

ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز و استراتيجيات مواجهتها

لدى مديري التعليم المتوسط

– دراسة ميدانية بمتوسطات مدينة باتنة –

أ. مخلوفي سعيد

جامعة العقيد الحاج لخضر – باتنة

ملخص البحث:

هدف هذا البحث إلى معرفة علاقة ضغوط العمل بالدافعية للإنجاز، وتأثير كل من متغيرات (الجنس، الخبرة الإدارية) في استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل. اعتمد البحث على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تكون مجتمع البحث من جميع مديري مدارس التعليم المتوسط بمدينة باتنة، خلال العام الدراسي 2013/2014، والبالغ عددهم (126) مديرا ومديرة، ولتحقيق أهداف البحث 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)، وتوصل البحث إلى:

للم وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز بلغت (0.52).

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

للم لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة البحث في الدافعية للإنجاز، تعزى لمتغير الجنس والخبرة الإدارية.

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

Summary of the research:

This research aims to study the correlation between Stress at work and the motivation of accomplishment and varieties influence such as: (Sex, administrative experience) in the strategies of coping.

For the collect of data, a farm has been elaborated combining three grades, the first one measures work stress, the second one measures the motivation of accomplishment, the third one measures the coping strategies of the work stress.

These grades are just a sample composed of (126) headmasters who have been the object of the research case of the wilaya of batna during the school year 2013/2014. In the analyse of the data, we have use the factor of Pearson Correlation. The average extraction and the normative deviation and the (T-Test) in order to know the diversions, besides the (SPSS) programme which has been used in the survey analysis of these data.

This later has given the following results: the existence of an average correlation between stress at work and the strategies of coping which has reached (0.52). Absence of signicative survey divergence use at the research sample in the strategies of coping stress at work: influenced by the Sex variety for masculine, influenced by administrative experience.

Keywords : Stress at work, motivation of accomplishment, strategies of coping, headmasters.

- إشكالية البحث:

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 المهام المسندة لكل الفرد، ومسببات ضغوط العمل تختلف من منظمة إلى أخرى، وجميع العاملين في المؤسسات يتعرضون لضغوط العمل في بعض

الأوقات، ولكن الأفراد لا يتأثرون بضغط العمل بالمستوى نفسه، فالفروق الفردية بين خصائص الأفراد تؤدي إلى اختلاف مستوى معاناتهم من ضغوط العمل، وكذلك ردود فعلهم على المواقف الضاغطة (حسن أحمد الطعاني، 2005، ص123). ويعرف شافير Schäfer الضغوط: على أنها إثارة العقل والجسد رداً على مطلب مفروض عليهما. (Schafer, 2000, 06).

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

ومع تعدد مصادر هذه الضغوط جعلت الإنسان قلقاً سهلاً للاستثارة، سهلاً للانفعال، 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 مصدراً للضغوط إذ يشعر الكثير من العاملين في المدرسة بالإرهاق وحالات عدم التوازن النفسي والجسماني مما يؤثر عليهم وعلى مستوى الأداء الذين يقومون به بشكل سلبي.

كما أثبتت بعض الدراسات التطبيقية أن المديرين، وخاصة في الدول النامية على اختلاف مستوياتهم في المؤسسات الإدارية المختلفة أياً كان نوعها، ونشاطها، أو حجمها يتعرضون لضغوط عديدة، وإن البيئة الداخلية أو الخارجية هي مصدر

هذه الضغوط، كما أثبتت هذه الدراسات أن السلطة الممنوحة للمديرين لا تتناسب مع المسؤوليات المنوطة بهم، والتي ينعكس أثرها على دافعية العمل لديهم بصفة عامة. (عباس عبد مهدي، 2006)

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

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

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

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

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

وتنبثق مشكلة البحث الحالي من ضغوط العمل التي يتعرض لها مدير المتوسطة، كقائد تربوي من أكثر من مصدر، مثل غموض المهام المسندة إليه وآلية الصراع الداخلي والخارجي مع طاقم المؤسسة التربوية، وضغوط العمل الناتجة عن التلاميذ وعن المجتمع المحلي والقيادة التربوية العليا، كل هذه الضغوط المتوقعة ستؤدي حتما إلى عدم قيام مدير المتوسطة بمهامه كما هي محددة في التشريع

المدرسي. مما يؤدي إلى تدهور دافعيته للإنجاز على المستوى الإداري، عاملاً في إطار تجنب الفشل كلما أمكن ذلك.

وعلى هذا الأساس تتحدد مشكلة بحثنا في الأسئلة التالية :

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

- فرضيات البحث:

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

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

- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي من خلال :

- للـ وضع أرضية صلبة لبناء مقاييس: ضغوط العمل - الدافعية للإنجاز - استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل في الإدارة المدرسية خاصة بالبيئة الجزائرية .
- للـ إمكانية استثمار نتائجه في مجالات مهنية مختلفة كتسيير المؤسسات التربوية والصناعية.
- للـ وضع تصور مقترح للتعامل مع ضغوط العمل لدى مديري المؤسسات التربوية وعلى المستوى التنظيمي للمدرسة.
- للـ التعرف على أهم الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها للحد من الآثار السلبية لهذه الضغوط.
- للـ تنمية مهارات التوافق السريع والتعامل الفعال مع الضغوط وبالتالي تنمية المهارات الإدارية التي تواجه مدير المدرسة، في ظل زيادة جو من الضغوط عليه.

- أهداف البحث:

- يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- ✓.الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث .
- ✓.التعرف على درجة استخدام أفراد عينة البحث لاستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل (موضع الدراسة).

- ✓. الكشف عن مدى وجود فروق في استخدام أفراد عينة البحث لاستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل (موضع الدراسة) تعزى لمتغير الجنس والخبرة الإدارية .
- ✓. الكشف عن مدى وجود فروق في استخدام أفراد عينة البحث لأبعاد دافعية الإنجاز (موضع الدراسة)، تعزى لمتغير الجنس والخبرة الإدارية .

- الضبط الإجرائي لمفاهيم البحث :

التعريف الاصطلاحي:

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 والإحباط والحرمان والقلق، (فاروق عثمان، 2001: ص، 96).

