



جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علوم التربية
الموضوع:



النمط القيادي للمدير وعلاقته بالضغط المهنية لدى أساتذة التعليم المتوسط

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر في تخصص: ارشاد وتوجيه

:
ناصر عبد القادر

:
بن موسى كنزة
سعادو فوزية

_____:

- الأستاذ: بوحميذة نصر الله (رئيس اللجنة)
- الأستاذ: زين العابدين عبد الحفيظ (ممت)
- : ()

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، النبي القائد محمد بن عبد الله "صلى الله عليه وسلم"، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد..

قال جل وعلا في كتابه العزيز: "رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين".

الشكر لله أولا وأخيرا على توفيقه لنا لإتمام هذه الرسالة، فهو صاحب المن والفضل كله، وهو أهل الثناء والمجد..

ر الجزيل وخالص الامتنان للأستاذ "ناصر عبد القادر" على تفضله بالإشراف على هذه الرسالة، وعلى ما قدم من توجيهات قيمة ورعاية علمية سديدة، فبارك الله في وقته وجهده وجزاه الله خير الجزاء.

وتحية وشكر إلى أسرة جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة بالأخص قسم العلوم الاجتماعية

كما نتقدم بالشكر إلى عائلتنا الكريمة لما وفروا لنا من راحة حتى أتمنا هذا العمل ونخص بالذكر الأولياء أكرمهم الله وأطال في أعمارهم وأمدهم بالصحة والعافية.

إهداء

... التي أيقظت روحي بمحاسنها... إليك أمي.

... الأولى وسندي بعد الله في الحياة... إليك أبي.

... فوانيس البيت... إليكم أخواتي.

إلى... سواعدي في الدنيا... إليكم إخوتي.

إلى مصدر قوتي وعزيمتي، ومهما قلت فيه فلن توفيه كل كلمات العالم حقه... خطيبي زين العابدين

إلى... زملاء دربي (كنزة، إيمان) الذين تقاسمت معهم عبء إنجاز هذه المذكرة التي

إلى... جميع أصدقائي وأخص بالذكر أصدقاء الدراسة.

الذي كان بمثابة السفينة التي أوصلتنا إلى شاطئ الأمان حفظه الله ورعاه.

... كل من نسيه قلبي وذكره

إلى... جميع معارفي الكرام.

... جميع الباحثين وطلبة تخصص إرشاد وتوجيه

إلى... الأهل والأقارب.

أهدي لكم جميعاً ثمرة جهدي.

فوزية

إهداء

إلى من قال فيهما الله عز و جل "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا "

أهدي ثمرة جهدي إلى أعلى ما أملك في الدنيا ، إلى من كانت شمعة تنير دربي ،
من كانت تسقيني

إلى هذه اللحظة بفارغ الصبر التي كانت و لازالت أكبر حافز لنجاحي " أمي " الغالية
حفظها الله .

إلى من رباني على مكارم الاخلاق و احتل في نفسي حب العمل الذي علمني حب الخير

يراني في الطليعة " أبي " العزيز حفظه الله و أطال في عمره .

إلى روح أمي الثانية " خالتي الغالية " طيب الله ثراها و تغمدها بواسع رحمته و أسكنها
فسيح جنانه تمنيت أن تكون معي أن تقطف ثمرة جهدي ، و لكم قدر الله ما شاء فعل
" رحمة الله عليك بالغالية "

إلى من شاركوني حلو الزمان و مره ظلالتي التي لا تفارقتني صديقتاي العزيزات " فايضة و
إيمان " حفظهم الله لي .

إلى من هم دائما بجانبني إخواني عبد الرحمن، سيد أحمد، ضياء الدين و علي و إلى كل
الأهل و الأقارب بدون .

"ناظر عبد القادر " على كل ما قدمه إلينا من مساعدة .

الفهرس

	الإهداء
01	
	:
04	1- الإشكالية
09	2- فرضيات الدراسة
10	3- أهداف الدراسة
10	4- أهمية الدراسة
11	5-
	: أنماط القيادة التربوية
14	● تمهيد
15	1- مفهوم القيادة
18	2- مفهوم النمط القيادي
20	3- عناصر القيادة

22	4- خصائص القيادة
23	5- أهمية القيادة
24	6- مهارات القيادة
26	7- مصادر قوة القيادة
28	8- النظريات المفسرة للقيادة
41	9- أنماط القيادة التربوية
55	●
	: الضغوط المهنية
57	● تمهيد
58	1- تعريف الضغوط المهنية
59	2- خصائص الضغوط المهنية
60	3- آلية حدوث الضغوط المهنية
62	4- أنواع الضغوط المهنية
65	5- عناصر الضغوط المهنية
67	6- مصادر الضغوط المهنية
72	7- النظريات المفسرة للضغوط المهنية
77	8- الآثار المترتبة عن الضغوط المهنية
80	9- استراتيجيات التعامل مع الضغوط المهنية
86	●
87	
97	التعقيب على الدراسات السابقة
	: منهجية الدراسة وإجراءاتها
101	● تمهيد

101	1- منهج الدراسة
102	-2
102	3- عينة الدراسة
102	-4
103	-5
106	•
	: مناقشة وتفسير النتائج
108	• تمهيد
109	1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى
110	2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية
112	3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
112	4- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
112	3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية
114	
116	
117	



26	مهارات القيادة	01
34	نموذج نظرية المسار والهدف	02
36	نموذج هيرسي وبلانشارد	03
41	نموذج القيادة التبادلية	04
43	نمط الاتصال بين القائد الأوتوقراطي والمرؤوسين	05
47	نمط الاتصال بين القائد الديمقراطي والمرؤوسين	06
50	نمط الاتصال بين القائد الترسلي والمرؤوسين	07
66	مكونات الضغوط المهنية الرئيسية	08
74	تخطيط عام لنظرية سيالي	09
76	نظرية لازاروس	10



33	الموقفى لفيذر	01
53	مقارنة بين الأنماط القيادية	02
63	المقارنة بين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية	03
85	أساليب مواجهة الضغوط	04
105	معيار الحكم على درجة ومستوى الضغوط المهنية	05

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي للمدير و الضغوط المهنية لدى أساتذة التعليم المتوسط، و بعد الإلمام بمختلف المعلومات لإثراء متغيرات الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، وقد استخدمنا مقياس الضغوط المهنية لمصطفى منصوري(2010) المتكون من (50) فقرة ، واستخدمنا مقياس الانماط القيادية للمدير من إعداد عياصرة(2003) المتكون من (57) فقرة. الا أننا لم نتمكن من تطبيق الدراسة ميدانيا لصعوبة الاتصال بأفراد العينة وصعوبة الاتصال بالمؤسسات التربوية نظرا للأوضاع الصحية التي تمر بها البلاد(Covid-19).

وحسب الفرضيات التي وضعناها ومن خلال ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة اقترحنا النتائج التالية:

* عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الأنماط القيادية للمدير تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة المهنية.

* عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الأنماط القيادية للمدير تعزى لمتغيرات السن والحالة الاجتماعية.

* يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمين الذكور .

* لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

* لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير السن والخبرة المهنية.

* توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي للمدير والضغط المهنية لدى أساتذة

التعليم المتوسط .



يشهد العالم ما يمكن أن نسميه ثورة مؤسساتية، ويؤكد العلم والتجربة على أهمية ضرورة جعل أي عمل أو حركة إنسانية في إطار مؤسسي أو منظماتي، له قواعده وهيكله وقيادته، وقد حظيت القيادة التربوية باهتمام كبير في كافة المؤسسات التعليمية لما لها من أثر على سير العملية التعليمية، إضافة إلى أنها من أبرز العوامل المساهمة في نجاح أو فشل المؤسسات التربوية و بالقدر الذي يكون فيه القائد التربوي قادرا على القيام بمهامه من تخطيط وتنظيم وتوجيه و رعاية وتشجيع للمعلمين وتحفز لهم، ويكون قادرا على تحقيق أهداف المدرسة لذا نجد المؤسسات التعليمية الأكثر نجاحا هي التي يكون فيها القائد يمتاز بمواصفات ومؤهلات تمكنه من تأدية عمله على الوجه المطلوب .

ولعل من أهم المؤهلات أن يكون لديه شخصية قوية وثقة بالنفس وله القدرة على القيادة والتحكم في تسيير وتنظيم المؤسسة من الناحية التربوية والإدارية، وأيضا تعزيز المحبة مع المحيطين به من إداريين ومعلمين.

كما أن النظرة الإيجابية لدى المعلمين المتمثلة في الميول و الاستعدادات و الرغبات اتجاه المهنة والمدير هنا له أثر على المعلمين و ما يقدمونه لأجل تحقيق أهداف تلك المؤسسة أو المنظومة التربوية.

وقد يتأثر المعلمين بالنمط القيادي المتبع من طرف المدير، إذ هناك ثلاثة أنماط قيادية (نمط ديموقراطي، نمط ديكتاتوري، ونمط تسيبي) ومنه يؤثر النمط المتبع بالسلب أو بالإيجاب على المعلمين حيث يخلق لديهم مستويات مختلفة من الضغوط والتوترات قد تخلق لديهم اضطرابات نفسية وصحية ووجود أي ضغط داخل أي مؤسسة قد يعيق تحقيق أي هدف، مما يشكل صعوبة في البقاء و ينعكس على أدائهم ويحد من قدرتهم إذ تعتبر مهنة التدريس من أكثر المهن الاجتماعية الضاغطة ، نظرا لكثرة مسؤولياتها و متطلباتها على أدائهم و حياتهم و مستقبلهم المهني، مما يكون له الأثر السلبي على عطائهم و كفاءتهم في الأداء و تتمثل هذه التأثيرات السلبية في ضعف مستوى الأداء وعجزه عن الابتكار و ضعف الدافعية فينخفض مستوى الطلاب، وهذا بدوره يبدي بإنهاك المعلم وعدم تحقيق الأهداف المرجوة، لذا من مسؤوليات المؤسسة اليوم البحث وإيجاد قيادة فاعلة ومؤثرة تملك من المعرفة والمهارة والتحفيز والإلهام ما يؤهلها من أن تكون من مستوى هذا النوع من الضغوط من شأنها تذليل الصعوبات والعراقيل التي يواجهها الفرد .

لذا جاءت هذه الدراسة تحت عنوان النمط القيادي للمدير و علاقته بالضغوط المهنية لدى أساتذة التعليم المتوسط، حيث اشتملت هذه الدراسة على خمسة فصول:

الفصل الأول: خصص للإطار العام للدراسة وذلك بتحديد إشكالية الدراسة التي تناولت بعض الدراسات السابقة، ومن ثم صياغة فرضيات الدراسة التي تتضمن الإجابة عن التساؤلات المطروحة تليها أهداف الدراسة، كما سلطنا الضوء على أهداف الدراسة ثم قمنا بتحديد المفاهيم الأساسية.

