربوية، تمكن من تيسير تحقيق أهداف المشاريع التربوية

بين فرد أو مجموعة أفراد (غريب، 2001).

◀ **مدير المدرسة:** يعرف بأنه الإداري الأول في المدرسة، ويقف على رأس التنظيم فيها، ويتحمل فيها المسؤولية الأولى، بل الكاملة، أمام السلطة التعليمية والمجتمع (شبير، 2009).

◀ **استراتيجيات المواجهة:** تغير معرفي متواصل، وجهود سلوكية لإدارة الحاجات الداخلية والخارجية، وبخاصة تلك الحاجات. ومن الناحية الإجرائية تقاس استراتيجيات المواجهة بالدرجة التي يحصل عليها مديرو مدارس التعليم المتوسط من خلال إجاباتهم عن كل فقرة من فقرات أداة قياس استراتيجيات المواجهة بأبعاده الثلاثة، التي تتراوح بين (23) درجة و (69) درجة، بمتوسط قدره (46) درجة.

◀ **التعليم المتوسط:** هي مرحلة من مراحل التعليم الإلزامي، إذ ينتقل إليها المتعلم بعد حصوله على شهادة التعليم الابتدائي، وتتكون من أربع سنوات، وتتوج بشهادة التعليم المتوسط (شارف، 2011).

## حدود الدراسة:

♦ الحدود البشرية: حيث تكون مجتمع البحث من كل مديري مدارس التعليم المتوسط بولاية باتنة. الجزائر. خلال السنة الدراسية 2013 / 2014 والبالغ عددهم (164) مديرا ومديرة.

♦ الحدود المكانية: لقد تم إجراء هذا البحث بمدينة باتنة شرق الجزائر، حيث قام الباحث بتوزيع استمارة البحث على مجتمع الدراسة، بمكاتب مديري التعليم المتوسط فرديا، كل مدير سلمت له استمارة مع توضيحنا له طريقة الإجابة.

♦ الحدود الزمنية: تم إجراء هذا البحث (الدراسة الأساسية) ، في الفترة ما بين 08 / 11 / 2013 إلى غاية 20 / 03 / 2014.

## الدراسات السابقة:

### الدراسات المتعلقة بضغط العمل:

أجرى بويلاند (Boyland, 2011)، دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الابتدائية في ولاية انديانا بالولايات المتحدة الأمريكية، كما هدفت إلى التعرف على الفروق في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمتغيرات العمر، والجنس،

وسنوات الخبرة كمدير مدرسة، وكانت عينة الدراسة عبارة عن (140) مديراً. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة صممت لهذا الغرض. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك مستويات إجهاد متوسطة لدى مديري المدارس في ولاية انديانا، كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستخدمة، كما أن مديري المدارس يستخدمون وسائل فعالة لمقاومة الاحتراق النفسي.

وهدفت دراسة خليفات، والمطارنة (2010) إلى التعرف على أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وحاولت التعرف إلى مصادر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وهل توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل تعزى لمتغير (الجنس، والخبرة، والعمر، والحالة الاجتماعية)، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى إلى: (الجنس، والخبرة، والعمر، والحالة الاجتماعية)، تم تطوير استبانتين تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (331) مديراً ومديرة (985) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المديرين كان متوسطاً، كما بينت الدراسة أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة، والعمر، والحالة الاجتماعية.

وفي دراسة شبير (2009) بعنوان «ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها»، بغزة فلسطين. تبعاً لمتغيرات الدراسة وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، عدد سنوات الخدمة، فترة الدوام المدرسي)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبه لمثل هذا النوع من الدراسات، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث أجرى الباحث مسحاً شاملاً للمجتمع وبلغ عددهم (374) مديراً ومديرة من المديريات التعليمية الستة، واستخدم الباحث لهذا الغرض باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد أظهرت النتائج بأن مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة يتعرضون لمستوى متوسط من ضغط العمل حيث بلغت نسبته (51.83)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في ضغوط العمل التي يتعرض لها مديرو المدارس الحكومية، كما أظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في البعد (ضغوط ناتجة عن بيئة العمل المادية، ضغوط ناتجة عن المجتمع المحلي)، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في البعد (ضغوط ناتجة

عن الطلبة، ضغوط ناتجة عن بيئة العمل المادية، ضغوط ناتجة عن العلاقات في العمل) والدرجة الكلية، وقد كانت الفروق لصالح الأقل خدمة.

أما كومبيس و جاكسون (2009Combs, & Jackson), فقد قاما بدراسة هدفت إلى الكشف عن مستويات الاحتراق الوظيفي بين مديري المدارس الابتدائية في ولاية سام هوستن الأمريكية بالولايات المتحدة وكانت عينة الدراسة عبارة عن (228) مديراً، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في دراستهما، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تقيس مستوى الاحتراق الوظيفي باستخدام مقياس ماسلاش أرسلت للمديرين عبر البريد الإلكتروني، ومن أهم نتائج الدراسة أن حوالي 09% من المبحوثين يعانون من الاحتراق النفسي العالي، وأن الروح المعنوية والرضا عن العمل ينخفضان لدى المديرين الذين يعانون من مستوى احتراق عال، وتبين من الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات العمر، والجنس، وسنوات الخبرة.

قام شحام (2007) بدراسة هدفت إلى معرفة علاقة الضغوط المهنية بالاضطرابات السيكوسوماتية لدى أساتذة التعليم المتوسط بمدينة المسيلة بالجزائر، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، أما عينة الدراسة فقد كان عدد أفراد العينة (342) فرداً مختارة عشوائياً، وهي تعادل (11.33%) من المجتمع الأصلي للدراسة، والأدوات المستخدمة هي المقابلات، ومقياس الضغط المهني، واختبار تحري العوارض السيكلوجية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين الضغوط، والمصادر العلائقية، والاضطرابات السيكوسوماتية كما أظهرت النتائج أيضاً وجود تكرار للمصادر العلائقية للضغط المهني مما يؤدي إلى مستويات شديدة له تراوحت في أغلبها بين المتوسط والمرتفع، وبالتالي كان الارتباط بين الضغط المهني، والاضطرابات السيكوسوماتية موجباً.

### الدراسات المتعلقة بالدافعية للإنجاز:

قامت البدور (2007) بدراسة هدفت التعرف إلى مستوى الضغوط النفسية، وعلاقته بمستوى الدافعية لمديري المدارس، وقد تكون مجتمع الدراسة من (86) مديراً من مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الأردن، واستخدمت الباحثة لجمع البيانات أداتين، الأولى: لقياس الضغوط النفسية، والثانية: لقياس الدافعية للمديرين، وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط من الضغوط النفسية وفقاً لإجابات المديرين أنفسهم، كما تبين وجود مستوى مرتفع من الدافعية لدى هؤلاء المديرين، وكان هناك ارتباط سلبي دال إحصائياً بين مستوى الضغوط النفسية للمديرين، ومستوى الدافعية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.001$ ) في مستوى

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

وهدفت دراسة ويلك (Willke, 2004) التعرف إلى تأثير الدافعية للإنجاز، وفعالية المعلم في تحقيق استراتيجيات التعليم، لدى عينة مكونة من (170) معلماً ومعلمة من مرحلتي التدريس الأساسية، والثانوية، ومن تخصصات مختلفة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير موجب ودال إحصائياً للدافعية للإنجاز في قدرة المعلم على تحقيق استراتيجيات التعليم بفعالية، وأنه لا توجد فروق بين الجنسين في الدافعية للإنجاز، كما أظهرت النتائج مستوى أكبر من الدافعية للإنجاز لذوي التخصصات العلمية مقارنة بالتخصصات الأدبية، كما أظهر المعلمون في المرحلة الثانوية مستوى أكبر من المرحلة الأساسية.