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. (جرينبر جوبارون، 2004، ص 257).

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

الاستراتيجية: خطة عمل مكونة من عمليات ومواقف منظمة قصد إحداث تفاعلات بين عناصر الوضعية التربوية، تمكن من تيسير تحقيق أهداف المشاريع التربوية بين فرد أو مجموعة أفراد (عبد الكريم غريب وآخرون، 2001، ص301).

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

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

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

التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث:

- ضغوط العمل: هي الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الاستبيان المستخدم لقياس ضغوط العمل، والتي تتراوح بين 28 درجة و 84 درجة، بمتوسط قدره 56 درجة.

- الدافعية للإنجاز: هي الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الاستبيان المستخدم لقياس الدافعية للإنجاز، والتي تتراوح بين 21 درجة و 63 درجة، بمتوسط قدره 42 درجة.

- استراتيجيات المواجهة: هي الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الاستبيان المستخدم لقياس استراتيجيات المواجهة، والتي تتراوح بين 23 درجة و 69 درجة، بمتوسط قدره 46 درجة .

الإطار النظري والدراسات السابقة:

اهتم الباحثون في مجال السلوك التنظيمي بموضوع ضغوط العمل لما له من آثار سلبية على سلوك الأفراد والعاملين واتجاهاتهم نحو العمل. وعلى الإدارة الواعية أن تعمل على مواجهة الضغوط وإدارتها لتمكين العاملين من أداء أعمالهم بفاعلية. وأكد (القريوتي، 2000) أن العمل في التنظيمات الإدارية يشكل مصدراً للضغوط والتوترات التي يشعر بها العاملون على مختلف المستويات، إذ يشعر كثير من العاملين بالإرهاق النفسي وعدم التوازن الجسمي، الأمر الذي يستدعي من المنظمات الاهتمام بموضوع ضغوط العمل لما له من آثار على الأفراد من الناحية النفسية والجسدية، وانعكاس ذلك على إنتاجيتهم وكذلك الجانب المادي الذي يترتب عن الغياب نتيجة الظروف الصعبة. (عبد الفتاح خليفات، 2010، ص610).

وقدم كل من سزلاجي ووالاس (Szilagyi & 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." (طه عبد العظيم حسن، سلامة عبد العظيم حسين، 2006: 216)

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. (وليد عبد المحسن الملحم، 2007: ص 35).

– الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بضغط العمل:

1- دراسة شحام عبد الحميد (2007): بعنوان "علاقة الضغوط المهنية بالاضطرابات السيکوسوماتية لدى أساتذة التعليم المتوسط، مسيلة . الجزائر. حيث اعتمد الباحث هو المنهج الوصفي أما عينة الدراسة فقد كان عدد أفراد العينة (342) فردا مختارة عشوائيا وهي تعادل (11.33%) من المجتمع الأصلي للدراسة، والأدوات المستخدمة هي المقابلات ومقياس الضغط المهني واختبار تحري العوارض السيکولوجية.و أثبتت النتائج وجود علاقة بين الضغوط والمصادر العلائقية والاضطرابات السيکوسوماتية.

2- دراسة محمد عوض توفيق شبيب(2009): ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها. الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين تبعا 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 مسح شامل للمجتمع وبلغ عددهم (374) مديرا ومديرة من المديريات التعليمية الستة واستخدم الباحث لهذا الغرض باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS).

3- دراسة (Boyland,2011) بعنوان: هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ضغوط العمل لدى مدراء 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 مدراء المدارس في ولاية انديانا، كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة

الدراسة تبعا للمتغيرات المستخدمة، كما أن مدرء المدارس يستخدمون وسائل فعالة لمقاومة الاحتراق النفسي، ومن أهم التوصيات أنه ينبغي النظر في اتخاذ تدابير لمساعدة مدرء المدارس للتغلب على الاحتراق النفسي وإحداث التوازن بينها وبين مطالب الوقت.

4 - دراسة (Combs, & Jackson, 2009) بعنوان: هدفت هذه الدراسة للكشف عن مستويات الاحتراق الوظيفي بين مدرء 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 للمدرء عبر البريد الإلكتروني، ومن أهم نتائج الدراسة أن حوالي 9% من المبحوثين يعانون من الاحتراق النفسي العالي، وأن الروح المعنوية والرضا عن العمل ينخفضان لدى المديرين الذين يعانون من مستوى احتراق عال، وتبين من الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغيرات العمر والجنس وسنوات الخبرة، وأشارت النتائج إلى أن أكبر مصادر ضغوط العمل نتجت عن تحصيل الطلاب، وتنوع المسؤوليات وتحفيز المعلمين ومن أهم نتائج الدراسة هي أن يتم منح هذا الموضوع أهمية كبيرة، وإجراء دراسات نوعية في هذا المجال.

الدراسات المتعلقة بالدافعية للإنجاز:

1 - دراسة سيث: (Seath, 2004): هدفت هذه الدراسة إلى خلق وسائل تربوية فعالة لتقييم الطبيعة المعقدة لدافعية الإنجاز الأكاديمية لدى الطلاب، وقدرتهم على إدارة الذات، فضلا عن شرح الاستراتيجيات التي يستخدمها الطلاب في التعلم في برنامج التعليم الفردي (DSI) داخل قسم علم النفس العالم، الدراسة تبحث ما إذا كانت هناك فروق بين الطلاب الناجحين والغير الناجحين في

معتقداتهم الخاصة بعمليات التعلم، وفاعلية الذات والقدرة على إدارة الذات، وبيئة المذاكرة، والقدرة على تنظيم الجهد كما يقيسه مقياس الاستراتيجيات الدافعية للتعلم (MSLQ) والذي أعده بينترش وآخرون (Pintrich, et al., 1991) أما من حيث العينة، فقد تكونت عينة الدراسة من (75) طالبا وطالبة من الصف الأول الجامعي في جامعة 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.