الفصل الثاني والثالث: قدمنا فيه عرض مفصل لمتغيرات الدراسة:

أولاً: أنماط القيادة التربوية: قمنا بتقديم تمهيد ثم تطرقنا إلى مفهوم القيادة، مفهوم النمط القيادي، عناصر القيادة، خصائص القيادة، أهمية القيادة، مهارات القيادة، إضافة إلى تقديم عرض لأهم مصادر قوة القيادة، ومن ثم عرضنا أهم النظريات المفسرة للقيادة، وأخيراً أنماط القيادة ، ثم خلاصة .

ثانياً: الضغوط المهنية: أما فيما يخص هذا الجزء فقد تطرقنا إلى تعريف الضغوط المهنية، خصائص الضغوط المهنية، آلية حدوث الضغوط المهنية، أنواع الضغوط المهنية، عناصر الضغوط المهنية، مصادر الضغوط المهنية، النظريات المفسرة للضغوط المهنية، الآثار المترتبة عن الضغوط المهنية، ثم سلطنا الضوء على استراتيجيات التعامل مع الضغوط المهنية، ثم خلاصة الفصل .

ثالثاً: الدراسات السابقة: قمنا فيه بعرض الدراسات التي عالجت كل من النمط القيادي للمدير والضغوط المهنية لدى المعلمين وعلاقتها بمتغيرات أخرى، ثم قمنا بعرض الدراسات التي ربطت بين كل من النمط القيادي والضغوط المهنية.

الفصل الرابع: تناولنا في هذا الفصل منهجية البحث وإجراءاته بعرض المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، ثم التطرق إلى أدوات الدراسة.

الفصل الخامس: وهو آخر فصل في هذه الدراسة وفيه قمنا بمناقشة النتائج، وتفسيرها على ضوء الدراسات السابقة ومن ثم الخروج بخلاصة وتقديم بعض الاقتراحات والتوصيات وفي آخر هذا العمل عرضنا قائمة المراجع ومن ثم الملاحق المستخدمة في هذه الدراسة.



الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

1/ إشكالية الدراسة.

2/ فرضيات الدراسة.

3/ أهداف الدراسة.

4/ أهمية الدراسة.

5/ مصطلحات الدراسة.

1- الإشكالية:

تعتبر المدرسة من أهم المؤسسات التربوية التي تعنى بتربية الإنسان، ومساعدته في النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والنفسية والروحية والاجتماعية إلى أعلى درجة ممكنة من النمو وفقا لمقدراته واستعداداته وميوله واتجاهاته، مع توجيه هذا النمو وجهة اجتماعية، وحتى تتمكن المدرسة من القيام بوظيفتها التربوية على خير أداء، فإنها تحتاج إلى إمكانات مادية وبشرية، وتحتاج إلى كفاءة إدارية تتولى القيام بمجموعة العمليات التي يتم من خلالها تعبئة القوى البشرية والمادية، وتنظيمها وتوظيفها بصورة موجهة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. وبالرغم من أن الهيكل الإداري للمدرسة يختلف من مدرسة لأخرى، تبعا للمرحلة التعليمية وعدد الفصول الدراسية، وعدد التلاميذ والمعلمين، وعدد الموظفين والمنتجين، إلا أنه في كل الأحوال يوجد في كل مدرسة قائد تربوي يتولى شؤون المدرسة .

(هيف منصور العجمي، 2011:ص1)

ويعد مدير المدرسة المتوسطة القائد التربوي المسؤول عن تصريف الأمور الإدارية المتعددة التي تضمن البيئة التربوية المناسبة من جهة، كما أنه المشرف التربوي والمسؤول المباشر عن متابعة سير العملية التربوية، ويشير عياصرة(2003) في دراسته "بأن طبيعة عمل مديري المدارس المتوسطة تفرض عليهم أن يقوموا بدورهم الإداري في توجيه سلوك المعلمين ومتابعتهم، لأن هؤلاء المديرين هم الذين يعملون على ترجمة السياسات التربوية، وتنفيذ الخطط العامة التي ترسمها الإدارات العليا كما أن عليهم تحفيز العاملين معهم، وبخاصة المعلمين، لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التربوية بالدرجة المطلوبة من النجاح ". (فريدة بن إبراهيم، 2014:ص4)

ويرى "حسن حسان، عبد العاطي الصياد"(1986) أن القيادة التربوية تتجلى من القيادة بشكل عام في النظم الرسمية والغير الرسمية للمجتمعات، فالقيادة تتمثل أهميتها من كونها الأداة الفاعلة والأساسية في تنظيم وتنسيق جهود العاملين في المنظمة وبالتالي أداة ضرورية للتنظيمات الإدارية تجعلها أكثر

ديناميكية وفعالة لتحقيق أهدافها فضلا عن كونها المعيار الذي يتخذه في ضوء نجاح هذه التنظيمات في تحقيق أهدافها فضلا عن كونها المعيار الذي يتخذ في ضوءه نجاح هذه التنظيمات في تحقيق أهدافها.

(كنعان، 1995:ص117)

والقيادة في المؤسسة التربوية وعلى وجه التحديد (المدرسة) لا تقل أهميتها عن مثيلاتها في المؤسسات الأخرى، بل تفوتها أهمية لاتصالها بالعنصر البشري، ونجاح الإدارة المدرسية يعتمد بالدرجة الأساس على المديرين لأنهم يشكلون العنصر القيادي في العملية الإدارية، لذلك فإن غالبية المختصين في مجال الإدارة التربوية يضعون مدير المدرسة في موقع مهم بالنسبة لكل ما يجري في المدرسة، فهو القائد المباشر لهذه المؤسسة التعليمية وهو المسؤول المباشر الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها. ويشير " أونس (Owens)" بهذا الصدد في دراسته إلى فاعلية المؤسسة التعليمية (المدرسة) تعود بالدرجة الأساس إلى النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة في تفاعله مع أعضاء الهيئة التدريسية بخاصة في القيادة معتمدا على مدى قدرته لاختيار النمط القيادي المناسب لهم إدراكا لما يعكس النمط المتبع في السلوك القيادي للمدير من أثر إيجابي أو سلبي في رضا المدرسين عن عملهم، فإذا كان هذا السلوك مبنيا على احترام مشاعرهم واهتماماتهم، أثر إيجابيا على رضاهم وانعكس على روحهم المعنوية، وأشعرهم بأنهم مسؤولون وقادرون على تحسين عمليتي التعلم والتعليم أما إذا كانت العلاقة تقوم على التسلط وعدم احترام مشاعر المدرسين انعكس ذلك سلبا على رضاهم . (علي حيدر، 2009:ص2)

تشكل الأنماط القيادية الأسلوب والطريقة التي يتفاعل بها القائد مع رؤوسيه حيث يعتبر النمط القيادي العامل الأساسي في نجاح تلك المؤسسات التربوية أو فشلها، لما للقائد من دور حاسم في سلوك المعلمين وفي توفير البيئة الأكاديمية للتعلم والتعليم في المدرسة. لذا يكون الطلبة أكثر تقبلا للتعلم عندما تتوفر البيئة الداعمة لذلك والتي أساسها المعلم المحفز إيجابيا نحو مهنته، ضمن إدارة مدرسية داعمة

تتمثل بمدير المدرسة، وبما يحمله من معتقدات تعليمية راسخة ومدى انعكاس ذلك في ثقافة المدرسة .

(إسماعيل عقم، 2013: ص2)

وتختلف الأنماط القيادية في المدارس من حيث القيم والمعتقدات التي يحملها المديرين، وقد توصلت الدراسات إلى أنواع متعددة لأنماط القيادة، والتي لها أثرها على عوامل متعددة خاصة دافعية المعلمين نحو مهنة التدريس، وأدائهم ورضاهم الوظيفي، فهناك نمط القيادة الديمقراطية الذي يحرص على العلاقات الإنسانية، ويشارك المعلمين في اتخاذ القرارات، ويسعى إلى تهيئة المناخ لحفزهم على بذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة. وهناك نمط القيادة الأوتوقراطية الذي يهتم كثيرا بإنجاز العمل والاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار وإتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر، وهذا السلوك بني على عدة قيم وجهت هذا الفرد فجعلت منه قائدا دكتاتوريا، وهناك نمط القيادة التسيبية (المتساهلة) الذي يعطي المعلمين قدرا من الحرية اللامحدودة والغير مدروسة في ممارسة أعمالهم ويتجنب المسؤولية ويمنحها لهم. (عبد الجليل طيارة، 2018: ص5)

فتمت القائد الإداري سواء كان تسلطيا أو ديمقراطيا أو تسيبيا هو الأساس في نجاح العملية التربوية، وله الدور الأكبر في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين معه، وشعورهم بقيمتهم الإنسانية وكرامتهم، مما يؤدي إلى مضاعفة الجهود لزيادة الإنتاج . (حنان ناصر العدوان، 2013: ص2).

إن الضغوط تعتبر من العوامل المؤثرة في حدوث الإجهاد والانفعال الزائد لدى الفرد، ومن ناحية أخرى فإن الضغوط موجودة لدى كل فرد بدرجة مختلفة، كما أن التعرض المستمر للضغوط الحادة يؤثر بصفة سلبية على الفرد ويؤدي إلى ظهور الأعراض المرضية الجسمية والنفسية .

(بن حامد محمد، 2008: ص19)

أما الضغوط المهنية فتعتبر من أهم سمات العصر الراهن، حيث تشكل جزء حياة الإنسان نظرا لكثرة التحديات التي يواجهها في هذا العصر، فهي تكاد تنتشر في مختلف البيئات، وخاصة في بيئة الأعمال التي تتطلب من القائمين عليها التفاعل المباشر مع الناس مثل المعلمين .

(يوسف سامية، بن عباس حكيمة، 2016:ص06)

وحسب منظمة العفو الدولية التي تصنف مهنة التدريس من أكثر مجالات العمل ضغوطا، فهي أكثر المهن الضاغطة. (عبد الحميد عموش، نزييم صرداوي، 2016:ص460)

والمعلم هو الأساس الذي تقوم عليه العملية التربوية، لذا لا بد من أن يتمتع بصحة نفسية وجسدية جيدة، وبشخصية متكاملة ومنتزعة تعكس مستوى مقبولا عن الحياة التي يعيشها هذا المعلم إذ إن تصرفاته و نظرتة للحياة تنعكس بشكل مباشر على تلاميذه وفي حياة المعلم الكثير من الضغوط التي تفرضها مهنته. (فراس قريطع، 2017:ص475)

ويعتبر كوبر (Cooper) الضغوط المهنية بأنها عبارة عن مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر سلبا على أداء الفرد في العمل منها غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل البيئية، العلاقات الشخصية في العمل.... إلخ . (براهيمي عبد العالي، عباسي السعيد، 2017:ص02)

وفي ذلك يرى "الخصيري" أن ضغط العمل هو كل ما له من تأثير مادي أو معنوي ويأخذ أشكالا مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية أو التنفيذية.