وأجرى سيث (Seath, 2004) دراسة هدفت إلى خلق وسائل تربوية فعالة لتقييم الطبيعة المعقدة لدافعية الإنجاز الأكاديمية لدى الطلاب، وقدرتهم على إدارة الذات، فضلاً عن شرح الاستراتيجيات التي يستخدمها الطلاب في التعلم في برنامج التعليم الفردي (DSI) داخل قسم علم النفس العالم، الدراسة تبحث ما إذا كانت هناك فروق بين الطلاب الناجحين وغير الناجحين في معتقداتهم الخاصة بعمليات التعلم، وفاعلية الذات والقدرة على إدارة الذات، وبيئة المذاكرة، والقدرة على تنظيم الجهد كما يقيسه مقياس الاستراتيجيات الدافعية للتعلم (MSLQ) الذي أعده بينترش وآخرون (Pintrich, et al., 1991) أما من حيث العينة، فقد تكونت عينة الدراسة من (75) طالباً وطالبة من الصف الأول الجامعي في جامعة ميدوستيرن، أما من حيث النتائج أكدت الدراسة أن هناك خمسة عوامل أساسية تعمل على زيادة الدافعية للنجاح الأكاديمي وهي: المعتقدات الخاصة بالتعليم، فاعلية الذات، تنظيم الذات، التحكم في الوقت، وبيئة الاستذكار.

مأ دراسة أكوردينو، وأكوردينو، وسلاني (Accordino & Slaney, 2000 Ac-) فقد هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين دافعية الإنجاز والصحة النفسية لدى مجموعة من الطلاب المراهقين بالمدارس الثانوية، بالإضافة إلى اختلاف دافعية الإنجاز باختلاف النوع، والعلاقة بين دافعية الإنجاز وتقدير الذات، وتكونت عينة الدراسة من (123) طالباً وطالبة بالمرحلة الثانوية موزعين كالتالي: منهم (55) طالباً، و (68) طالبة. واستخدم في الدراسة مقياس دافعية الإنجاز لـ مايرز (Myers)، وقائمة لقياس تقديرات لـ روزنبرج (Rosenberg). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج

منها: وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بين دافعية الإنجاز وتقدير الذات لدى طلاب المرحلة الثانوية، كما أنه لا توجد فروق بين الجنسين في دافعية الإنجاز، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين دافعية الإنجاز والصحة النفسية بمعنى أن الطلاب الذين يتميزون بسلوك نفسي جيد لديهم دافع إنجاز مرتفع.

### الدراسات المتعلقة باستراتيجيات المواجهة:

قام مقداد، وخليفة (2012) بدراسة هدفت إلى تحديد مظاهر الضغوط النفسية ومصادرها التي يتعرض لها معلمو نظام الفصل، وتحديد أنواع الاستراتيجيات التي يستخدمونها لمواجهة هذه الضغوط، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، بلغ عدد أفرادها (146) معلماً ومعلمة، منها (25) معلماً و (121) معلمة للسنة الدراسية 2004/2005، تم بناء استبانة ضمت ثلاثة أبعاد رئيسة هي، مظاهر الضغوط النفسية ومصادرها، واستراتيجيات مواجهتها، وبعد التأكد من ثبات وصدق الإستبانة وزعت على العينة، حيث بينت نتائج الدراسة أن معلمي الفصل يبدون مظاهر متعددة للضغوط النفسية أهمها: هي: المظاهر الانفعالية، كترك مهنة التدريس، والشعور باليأس والملل، وتفضيل العمل في مهن أخرى، كما بينت الدراسة بأن معلمي الفصل يتعرضون لمصادر متنوعة من الضغوط أهمها: الضغوط المتعلقة بأمر أولياء التلاميذ، كما أظهرت النتائج أيضاً أنه توجد فروق في استراتيجيات المواجهة تعزى لمتغير الجنس، في حين بينت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات المواجهة تعزى لمتغير الخبرة الإدارية ولصالح ذوي الخبرة الإدارية المرتفعة.

وهدف دراسة بركات (2010) بعنوان الاستراتيجيات التكيفية مع الضغوط المهنية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة طولكرم بفلسطين، التعرف إلى أهم الاستراتيجيات النفسية، والاجتماعية، والجسمية التي يستخدمها المعلم للتكيف مع الضغوط المهنية في ضوء متغيرات: الجنس، ونوع المدرسة، والمؤهل العلمي، والتخصص. لهذا الغرض طبق الباحث استبانة من تصميمه على عينة مكونة من (200) معلم ومعلمة (منهم 100 معلم و 100 معلمة). وقد أظهرت النتائج أن المعلمين يستخدمون الاستراتيجيات التكيفية الاجتماعية، والنفسية، والجسمية على الترتيب لمواجهة الضغوط المهنية، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى استخدام المعلمين لهذه الاستراتيجيات تبعاً لمتغير الجنس، وذلك لصالح الإناث في الاستراتيجيات النفسية والاجتماعية، ولصالح الذكور في الاستراتيجية الجسمية. كما أشارت النتائج الراهنة عدم وجود فروق دالة إحصائياً في استخدام المعلمين للاستراتيجيات التكيفية النفسية، والاجتماعية، والجسمية، لمواجهة الضغوط المهنية تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والتخصص.

وفي دراسة قام بها الجردات (2010) كان هدفها الكشف عن الأساليب التي يمكن استخدامها للتكيف مع ضغوط العمل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والإداريين العاملين في كلية المعلمين بحائل، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أعضاء هيئة التدريس تبعاً للرتبة الأكاديمية، وبين أفراد عينة البحث ككل تبعاً لطبيعة العمل (تدريسي، وإداري). تكونت عينة البحث من (66) عضو هيئة تدريس، و (29) إدارياً من كلية المعلمين بحائل، وأشارت النتائج أن أهم الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها للتكيف مع ضغوط العمل، هي: أسلوب البعد الديني، وحل مشكلات العمل، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، ولطبيعة العمل.

وأجرى جابر (2006) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين أبعاد كل من الذكاء الوجداني، والكفاءة الذاتية، واستراتيجيات مواجهة الضغوط، ودراسة الفروق بين المعلمين في الذكاء الوجداني، وأبعاده، والكفاءة الذاتية، واستراتيجيات مواجهة الضغوط تبعاً للنوع (ذكور/ إناث)، والتخصص (علمي/ أدبي)، وسنوات الخبرة بالتدريس، والتنبؤ من خلال درجات أبعاد درجات الذكاء الوجداني بالكفاءة الذاتية، واستراتيجيات مواجهة الضغوط، بلغت عينة الدراسة الاستطلاعية (306) معلم ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة الأساسية (452) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الابتدائية، تم إعداد مقياس الذكاء الوجداني، والكفاءة الذاتية، وقائمة استراتيجيات مواجهة الضغوط. وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها: وجود علاقة موجبة، ودالة إحصائياً بين الكفاءة الذاتية، واستراتيجيات مواجهة الضغوط، كما أظهرت النتائج تفوق ذوو التخصص الأدبي على التخصص العلمي في استراتيجيات مواجهة الضغوط، وتفوق الإناث على الذكور في استراتيجيات المواجهة.

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

قام جويلر (Goeller,1993) بدراسة هدفت إلى معرفة مصادر الضغوط المهنية، وكيفية مواجهتها لدى مديري المدارس في ولاية أنديانا الأمريكية، على عينة بلغت (365 مديراً). أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك مديري المدارس لمصادر ضغوط العمل المهنية تبعاً لمتغيرات الجنس، والعمر، وكذلك جود فروق ذات دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل المهنية من وجهة نظر مديري المدارس تبعاً لاختلاف مستوى المدرسة، ولصالح مديري المدارس الثانوية المتوسطة.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

1. اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية بتناول موضوع ضغوط العمل لدى مديري مدارس التعليم، وهذه الدراسات هي دراسة شحام (2007)، ودراسة شبير (2009)، ودراسة خليفات (2010)، ودراسة بركات (2010)، ودراسة جويلر (Goeller,1993)، ودراسة سيث (Seath,2004)، ودراسة بويلاند (Boyland,2011)، ودراسة كومبيس (Combs,2009)، ودراسة جابر (2006)، ودراسة العارضة (1998).