2- دراسة "أكوردينو، وأكوردينو، سلاني" (Accordino & Slaney, 2000)

هدفنا : هدفت الدراسة 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) طالب وطالبة بالمرحلة الثانوية موزعين كالتالي: منهم (55) طالبا 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 ارتباطية دالة إحصائية 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:

1- دراسة جويلر (Goeller, 1993): قام "جويلر" بدراسة هدفت إلى

معرفة مصادر الضغوط المهنية وكيفية مواجهتها لدى مديري المدارس في ولاية

أنديانا الأمريكية، على عينة بلغت (365 مديراً). أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك مديري المدارس لمصادر ضغوط العمل المهنية تبعاً لمتغيرات الجنس والعمر، وكذلك جود فروق ذات دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل المهنية من وجهة نظر مديري المدارس تبعاً لاختلاف مستوى المدرسة، ولصالح مديري المدارس الثانوية المتوسطة. كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن من أهم الوسائل لمواجهة الضغوط الشائعة هي مهارة الدعم الاجتماعي والمهارة المعرفية.

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

- 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 (خليفة، 2010)، ودراسة (زياد بركات 2010) ، ودراسة (Goeller, 1993)، ودراسة (Seath, 2004)، ودراسة (Boyland, 2011)، ودراسة (Combs, 2009).
2. تتفق الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في المنهج الوصفي ومن هذه الدراسات، دراسة (شحام، 2007)، ودراسة (توفيق شبير، 2009)، ودراسة (زياد بركات، 2010). ودراسة (Accordino&Slaney, 2000).

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث:

1. تناولت الدراسة موضوع ضغوط العمل وعلاقته بالدافعية للإنجاز واستراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط كأول دراسة في الجزائر تطبق على هذه الفئة في حدود علم الباحث فإنه لم يعثر على دراسة سابقة تناولت ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز واستراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط.
2. خصوصية البيئة الجزائرية (مدارس التعليم المتوسط) التي تناولها الدراسة.
3. استخدام متغير (الجنس، والخبرة الإدارية) لمعرفة الفروق في مجتمع البحث.

- الدراسة الأساسية:

1- منهج البحث:

انطلاقاً من تمحور أهداف البحث حول دراسة إمكانية وجود علاقات بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز، اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي باعتبار أنه: " يهتم بالكشف عن العلاقة بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات، والتعبير عنها بصورة رقمية..." (ملحم، 2000، ص 348)،

حيث يساهم في تحديد قوة هذه الارتباطات وطبيعتها في توجيه البحوث العلمية اللاحقة في اتجاهات أكثر تحديدا وتعمقا، وعليه فهو مناسب لما يرمي إليه البحث .

2- مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع مدراء التعليم المتوسط لمدينة باتنة، والبالغ عددهم (33) مديرة(ة)، للسنة الدراسية 2013 / 2014، وهي السنة التي تم تطبيق فيه البحث.

والجدول التالي رقم (01) يبين توزيع مجتمع البحث حسب متغيرات البحث: الخبرة الإدارية، الجنس.

المتغيرات	الفئة	العدد	النسبة
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	45	35.71 %
	أكثر من 10 سنوات	81	64.28 %
المجموع	/	126	100 %
الجنس	ذكور	93	73.80 %
	إناث	33	26.19 %
المجموع	/	126	100 %

3- حدود البحث:

- الحدود البشرية: حيث تكون مجتمع البحث من كل مدراء مدارس التعليم المتوسط بولاية باتنة. الجزائر والبالغ عددهم 126 مديرا ومديرة.

- الحدود المكانية: لقد تم إجراء هذا البحث بمدينة باتنة شرق الجزائر، حيث قام الباحث بتوزيع استمارة البحث على مجتمع الدراسة، بمكاتب مدراء التعليم المتوسط فرديا أحيانا، وأثناء الملتقيات التربوية رفقة مفتش الإدارة مرة أخرى .

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

4- أدوات جمع البيانات: (من إعداد الباحث)

سعى لجمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات البحث، واعتمادا على ما تم جمعه من معلومات نظرية وتطبيقية حول الموضوع، قام الباحث ببناء استمارة البحث التي ضمت ثلاث استبيانات لمتغيرات البحث كما يلي:

- تحديد الأبعاد الرئيسية التي ستشملها الاستمارة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل بعد من أبعاد الاستمارة.
- تم إعداد الاستبيانات في صورتها الأولية والتي شملت (76) عبارة .
- وبعد ذلك تم عرض الاستمارة على تسعة (9) أساتذة من المحكمين التربويين ذو الخبرة والاختصاص في مجال علم النفس وعلوم التربية والقياس والتقويم التربوي من ثلاث جامعات جزائرية، والملحق رقم (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، حيث تم حذف (05) عبارات، منها (3) في استبيان ضغوط العمل، و(2) في استبيان الدافعية للإنجاز.

وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها كل المحكمين، تم الإبقاء على البنود التي بلغت نسبة الاتفاق عليها (80%) فما فوق، حيث تم حذف (05) عبارات، منها

(3) في استبيان ضغوط العمل، و(2) في استبيان الدافعية للإنجاز، والجدول التالي يوضح العبارات التي تم حذفها والبعد الذي تقع تحته العبارة.

جدول رقم (02) يوضح العبارات التي تم حذفها بناء على توصيات المحكمين والبعد الذي كانت تتبع له العبارة ضمن كل استبيان

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

للم إلى جانب هذا فقد تم تعديل وصياغة بعض العبارات من حيث الجانب اللغوي، وقد بلغ عدد عبارات الاستمارة بعد صياغتها النهائية (71) عبارة موزعة على ثلاث استبيانات كما هي مبينة في الملحق وفيما يلي أداة الدراسة مع بعض من التفصيل.

أولاً: وصف أداة البحث (الاستمارة):

ضمت هذه الاستمارة ثلاث استبيانات تم بنائها من طرف الباحث وفق متغيرات البحث الثلاثة وهي: (ضغوط العمل – الدافعية للإنجاز – استراتيجيات المواجهة).