وفي هذا الصدد ظهرت الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع الضغط المهني في مهنة التدريس باعتبارها من أكثر المهن الضاغطة محاولة الكشف عن مسبباته والأعراض الناتجة عنه ومن هذه الدراسات دراسة "لورنس بسطا" (1988) حيث يؤكد في دراسته حول ضغوط العمل عند معلمي

التعليم الأساسي مصادرها والآثار المصاحبة لها على مجموعة من المعلمين ومعلمات التعليم الأساسي حيث توصلت إلى أن معظم المعلمين يعانون من ضغوط العمل ويتعرضون لانفعالات نفسية سلبية مثل الغضب وقلة الحيلة وقلة العزم وكشفت نتائج هذه الدراسة أن ضغوط العمل تزداد بازدياد عدد الحصص التي يقوم المعلم بتدريسها. (حورية بوحنة، رجا شعوبي، 2012: ص7)

وأيضاً دراسة **خليفة والزغلول (2001)** التي توصلت إلى وجود مستويات مرتفعة من الضغوط المهنية لدى مدارس محافظة الكرك الأردنية، ودراسة التعاونية العامة للتربية الوطنية بفرنسا **MGEN (2004)** التي وضحت بشكل جيد المصادر المسببة للضغوط المهنية ونتائجها لدى المعلمين الفرنسيين بصفة عامة، ودراسة **Viviane Kovess (2005)** التي بينت أن مهنة التعليم في فرنسا تخلق ضغطاً مهنيًا وتعباً عصبياً تفوق نسبته تلك النسبة الموجودة في بقية المهن الأخرى ودراسة **Antoniou (2006)** التي أسفرت عن وجود مستويات مرتفعة من الضغوط المهنية لدى معلمي المدارس الأساسية اليونانية، ودراسة **سلامي (2008)** التي توصلت إلى أن مدرسي التعليم في الجزائر (الابتدائي، المتوسط، والثانوي) يعانون من مستويات عالية من الضغوط المهنية. (حمزة الأحسن، 2015: ص190)

إن تطوير أي نظام تربوي يستدعي الاهتمام ببيئته التنظيمية وينمو مصادره البشرية بهدف إطلاق الطاقات الإنسانية داخل النظام. وحتى تكون مخرجات أي مؤسسة تعليمية متميزة، لا بد أن يكون هناك تطوير للعاملين فيها، وتوفير ظروف عمل مناسبة من أجل تكيفهم مع المتطلبات والتحديات التي تواجههم وقد أشارت الدراسات إلى أن المعلمين يعانون بصفة عامة من ضغوط العمل وبدرجة كبيرة، وإن المعلمين ذوي الخبرة القصيرة يعانون من ضغوط عمل أكبر من أقرانهم من ذوي الخبرة الطويلة، كما أن ضغوط العمل ترتبط بنمط السلوك القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة، كما أن عبئ العمل الزائد وعدم وعي المديرين بحدود دورهم وواجباتهم ومسئولياتهم، وزيادة نطاق الإشراف وظروف العمل المادية من مسببات الضغوط المهنية التي يعاني منها العاملين. (محمد عمرات، 2018: ص02)

وهناك عدة دراسات في هذا الجانب كدراسة (His-ying2015) ودراسة (Siva Rabin) ودراسة (Khuanwai&gin) ودراسة (علي بن أحمد 2015) التي ركزت علاقة الأنماط القيادية بالضغط المهنية وبناء على نتائج تلك الدراسات يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي : هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي للمدير والضغط المهنية لدى أساتذة التعليم المتوسط ؟

الأسئلة الفرعية :

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأنماط القيادية للمدير لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية)؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغط المهنية لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية)؟

- ما مستوى الضغط المهنية لدى أساتذة التعليم المتوسط ؟

- ما مدى انتشار الأنماط القيادية لدى مديري التعليم المتوسط ؟

2- فرضيات الدراسة :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي للمدير والضغط المهنية لدى أساتذة التعليم المتوسط.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى النمط القيادي للمدير لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغط المهنية لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية).

مستوى الضغط المهنية لدى أساتذة التعليم المتوسط .

النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد لدى أغلبية مديري المتوسطات.

3- أهداف الدراسة :

- التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين النمط القيادي للمدير والضغوط المهنية لدى أساتذة التعليم المتوسط .

- الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي للمدير لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية).

- الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الضغوط المهنية لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية).

- الكشف عن مستوى الضغوط المهنية التي يعاني منها أساتذة التعليم المتوسط.

- الكشف عن الأنماط القيادية المنتشرة لدى مديري المتوسطات.

4- أهمية الدراسة :

تحاول هذه الدراسة تقديم اقتراحات وتوصيات من شأنها أن تساهم في إحداث تغييرات تنظيمية إيجابية وناجحة في المدارس الجزائرية خاصة المتوسطات.

تحاول هذه الدراسة أن تقدم نموذجا للنمط القيادي الأمثل والملائم للقيادات الإدارية التي تريد أن تأخذ على عاتقها ممارسة دور جدي في مؤسساتها .

تفيد الباحثين والدارسين في مجال الأنماط القيادية والضغوط المهنية، لإثراء المكتبة وتزويدهم بمعلومات وبمزيد من الدراسات حول هذين الموضوعين.

الكشف عن الظروف التي يؤدي فيها المعلم مهامه والتعرف على مختلف مصادر الضغوط المهنية لدى أساتذة التعليم المتوسط .

المساهمة في تعريف المتوسطات الجزائرية بالأنماط القيادية المستخدمة في مؤسساتها.

قد تسهم هذه الدراسة في تطوير قدرة مديري المدارس على مواجهة الضغوط المهنية، التي تواجه المعلمين في المدارس والسير بهم نحو جو مدرسي إيجابي.

5- مصطلحات الدراسة:

5-1- القيادة: "عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيرا مقصودا على الآخرين لغرض إرشادهم، أو تنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات بين مجموعة من الأفراد أو في منظمة ما بغية تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية". (وليد الصيفي، 2016:ص09)

5-2- النمط القيادي: " هو النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم، للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي " ، " مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف ".

(سامي أبو الخير، 2013:ص08)

أما إجرائيا فيعرف النمط القيادي بأنه: " الدرجة التي يحصل عليها المعلم على مقياس النمط القيادي للمدير المستخدم في الدراسة الحالية " .

5-3- الضغوط المهنية: هو حدث أو موقف يشعر الفرد العامل بعجز أو صعوبة في القيام بأداء مهام وظيفته الموكلة إليه، وينتج عن مواجهة هذا الحدث أو الموقف حالة من التوتر والقلق.

(محمد بن حامد، 2007:ص24)

كما تعرف بأنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد، والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمية أو في أدائهم لأعمالهم أعمالهم، نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط .

(باهي سلامي، 2008:ص76)

■

■

أما إجرائيا فتعرف الضغوط المهنية بأنها: "الدرجة التي يحصل عليها المعلم على مقياس الضغوط المهنية
للأساتذة المستخدم في الدراسة الحالية".



الفصل الثاني: القيادة

تمهيد.

1-1- مفهوم القيادة.

1-2- مفهوم النمط القيادي.

1-3- عناصر القيادة.

1-4- خصائص القيادة.

1-5- أهمية القيادة.

1-6- مهارات القيادة.

1-7- مصادر قوة القيادة.

1-8- النظريات المفسرة للقيادة التربوية.

1-9- أنماط القيادة التربوية.

خلاصة.

تمهيد:

تعتبر القيادة من المواضيع البالغة الأهمية في المجتمع، ولدورها البارز والمهم في تقدم المنظمات والمؤسسات والدول، فهي من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين منذ العصور القديمة، وشغلت اهتمام المختصين في علم الإدارة، حيث تشكل القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي العصر الحديث ومع تطور الدولة واتساع نطاق خدماتها أصبحت القيادة عنصرا أساسيا لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وتهدف الباحثين من خلال هذا المبحث إلى التطرق إلى بعض أدبيات الدراسة ذات العلاقة بموضوع البحث، بدءا بالتعرف على مفهوم القيادة وعناصرها وخصائصها وكذلك التعرف على النظريات القيادية وأنماط القيادة، وتكمن أهمية هذا الفصل في تزويد الباحثين بمختلف المفاهيم والمبادئ الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة.

1- تعريف القيادة:

1-1- التعريف اللغوي:

إن كلمة (Leadership) ذات أصول يونانية لاتينية مشتقة من الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم، ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere)، ومعناه يحرك أو يقود. أما كلمة (Leader) فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى أن هناك فردا يوجه أفرادا يقبلون هذا التوجيه. (فريدة بن إبراهيم، 2014: ص24)

أما القيادة في اللغة العربية لغة: " (القود نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام، والسوق من خلف، والقود من الخيل تقاد بمقاودها، وجمع قائدها قادة وقواد) والانتقاد معناه الخضوع، نقول قدته فانقاد لي إذا أعطاك مقادته، وفي حديث علي " قريش قادة ذادة " أي يقودون الجيش، والقيادة مصدر القائد، والمفهوم اللغوي يقود الآخرين ويؤثر في الأتباع ".

(بشرى مزيان، 2011: ص16)

1-2- التعريف الاصطلاحي:

على الرغم من اهتمام الكثير من العلماء والكتاب والفلاسفة بدراسة موضوع القيادة، إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف موحد لهذا المفهوم، وذلك بسبب تعدد المدارس التي تناولت هذا المفهوم واختلاف الفلاسفة التي يؤمن بها الكتاب والباحثون والزوايا التي ينظر من خلالها هؤلاء الكتاب والباحثون، فكل فئة وضعت التعريف الذي يتفق وطبيعة المدرسة التي تنتمي إليها، وبالرغم من تعدد هذه التعريفات إلا أن هناك تشابها ملحوظا بينها، وسوف نعرض أهم التعريفات التي وردت، وذلك بهدف الوصول إلى مفهوم عام للقيادة .

تعرف القيادة بأنها: "عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المؤسسات التعليمية من أفراد وجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة التي أنشأت من أجل تحقيقها، عن طريق الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية".

(حسين باشيوة، لحسن باشيوة، 2016: ص116)

ويعرفها " **Ordway tead**" بأنها: "نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على هدف ما، اتفقوا على أنه مرغوب فيه". في حين يعرفها **Livingston Robert** بأنها: "الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات".