1. تتفق هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في المنهج الوصفي ومنها: دراسة شحام (2007)، ودراسة شبير (2009)، ودراسة بركات (2010)، ودراسة أكوردينيو، وآخرون. (Accordino&Slaney,2000) ودراسة الجردات (2010)، ودراسة مقدار وخليقة (2012).

### تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالآتي:

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

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

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

### الطريقة والإجراءات:

#### أولاً- منهج الدراسة:

انطلاقاً من محور أهداف البحث حول دراسة إمكانية وجود علاقات بين ضغوط

العمل والدافعية للإنجاز، اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي باعتبار أنه: « يهتم بالكشف عن العلاقة بين متغيرين، أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات، والتعبير عنها بصورة رقمية...» (الملحم، 2000: 348).

### ثانياً. مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات التعليم المتوسط، الذين يشرفون على مدارس التعليم المتوسط التابعة لمدينة باتنة، والبالغ عددهم (164) مديراً ومديرة (حسب إحصائيات مديرية التربية لولاية باتنة في بداية العام الدراسي) (2014 /2013)، منهم: (121) مديراً، و (43) مديرة. أما عينة الدراسة الحالية فتكونت من (26) مديراً ومديرة، وهم يشكلون ما نسبته (15%) من مجتمع الدراسة منهم (19) مديراً، و (07) مديرات. اختيروا بطريقة عشوائية ميسرة من أفراد مجتمع الدراسة.

#### الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، والخبرة الإدارية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية	
الجنس	19	ذكور	73.08%
	07	إناث	26.92%
المجموع			100%
الخبرة الإدارية	10	10-1 سنوات	61.54%
	16	11 سنة فأكثر	38.46%
المجموع			100%

### ثالثاً - أدوات الدراسة: (استمارة من إعداد الباحث)

سعياً لجمع البيانات اللازمة للتحقق من أسئلة البحث، واعتماداً على ما جُمع من معلومات نظرية وتطبيقية حول الموضوع، قام الباحث ببناء استمارة البحث التي ضمت ثلاث استبانات لمتغيرات البحث كما يأتي:

- تحديد الأبعاد الرئيسة التي ستشملها الاستمارة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل بعد من أبعاد الاستمارة.
- إعداد الاستبانات في صورتها الأولية التي شملت (76) عبارة.

- وبعد ذلك تم عرض الاستمارة على تسعة (9) أساتذة من المحكمين التربويين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال علم النفس، وعلوم التربية والقياس والتقويم التربوي من ثلاث جامعات جزائرية الحاملين لشهادة الدكتوراة، والملحق (01) يبين أعضاء لجنة التحكيم.

- وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها كل المحكمين، تم الإبقاء على البنود التي بلغت نسبة الاتفاق عليها (80%) فما فوق، ولحساب نسبة الاتفاق بين المحكمين، تم استخدام معادلة كوبر في (مقداد وخليفة، 2012).

$$\text{نسبة الاتفاق} = \frac{\text{عدد مرات الاتفاق}}{\text{عدد مرات الاتفاق} + \text{عدد مرات عدم الاتفاق}} \times 100$$

حيث تم حذف (05) عبارات، منها (3) في استبانة ضغوط العمل، و (2) في استبانة الدافعية للإنجاز، والجدول الآتي يوضح العبارات التي تم حذفها، والبعد الذي تقع تحته العبارة.

### الجدول (2)

يوضح العبارات التي تم حذفها بناء على توصيات المحكمين  
والبعد الذي كانت تتبع له العبارة ضمن كل استبانة

الرقم	العبارة في استبانة ضغوط العمل	البعد	رقم العبارة
1	كبر حجم المدرسة يحد من قدرتي للسيطرة عليها	الثاني	10
2	يزعجني وجود المدرسة وسط حي مكتظ بالأهالي	الرابع	24
3	أعاني من افتقار الخصوصية في العمل	الخامس	30
الرقم	العبارة في استبانة الدافعية للإنجاز	البعد	رقم العبارة
1	العمل في المدرسة يحتاج إلى جهد كبير	الأول	04
2	أخشى المغامرات خوفا من الفشل	الثالث	16

إلى جانب هذا فقد تم تعديل بعض العبارات وصياغتها من حيث الجانب اللغوي، وقد بلغ عدد عبارات الاستمارة بعد صياغتها النهائية (72) عبارة موزعة على ثلاث استبانات كما هي مبينة في الملحق، وفيما يلي أداة الدراسة مع بعض من التفصيل.

### ◀ وصف أدوات الدراسة (الاستمارة) :

ضمت هذه الاستمارة ثلاث استبانات تم بناؤها من طرف الباحث، وفق متغيرات البحث الثلاثة وهي:

(ضغوط العمل - الدافعية للإنجاز - استراتيجيات المواجهة).

#### 1. استبيان ضغوط العمل:

تهدف هذه الاستبانة إلى قياس مستوى ضغوط العمل لدى مديري التعليم المتوسط من خلال ظهور أعراضه المختلفة، كان منطلقه التراث النظري بعد قيام الباحث بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة، وبعض المقاييس التي تناولت ضغوط العمل منها دراسة شبير (2009)، دراسة الضريبي (2010)، دراسة الطعاني (2005).

تتم الإجابة عن عبارات الاستبانة وفقاً لتدرج ثلاثي، والبداية تتدرج من (تنطبق - إلى حد ما - لا تنطبق) مع العلم بأن هناك عبارات إيجابية، وأخرى سلبية، أو عكسية التصحيح، ويتم احتساب درجة المفحوص بجمع الدرجة على كل بعد من أبعاد الضغوط، وجمع درجات المفحوصين على الأبعاد الخمسة لاحتساب الدرجة الكلية لضغوط العمل، وتتراوح الدرجة الكلية لضغوط العمل بين (28 - 84) وتعبر الدرجة المرتفعة عن ضغوط مرتفعة والدرجة المنخفضة عن ضغوط منخفضة، أي كلما زادت الدرجة زاد الضغط والعكس صحيح.

واشتملت هذه الاستبانة في صورته النهائية على 28 عبارة موزعة على خمسة أبعاد هي: ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل 07 عبارات، ضغوط العمل الناتجة عن الجانب البيداغوجي 06 عبارات، ضغوط العمل الناتجة عن التلاميذ 05 عبارات، ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي 06 عبارات، ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل 04 عبارات. فقد تكون استبانة ضغوط العمل من خمسة (05) أبعاد كما هي موضحة في الجدول الآتي:

#### الجدول (3)

توزيع عبارات استبانة ضغوط العمل وفق الأبعاد الخمسة

البعـــــــــد	رقم العبــــــــارة
ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل	26.22.4.7.10.14.15
ضغوط العمل الناتجة عن الجانب البيداغوجي	1.16.21.12.5.13
ضغوط العمل الناتجة عن التلاميذ	2.9.17.24.28

رقم العبارة	البعد
6.11.19.27.20.08	ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي
3.23.25.18	ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل

## 2. استبانة الدافعية للإنجاز:

تهدف هذه الاستبانة إلى قياس مستوى الدافعية للإنجاز، كان منطلقها التراث النظري بعد قيام الباحث بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة، وبعض المقاييس التي تناولت الدافعية للإنجاز منها: شامي (2006)، عظيمي (2009)، مارس (2008).

تعتمد استبانة الدافعية للإنجاز في هذا البحث على قيام مديري المدرسة المتوسطة بالإجابة عن أسئلة استبانة الدافعية للإنجاز في أثناء أداء مهماتهم الإدارية المكلفين بها، واشتملت هذه الاستبانة في صورتها النهائية على 21 عبارة موزعة على أربعة أبعاد، هي: البعد الأول: الطموح 04 عبارات، البعد الثاني: الأداء 06 عبارات، البعد الثالث: إدراك الزمن 06 عبارات، البعد الرابع: بعد التنافس 05 عبارات، وتتم الإجابة عن عبارات الاستبانة وفقاً لتدرج ثلاثي، والبدائل تتدرج من: (تنطبق - إلى حد ما - لا تنطبق) مع العلم بأن هناك عبارات إيجابية، وأخرى سلبية، أو عكسية التصحيح، ويتم احتساب درجة المفحوص بجمع الدرجة على كل بعد من أبعاد دافعية الإنجاز بجمع درجات المفحوصين على الأبعاد الأربعة لاحتساب الدرجة الكلية لدافعية الإنجاز، وتتراوح الدرجة الكلية لدافعية الإنجاز بين (21 - 63) وتعتبر الدرجة المرتفعة عن دافعية مرتفعة والدرجة المنخفضة عن دافعية منخفضة، أي كلما زادت الدرجة دلت على دافعية إنجاز مرتفعة. فقد تكون استبانة الدافعية للإنجاز من أربعة أبعاد (04) كما هي مبينة في الجدول أدناه.