الأول هدف إلى قياس مستوى ضغوط العمل لدى مديري التعليم المتوسط من خلال ظهور أعراضه المختلفة، كان منطلقه التراث النظري بعد قيام الباحث

بالإطلاع على عدد من الدراسات السابقة وبعض المقاييس التي تناولت ضغوط العمل منها (محمد عوض توفيق شبير 2009، عبد الله الضريبي 2010، زياد لطفي الطحانية 2008، سليمان سالم الحجايا 2012، زهرة بنت ناصر بن محمد الراسبية 2012، فوزية بنت عبد الباقي الجمالية 2008).

أما استبيان الدافعية للإنجاز فقد استفاد الباحث من التراث النظري في الدراسات التالية لبنائه (شامي زيان 2006، عبد الرحمان صالح الأزرق 2000، مسعودة عظيمي 2009، مارس هناء 2008).

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

أم الاستبيان الثالث فهو يقيس استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل لدى مديري التعليم المتوسط أثناء أداء مهامهم الإدارية المكلفون بها، واشتمل هذا الاستبيان في صورته النهائية على 23 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: البعد الأول: الاستراتيجيات الفردية 08 عبارات، البعد الثاني: الاستراتيجيات الاجتماعية 06 عبارات، البعد الثالث: الاستراتيجيات التنظيمية 09 عبارات.

2. صدق الاستمارة:

يشير الصدق validity إلى مدى صلاحية المقياس وصحته في قياس ما صمم لقياسه، وقد حددت الرابطة الأمريكية لعلم النفس ثلاث أنواع أساسية من الصدق، ورد وصفها في كتيب التوصيات الفنية للجمعية كما يلي: صدق المحتوى، الصدق المرتبط بالحق، وصدق التكوين (أبو حطب وآخرون، 2003، ص 133).

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

2.1. 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، أنظر الملحق رقم (02)، وقد طُلبَ من السادة الأساتذة المحكمين الحكم على صحة ووضوح العبارات من عدمها، وكذلك انتمائها لمجالاتها من عدمه و تعديل ما يرونه مناسبا، وملائمة كل فقرة من حيث أنها تقيس أو لا تقيس ووضوح صياغة الفقرة أو عدمها للفئة محل الدراسة، وبعد ذلك أخذ الباحث بملاحظات المحكمين، وأجريت التعديلات لإثراء البحث، ولحساب نسبة الاتفاق بين المحكمين تم استخدام معادلة كوبر، و تنص على ما يلي: (محمد مقداد فاضل عباس خليفة، 2012، ص 185)

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

2.2. صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستمارة بتطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (25) من مديري التعليم المتوسط خارج عينة الدراسة

الأساسية، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان .

و ينص معامل بيرسون *Pearson* على : (مهدي محمد القصاص، 2007، ص 259).

$$r = \frac{n \text{ مع س ص} - \text{مع س} \times \text{مع ص}}{\sqrt{[n \text{ مع س} - 2(\text{مع س})][n \text{ مع ص} - 2(\text{مع ص})]}}$$

- ويشير الجدول التالي (03) إلى معاملات ارتباط كل بعد في الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان المنتمي إليه.

استبيان ضغوط العمل			استبيان الدافعية للإنجاز			استبيان 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
2	0.63	0.01	2	0.40	0.05	2	0.76	0.01
3	0.59	0.01	3	0.53	0.01	3	0.45	0.01
4	0.41	0.05	4	0.72	0.01	4	0.51	0.01
5	0.87	0.01	5	0.53	0.01	5	0.41	0.01
6	0.63	0.01	6	0.54	0.01	6	0.71	0.01
7	0.52	0.01	7	0.62	0.01	7	0.80	0.01
8	0.50	0.01	8	0.58	0.01	8	0.36	0.05
9	0.43	0.04	9	0.48	0.05	9	0.68	0.01
10	0.62	0.01	10	0.53	0.01	10	0.59	0.01
11	0.65	0.01	11	0.66	0.01	11	0.50	0.01
12	0.92	0.01	12	0.46	0.05	12	0.56	0.01

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
/	/	/	/	/	/	0.01	0.50	26
/	/	/	/	/	/	0.05	0.46	27
/	/	/	/	/	/	0.05	0.40	28

يتضح من هذا الجدول أن معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت بين 0.40 و 0.92، بحيث أن بعضها كان دالا عند مستوى 0.01، والبعض الآخر عند مستوى 0.05، وهذا ما يشير إلى التجانس الداخلي لمفردات الاستبيان، والذي يعني أن الاستبيان صادق.

3. ثبات الاستبيان:

يشير الثبات reliability إلى حساب أو تفحص المقياس (الاختبار أو الاستمارة أو شبكة ملاحظة...الخ)، المُعدّ لقياس ما وضع لقياسه في اختبار

الفروض ومدى دقة واستقرار نتائجه لو طبق على عينة من الأفراد في وضعيتين مختلفتين. (فرحاتي، 2012: ص 329).

ولحساب ثبات استمارة البحث، تم بالاعتماد على طريقتي:
التجزئة النصفية بعد تصحيح الطول بمعادلة سيرمان وبراون، ومعادلة ألفا كرونباخ، وذلك بعد تطبيق واحد لصيغة واحدة على العينة سابقة الذكر.
الجدول رقم (04): معاملات ثبات استمارة البحث

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

يتضح من خلال الجدول رقم (12) ارتفاع معامل الثبات بكلتا الطريقتين، مما يعكس ثباتا مقبول، انطلاقا من أن معامل الثبات الذي يساوي أو يزيد عن 0.70 يعتبر مقبولا في مقاييس الشخصية.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

1- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرهم 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 طبقا لمتغير (الجنس، الخبرة الإدارية).