(عبد المالك مكفس، 2008: ص21)

وقد عرفها "**Bennis**" بأنها: "وظيفة لمعرفة ذاتك أولاً وامتلاك رؤية واضحة وبناء ثقة بين الزملاء والأخذ بعمل فعال لإدراك إمكانياتك القيادية". (وليد الصيفي، 2016: ص12)

أما من وجهة النظر الاجتماعية فيعرفها **مرعي وبلقيس (1989)** على أنها "خاصية من خصائص الجماعة توكل فيها مسؤولية القيام بأنواع من النشاطات المهمة لفرد يتسم بخصائص شخصية كالسيطرة وضبط النفس، بالإضافة إلى خصائص جسدية معينة كالطول ومهارة الصوت".

(أحمد النيرب، 2003: ص13)

ويعرض **(السلمي، 2002)** رؤيته العصرية للقيادة فهو يرى "أن القيادة تنسيق لجهود الموارد البشرية وهي توجيه وإرشاد نحو الأهداف والفرص، كما أنها عملية مساندة ودعم لفرق العمل ذاتية الإدارة، ويرى أيضا أن القيادة ريادة وليست رئاسة. والقيادة هي صورة من صور السيطرة دون أن تصل إلى حد التسلط أو التحكم، فهي و إن تضمنت عنصر السلطة، إلا أنها لا تعني أبداً التسلط، فالقائد له سلطة إصدار الأوامر والقرارات الإدارية، وقبول هذه السلطة بعود بالدرجة الأولى إلى اقتناع من عليهم الخضوع

لأوامرها بطاعتها عن رضا وتقبل حيث أن جوهر القيادة يتمثل في خلق الاستجابة لدى العاملين للقرارات والأوامر الإدارية، بالتأثير على العاملين لطاعتها واستخلاص أفضل ما لديهم من عطاء" .

(رافدة الحريري، 2008: ص05)

وهناك من عرف القيادة بأنها مجموعة صفات تميز القائد، وتمكنه من التأثير في الآخرين مثل تعريف (النجار، 1980) بأنها: "مزيج من الصفات التي تمكن من يحوزها على تحقيق شيء ما عن طريق تأثيره في الآخرين وجعلهم راغبين في أدائه كما يوصف القائد بأنه ليس ذلك الشخص الذي يكون بارعا في فرض إرادته الشخصية على أفراد مجموعته وجعلهم يتبعونه، بل هو الذي يعرف كيف يربط بين الإدارات المتباينة ويجعل منها قوة محرّكة" . (سامي أبو الخير، 2013: ص13)

والقيادة هي فن إقامة علاقات متوازنة بين الزملاء والمرؤوسين والزملاء والمتعاملين مع المنظمة، وهي فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذ همهم لبلوغ الأهداف المنشودة وذلك وفق تصور ورؤيا شاملة تقوم على البحث واستخدام الأسلوب العلمي، فالقيادة تزي الصورة الكاملة للعمل وتقوم بتوضيحها للمرؤوسين مما يسهم في إيجاد هدف عام يعمل الجميع من أجل تحقيقه .

(رافدة الحريري، 2008: ص06)

أما (العمرى، 2000) فيضع تعريفا شاملا للقيادة بأنها: "المقدرة في التأثير على الآخرين أفرادا وجماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم والمقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد. وهي المقدرة على إحداث تغيير في الأهداف والأساليب والإجراءات في العمل والمقدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل، والمقدرة على وضع إطار لعمل الأفراد والجماعات وبناء الثقة وتعظيم الروح المعنوية لمجموعة العمل" . (هيف العجمي، 2011: ص11)

ونستنتج من التعريفات السابقة بأن القيادة هي: " عملية تفاعل إنساني اجتماعي، ترتكز على قدرات القائد العقلية والمعرفية والانفعالية والدافعية للتأثير في أفراد المجموعة، وهذا يكون من خلال تحديد

الأهداف التي يسعى القائد إلى تحقيقها مع المجموعة، وقدرته على التعبير ومواجهة المشكلات بطرق فعالة، وإقناع أفراد المجموعة بالأهداف المنشودة وحثهم على تحقيقها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه .

2- مفهوم النمط القيادي :

2-1- تعريف النمط :

2-1-1- التعريف اللغوي :

تعني كلمة "نمط" لغة الطريقة، والأسلوب ضرب من البسط، أو الطراز من الشيء، فيقال مواد من نمط واحد، هم من نمط واحد، أي هم من طراز واحد هم متشابهون. ويقال أيضا هذا من نمط هذا، وما عنده نمط من العلم أي نوع منه. ويعرفه "بن عمر" بقوله ألزم هذا النمط أي الطريقة والمذهب وعندني متاع من هذا النمط، وهو النوع، جماعة من الناس أمرهم واحد. (فريدة بن إبراهيم، 2014: ص56)

2-1-2- التعريف الاصطلاحي:

عرفه (غيث، 1986) "بأنه خصائص فرد أو جماعة أو ثقافة تميزه عن نموذج فرد أو جماعة أو ثقافة أخرى" ، وعرفه (سعيد، 1991) "بأنه السلوك المتكرر أو الغالب للشخص في مواجهة موقف معين". (علي حيدر، 2009: ص46)

أما أحمد زكي بدوي فإنه يحدد مفهوم مصطلح "النمط" بأنه: "نمط من العلاقات المتصورة والملموسة التي يشاهدها الإنسان في ملاحظته للعالم كالسلوكيات الاجتماعية أو أنماط البناء الاجتماعي". (مكف عبد المالك، 2008: ص22)

ويرى "زيارة" في النمط "بأنه سلوك الفرد كما يراه غيره، وليس كما يراه الشخص في ذاته" فطريقة الفرد في العمل والتعامل مع الآخرين هي من الجوانب المهمة التي تميزه عن سواه، وهذا ما يمكن أن

نطلق عليه نمط الشخص بشكل عام كما يعرفه أيضا "بأنه يعني الاتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها القائد الإداري ويعمل بموجبها، وهو ما يحدد علاقاته مع المرؤوسين".

(فريدة بن إبراهيم، 2014: ص56)

ومن خلال هذا الطرح يمكن تعريف النمط على أنه "عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز شخص عن شخص آخر في زمان ومكان معينين".

2-2- تعريف النمط القيادي :

لقد تعددت واختلفت الآراء حول مفهوم "النمط القيادي"، فيعرفه (العميان، 2005) بأنه هو السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة. أما "زيارة" فيعرفه بأنه مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على الآخرين معه باتجاه أهداف معينة. (محمد البناء، 2017: ص26)

وعرفه شهاب (1998) على أنه "مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها القائد في المؤسسة التي يعمل بها سواء أكانت تربوية، ثقافية، اقتصادية، سياسية...". أما الحراحشة (2006) عرف النمط القيادي بأنه "الأسلوب الذي يمارسه القائد للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم".

(عبد الله الرشدي، 2010: ص12)

وعرفه الهواري (1976) "بأنه سلوك القائد كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم، وليس كما يراه صاحبه". ويعرفه (البياع، 1984) "بأنه الأسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"، كما يرى "المرهون" و "الجزراوي" في النمط القيادي بأنه عبارة عن الطريقة التي ينجز بها أو تعمل بها الأشياء، أو الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الآخرين".

(فريدة بن إبراهيم، 2014: ص57)

في حين عرف (عريفج، 2001) النمط القيادي نموذج من السلوكيات القيادية المميزة عن غيرها من السلوكيات الأخرى والتي تنتج أساسا نحو الوصول إلى الأهداف المحددة والمسطرة، وذلك بالتعاون مع أفراد المجموعة سواء بالتسلط أو الحوار أو غير ذلك .(سولاف حمادو، 2015: ص50)

أما "فيدلر" فقد عرفه "بأنه تخطيط لتركيب (بناء) حاجة الفرد ليحفز سلوكه في مواقف قيادية متنوعة" . (دليلة كابور، 2016: ص34)

ومن التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن **النمط القيادي هو: السلوك المتكرر للقائد في التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق أهداف معينة .**

3- عناصر القيادة :

القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة في سبيل بلوغ أهداف الجماعة وبالتالي فإن عملية القيادة مكونة من ثلاث عناصر أساسية لابد من توفرها وهي كالتالي:

3-1- الجماعة : ويعرفها (Smith) " من أنها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل ، ويعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم " ويرى " كرتش وكرتشفد " (Krech & Crutchfield) أن هناك دعامتين يتركز عليهما الحكم على مجموعة من الأفراد بأنها تكون جماعة وهاتين الدعامتين هما :

- أن يمارسوا وجودهم كجماعة بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة .
- أن يتفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلا قويا ونشيطا .

وتوافر مجموعة من الخصائص الجيدة لدى الجماعة يساعد القيادة والتنظيم على بلوغ الأهداف كما أن التعامل مع التابعين يتأثر بنوع العلاقة القائمة بين القائد والعاملين ، إذ أن هناك شيئا كامنا يمكن تسميته بالجاهزية الفكرية والنفسية للتابعين نحو القيادة ، حيث أن الشخص الذي تقبل به جماعة ما قائدا لها ، قد لا تقبله ولا ترضاه جماعة أخرى ، حتى ولو كانت مهمة الجماعتين ونشاطاتهما تبدوان متماثلتين

، ذلك أن الجماعة هي التي تحدد السلوك الممكن ، ولا تقبل كقائد لها إلا الذي يتصرف كما هو منتظر منه . (فريدة بن ابراهيم، 2014: ص 46)

3-2- القائد: هو شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق الهدف المنشود ، سواء كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها، أو عينته سلطة خارجية عن الجماعة ، ويجب أن يتمتع هذا القائد بمجموعة من الخصال مثل الذكاء ، الاتزان العاطفي و الانفعالي ، الخبرة بالعمل ، ومحبته للآخرين . (حاتم سماتي ، 2010: ص27)

3-3- الأهداف المشتركة : تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها ، وهذه الأهداف متعددة ، فهناك أهداف خاصة بالقائد ، وأهداف خاصة بالجماعة ، وأخرى خاصة بأفراد التنظيم ، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة ، وتبرز صعوبة توافر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة وأهداف أفرادها . وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه . ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة والجماعة لتمكينها من إشباع حاجتها ، ومن خلال ميل الجماعة ورغبتها في الانقياد للقائد من قناعتها بأنه يعمل على زيادة إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها .

(طلال الشريف، 2004:ص34)

وبذلك يتضح أن القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تستند إلى العلاقة المتبادلة بين القائد وأعضاء الجماعة التي يقودها ولا بد من تأثير القائد في الجماعة ورغبة الجماعة في الانقياد له من أجل إشباع حاجتها، وأنه لا مجال للقيادة دون وجود أتباع، وأن بروز القائد واستمراره في قيادة الجماعة مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة إلى تحقيقه. وأن هذا الهدف هو محور الالتقاء بين القائد والجماعة ومجال نشاطها. ويمكن القول أن المؤسسات التربوية تحتوي على كافة عناصر القيادة فمدير المدرسة يمثل القائد

التربوي والمعلمون يعتبرون جماعة العمل ويعمل القائد التربوي مع المعلمين على تحقيق الأهداف التربوية المسطرة وذلك من خلال تأثير القائد بإيجابية عليهم .

4- خصائص القيادة :

تتميز القيادة التربوية والتعليمية بكونها عملية إدارية ديناميكية دائمة الحركة والتطور فهي تتناول الأنشطة التي يتم بمقتضاها تسيير وإدارة شؤون التعليم بدءا من تخطيطه ورسم سياساته وانتهاء بتقويم نتائجه ويكمن تلخيص أهم خصائص القيادة التربوية بما يلي :

4-1- إن العنصر الأساسي في القيادة التربوية هو الإنسان :

إذ أن كل جهود القيادة التربوية وكل الأموال المستثمرة في التعليم والتجهيزات التي توفر له إنما تتوجه إلى رعاية نمو الإنسان ، ولذلك تتجح القيادة التربوية حين توفر التربية المناسبة والمناخ الملائم لتفتح إمكانات الإنسان وتطويرها ، وحين تساعده على الاندماج في ثقافة بلده ، والتواصل مع التقدم في ميادين العلم و الفن و الأدب والتكنولوجيا على امتداد العالم المعاصر . (بشرى مزيان، 2011:ص74)

4-2- القيادة التربوية هي في الأساس قيادة للعمل التربوي والتعليمي :

للعمل التربوي غرضان : أحدهما فردي يتعلق بنمو التلاميذ جسديا وعقليا و انفعاليا واجتماعيا ، وهذا النمو لا يأتي من خارج الفرد وإنما يأتي من داخل الفرد بتطوير إستعداداته وتحويلها إلى قدرات وذلك وفقا لرغباته وميوله وحاجاته بالجوء إلى الإستراتيجيات المناسبة لظروفه ، وإمكانات المؤسسة التي ترعى نموه وتعليمه . أما الغرض الثاني فيتعلق بالمجتمع الذي ينتظر من المؤسسة التربوية أن تقدم له الموارد البشرية المؤهلة لتغطية الإحتياجات في ميادين الحياة المختلفة .

(حليلة قويسى، حنان بوقفة، حليلة بغدادى، 2008 :ص22)

4-3- الإستمرارية : تتمثل في كون القيادة التربوية والتعليمية عبارة عن سلسلة من الأنشطة المتشابهة والمستمرة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التربوية ، والقيادة التربوية مستمرة لأن الأهداف التربوية ووسائل تحقيقها متغيرة ومتحددة .

4-4- التكامل : فالإدارة التربوية والتعليمية تهتم بكل ما يتصل بالنظام التربوي من رسم السياسات وتخطيط برامج واتخاذ قرارات إلى التنفيذ والمتابعة والتقييم والتطوير فهي تعنى بكل ما يتصل بالتلاميذ والعاملين في الحقل التربوي والتعليمي والمناهج والإشراف والتوجيه والنواحي البشرية والمادية والفنية كما تهتم بتنظيم العلاقة بين المؤسسات التعليمية وتنظيم العملية التربوية بما يخدم التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع .

4-5- الترابط : ويدخل هنا في القيادة التربوية مجموعة من العمليات المتداخلة والمتربطة التي تتفاعل مع بعضها لتحديد النتائج النهائية للعمل الإداري في مجمله ومن أهم هذه العمليات : التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، اتخاذ القرارات ، والتطوير في الإدارة التربوية والتعليمية بعملياتها المختلفة إنما هي عمل إنساني جماعي تعاوني تربوي منظم علمي هادف . (دليلة كابور، 2016:ص34)

5- أهمية القيادة :

إن القيادة بالغة الأهمية، وتزداد تلك الأهمية إذا كانت القيادة ذات خيال واسع وتمتلك الطاقة والابتكار الذي تستطيع معه أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة، وفي نفس الوقت القيادة الملتزمة بالنظم، فأهمية القيادة تكمن في أنها :

حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات و الاستراتيجيات.

قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان .

السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها .

تنمية وتدريب ورعاية الأفراد ، إذ أنهم الرأسمال الأهم والموارد الأعلى .

مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة . (محمد العجمي، 2008: ص66)

مما سبق تتضح أهمية القيادة، حيث أنها مصدر توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة من خلال عدة مهارات يتقنها القائد في التأثير على الآخرين وتحريك جهودهم وتوجيه طاقاتهم والاستثمار الأمثل للموارد واتخاذ القرارات والعمل على حل المشكلات والاختلافات والصراعات التي تنشأ داخل المؤسسة، والعمل على دعم الإيجابيات والحد من السلبيات ومواكبة التطورات والتقنيات الحديثة وتوظيفها في خدمة المؤسسة .

6- مهارات القيادة :

هناك العديد من العوامل التي تساعد على نجاح القيادة التربوية ، وفي مقدمة هذه العوامل المهارات القيادية ، وهناك مجموعة من المهارات التي تعد ضرورية لنجاح القائد التربوي وقد تم تصنيفها إلى 5 أنواع وهي :

6-1- المهارات التصورية: وهي المتعلقة بمدى كفاءة القائد التربوية بابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول و التوصل إلى الآراء، وتساعد هذه المهارات القائد التربوي على النجاح في التخطيط للأعمال المستقبلية، وترتيب الأولويات، وترقب الأحداث. (حنان العدواني، 2013:ص13)

6-2- المهارات الفنية : وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات و الوسائل و الإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء المهمة ، والمهارة الفنية تركز على طرق و أساليب العمل ، وامتلاك القائد لتلك المهارات من شأنه أن يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته و ارشاداته نحو الإنجاز المطلوب نذكر منها :

قدرة القائد على أداء عمله و الإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح .

الإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة أعمالهم ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها .

القدرة على استخدام المعلومات والتأكد منها ، وإدراك ومعرفة الطرق السليمة والوسائل المتاحة الكفيلة بإنجاز العمل . (رشيد جغام، 2015: ص39)

3-6- المهارات الإنسانية : وتشير إلى مجموعة القدرات المكتسبة لدى المدير كقائد فعال وقدرته على التفاعل المؤثر مع تابعيه والمجتمع المحلي ورؤسائه . كذلك مقدرته على تنسيق الجهود في المؤسسة وقيادته نحو تحقيق الأهداف المرجوة وكذلك المقدرة على إيجاد وتصميم جو من الديمقراطية والإنسانية يسودها روح الجماعة والتعاون وتبادل الافكار والخبرات بين أفراد المؤسسة الواحدة .

(هيف العجمي، 2011: ص16)

4-6- المهارات الشخصية : ترتبط هذه المهارات بشخصية القائد ، فهي تدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يركز عليها في عملية التأثير على المرؤوسين ، منها :

الإنتاج : فالقائد الفعال تكون له القدرة على إنجاز الأولويات .

الشجاعة : فالقائد الجريء يعتمد عنصر المخاطرة بهدف إنجاز الأعمال ، مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك .

الإتقان في أداء و إنجاز العمل .

إملاك الحنكة : حيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية وحل النزاعات بين الأفراد بحكمة ، والثقة بالنفس و بالآخرين . (رشيد جغام، 2015: ص41)

5-6- المهارات التنظيمية : و هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ، ويفهم أهدافها و أنظمتها وخططها ، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات ، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح و الأنظمة . (وفاء لوقاسي، هناء لوقاسي، 2014: ص13)

والشكل الموالي يوضح مهارات القيادة :

الشكل رقم(01): مهارات القيادة



(عبد الحكيم ريموش، صلاح الدين بولعراوي: ص04)

7- مصادر قوة القيادة :

تعرف القوة على أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين ويعتمد القادة في المنظمات على أنواع ومصادر مختلفة للقيادة، فهي محصلة مزيج من العناصر الشخصية، وأخرى تخص القائد، وأخرى جماعية تتعلق بالعاملين، وطبيعة نظام المنظمة، إلا أن هذا لا يمنع أن هناك مصادر لقوة القيادة، منها السلطة التي يعطيها المركز الوظيفي للشخص، وأخرى صفات القائد نفسه.

(لينا عبد الرحيم، 2009: ص12)

ومن مصادر القوة والتأثير القيادي كما يرى كثير من الباحثين ما يلي :

7-1- قوة الخبرة والتجربة : ترجع هذه القوة إلى ما يمتلكه القائد من معارف ومهارات وخبرات عملية متخصصة في مجال عمله وتخصصه ، وهذه الخبرات قد تكون فنية أو إدارية أو سلوكية ، وينظر

الأتباع للقائد صاحب الخبرة الواسعة والعميقة نظرة تقدير و إحترام ، مما يمكنه من سهولة التعامل معهم و إقناعهم وتحريكهم نحو تحقيق الأهداف .

7-2- قوة المعلومات : أساس هذه القوة ما يمتلكه القائد من معلومات وبيانات هامة يحتاج لها الآخرون ، حيث تدفع حاجة الآخرين إلى هذه المعلومات إلى طاعة القائد تنفيذ توجيهاته .

7-3- قوة الإعجاب و الإقتداء : وهي مبنية على جاذبية القائد وصفاته الشخصية التي تنال إعجاب المرؤوسين وتجذبهم ، وصولاً إلى الإرتباط الوثيق بين القائد و الأتباع ، وهذا الأمر يترتب عليه تأثير في السلوك مستقبلاً .

7-4- القوة الشرعية (القانونية) : تعود هذه القوة إلى السلطة الرسمية الممنوحة للقائد من خلال منصبه ووظيفته التي يشغلها في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، حيث كلما كان منصب القائد في المستوى الإداري أعلى ، كلما كانت قوته و تأثيره أكبر على سلوك الأتباع و الموظفين .

7-5- قوة التحفيز و المكافأة : تستند هذه القوة على قدرة القائد على منح المكافآت والجوائز التشجيعية للآخرين ، وإلى إدراك الفرد بأن امتثاله و طاعته لمطالب و توجيهات القائد سيؤدي إلى حصوله على عوائد ، سواء معنوية (كشهادات التقدير أو الاعتراف والشكر الشخصي) أو مادية (كالمكافآت المالية أو الترقية أو الدعوة لرحلة سياحية) .

7-6- قوة العلاقات : تعتمد هذه القوة على علاقات القائد الشخصية والاجتماعية مع شخصيات لها نفوذ ومكانة وأهمية داخل المنظمة أو خارجها ، ويستغل القائد هذه القوة في التأثير على سلوك المرؤوسين ، لما يعلمونه من علاقات هذا القائد مع شخصيات هامة تملك نفعهم أو أذاهم .