### الجدول (4)

توزيع عبارات استبانة الدافعية للإنجاز وفق الأبعاد الأربعة

رقم العبارة	البعد
7.14.20.3	الطموح
17.9.13.01.05.11	الأداء
4.10.19.12.8.15	إدراك الزمن
2.6.16.21.18	بعد التنافس

### 3. استبانة استراتيجيات المواجهة:

تهدف هذه الاستبانة إلى قياس مستوى استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل، كان منطلقها التراث النظري بعد قيام الباحث بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة منها: دراسة الجردات (2010)، دراسة جابر (2006)، دراسة بركات (2010)، دراسة مقدار، والفاضل (2012). وبعض المقاييس التي تناولت استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل.

تعتمد هذه الاستبانة على قيام مديري المدرسة المتوسطة بالإجابة عن أسئلة استبانة استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل في أثناء أداء مهماتهم الإدارية المكلفين بها، واشتملت استبانة استراتيجيات المواجهة في صورتها النهائية على 23 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: البعد الأول: الاستراتيجيات الفردية 07 عبارات، البعد الثاني: الاستراتيجيات الاجتماعية 07 عبارات، البعد الثالث: الاستراتيجيات التنظيمية 08 عبارات، وتتم الإجابة عن عبارات الاستبانة وفقاً لتدرج ثلاثي والبدائل تتدرج من (تنطبق - إلى حد ما - لا تنطبق)، ويتم احتساب درجة المفحوص بجمع الدرجة على كل بعد من أبعاد الاستبانة، ويجمع درجات المفحوصين على الأبعاد الثلاثة لاحتساب الدرجة الكلية لاستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل وتتراوح الدرجة الكلية لهذه الاستبانة بين (23 - 69) وتعتبر الدرجة المرتفعة عن توظيف المفحوص لاستراتيجيات أكثر فعالية للتجاوب، ومقاومة الضغوط في مكان العمل.

فقد تكون استبانة استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل من ثلاثة أبعاد (03) كما هي موضحة في الجدول أدناه.

#### الجدول (5)

توزيع عبارات استبانة استراتيجيات مواجهة الضغوط وفق الأبعاد الثلاثة

العدد	رقم العبارة
الاستراتيجيات الفردية	23.20.19.15.11.10.7.4
الاستراتيجيات الاجتماعية	8.14.2.17.13.21.9
الاستراتيجيات التنظيمية	22.18.16.12.6.5.3.1

#### صدق الأداة:

يشير الصدق (Validity) إلى مدى صلاحية المقياس وصحته في قياس ما صمم لقياسه، وقد حددت الرابطة الأمريكية لعلم النفس ثلاثة أنواع أساسية من الصدق، ورد وصفها في كتيب التوصيات الفنية للجمعية كما يلي: صدق المحتوى، والصدق المرتبط

بالمحك، وصدق التكوين (أبوخطب، 2003، ص 133).

وقد اعتمد الباحث على نوعين من الصدق وهما: الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي.

## 1.2 الصدق الظاهري:

تم عرض استمارة البحث على عدد من الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص في مجال علم النفس، وعلوم التربية، والقياس والتقويم التربوي، (09 أساتذة من ثلاث جامعات بالشرق الجزائري الحاملين لشهادة الدكتوراة، (انظر الملحق 02). وقد طُلبَ من السادة الأساتذة المحكمين الحكم على صحة العبارات ووضوحها من عدمها، وكذلك انتمائها لمجالاتها من عدمه، و تعديل ما يرونه مناسبا، وملاءمة كل فقرة من حيث أنها تقيس أو لا تقيس، ووضوح صياغة الفقرة أو عدمها للفئة محل الدراسة، وبعد ذلك أخذ الباحث بملاحظات المحكمين، وأجريت التعديلات لإثراء البحث، ولحساب نسبة الاتفاق بين المحكمين تم استخدام معادلة كوبر، وتنص على ما يلي: (مقداد وخليفة، 2012).

$$100 \times \frac{\text{عدد مرات الاتفاق}}{\text{عدد مرات الاتفاق} + \text{عدد مرات عدم الاتفاق}} = \text{نسبة الاتفاق}$$

## 2.2 صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستمارة بتطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (07) من مديري التعليم المتوسط خارج عينة الدراسة الأساسية، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لها. وينص معامل بيرسون (Pearson) على: (القصاص، 2007).

$$r = \frac{n \text{ مـ جـ سـ صـ} - \text{مـ جـ سـ} \times \text{مـ جـ صـ}}{\sqrt{[n \text{ مـ جـ سـ} - 2]^2 - [n \text{ مـ جـ صـ} - 2]^2}}$$

## الجدول (6)

معاملات ارتباط كل بعد في الاستمارة بالدرجة الكلية للاستبانة المنتمي إليها

استبانة ضغوط العمل			استبانة الدافعية للإنجاز			استبانة استراتيجيات المواجهة		
رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.46	0.05	1	0.62	0.01	1	0.65	0.05

استبانة استراتيجيات المواجهة			استبانة الدافعية للإنجاز			استبانة ضغوط العمل		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم البند	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم البند	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم البند
0.01	0.76	2	0.05	0.40	2	0.01	0.63	2
0.01	0.45	3	0.01	0.53	3	0.01	0.59	3
0.01	0.51	4	0.01	0.72	4	0.05	0.41	4
0.01	0.41	5	0.01	0.53	5	0.01	0.87	5
0.01	0.71	6	0.01	0.54	6	0.01	0.63	6
0.01	0.80	7	0.01	0.62	7	0.01	0.52	7
0.05	0.36	8	0.01	0.58	8	0.01	0.50	8
0.01	0.68	9	0.05	0.48	9	0.04	0.43	9
0.01	0.59	10	0.01	0.53	10	0.01	0.62	10
0.01	0.50	11	0.01	0.66	11	0.01	0.65	11
0.01	0.56	12	0.05	0.46	12	0.01	0.92	12
0.05	0.46	13	0.05	0.48	13	0.01	0.71	13
0.01	0.68	14	0.01	0.53	14	0.01	0.86	14
0.01	0.51	15	0.01	0.54	15	0.01	0.57	15
0.01	0.40	16	0.05	0.40	16	0.05	0.47	16
0.01	0.84	17	0.01	0.58	17	0.01	0.69	17
0.01	0.74	18	0.01	0.65	18	0.01	0.57	18
0.01	0.52	19	0.05	0.45	19	0.01	0.61	19
0.05	0.39	20	0.01	0.59	20	0.01	0.66	20
0.01	0.37	21	0.01	0.53	21	0.01	0.86	21
0.01	0.45	22	/	/	/	0.01	0.81	22
0.01	0.47	23	/	/	/	0.01	0.77	23
/	/	/	/	/	/	0.01	0.53	24
/	/	/	/	/	/	0.05	0.47	25

استبانة استراتيجيات المواجهة			استبانة الدافعية للإنجاز			استبانة ضغوط العمل		
رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
/	/	/	/	/	/	26	0.50	0.01
/	/	/	/	/	/	27	0.46	0.05
/	/	/	/	/	/	28	0.40	0.05

يتضح من الجدول (6) ، أن معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (0.40) و (0.92) ، بحيث أن بعضها كان دالاً عند مستوى (0.01) ، وبعضها الآخر عند مستوى (0.05) ، وهذا ما يشير إلى التجانس الداخلي لمفردات الاستبانة، والذي يعني أن الاستبانة صادقة.