عرض وتحليل نتائج البحث في ضوء الفرضيات:

1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى (ف1):

نصت الفرضية الأولى على: " توجد علاقة ارتباطية سالبة بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث "

للتأكد من تحقق هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط-بيرسون- بين درجات ضغوط العمل ودرجات الدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث، ونص قانون بيرسون Pearson، كما يلي:

$$r = \frac{n \text{ مـ ج س ص} - \text{مـ ج س} \times \text{مـ ج ص}}{\sqrt{[n \text{ مـ ج س}^2 - 2 \text{ مـ ج س}][n \text{ مـ ج ص}^2 - 2 \text{ مـ ج ص}]}}$$

جدول رقم(05): يبين معامل الارتباط بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز لدى

أفراد عينة البحث

		الدافعية للإنجاز
ضغوط العمل	Corrélation de Pearson	527
	Sig. (bilatérale)	856

	N	126
--	---	-----

يبين الجدول رقم (05): أن قيمة معامل الارتباط بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز قد بلغت نسبة (0.527)، وهو معامل (متوسط) وفي ذلك دلالة على وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز 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 وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية (ف2):

نصت الفرضية الثانية على: "تتخفف درجة استخدام أفراد عينة البحث لاستراتيجيات مواجهة الضغوط إلى أقل من متوسط استجابة المفحوص على استبيان المستخدم لأغراض البحث"

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المدراء على كل إستراتيجية على حدة وكذا المقياس ككل. ونتائج الفرضية الثانية نلخصها في الجدول الآتي:

- جدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة الكلية على استبيان استراتيجيات المواجهة، ورتبة كل واحدة منها.

الرتبة	عدد العبارات (س)	المتوسط الحسابي (م)	الانحراف المعياري (ع)		
/	23	61.68	03.74	02.68	الاستبيان ككل
02	08	21.50	03.06	02.68	الاستراتيجيات الفردية

03	02.40	02.38	14.42	06	الاستراتيجيات الاجتماعية
01	02.86	01.03	25.76	09	الاستراتيجيات التنظيمية

بين الجدول رقم (06) أن قيم م/س في الاستبيان ككل وكذا استراتيجياته الفرعية لدى أفراد مجتمع البحث ككل أقل من المتوسط (03)، مما يؤكد على انخفاض مستوى أفراد العينة الكلية في استخدام استراتيجيات مواجهة الضغوط - موضع الدراسة - إلى أقل من المتوسط.

وتدل هذه الفرضية على تحقق الفرضية الأولى بالنسبة للعينة الكلية. كما يشير الجدول رقم (06) كذلك إلى أن استراتيجيات مواجهة الضغوط - الاستراتيجيات التنظيمية - قد حازت المرتبة الأولى، بينما جاءت الاستراتيجيات الفردية في المرتبة الثانية، لتأتي الاستراتيجيات الاجتماعية في المرتبة الأخيرة.

3. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة (ف3):

نصت الفرضية الثالثة على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة البحث في استراتيجيات مواجهة الضغوط، تعزى لمتغير الجنس" ولاختبار صحة هذه الفرضية: استخدمنا اختبار - ت - (t-test) للمقارنة بين متوسطي الذكور والإناث في أداء استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل، والنتائج المحصل عليها ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (07): يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة - ت - لاستبيان استراتيجيات مواجهة الضغوط تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	الدلالة	قيمة - ت -	إناث عدد = 33	ذكور عدد = 93
غير دالة	0.499	1.045	ع2	ع1

إحصائيا			4.036	60.43	3.640	62.15
---------	--	--	-------	-------	-------	-------

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

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

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة (1.045) أقل من قيمة "ت" الجدولية وفق الدرجة الكلية للاستبيان، عند مستوى دلالة (0.05) وقد بلغ (2.064) وعند مستوى دلالة (0.01) وقد بلغ (2.797)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. وتبين كذلك من الجدول (07) بأن عينة الذكور تفوقت على عينة الإناث في استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل بمتوسط حسابي قيمته (62.15)، بينما عينة الإناث جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (60.43).

4. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة (ف4):

نصت الفرضية الرابعة على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات المواجهة لدى أفراد عينة البحث، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية " ولاختبار صحة هذه الفرضية: استخدمنا اختبار - ت - (t-test). للمقارنة بين متوسطي ذو الخبرة المرتفعة وذو الخبرة المنخفضة في أداء استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل، والنتائج المحصل عليها ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (08): يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة - ت - لاستبيان استراتيجيات مواجهة الضغوط تعزى لمتغير الخبرة الإدارية

أكثر من 10 سنوات	أقل من 10 سنوات	قيمة	الدلالة	مستوى
عدد = 81	عدد = 45	- ت -		الدلالة

غير دالة	0.811	-0.113	2ع	2م	1ع	1م
إحصائيا			3.793	61.63	3.882	61.80

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

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

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

5. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة(ف5):

نصت الفرضية الخامسة على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث، تعزى لمتغير الجنس " ولاختبار صحة هذه الفرضية: استخدمنا اختبار - ت (t-test). للمقارنة بين متوسطي الذكور والإناث في أداء الدافعية للإنجاز، والنتائج المحصل عليها ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (09): يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة - ت - لاستبيان الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	الدلالة	قيمة - ت -	إناث عدد = 33		ذكور عدد = 93	
غير دالة	0.306	-0.193	2ع	2م	1ع	1م
إحصائية			4.451	50.14	3.167	49.84

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

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

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

6. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة (ف6):

نصت الفرضية السادسة على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة البحث، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية " ولاختبار صحة هذه الفرضية: استخدمنا اختبار - ت - (*t-test*) . للمقارنة بين متوسطي ذو الخبرة المرتفعة وذو الخبرة المنخفضة في أداء الدافعية للإنجاز، والنتائج المحصل عليها ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (10): يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة - ت -

لاستبيان الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الخبرة الإدارية

أكثر من 10 سنوات	أقل من 10 سنوات	قيمة	الدلالة	مستوى
------------------	-----------------	------	---------	-------

الدلالة		- ت -	عدد = 45		عدد = 81	
غير دالة	0.476	0.370	2ع	2م	1ع	1م
إحصائيا			3.931	50.13	2.716	49.60

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

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

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة (0.370) أقل من قيمة "ت" الجدولية وفق الدرجة الكلية للاستبيان، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية في الدافعية للإنجاز. كما تُبين نتائج الجدول (24) بأن عينة ذو الخبرة الإدارية المنخفضة (أقل من 10 سنوات) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (50.13)، بينما جاءت نتائج عينة ذو الخبرة الإدارية المرتفعة (أكثر من 10 سنوات) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (49.84).