7-7- قوة الإكراه والعقاب : أساس هذه القوة الخوف ، وإدراك الفرد بأن عدم إلتزامه وخضوعه بتوجيهات قائده تؤدي إلى وقوع عقاب مادي أو معنوي عليه ، كإلخضم من الراتب ، أو تأجيل ترقية ، أو توجيه كتاب إنذار له ، أو الطرد من الوظيفة في بعض الأحيان .

7-8- قوة الإقناع : تعتمد هذه القوة على قدرة القائد على إقناع المرؤوسين بالمنطق والحجاج العقلي لما يريد منهم أن يعتنقوه ويترجموه إلى سلوكيات وأنشطة فعلية ، وتعتبر قوة الإقناع من أقوى أدوات التأثير القيادي وأطولها أثرا ، ولكنها تتطلب من القائد إتقان مهارة الإقناع وامتلاك أدواته وفنونه .

(وليد الصيفي، 2016: ص22-23)

8- نظريات القيادة التربوية :

إن إختيار القائد التربوي لابد أن يخضع لمقاييس ومعايير يبنى عليها هذا الفعل ، هاته المقاييس لابد أن تستقى في الأساس من نظرية من النظريات التي تفسر القيادة ، وعلى اختلاف موارد تلك النظريات وتفرع تفسيراتها سوف نحاول أن نورد أهم ما توصل إليه العلماء من نظريات حول القيادة بصفة عامة والقيادة التربوية خاصة ، والتي يمكن حصرها فيما يلي :

8-1- نظرية الرجل العظيم :

تعتبر هذه النظرية من أوائل النظريات التي تحدثت عن القيادة ، وتبنى هذه النظرية عديد من العلماء، ولكن السير فرانسيس جالتون (Sir Francis Galton) بصفة خاصة كان أكثر تحيزا لها بل وحاول اثباتها بالبيانات الإحصائية والوراثية ، وتفترض هذه النظرية أن القائد الفرد يملك مواهب وقدرات غير عادية ويقود من خلال شخصية قوية وإرادة حديدية ، وهذه النظرية تعمل على بناء نظام يعتمد على الفرد ولا يترك مكانا للجماعة بل ويشجعها على السلبية لأن المطلوب منها هو التجاوب والخضوع والطاعة .

ويعتمد نجاح هذه النظرية في هذه الحالة على مدى إخلاص القائد للجماعة وقدرته على تفضيل مصالحها على مصالحه الشخصية ، وإنكاره لذاته وقدرته على الشعور بمشاكل ورغبات الآخرين دون أن يظهرها ، وهذا القائد يقترب من الخيال ، وهنا القائد يعتمد في اختيار معاونيه ومستشاريه على عنصر

الولاء قبل الكفاءة . (عبير طيارة ، 2018 : ص14)

إن الجذور الأولى لهذه النظرية ، تعود لعهد الإغريق والرومان ، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة ، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا ، وقد اختلفت المواقف ، وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات والخصائص ، وأهمية كل منها .
(سماتي حاتم ، 2010 : ص28)

وتستند هذه النظرية إلى عدة افتراضات أبرزها :

- 1- يتمتع الرجال العظام بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم، وكذلك على تغيير مجرى التاريخ من أجل المستقبل .
- 2- القادة يولدون ولا يصنعون .
- 3- يتعلم الرجال من نماذج الرجل العظيم .
- 4- يستطيع الرجال العظام مساعدة الآخرين بصورة مطلقة، إذ يسعون للسيطرة على الطبيعة وتسخيرها بما يخدم البشرية.
- 5- يتمتع الرجل العظيم بقدر السيطرة على الأزمة بما ينسجم مع رؤيته .

(أحمد الجبوري، 2006 : ص 37)

ويلاحظ أن هذه النظرية تتعارض مع ضرورة أن يصقل القائد الإداري مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة التي يكتسبها من خلال تفاعله مع المواقف الإدارية المختلفة ، ويؤخذ عليها عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير وأن قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة . (طلال الشريف ، 2004 : ص 21)

كما أن النظرية اصطدمت بواقع أن معظم القادة الأفذاذ قد عجزوا عن قيادة جماعاتهم في مواقف معينة ، بل إن معظمهم قد عجزوا عن تحقيق أي تقدم يذكر عندما تولوا قيادة جماعات غير جماعاتهم ،

ولذلك نجد أن كثيرا من العلماء قد عارضوا هذه النظرية ، بل واعتبروها مدخلا بسيطا وساذجا جدا لا يصلح لتحديد القائد الحقيقي ، كما أن الأبحاث عارضت نتائجها مع فكرة أن القدرات القيادية موروثة .

(سامي أبو الخير، 2013، ص:21)

8-2- نظرية السمات :

لقد ركزت نظرية السمات في أول الأمر على أن القيادة سمة واحدة يتميز بها القائد أينما وجد، بصرف النظر عن نوع القائد أو الوقت أو الثقافة ، وذلك لأن أنواعا مختلفة من القيادة تنشأ في الثقافات المختلفة ، فالقادة يرثون سمات وخصائص شخصية مميزة مما يجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأتباع ، وتوهلهم في الوقت نفسه لأن يكونوا قادة ، وتعود وجهة نظر أصحاب نظرية السمات إلى الفكر الفلسفي الذي كان سائدا في الغرب ، حيث كان يعتقد أن الفرد يمكن أن يصل إلى ما يريد متى كانت لديه القدرة والمثابرة ، والقادة يصبحون قادة لأنهم يمتلكون القدرة بالإضافة إلى خصائص شخصية مرتبطة بالقيادة .وعلى ضوء ما سبق أفاض أنصار نظرية السمات في تحليل السمات اللازمة للقيادة ، وتوصلوا من خلال دراساتهم إلى مجموعة من السمات العامة التي يمكن أن تكون ضرورية للقيادة ، ويمكن إذا ما توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائدا ناجحا ، وكانت الدراسة التي قيم فيها أكثر من خمس عشرة دراسة ميدانية ، وذلك لمعرفة السمات ، التي تجعل من إنسان ما قائدا ناجحا ، وقد حددها في ست سمات هي :

- **المقدرة** : وتتضمن الذكاء ، طلاقة اللسان ، اليقظة ، الأصالة ، والعدالة .

- **الإنجاز** : وتتضمن الثقافة والتعليم ، والمعرفة الواسعة ، والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط .

- **تحمل المسؤولية** : وتتطلب المبادأة ، الثقة بالنفس ، المثابرة ، الإعتماد على النفس ، الرغبة في

التفوق ، الطموح .

- روح المشاركة : وتتطلب النشاط ، الروح الإجتماعية العالية ، المساهمة والتعاون ، القدرة على التكيف ، روح الفكاهة

- المكانة الإجتماعية : وتتطلب الشعبية ، أي أن يكون القائد محبوبا ، وأن يكون له مركزا اجتماعي ومالي .

- القدرة على تفهم الموقف : وتتطلب مستوى ذهنيا جيدا ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم ، والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف .

(حسين باشيوة، لحسن باشيوة، 2016: ص118)

تعرضت هذه النظرية لـمآخذ وانتقادات كثيرة منها :

فشل هذه الدراسات في إيجاد نمط متسق موحد للسمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه في اختيار القادة إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة ، يمكن توفرها في غير القادة، الأمر الذي لا يمكن من خلاله التسليم بأن وجود هذه السمات عند شخص ما يجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا .

أنه لا يوجد اتفاق بين أنصار هذه النظرية على مجموعة محددة من السمات وهذا ما يراه " حسن " بقوله " أن هذه النظرية لم تصمد أمام نقادها لسبب بسيط ، وهو إخفاق مؤيديها في التوصل إلى قائمة تحدد السمات التي يجب توفرها في القائد " .

أنه من غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين يتمتعون بكل تلك الصفات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.

إن النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة ، بالمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة ، ذلك أن السمات المطلوب توفرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله ، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد . (فريدة بن إبراهيم ، 2014 : ص 70)

8-3- النظرية الموقفية :

ترى هذه النظرية أن القيادة هي وليدة الموقف، فكل فرد في الجماعة يصلح للقيادة تبعا لسيادة موقفه أي الموقف يؤثر على السلوك القيادي فليس هناك أسلوب يصلح لجميع المواقف وتشير هذه النظرية إلى أن المواقف والظروف هي التي تهيئ أفراد ليتبعوا كأنه القائد .

(عبد الحكيم ريموش، صلاح الدين بولعراوي، 2015: ص07)

ونركز في النظرية الموقفية على مايلي : النظرية الظرفية لفيدلر، نظرية المسار والهدف، نظرية هيرسي و بلانشارد كما يلي :

8-3-1- النظرية الظرفية لفيدلر :

قام فيدلر **fiedler** بتطوير نموذج في القيادة الموقفية وتقوم هذه النظرية على فرضية أن القادة يختلفون في اتجاهاتهم سواء في أعمالهم أو نحو مرؤوسيهم ، كذلك تشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان وبالتالي يتعين على القائد التكيف مع طبيعة الموقف .
إن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي مرهون بتوفير ثلاثة عوامل رئيسية هي :

أ- **العلاقة بين القائد والتابعين** : يقصد بذلك تقبل المرؤوسين للقائد ، ويعتبر فيدلر هذا العامل من أهم العوامل الموقفية ، لأن ذلك على مدى تجاوب وانصياع وتوفر الثقة بين الرئيس والمرؤوسين .

ب- **هيكلية المهام** : ويقصد بذلك مدى وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين ، وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء .

ت- **وضوح السلطة الرسمية للقائد** : وتعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه والمتعلقة بالسلطات الممنوحة له في منح المكافآت وفرض العقوبات وتفويض السلطة .

ويعتقد فيدلر أن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كانت الأبعاد والعوامل الثلاثة السابقة الذكر مرتفعة كما هو موضح في الجدول رقم (01) :

الجدول رقم (01): النموذج الموقفي لفيدلر

الوحدات								8	
7	6	5	4	3	2	1	جيدة	جيدة	علاقات القائد و الأفراد
ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	طبيعة المهام
غير محددة	غير محددة	محددة	محددة	غير محددة	غير محددة	محددة	محددة	محددة	القوة المرتبطة بموقع القائد
ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	قوية	تلائم الموقف
غير ملائم				ملائم على نحو معتدل		ملائم			
الموقف غير مؤكد				درجة التأكد متوسطة		الموقف واضح جدا		وضوح الموقف	
الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالموظف	الاهتمام بالموظف	الاهتمام بالموظف	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل	أسلوب القيادة المفضل	

(حاتم سماتي، 2010 :ص37)

8-3-2- نظرية المسار والهدف :

تنسب هذه النظرية للباحث روبرت هاوس " Robert House " ، وجوهر هذه النظرية هو أن دور القائد هو مساعدة المرؤوسين على ممارسة الأعمال والانشطة التي تحقق أهدافهم ، حيث يعمل القائد على توضيح مسارات تحقيق هذه الأهداف لهم ويهيئ الظروف لذلك . (وليد الصيفي ،2016 :ص30)

وهذه النظرية تقوم على أربعة أنواع من السلوك القيادي :

القيادة التوجيهية : وهي تقوم على أساس ترك الفرصة للتابعين بأن يعرفوا ما هو متوقع منهم مع إعطائهم توجيهات محددة . كما يتوقع من التابعين أن يتبعوا القوانين و الإرشادات .