#### ثبات الأداة:

يشير الثبات (Reliability) إلى حساب، أو تفحص المقياس (الاختبار أو الاستمارة أو شبكة ملاحظة...الخ) ، المعدّ لقياس ما وضع لقياسه في اختبار الفروض، ومدى دقة نتائجه واستقرارها لو طبق على عينة من الأفراد في وضعيتين مختلفتين (فرحاتي، 2012).

ولحساب ثبات استمارة البحث، تم بالاعتماد على طريقتين هما:

التجزئة النصفية بعد تصحيح الطول بمعادلة سبيرمان وبراون، ومعادلة ألفا كرونباخ، وذلك بعد تطبيق واحد لصيغة واحدة على العينة سابقة الذكر.

#### الجدول (7)

معاملات ثبات استمارة البحث باعتماد التجزئة النصفية و معامل ألفا كرونباخ

استبانة استراتيجيات المواجهة		استبانة الدافعية للإنجاز		استبانة ضغوط العمل	
معامل الثبات	طرق حساب الثبات	معامل الثبات	طرق حساب الثبات	معامل الثبات	طرق حساب الثبات
0.81	التجزئة النصفية	0.87	التجزئة النصفية	0.78	التجزئة النصفية
0.91	معامل ألفا كرونباخ	0.93	معامل ألفا كرونباخ	0.82	معامل ألفا كرونباخ

يتضح من خلال الجدول (7) ارتفاع معامل الثبات بكلتا الطريقتين، مما يعكس ثباتاً مقبولاً، انطلاقاً من أن معامل الثبات الذي يساوي أو يزيد عن 0.70 يعدّ مقبولاً في مقاييس الشخصية.

## المعالجات الإحصائية:

من أجل تفسير النتائج الخام المتحصل عليها من الدراسة الأساسية، وللإجابة عن أسئلة البحث، أدخل الباحث البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة (20)، وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وهذه الأساليب هي:

1. استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديراتهم على مستوى استخدام استراتيجيات مواجهة الضغوط، موضع الدراسة، وذلك للكشف عن مستوى استخدامهم لذلك.
2. معامل الارتباط بيرسون، لتحديد طبيعة العلاقة، وقوتها بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز لمديري التعليم المتوسط.
3. اختبار (t- test)، لإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين مديري التعليم المتوسط طبقاً لمتغير (الجنس، والخبرة الإدارية).

## نتائج الدراسة، ومناقشتها:

### 1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

■ السؤال الأول ونصه: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز لدى مديري التعليم المتوسط بمدينة باتنة بالجزائر؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين درجات ضغوط العمل، ودرجات الدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث، وفق قانون بيرسون (Pearson) وقد جاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول كالتالي:

### الجدول (8)

يبين معامل الارتباط بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث

الدافعية للإنجاز		ضغوط العمل
0.527	معامل الارتباط	
0.856	مستوى الدلالة	
26	العينة	

يبين الجدول (8) : أن قيمة معامل الارتباط بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز قد بلغت نسبة (0.527) ، وهو معامل (متوسط) وفي ذلك دلالة على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز، وهي غير دالة عند درجة حرية (24) . عند مستوى الدلالة (0.05) قد بلغت (0.404) . مما يدل على أن الفرضية الأولى لم تتحقق. أي أننا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل بالفرضية البديلة، معنى ذلك أنه كلما زادت ضغوط العمل على مدير المؤسسة التربوية (المتوسطة) يؤدي إلى ارتفاع دافعيته للإنجاز.

## 2. عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتحليله:

■ السؤال الثاني، ونصه: ما مستوى استخدام استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل لدى مديري التعليم المتوسط بمدينة باتنة بالجزائر؟

وللإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين على كل استراتيجية على حدة وكذا المقياس ككل. ونتائج الفرضية الثانية نلخصها في الجدول الآتي:

### الجدول (9)

ترتيب استخدام أفراد عينة البحث لاستراتيجيات المواجهة

التقييم	الرتبة	م س	الانحراف المعياري (ع)	المتوسط الحسابي (م)	عدد العبارات (س)	الأداة البعـد
مرتفع	02	02.68	03.06	21.50	08	الاستراتيجيات الفردية
مرتفع	03	02.40	02.38	14.42	06	الاستراتيجيات الاجتماعية
مرتفع	01	02.86	01.03	25.76	09	الاستراتيجيات التنظيمية
مرتفع	/	02.68	03.74	61.68	23	الاستبيان ككل

باعتتماد معيار القياس وهو: الحد الأعلى - الحد الأدنى / 3

فيكون المعيار هو: أقل من (1.67) مستوى منخفض لاستخدام الاستراتيجية.

(1.67 - 2.34) مستوى متوسط

أكثر من (2.34) مستوى مرتفع

يبين الجدول (09) أن قيم م / س في الاستبانة ككل، واستراتيجياته الفرعية لدى أفراد

مجتمع البحث مرتفعة، مما يؤكد توظيف استراتيجيات المواجهة إلى أكثر من المتوسط.

كما يشير الجدول السابق أن استراتيجيات مواجهة الضغوط - الاستراتيجيات التنظيمية - قد حازت المرتبة الأولى، بينما جاءت الاستراتيجيات الفردية في المرتبة الثانية، لتأتي الاستراتيجيات الاجتماعية في المرتبة الأخيرة.

### 3. عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتحليلها:

■ السؤال الثالث ونصه: هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى استخدام استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل لدى مديري التعليم المتوسط تبعاً لمتغير الجنس؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث اختبار-ت (t- test) للمقارنة بين متوسطي الذكور والإناث في أداء استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل، والنتائج المحصل عليها ملخصة في الجدول الآتي:

#### الجدول (10)

يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة - ت - الاستبانة  
استراتيجيات مواجهة الضغوط تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأداة الجنس
غير دالة إحصائياً	0.499	1.045	3.640	62.15	ذكور
			4.036	60.43	إناث

قيمة " ت " الجدولية عند درجة حرية (24) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.064

قيمة " ت " الجدولية عند درجة حرية (24) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.797

يتضح من الجدول السابق أن قيمة «ت» المحسوبة (1.045) أقل من قيمة «ت» الجدولية وفق الدرجة الكلية للاستبانة، عند مستوى دلالة (0.05) وقد بلغ (2.064) وعند مستوى دلالة (0.01) وقد بلغ (2.797)، وهذا يدل على عدم وجود فروق في استراتيجيات المواجهة تعزى لمتغير الجنس.

وتبين كذلك من الجدول (10) بأن عينة الذكور تفوقت على عينة الإناث في استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل بمتوسط حسابي قيمته (62.15)، بينما عينة الإناث جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (60.43).

#### 4. عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وتحليلها:

▪ السؤال الرابع ونصه: هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى استخدام استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل لدى مديري التعليم المتوسط تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث اختبار «ت» (t-test) للمقارنة بين متوسطي ذوي الخبرة المرتفعة وذوي الخبرة المنخفضة في أداء استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل، والنتائج المحصل عليها ملخصة في الجدول الآتي:

الجدول (11)

يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة «ت» لاستبانة استراتيجيات مواجهة الضغوط تعزى لمتغير الخبرة الإدارية

الأداة الخبرة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدالة	مستوى الدلالة
10-1 سنوات	61.80	3.882	- 0.113	0.811	غير دالة إحصائياً
11 سنة فأكثر	61.63	3.793			

قيمة «ت» الجدولية عند درجة حرية (24) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.064

قيمة «ت» الجدولية عند درجة حرية (24) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.797

يتضح من الجدول (11) أن قيمة «ت» المحسوبة (-0.113) أكبر من قيمة «ت» الجدولية وفق الدرجة الكلية للاستبانة وعند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية. كما تبين نتائج الجدول أن عينة الخبرة الإدارية المرتفعة (أكثر من 10 سنوات)، جاءت في المرتبة الأولى في توظيف استراتيجيات المواجهة بمتوسط حسابي (61.80)، بينما عينة الخبرة الإدارية المنخفضة (أقل من 10 سنوات)، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (61.63).