مناقشة نتائج البحث

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال الجدول رقم (05) الذي رصد لنا نتائج الفرضية الإجرائية الأولى (ف 01)، وبحساب معامل الارتباط بين درجات ضغوط العمل ودرجات الدافعية للإنجاز، يتبين لنا أن معامل الارتباط لعينة البحث بلغ 0.52، وفي ذلك دلالة على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متغير ضغوط العمل والدافعية للإنجاز.

وتؤيد هذه الفرضية النظرية السلوكية بزعامة **غولد نيرج (1977)**، والتي ترى بأن ضغوط العمل في نظره تؤدي إلى القلق ولكنها تكون أحياناً ناجحة وعملية لأنها تؤدي بالإنسان إلى اتخاذ قرارات حاسمة وتقوي إرادته التي تمكنه من مواجهة الفشل أو النجاح في المستقبل، مما يزيد من دافعيته في الإنجاز أثناء العمل. وهي ما تؤيده كذلك أعمال ودراسات (**ماكلياند Mc Clelland**)، الذي اعتبر أن الدافع للإنجاز تكوين افتراضي يعني الشعور أو الوجدان المرتبط بالأداء حيث المنافسة لبلوغ معايير الامتياز وأن هذا الشعور يعكس شقين رئيسيين هما: الأمل في النجاح والخوف من الفشل أثناء سعي الفرد لبذل أقصى جهد وكفاحه من أجل النجاح وبلوغ المستوى الأفضل، ويذكر ماكلياند وزملاؤه (McClelland, et al, 1953)، أن هناك جوانب عاطفية ترتبط بالحاجة إلى الإنجاز مثل: الشهرة والطموح والحاجة إلى الحرية والاستقلال والسيطرة وغيرها.

كما أشار **وينر (Weiner)**، أنه إذا فشل الفرد في أداء مهمة ما فإن هذا الفشل سوف يجعله يثابر ويبدل المزيد من الجهد لإنجاز هذه المهمة، حيث يترتب على الفشل إثارة الدافعية مرة أخرى، وهذا ما نلاحظه عند مديري التعليم المتوسط، رغم ضغوط العمل إلا أن دافعتهم في إنجاز المهام الموكلة لهم جاءت مرتفعة. وعليه فإن الفرضية الأولى لم تتحقق.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من دراسة (**مكناسي محمد، 2006**) ودراسة (**محمد عوض توفيق شبير 2009**) و دراسة (**Boyland 2011**)، التي أثبتت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين الضغوط المهنية والدافعية للإنجاز، أما (**ستيرز 1991**) فيرجع حماسة هذه الدافعية في الإنجاز إلى تأكيده على البرامج التدريبية التي أهلكتهم لتجاوز ضغوط العمل و الاستخدام الأمثل لاستراتيجيات المواجهة.

كما تتفق مع دراسة (علي عسكر، 1986) في (إيمان إبراهيم محمد الجيد، 2010)، حيث خلصت إلى أن الأشخاص الملتزمين والمخلصين الذين لديهم دافعية مرتفعة للإنجاز هم أكثر عرضة للضغوط النفسية والاحتراق النفسي، ويرجع ذلك إلى أنهم يكونون تحت ضغط داخلي للعطاء، وفي نفس الوقت تواجههم ظروف خارجة عن إرادتهم تقلل من هذا العطاء، مما يعوقهم عن تحقيق أهدافهم بأعلى درجة من النجاح.

2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال الجدول رقم (06) الذي رصد لنا نتائج الفرضية الإجرائية الثانية (ف 02)، وبحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستراتيجيات المواجهة، يتضح من نتائج الجدول السابق أن استراتيجيات المواجهة لدى مديري التعليم المتوسط للتعامل مع ضغوط العمل كانت مرتفعة في الاستراتيجيات التنظيمية التي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (25.76)، في حين جاءت الاستراتيجيات الفردية في التعامل مع المشكلات المهنية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (21.50)، ثم كانت الاستراتيجيات الاجتماعية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (14.42).

كما تشير نتائج الجدول رقم (06) بأن توظيف استراتيجيات المواجهة جاءت مرتفعاً أكثر من المتوسط، وهي نتيجة منطقية وتفسر بأن التعرض لضغوط العمل يلجأ المدير إلى توظيف ما هو متوفر لديه من خبرات إدارية تنظيمية، فإذا فشلت هذه الاستراتيجيات أو لم تكن فعالة فيلجأ الشخص إلى الاستراتيجيات الفردية كآلية دفاعية ثانية مثل الرياضة والعطل المرضية، فإن استمرت هذه الضغوط

ينتقل إلى الاستراتيجية الثالثة ألا وهي الاستعانة بالجانب الاجتماعي وطلب المشورة من الآخرين لعلاج المشكل محل الدراسة.

وتتفق هذه الدراسة مع (دراسة العارضة 1998) التي بينت نتائجها عدم وجود فروق في استخدام المعلمين لاستراتيجيات التكيف مع الضغوط تعزى إلى متغير الجنس، أو مكان العمل، أو الخبرة، أو المؤهل العلمي. كما تفسر هذه النتيجة بأن استراتيجيات المواجهة يمكن أن تستخدم لتدعم بعضها البعض، فقد لاحظنا في الدراسة الحالية أنه بالرغم من تقدم الاستراتيجيات التنظيمية فإن ذلك لم يلغ استخدام الاستراتيجيات الفردية والاجتماعية، وهذا أمر مهم لأنه قد يحدث ألا تؤدي استراتيجيات واحدة بمفردها إلى تخفيض مستويات الضغط، ومن هنا يمكن استخدام كل الاستراتيجيات وهذا عادة ما يلجأ إليه الأفراد عند التعامل مع الضغوط.

3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

يتضح من الجدول رقم (20) عدم وجود فروق في متوسطات درجات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى (0.05) في استراتيجيات مواجهة الضغوط. وهذه النتيجة تدل على عدم تحقق الفرضية الثالثة.