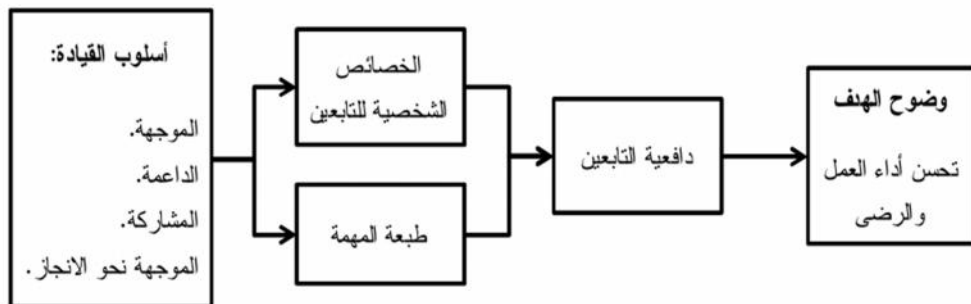
القيادة المساندة : وهي تتضمن أسلوب يمتاز بالصدقة ، ويبيدي الإهتمام بحاجات التابعين.

القيادة المشاركة : وتتضمن استثارة بعض التابعين وتقييم آراءهم واقتراحاتهم قبل عملية صنع واتخاذ القرار .

القيادة الموجهة نحو الإنجاز : وتتضمن وضع أهداف تمتاز بالتحدي للتابعين ، وتبحث في تحسين أدائهم ، وتريهم تقتهم بقدرتهم في الأداء الممتاز .

و تقترح هذه النظرية أن أنواع السلوك المختلفة يمكن ممارستها من قبل شخص واحد في أوقات مختلفة وبمواقف متنوعة . ومن خلال استخدام أحد الأساليب الأربعة للقيادة ، يحاول القائد التأثير على دافعية التابعين ويدفعهم في المسار نحو تحقيق أهدافهم . وحددت هذه النظرية نوعين من المتغيرات الاحتمالية التي لها أثر في تحديد الأسلوب القيادي وهي : خصائص شخصية التابعين ، وطبيعة المهمة ، كما هو مبين في الشكل رقم (02) :

الشكل رقم (02): نموذج نظرية المسار والهدف



(إسماعيل علقم، 2013، ص31-32)

8-3-3- نظرية هيرسي وبلانشارد :

تم تطوير هذه النظرية من قبل الكاتبين " بول هيرسي Paul Hersey " و " كينيث بلانشارد Kenth Blanchard " وهي محاولة لدمج ما توصلت إليه الأبحاث في نظرية واحدة . وتتفق مع النظريات الموقفية الأخرى في أنه ليس هناك نمط قيادي واحد هو الأفضل ، وأنها تؤكد على أهمية متغيرات الموقف ، كما هو موضح في الشكل رقم (03) . وحددت النظرية المتغير الموقفي على أنه نضج المرؤوسين وسمي كذلك إستعداد المرؤوسين لإنجاز العمل ، وتعتمد النظرية على تفاعل العوامل التالية :

مقدار التوجيه (السلوك المهتم بالعمل) من قبل القائد .

مقدار الدعم العاطفي ،الإجتماعي (الإهتمام بالعلاقات) الذي يقدمه القائد .

مستوى النضج (الإستعداد) الذي يظهره الأفراد في عمل معين . (حاتم سماتي،2010:ص 39)

وقد تمخض عن دراسات هيرسي وبلانشارد أربعة أساليب قيادية :

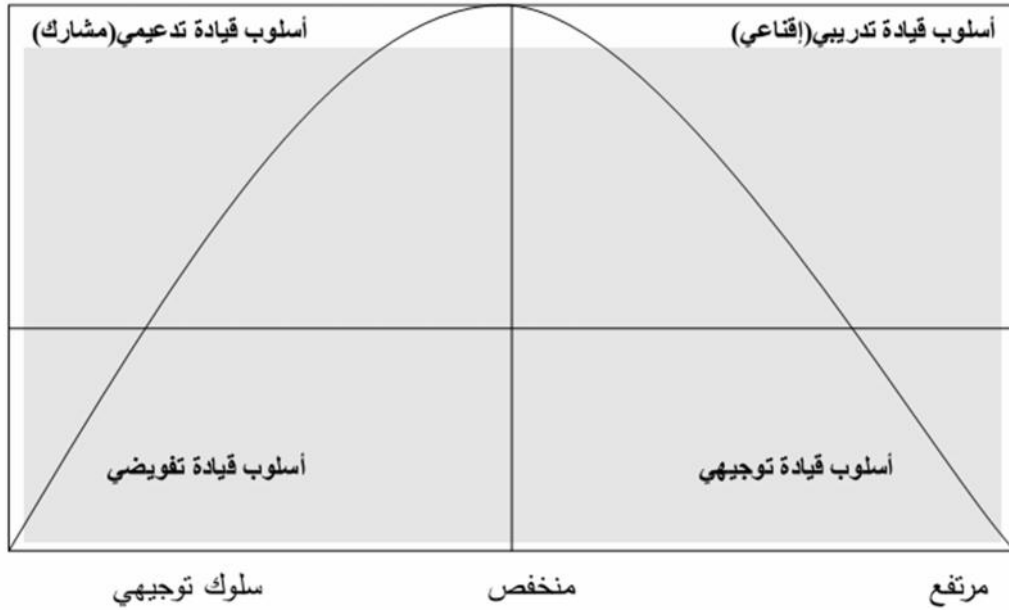
أسلوب الأمر: وهو أسلوب يتميز بالعناية العالية بالمهمة دون الإهتمام بالعلاقات الإنسانية، ويكون للقائد سلطة القرار وللمرؤوسين التنفيذ فقط .

أسلوب الإقناع : وهو أسلوب يولي إهتماما كبيرا بالمهمة والعلاقات الإنسانية معا ويعمد القائد هنا إلى إتخاذ القرارات ومحاولة إقناع المرؤوسين بها .

أسلوب المشاركة : وهو أسلوب يتميز بالعلاقات الإنسانية مع إنخفاض الإهتمام بالمهمة ، ويتجلى دور القائد في تشجيع المرؤوسين بإشراكهم في إتخاذ بعض القرارات وتنفيذ المهمات .

أسلوب التفويض : وهنا التركيز عال على العلاقات من خلال سماح القائد للمرؤوسين لتحمل القليل من المسؤوليات والقرارات ، ويكمن دور القائد في إعطاء بعض الإرشادات والدعم لهم .

الشكل رقم (03): نموذج هيرسي وبلانشارد



(رشيد جغام، 2015:ص 25)

وقد تعرضت النظرية الموقفية لبعض الانتقادات منها صعوبة الاتفاق على عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد الموقف الملائم أو غير الملائم ، إلى جانب دور الفروق الفردية في التأثير على إدراك الأفراد للآخرين ، كما أن بعض الأفراد قد ينجحون نسبيا في كل المواقف بينما لا ينجح آخرون في شيء منها . (سامي أبو الخير، 2013:ص23)

4-8- النظرية الوظيفية :

ترتبط هذه النظرية القيادة بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم. ولما كانت هذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها غالبية أعضاء الجماعة. وبذلك فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها تبعا لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف. وطبقا لذلك فإن

هذه النظرية تصلح أساسا لاختيار القادة و المديرين في مجال إدارة المؤسسات نظرا للصعوبات التطبيقية التي تصادفها . (وهيبة زواني، عقيلة نزلي، 2012 :ص 35)

وبالتالي فالنظرية الوظيفية محددة في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها، أي أن القيادة تقوم على التفاعل الوظيفي بين الأشخاص، والظروف المحيطة بهم. كما يضيف (قوراية) بأن القيادة في هذه النظرية تقوم بوظائف الجماعة ، فتساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وتحريك أفراد الجماعة وتحسين العلاقات القائمة بين الأعضاء، وحفظ التماسك الجماعي، وعلى ذلك فإنه ليس من الضروري أن يقوم بالقيادة شخص واحد ، بل يقوم بها عدة أشخاص . (فريدة بن ابراهيم، 2014 :ص 72)

تم توجيه الانتقادات لهذه النظرية من بعض المهتمين، لكون هذه النظرية تنظر إلى القيادة بوصفها وظيفة تنظيمية فقط ، كما تحصر كل الوظائف القيادية في يد شخص واحد وهو القائد، الذي يكون مصدرا للخبرة ، وحكما في الصراع ، ومصدرا للثواب والعقاب ، ومثلا أعلى للسلوك، ورمزا للجماعة، كما ينظر إلى أيديولوجية القائد من خلال أنها مصدرا للأفكار والمعتقدات وقيم أعضاء الجماعة في أغلب الأحيان . (حسين باشيوة، لحسن باشيوة، 2016:ص119)

8-5- النظرية التفاعلية :

جاءت النظرية التفاعلية لمحاولة الجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية وتشير هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف وتستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف ومواقف أخرى وحشد الجهود لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو المناخ التنظيمي ، وعلى هذا فإنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيين للوظائف الإدارية وتصميم مواهب وإكسابها قدرة للتأثير في الآخرين تساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي ينعكس إيجابيا على التنظيم .

وهذه النظرية تتمحور متغيراتها حول ثلاثة محاور رئيسية :

1- المتغيرات الخاصة بالقائد نفسه : وتشمل خصائصه ومهاراته الشخصية وقدرته على الإحساس بالأمان في الظروف القلقة وميله للتعامل بالأسلوب الفردي أو الجمعي وثقته بالمرؤوسين .

2- المتغيرات الخاصة بالمرؤوسين : وتشمل على مدى إحساس المرؤوسين بالحاجة إلى الإستقلال ، الإستعداد لتحمل المسؤولية والمشاركة في إتخاذ القرارات ، القدرة على تحمل الغموض والتفاعل في ظل معلومات غير واضحة تماما ، الإهتمام بالعمل ومشاكله ، المعرفة والخبرة المتوافرة لديهم فيما يخص العمل ، ثقتهم بالقيادة وإحترامهم وتقديرهم لها .