#### 5. عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس وتحليلها:

▪ السؤال الخامس ونصه: هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز لدى مديري التعليم المتوسط تبعاً لمتغير الجنس؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث اختبار «ت» (t-test) للمقارنة بين متوسطي الذكور والإناث في أداء الدافعية للإنجاز، والنتائج المحصل عليها ملخصة في

الجدول الآتي:

**الجدول (12)**

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة «ت» لاستبانة الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الجنس

الجنس	الأداة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «ت»	الدلالة	مستوى الدلالة
ذكور		49.84	3.167	- 0.193	0.306	غير دالة إحصائياً
إناث		50.14	4.451			

قيمة «ت» الجدولية عند درجة حرية (24) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.064

قيمة «ت» الجدولية عند درجة حرية (24) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.797

يتضح من الجدول (12) أن قيمة «ت» المحسوبة أقل من قيمة «ت» الجدولية وفق الدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في الدافعية للإنجاز. وتبين كذلك بأن عينة الذكور تفوقت على عينة الإناث في الدافعية للإنجاز بمتوسط حسابي قيمته (50.14)، بينما عينة الإناث جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (49.84).

**6. عرض النتائج المتعلقة بالسؤال السادس وتحليلها:**

■ السؤال السادس ونصه: هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز لدى مديري التعليم المتوسط تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية؟ وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث اختبار «ت» (t- test). للمقارنة بين متوسطي ذوي الخبرة المرتفعة وذوي الخبرة المنخفضة في أداء الدافعية للإنجاز، والنتائج المحصل عليها ملخصة في الجدول الآتي.

**الجدول (13)**

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة - ت - لاستبانة الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الخبرة الإدارية

الخبرة الإدارية	الأداة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة	مستوى الدلالة
10-1 سنوات		49.60	2.716	0.370	0.476	غير دالة إحصائياً
11 سنة فأكثر		50.13	3.931			

قيمة " ت " الجدولية عند درجة حرية (24) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.064

قيمة " ت " الجدولية عند درجة حرية (24) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.797

يتضح من الجدول (13) أن قيمة "ت" المحسوبة (0.370) أقل من قيمة "ت" الجدولية وفق الدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية في الدافعية للإنجاز. كما تُبين نتائج الجدول السابق بأن عينة ذو الخبرة الإدارية المنخفضة (أقل من 10 سنوات) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (50.13)، بينما جاءت نتائج عينة ذوي الخبرة الإدارية المرتفعة (أكثر من 10 سنوات) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (49.84).

### مناقشة نتائج البحث:

يمكن مناقشة نتائج هذه الدراسة وذلك تبعاً لأسئلتها المحورية كالتالي:

◀ مناقشة نتائج السؤال الأول: عني السؤال الأول بمعرفة العلاقة الارتباطية بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز لدى المديرين، وقد تمخضت نتائج الدراسة بشكل إجمالي عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث.

و لتفسير هذه النتيجة نعتمد على بعض من التراث النظري الخاص بضغوط العمل، حيث ترى النظرية السلوكية بزعامة غولد نبيرج الواردة في (مسلم، 2007)، أن ضغوط العمل في نظره تؤدي إلى القلق ولكنها تكون أحياناً ناجحة وعملية لأنها تؤدي بالإنسان إلى اتخاذ قرارات حاسمة، وتقوي إرادته التي تمكنه من مواجهة الفشل أو النجاح في المستقبل، مما يزيد من دافعيته في الإنجاز في أثناء العمل. وهي ما تؤيده كذلك أعمال ماكلياند (McClelland) ودراساته الواردة في معمريه (2012)، الذي عدّ أن الدافع للإنجاز تكوين افتراضي يعني الشعور أو الوجدان المرتبط بالأداء حيث المنافسة لبلوغ معايير الامتياز، وأن هذا الشعور يعكس شقيين رئيسيين هما: الأمل في النجاح والخوف من الفشل في أثناء سعي الفرد لبذل أقصى جهد، وكفاحه من أجل النجاح، وبلوغ المستوى الأفضل، ويذكر ماكلياند وزملاؤه (McClelland, et al, 1953)، أن هناك جوانب عاطفية ترتبط بالحاجة إلى الإنجاز مثل: الشهرة والطموح، والحاجة إلى الحرية، والاستقلال، والسيطرة، وغيرها (معمريه، 2012).

كما أشار وينر (Weiner) الوارد في خليفة (2000)، أنه إذا فشل الفرد في أداء مهمة ما فإن هذا الفشل سوف يجعله يثابر ويبذل مزيداً من الجهد لإنجاز هذه المهمة، حيث يترتب على الفشل إثارة الدافعية مرة أخرى، وهذا ما نلاحظه عند مديري التعليم المتوسط، رغم ضغوط العمل إلا أن دافعتهم في إنجاز المهمات الموكلة لهم جاءت مرتفعة (خليفة، 2000).

تتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من شبير (2009) ، و دراسة بويلاند (Boy-land,2011). ودراسة شحام (2007) ، دراسة خليفات، والمطارنة (2010) ، التي أثبتت في مجملها إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين الضغوط المهنية والدافعية للإنجاز، وأن الأشخاص الملتزمين والمخلصين الذين لديهم دافعية مرتفعة للإنجاز هم أكثر عرضة للضغوط النفسية والاحتراق النفسي، ويرجع ذلك إلى أنهم يكونون تحت ضغط داخلي للعطاء، وفي الوقت نفسه تواجههم ظروف خارجة عن إرادتهم تقلل من هذا العطاء، مما يعوقهم عن تحقيق أهدافهم بأعلى درجة من النجاح.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بتوظيف المديرين لخبراتهم الإدارية والتربوية في تجاوز ضغوط العمل المرتفعة التي تحققت نتائجها في السؤال الثاني. وهذا ما يفسره رأي بعض الباحثين في الاختصاص حيث ينظرون إلى الضغط باعتباره مهارات الحياة حيث يمكن أن ينظر إلى الفرد الذي يتميز بمستوى توافق شخصي مرتفع بأن لديه القدرة على مواجهة الضغط العادي بل وقد يتمتع به، وبذلك فهو يؤكد نوع الضغوط الإيجابية أو الضغوط المفيدة، وهذا النوع من الضغوط يعطي إحساساً بالقدرة على إنجاز الأعمال السريعة والحاسمة، فهي بمثابة حوافز إيجابية لما لها من تأثير نفسي وإيجابي عند شعور الفرد بالإنجاز، وما يجلبه ذلك من شعور بالسعادة والغبطة والسرور، وبالتالي فهي ليست لها أضرار على صحة الفرد، بل إن كمية من الضغط يعدّ مطلباً وشرطاً أساسياً للإنجاز. وعليه فإن الفرضية الأولى لم تتحقق.

#### ◀ مناقشة نتائج السؤال الثاني:

من خلال الجدول (9) الذي رصد لنا نتائج السؤال الثاني، وبحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات المواجهة، اتضح أن استراتيجيات المواجهة لدى مديري التعليم المتوسط للتعامل مع ضغوط العمل كانت مرتفعة في الاستراتيجيات التنظيمية التي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (25.76) ، في حين جاءت الاستراتيجيات الفردية في التعامل مع المشكلات المهنية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (21.50) ، ثم كانت الاستراتيجيات الاجتماعية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (14.42) .

كما تبين كذلك بأن توظيف استراتيجيات المواجهة جاءت مرتفعة أكثر من المتوسط، وهي نتيجة منطقية، وتفسر بأن التعرض لضغوط العمل يلجئ المدير إلى توظيف ما هو متوفر لديه من خبرات إدارية تنظيمية، فإذا فشلت هذه الاستراتيجيات أو لم تكن فعالة، فيلجأ الشخص إلى الاستراتيجيات الفردية كآلية دفاعية ثانية مثل الرياضة، والعطل

المرضية، فإن استمرت هذه الضغوط ينتقل إلى الاستراتيجية الثالثة ألا وهي الاستعانة بالجانب الاجتماعي، وطلب المشورة من الآخرين لعلاج المشكلة محل الدراسة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العارضة، 1998). التي بينت نتائجها عدم وجود فروق في استخدام المعلمين لاستراتيجيات التكيف مع الضغوط تعزى إلى متغير الجنس، أو مكان العمل، أو الخبرة، أو المؤهل العلمي.