تبين النتائج بأن الاختلاف في استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل التي تستخدمها مديري التعليم المتوسط غير جوهري، وهذا يفيد بأن كلا الجنسين يستخدمون استراتيجيات متشابهة، فكلاهما يعتمد على الاستراتيجيات الفردية التي تعرفوا على أهميتها وفعاليتها أثناء عملية التكوين،

كما تبين النتائج أن الفرق بين عينة الذكور وعينة الإناث، هو فرق غير معنوي إحصائياً، وقد يدل هذا على أن ثمة اشتراكاً في استراتيجيات المواجهة عند كلتا العينتين، ويمكن القول بأن هذه النتيجة منطقية، فالمدرء الذين يسرون

مؤسسات تربوية ذات مستوى واحد، ويعملون في ظروف تتشابه فيها كل العوامل (عدد التلاميذ، تسير المؤسسة في إطار المأمن، المدير هو الأمر بالصرف، الدخول والخروج، بداية فترة الفروض والاختبارات الفصلية والسنوية، ...)، من الممكن أن يشتركوا في نفس استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل.

تتفق هذه النتائج مع ما تم التوصل إليه في دراسة (العارضة، 1998: 68)، إذ أنه أكد عدم وجود فروقاً دالة إحصائية في مدى استخدام المعلمين لاستراتيجيات التكيف مع الضغوط النفسية تعزى إلى الجنس.

وتتفق كذلك هذه الدراسة مع دراسة (محمد خالد جردات 2010)، ودراسة (Combs, & Jackson 2009)، ودراسة (Boyland 2011)، التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات مواجهة الضغوط تعزى لمتغير الجنس.

وتتعارض نتائج هذه الدراسة مع دراسة (زياد بركات، 2010)، التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق في استخدام المعلمين في الاستراتيجيات التكيفية مع الضغوط المهنية تبعاً لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث في الاستراتيجيات النفسية والاجتماعية ولصالح الذكور في الاستراتيجيات الجسمية.

وتختلف أيضاً عن دراسة (الشايب، 1994)، بأن هناك تأثيراً في استخدام استراتيجيات التكيف مع الضغوط النفسية تعزى لمتغير الجنس.

وهناك شبه اتفاق بين الباحثين في مجال السلوك التنظيمي على أن الفرد الأكثر التزاماً وإخلاصاً في عمله عرضة للاحتراق النفسي وضغوط العمل أكثر من غيره، وترتبط هذه الضغوط بدرجة أعلى بالعاملين بمهن الخدمات الاجتماعية مثل المدرسين، مديري التعليم، والأطباء. الخ (جابر محمد عبدالله، 2006، ص 515).

5. مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة (0.370) أقل من قيمة "ت" الجدولية (2.054) عند مستوى دلالة (0.05) وفق الدرجة الكلية للاستبيان، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية الإنجاز تعزى لمتغير الجنس مما يدل على عدم تحقق الفرضية الثانية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من (مصطفى أحمد تركي، 1988) و(دراسة نجاة جميل نصر الله البدور، 2007)، التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في الدافع إلى الإنجاز، سواء في موقف محايد أو في موقف منافسة. ودراسة (عبد الفتاح محمد دويدار، 1991)، حول الدافع إلى الإنجاز وبعض المتغيرات لدى عينة من الموظفين والموظفات بمصر، استعمل أدوات لقياس كل من الدافع إلى الإنجاز، مصدر الضبط، تأكيد الذات، القيم الدينية، القلق، الاكتئاب، فبينت النتائج عدم وجود فروق بين الموظفين والموظفات في الدافع إلى الإنجاز.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق بين الجنسين في الدافع إلى الإنجاز، إلى أن الأسرة الحديثة تحث الإناث وتشجعهن تماما مثل الذكور على التفوق في الدراسة وفي العمل، ولذلك أصبحت الإناث ومنهن مديرات التعليم المتوسط، يرغبن في التفوق والإنجاز تماما مثل الذكور أو أكثر، كما أن الفرص التعليمية والمهنية أصبحت متاحة لكلا الجنسين دون تمييز، وتضاءلت نظرة الأسرة والمجتمع التي تميز بين الذكر والأنثى، فكلاهما صار يتلقى نفس المعاملة الوالدية في الصغر، والرعاية والاهتمام في غرس مفاهيم الاستقلال والاعتماد على النفس، كما أن الأنثى يقودها الإصرار على النجاح والتفوق والتحمل والمثابرة حتى تلحق بالذكر، وتحقق لنفسها مكانة اجتماعية مجواره. ولم تتوقف عند منصب مديرة فحسب بل طموحها ودافعيتها نحو العمل أهلتها بأن صارت في مقدمة بعض المناصب السامية (والية،

ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز و استراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط
وزيرة،..) وهو من زاد من طموح مديرات التعليم المتوسط لتكون في مستوى
واحد مع زملائها المديرون.

6. مناقشة نتائج الفرضية السادسة:

يتضح من الجدول رقم (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في
متوسطات درجات أفراد العينة في الدافعية للإنجاز، تعزى لمتغير الجنس .
وعليه فإن الفرضية السادسة لم تتحقق، أي عدم وجود فروق في الدافعية
للإنجاز تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات سابقة من انتفاء الفروق
الجنسية الدالة في الدافعية للإنجاز منها دراسة (مصطفى أحمد تركي، 1988)
والتي كانت حول الفرق بين الذكور والإناث في الدافع للإنجاز في موقف محايد
وفي موقف منافسة، وتبين من نتائج البحث عدم وجود فروق دالة إحصائية بين
الذكور والإناث في الدافع إلى الإنجاز، سواء في موقف محايد أو في موقف منافسة.
كما تتفق مع دراسة (عبد الفتاح محمد دويدار ، 1991)، حول الدافع
إلى الإنجاز وبعض المتغيرات لدى عينة من الموظفين والموظفات بمصر، استعمل
أدوات لقياس كل من الدافع إلى الإنجاز، مصدر الضبط، تأكيد الذات، القيم
الدينية، القلق، الاكتئاب، فبينت النتائج عدم وجود فروق بين الموظفين والموظفات
في الدافع إلى الإنجاز.