و تفسر هذه النتيجة بأن استراتيجيات المواجهة يمكن أن تستخدم لتدعم بعضها بعضاً، فقد لاحظنا في الدراسة الحالية أنه بالرغم من تقدم الاستراتيجيات التنظيمية فإن ذلك لم يبلغ استخدام الاستراتيجيات الفردية والاجتماعية، وهذا أمر مهم لأنه قد يحدث ألا تؤدي استراتيجيات واحدة بمفردها إلى تخفيض مستويات الضغط، ومن هنا يمكن استخدام كل الاستراتيجيات، وهذا عادة ما يلجأ إليه الأفراد عند التعامل مع الضغوط.

#### ◀ مناقشة نتائج السؤال الثالث:

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق في متوسطات درجات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى (0.05) في استراتيجيات مواجهة الضغوط. وهذه النتيجة تدل على عدم تحقق الفرضية الثالثة.

كما تبين النتائج بأن الاختلاف في استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل التي يستخدمها مديرو التعليم المتوسط غير جوهري، وهذا يفيد بأن كلا الجنسين يستخدمون استراتيجيات متشابهة، فكلاهما يعتمد على الاستراتيجيات الفردية التي تعرفوا على أهميتها وفعاليتها في أثناء عملية التكوين، وأن الفرق بين عينة الذكور وعينة الإناث، هو فرق غير معنوي إحصائياً، وقد يدل هذا على أن ثمة اشتراكاً في استراتيجيات المواجهة عند كلتا العينتين، ويمكن القول بأن هذه النتيجة منطقية، فالمديرون الذين يسرون مؤسسات تربوية ذات مستوى واحد، ويعملون في ظروف تتشابه فيها كل العوامل (عدد التلاميذ، تسير المؤسسة في إطار الأمن، المدير هو الأمر بالصرف، الدخول والخروج، بداية فترة الفروض والاختبارات الفصلية والسنية، ...) من الممكن أن يشتركوا في استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل نفسها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة جزئياً أو كلياً مع دراسة كل من (العارضة، 1998) ودراسة (الجردات، 2010). ودراسة كومبيس وجاكسون (Combs, & Jackson, 2009) ، ودراسة بويلاند.

Boyland (2011)، التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات مواجهة الضغوط تعزى لمتغير الجنس.

كما تتفق مع دراسة (بركات، 2010) ، التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق في استخدام المعلمين في الاستراتيجيات التكيفية مع الضغوط المهنية تبعا لمتغير الجنس، وذلك لصالح الإناث في الاستراتيجيات النفسية والاجتماعية، ولصالح الذكور في الاستراتيجيات الجسمية.

وهناك شبه اتفاق بين الباحثين في مجال السلوك التنظيمي على أن الفرد الأكثر التزاما وإخلاصا في عمله عرضة للاحتراق النفسي، وضغوط العمل أكثر من غيره، وترتبط هذه الضغوط بدرجة أعلى بالعاملين بمهن الخدمات الاجتماعية مثل المدرسين، مديري التعليم، والأطباء... الخ (جابر، 2006).

#### ◀ مناقشة نتائج السؤال الرابع:

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق في متوسطات درجات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة الإدارية عند مستوى (0.05) في استراتيجيات مواجهة الضغوط. و تتفق نتائج هذه الدراسة جزئيا أو كليا مع: دراسة (العارضة، 1998) ، ودراسة (جرات، 2010) ، ودراسة كومبيس وجاكسون (Combs,& Jackson,2009) ، ودراسة (جابر، 2006) ، التي بينت في مجملها أنه لا توجد فروق في توظيف استراتيجيات المواجهة.

وتفسر هذه النتيجة بأن الأفراد الذين يتعرضون لضغوط في العمل يستخدمون استراتيجيات المواجهة نفسها وذلك ناتج عن التشابه الكبير في ظروف المؤسسات التربوية ومحيطها التي يشرفون عليها. مما يعني أنه كلما زادت خبرة المدير اتبع استراتيجيات لمواجهة الضغوط أكثر فاعلية، وترك استراتيجيات التجنب التي يزداد استخدامها من المبتدئين في مهنة التسيير الإداري.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة بويلاند (Boyland,2011) ، ودراسة خليفات، والمطارنة (2010) ، التي هدفت إلى التعرف على مصادر الضغوط النفسية في عمل المديرين، والنظار، وكلاء المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية في إقليم جنوب الأردن، حيث أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً تعزى إلى كل من مستويات الخبرة، والمستويات العمرية في أبعاد ضغوط العمل.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بان استراتيجيات المواجهة التي يعتمدها المديرون فعالة وإيجابية وأن المديرين حديثي الخبرة سرعان ما يكتسبون آليات العمل الإداري عن طريق زملاء المهنة الواحدة الأكثر خبرة، واكتسابهم مهارات فن التسيير بإعانة من المشرف الإداري المباشر من خلال الندوات، والملتقيات، والزيارات الرسمية، وغير الرسمية منها.

#### ◀ مناقشة نتائج السؤال الخامس:

يتضح من الجدول (12) أن قيمة «ت» المحسوبة (0.370) أقل من قيمة «ت» الجدولية (2.054) عند مستوى دلالة (0.05) وفق الدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الجنس. وتتفق هذه الدراسة مع بعض نتائج الدراسات السابقة منها دراسة البدور (2007)، ودراسة أكوردينو، وأكوردينو، وسلاني (Accordino & Slaney, 2000 Accordino); التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في الدافع إلى الإنجاز، سواء أكان في موقف محايد أم في موقف منافسة.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق بين الجنسين في الدافع إلى الإنجاز، إلى أن الأسرة الحديثة تحث الإناث وتشجعهن تماما مثل الذكور على التفوق في الدراسة وفي العمل، ولذلك أصبحت الإناث ومنهن مديرات التعليم المتوسط، يرغبن في التفوق والإنجاز تماما مثل الذكور أو أكثر، كما أن الفرص التعليمية والمهنية أصبحت متاحة لكلا الجنسين دون تمييز، وتضاءلت نظرة الأسرة و المجتمع التي تميز بين الذكر والأنثى، فكلهما صار يتلقى المعاملة الوالدية نفسها في الصغر، والرعاية و الاهتمام في غرس مفاهيم الاستقلال و الاعتماد على النفس، كما أن الأنثى يقودها الإصرار على النجاح والتفوق والتحمل والمثابرة حتى تلحق بالذكر، وتحقق لنفسها مكانة اجتماعية بجواره. ولم تتوقف عند منصب مديرة فحسب بل طموحها ودافعيته نحو العمل أهلتها بأن صارت في مقدمة بعض المناصب السامية (والية، وزيرة، ..) وهو ما زاد من طموح مديرات التعليم المتوسط لتكون في مستوى واحد مع زملائها المديرين، ولأن المثابرة والرغبة في النجاح من خلال الإصرار على التفوق والتنافس مع الآخرين في مجال تسيير المؤسسة التربوية، وتحقيق أفضل النتائج على مستوى الولاية، والإحساس بالحماس والكفاءة والمرونة في الأداء، كل هذه العوامل وغيرها جعلت دافعية الإنجاز لمديري التعليم المتوسط في مستوى واحد.

#### ◀ مناقشة نتائج السؤال السادس:

يتضح من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد العينة في الدافعية للإنجاز، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

وتتفق هذه النتيجة جزئيا أو كليا مع نتائج بعض الدراسات السابقة منها: دراسة البدور (2007)، ودراسة سيث (Seath, 2004)، ودراسة ويلك (Willke, 2004)، والتي كانت حول الفرق بين الذكور والإناث في الدافع للإنجاز في موقف محايد، وفي موقف منافسة، وتبين من نتائج البحث عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في

الدافع إلى الإنجاز، سواء أكان في موقف محايد أم في موقف منافسة.

فدافع الإنجاز يكتسي صبغة ثقافية، فهو يختلف من ثقافة لأخرى ومن جيل لآخر في ضوء قيم المجتمع، ومستويات الامتياز التي يضعها، وبالطرق التي يتقبلها، وهذا معناه أن دافع الإنجاز متعلم ويكتسب وينمو ويتبلور خلال عملية التنشئة الاجتماعية (الأزرق، 2000).

ويمكن تفسير ذلك أن نمط الدافعية ومستواه بما يتيح العمل تشبع حاجة الفرد للإنجاز، وتتأثر الدافعية للإنجاز أيضا بما قد يواجه المدير من تعارض بين التزاماته الأسرية ومسؤوليات العمل وبالرغم من اختلاف قوة الدافعية للإنجاز من فرد لآخر إلا أنها تمثل أهمية خاصة بالنسبة للمديرين.

وحسب رأي الباحث أن سبب عدم وجود فروق في الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، هو أن المديرين حديثي الخبرة تكون دافعتهم نحو الإنجاز والعمل مرتفعة بسبب الاحتكاك الأولي بالمؤسسة والرغبة في العمل ضمن رتبة مدير مؤسسة تربوية، وتوظيفهم للمهارات المكتسبة من عمليات التكوين، ومحاولة إثبات مكانتهم على المستوى الإداري والتربوي والاجتماعي، أما المديرون ذوو الخبرة الإدارية المرتفعة، فإن دافعتهم للإنجاز تكون عالية وضغوط أقل بسبب توظيف المهارات المختلفة التي تقلل من آثار الضغوط، واكتساب أكثر الأساليب مواجهة لضغوط العمل وأكثرها فعالية، إضافة إلى تراكم الخبرات والتجارب التي تعد من آليات التسيير الجيد للمؤسسة التربوية.

## التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، فإن الباحث يوصي بما يأتي:

1. إجراء مزيد من البحوث والدراسات الميدانية التي تتناول موضوع ضغوط العمل، وعلاقته بجوانب أخرى كالالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي.
2. إجراء دراسة مشابهة بحيث تشمل على عينة أكبر لتضم مديري مدارس التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي، والمقارنة فيما بينها.
3. ضرورة إجراء دراسة حول نفس الموضوع بحيث تشمل متغيرات أخرى كالمنطقة التعليمية، الراتب، مكان السكن، التخصص، (علوم، علوم إنسانية)، عدد أفراد الأسرة.
4. ضرورة تضمين استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل كمقياس تكويني في الدورات التدريبية للمديرين المتربين بخاصة ومديري مدارس التعليم المتوسط بعامة، وتدريبهم على الاستخدام الأمثل للأساليب الحديثة في إدارة الضغوط.

## المصادر والمراجع:

### أولاً- المراجع العربية:

1. أبو حطب، يوسف (2003). التقويم النفسي. القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ط 2.
2. الأزرق، عبد الرحمن (2000). علم النفس التربوي للمعلمين. لبنان: مكتبة الفكر العربي.
3. البدور، نجاتة جميل (2007). مستوى الضغوط النفسية وعلاقته بمستوى الدافعية لمديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
4. بركات، زياد (2010). الاستراتيجيات التكيفية مع الضغوط المهنية، لدى معلمي المدارس الفلسطينية في محافظة طولكرم بفلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث، ع. 19، 1 - 35.
5. بن زاهي، منصور (2007). الشعور بالاغتراب الوظيفي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات. رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، قسنطينة، الجزائر.
6. جابر، محمد عبدالله (2006). الذكاء الوجداني وعلاقته بالكفاءة الذاتية واستراتيجيات مواجهة الضغوط لدى معلمي المرحلة الابتدائية. مجلة دراسات عربية في علم النفس، القاهرة، 5 (3)، 533 - 641.
7. الجردات، محمود خالد (2010). أساليب التكيف مع ضغوط العمل في كلية المعلمين بحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية، المملكة العربية السعودية، 24 (95)، 275 - 321.
8. جبر نبارغ، جيرالند وبارون، روبرت: ترجمة أحمد الرفاعي (2004). إدارة السلوك في المنظمات. المملكة العربية السعودية: دار المريخ.
9. خليفات، صالح عبد الفتاح و المطارنة، شرين محمد (2010). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة جامعة دمشق، 26 (2+1)، 599 - 642.
10. خليفة، عبد اللطيف محمد (2000). الدافعية للإنجاز. القاهرة: دار غريب.

11. شارف خوجة، مليكة (2011). مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاثة. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة تيزي وزو، الجزائر.
12. شامي، زيان (2006). تأثير أنماط مدراء التعليم المتوسط على مستويات دافعية إنجاز الأساتذة. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف.
13. شبير، توفيق (2009). ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليه. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
14. شحام، عبد الحميد (2007). علاقة الضغوط المهنية بالاضطرابات السيكوسوماتية. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر.
15. الطعاني، حسن أحمد (2005). مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية (الأساسية والثانوي) في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. مجلة جامعة دمشق، 20 (21)، 197 - 243.
16. عبد العظيم حسين، سلامة وعبد العظيم حسين، طه (2006). استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية. الأردن: دار الفكر.
17. عثمان، فاروق السيد (2001). القلق وإدارة الضغوط النفسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
18. عسكر، علي (2003). ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها. ط3، الكويت: دار الكتاب الحديث.
19. عظيمي، مسعودة (2009). نمط المناخ التنظيمي السائد في مؤسسات التعليم الثانوي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأستاذ. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
20. غريب، عبد الكريم (2001). معجم علوم التربية مصطلحات التربية والديداكتيك. ط3، المغرب: عالم التربية.
21. فرحاتي، العربي بلقاسم (2012). البحث الجامعي بين التصميم والتحرير والتقنيات. ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
22. القصاص، مهدي محمد (2007). مبادئ الإحصاء والقياس الاجتماعي، القاهرة، المنصورة.

23. مارس، هناء (2008). أثر نمطي الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد والنازل على دافعية الإنجاز لدى الأفراد العاملين داخل المؤسسات الجزائرية. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة.
24. مسلم، محمد (2007). مدخل إلى علم النفس العمل. ط1، دار قرطبة، الجزائر.
25. معمريّة، بشير (2012). سيكولوجية الدافع إلى الإنجاز. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
26. مقداد، محمد وخليفة، فاضل عباس (2012). الضغوط النفسية واستراتيجيات مواجهتها لدى معلمي نظام الفصل بمملكة البحرين. مجلة دراسات نفسية وتربوية، البحرين، ع. 9، 175 - 2019.
27. الملحم، وليد عبد المحسن (2000). ضغوط العامل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

## ثانياً - المراجع الأجنبية:

1. *Accordino, D. ; Accordino, M. & Slaney, R (2000) : « An investigation of perfectionism, mental health, achievement, and achievement motivation in adolescents », Psychology in the School, 37 (6) , 535- 545.*
2. *Boyland, L (2011) : Job Stress and Coping Stratégies of Elementary Principals, Current Issues in Education,14, (3) ,pp 1- 11.*
3. *Combs, J, Edmonson, S, Jakson, S (2009) : Burnout Among Elementary School Principals. AASA Journal of Scholarship and Practice, 5, (4) , pp 10- 15.*
4. *Goeller, T. (1993). Indiana female principals perceptions of occupational stress and effective coping resources. Dissertation Abstract International, 54 (5) , 1611- A.*
5. *Schafer,walt. (2000) : Stress Mangement for Wellens, édition Harcourt collage Publisher, London.*
6. *Seath langley , Wambach. (2004) : Academic Achivement Motiviation: Differences Among Under Prepared Student Taving a Psi ,University of Minnesota. New York.*

7. Willke, R. (2004) . “The effect of active learning on college students’ achievement, motivation, and self- efficacy in a human physiology course for non- majors”. *Dissertation Abstracts International*, V. 61, 11A.