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

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

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

خاتمة وتوصيات:

ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية لاحظ الباحث بأن استراتيجيات المواجهة يمكن أن تستخدم لتدعم بعضها البعض، فقد لاحظنا في الدراسة الحالية أنه بالرغم من تقدم الاستراتيجيات التنظيمية فإن ذلك لم يلغي 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.

وهكذا يمكن القول أن ضغوط العمل التي يواجهها المدير أثناء عمله في البيئة المدرسية لها انعكاساتها السلبية على النواحي النفسية والانفعالية والجسمية والاجتماعية عليه، لأن هذه الضغوط تتعارض مع التناغم الطبيعي لجسم الإنسان ونفسيته وقدراته الطبيعية، وقد يؤدي ذلك إلى زيادة الضيق والتوتر والقلق والإحباط لديه، كما وقد يؤدي إلى تعب وإرهاق جسمي وعصبي يمنع المدير من تحقيق التوازن ومن ثم يفشل في القيام بواجباته المهنية على أكمل وجه.

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، فإن الباحث يوصي القيام بالدراسات والأبحاث المقترحة لاستكمال الدراسة في الموضوع ومنها:

- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية التي تتناول موضوع ضغوط العمل وعلاقته بجوانب أخرى كالاتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي.
- إجراء دراسة مشاهمة بحيث تشمل على عينة أكبر لتضم مديري مدارس التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي، والمقارنة فيما بينها.
- ضرورة إجراء دراسة حول نفس الموضوع بحيث تشمل متغيرات أخرى كالمنطقة التعليمية - الراتب - مكان السكن - التخصص، علوم، علوم إنسانية - عدد أفراد الأسرة.
- ضرورة تضمين استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل كمقياس تكويني في الدورات التدريبية للمدراء المتربصين خاصة و مديري المدارس المتوسطة عامة. وتدريبهم على الاستخدام الأمثل للأساليب الحديثة في إدارة الضغوط.
- إتاحة الفرصة لمديري التعليم المتوسط على المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية .
- تخفيف أعباء التسيير الإداري والبيداغوجي والتربوي على المدير باستحداث منصب نائب مدير يساعده في تسيير المؤسسة.

- تفعيل البريد الإلكتروني على مستوى إدارة كل مؤسسة تربوية، بغية تخفيف الأعباء على المديرين فيما يتعلق بالطرود البريدية و مراسلات مديرية التربية و المشرفين التربويين من حين لآخر، وهي مصدر أول لضغوط العمل لدى المدرء.

المراجع المعتمدة:

باللغة العربية:

1. بشير معمريّة (2002): القياس النفسي وتصميم الاختبارات النفسية للطلاب والباحثين، الطبعة الأولى، منشورات شركة باتنيت، باتنة.
2. بشير معمريّة (2012): سيكولوجية الدافع إلى الإنجاز، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1.
3. جيرالد جير نبارغ، روبرت بارون (2004): إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة محمد الرفاعي، دار المريح المملكة العربية السعودية.
4. حسن أحمد الطعاني (2005): مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية (الأساسية والثانوي) في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 21، العدد الثاني، ص ص: 197-243.
5. زياد بركات (2010): الاستراتيجيات التكيفية مع الضغوط المهنية، لدى معلمي المدارس الفلسطينية في محافظة طولكرم بفلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث، العدد 11، ص ص: 01 - 35.
6. سلامة عبد العظيم حسين (2005): ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة التربية، كلية التربية بنها، جامعة الزقازيق.
7. شارف خوجة مليكة (2011): مصادر لضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين، دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاثة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطفونيا، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو. الجزائر.

- ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز و استراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط
8. طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين(2006):استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، ط1، دار الفكر، الأردن.
9. عبد الحميد شحام (2007):علاقة الضغوط المهنية بالاضطرابات السيكوسوماتية، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطفونيا، جامعة محمد خيضر، بسكرة. الجزائر.
10. عبد الرحمان صالح الأزرق (2000):علم النفس التربوي للمعلمين، مكتبة الفكر العربي، لبنان.
11. عبد الفتاح صالح. خليفات شرين محمد المطارنة (2010):أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية. في مجلة جامعة دمشق – المجلد 26.العدد(1+2).الأردن.
12. سلامة عبد العظيم حسين (2004): ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في مجال الإدارة المدرسية، مؤتمر التعلم والتنمية المستدامة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
13. عبد الكريم غريب وآخرون(2001):معجم علوم التربية، مصطلحات البيداغوجيا و الديداكتيك. الطبعة الثالثة .منشورات عالم التربية. الدار البيضاء، المغرب
14. عبد اللطيف محمد خليفة (2000):الدافعية للإنجاز، دار غريب، القاهرة.
15. العربي بلقاسم فرحاتي (2012):البحث الجامعي بين التصميم والتحرير والتقنيات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن – عمان .
16. فاروق، السيد عثمان(2001):القلق وإدارة الضغوط النفسية، القاهرة، دار الفكر العربي، ص 101.
17. محمد عوض توفيق شبير(2009): ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليه (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين.

18. محمد مقداد، فاضل عباس خليفة (2012): الضغوط النفسية واستراتيجيات مواجهتها لدى معلمي نظام الفصل بمملكة البحرين، مجلة دراسات نفسية وتربوية، البحرين. 175 – 209.
19. منصور بن زاهي (2007): الشعور بالاغتراب الوظيفي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، في علم النفس العمل، قسنطينة .
20. وليد عبد المحسن الملحم (2007): ضغوط العامل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية الرياض، المملكة العربية السعودية.

باللغة الأجنبية:

- 21 . Schafer, walt(2000): **Stress Mangement for Wellens**, édition Harcourt collage Publisher, London
- 22 . Boyland, L (2011): Job Stress and Coping Stratégies of Elementary Principals, **Current Issues in Education**, 14, (3) ,pp 1-11.
- 23 . Combs, J, Edmonson, S, Jakson, S (2009) : **Burnout Among Elementary School Principals**. AASA Journal of Scholarship and Practice, 5, (4) , pp 10-15.
- 24 . Seath langley , Wambach , et al .(2004): **Academic Achivement Motivation**: Differences Among Under Prepared Student Taving a Psi ,University of Minnesota. New York.