3- المتغيرات الخاصة بالظروف والمواقف المحيطة بالقائد : وأهمها نوع المنظمة والتنظيم ، مدى استقرار المنظمة والإحساس بالأمن داخلها ، مدى فعالية الجماعات واستعداد الأفراد للعمل في صورة فرق عمل ، عملية اتخاذ القرارات، طبيعة المشكلة التي يواجهها القائد في موقف ما، الإمكانيات المتاحة والتكنولوجيا المتوفرة، ضغوط البيئة الاجتماعية الخارجية ومطالبها، لابد من الاهتمام بكافة التقاطعات والتفاعلات المباشرة بين هذه المتغيرات جميعها وعدم الاقتصار على أي مدخل جزئي .

(علي حيدر، 2009: ص53)

من خلال ما سبق نلاحظ أن هذه النظرية تقوم على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها السمات والنظرية الموقفية ، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا ، وتعطي النظرية أهمية كبرى لإدراك القائد لنفسه وللآخرين وإدراك الآخرين له ، فالقيادة هي عملية تفاعل اجتماعي ، وأنه لا يكفي النجاح للسمات والمواقف للقائد بل أيضا لجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي والمجموعة بشكل متكامل .

8-6- النظرية السلوكية :

بدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية، وذلك نتيجة الاهتمام بتطوير القادة العسكريين، ونظرا للانتقادات الكثيرة التي وجهت لمدخل السمات، وفي ذات الوقت فإن أفكار المدرسة السلوكية كانت في التنظيم والإدارة في البداية، ثم انتقل اهتمام الباحثين والمفكرين إلى التحري عن سلوك القائد والجماعة . (هالة البناء، 2013:ص372)

وركزت هذه النظرية على دراسة سلوك القائد وتحليله أثناء قيامه بالعمل القيادي، وتحليل آثاره في فاعلية الجماعة والمنظمة، فالمهم بهذه النظرية ليس الخصال أو السمات التي يتمتع بها القائد بقدر الاهتمام بنوع السلوك الذي يسلكه القائد، فالاهتمام بهذه النظرية منصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره .

ويرى دعاة هذه النظرية وأنصارها أن الذي يجعل الشخص قائدا، هو تحقيق التوازن ما بين تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع رغبات أعضاء الجماعة، ويقدر ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قد استطاع أن يحقق مهمته في العمل القيادي . (ماهر حسن، 2004:ص32)

كما يؤكد هذا المدخل - عكس مدخل السمات - على إمكانية تعلم السلوك، بمعنى أن الأفراد الذين يدرّبون على بعض السلوكيات القيادية المناسبة لموقف معين، لا يعني بالضرورة ملائمتها للمواقف الأخرى .(علي حيدر، 2009، ص51) ويمكن استنتاج أهم المحاور التي اهتمت بها هذه النظرية في ثلاث نقاط هي كالتالي :

التركيز على سلوك القائد، وكيفية تأثيره وتأثيره بالجماعة العاملين (التابعين) .

التركيز على المرؤوسين ، دوافع وسلوكهم وتأثيرهم على مدى نجاح القائد وتعاملهم معه .

التركيز على المهمة .

وبالتالي يرى هذا المدخل في القيادة بأنها نتاج تفاعل قوى : وهي قوى القائد والمتمثلة في ثقة المرؤوسين في اتجاهاته السلوكية ، وقوى المرؤوسين ، وقوى المواقف ، المتعلقة بسلوك الأفراد وقيم التنظيم . (علي عياصرة ، 2006:ص53-54)

8-7- النظرية التبادلية (الإجرائية) :

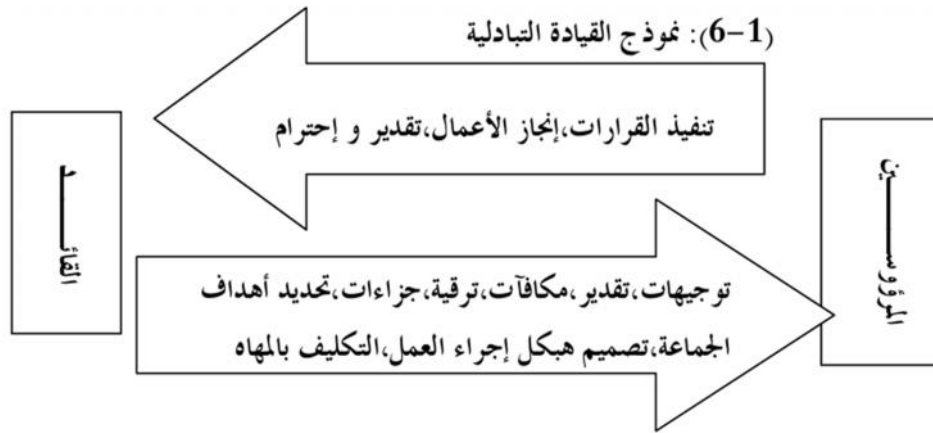
من أبرز رواد هذه النظرية " جور Gurr " ، حيث بنيت هذه النظرية على أساس التبادل الإقتصادي بين الرئيس والمرؤوس فالقائد يشجع على الإتساق والتوحد مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الإيجابية والسلبية. وتعتمد القيادة التبادلية على التعزيز غير المشروط فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين المرؤوسين وضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمدا على كفاءة الأداء للمرؤوسين .

ويتميز القائد الإجرائي في أنه محاور جيد بحيث أن له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة على المباحثات والحوار وضبط الإجراءات وهو قادر على إقناع مرؤوسيه ليريدوا ما يريد ويحدد **Gurr** عوامل القيادة التبادلية بما يلي :

1- المكافأة المشروطة : وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد والتابعين التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين .

2- الإدارة بالاستثناء : والتي فيها يتدخل القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب. (سماتي حاتم، 2010:ص41)

الشكل رقم (04): يوضح نموذج القيادة التبادلية



(رشيد جغام، 2015:ص29)

ومن خلال ما سبق من إبراز لأهم النظريات التي تولت تفسير القيادة، يتضح أن كل نظرية جسدت تفسيراً خاصاً بها لعملية القيادة ، ويغض النظر عن اختلاف النظريات المفسرة للقيادة، إلا أن جميعها تسلم بأن للقيادة حد أدنى من المقومات والقدرات والمهارات التي ينبغي أن تتوفر في كل القادة، إن السمات الشخصية للقائد والتي قد تبدو ضرورية في جماعة أو موقف معين قد لا تكون ضرورية وفعالة لقائد آخر في موقف آخر مع جماعة أخرى . ومع أهمية هذه النظريات في وضع الإطار العام للقيادة ، إلا أنها غير كافية لتفسير ظاهرة القيادة والتبعية ، لذا حاول بعض علماء الإدارة وعلم النفس والاجتماع تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة، يمكن للقائد استخدامه لتحقيق الأهداف بقدر كبير من النجاح، وهذا ما سنتناوله في الجزء التالي .

9- أنماط القيادة التربوية :

تتعدد أنماط القيادة وتتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، ولكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول إنه وإن اختلفت في بعض الجوانب قد تتفق في جوانب

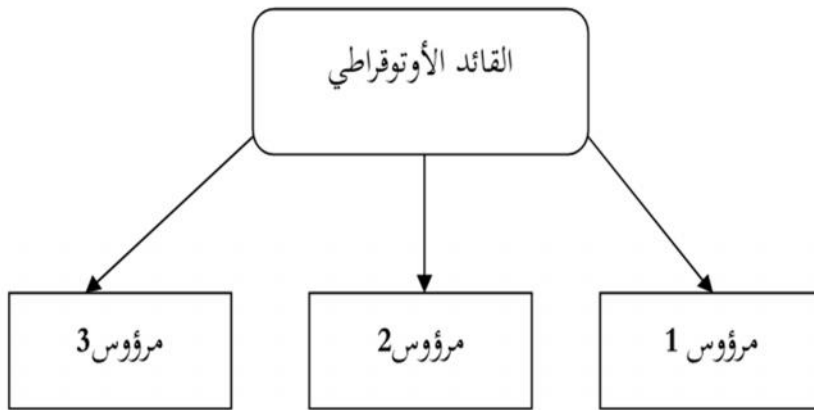
أخرى، ويصبح بينهما تداخل، وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه .

وعلى الرغم من التطورات والتغيرات التي تمت في ميدان الإدارة التربوية، إلا أن الاختلاف بين القادة التربويين من بينهم مديري المدارس مازال قائماً حول أفضل الأساليب الإدارية والأنماط القيادية التي ينبغي استخدامها عند تنفيذ المهمات الإدارية، ولقد أظهرت نتائج البحوث والدراسات التي أجريت بهدف الكشف عن الأنماط القيادية الشائعة في العمل الإداري وجود ثلاثة أنماط هي : النمط الأوتوقراطي (الاستبدادي)، النمط الديمقراطي (التشاركي)، النمط التسيبي (الترسلي) .

9-1- نمط القيادة الأوتوقراطية :

تعددت تسميات هذا النمط، مثل النمط الاستبدادي أو المتحكم، أو النمط الفردي، أو النمط الديكتاتوري، أو التسلطي، أو الأمر، وإن كانت كل المسميات تحمل نفس المعنى، وهو المركزية المطلقة للقائد، حيث يكون القائد هو محور نشاط الجماعة ويعتقد أنه بطل الحلبة وأفضل من يعلم، ويتوقع خضوع الجماعة له. والقائد هنا يؤمن أن السلطة هي مركز قوته فلا يخرجها من قبضته، ولا يفوضها للآخرين ويحتكر توجيه الجماعة، وتحديد أهدافها، وتعيين أساليب عملها وتحديد الأدوار واتخاذ القرارات. وليست لهذا القائد فلسفة تجريبية متجددة ذات خصائص معينة، ولا يدع فرصة لخلق أو إبداع ولا مبادأة ولا ينظر إلى الفرد كإنسان له القدرة على اتخاذ القرارات. ويستعين القائد لهذا النمط بأساليب القهر والتهديد، والعاملون معه أتباع وليسوا شركاء، وقد يأخذ أفكار الآخرين وينسبها لنفسه، ويصطدم بالقرار عند التنفيذ ويهتم بالشكليات والروتين ويؤدي هذا الأسلوب في الإدارة إلى نقشي صفات سيئة مثل الخضوع، والقلق، والكراهية وعدم المبادأة والخلق والتجديد، وتوقف النمو المهني وانخفاض الروح المعنوية. (عبد الله الرشيد، 2010:ص14-15)

الشكل رقم (05): نمط الاتصال بين القائد الأوتوقراطي والمرؤوسين



اتصالات أحادية الطرف (من جهة واحدة)

(أمنة بن سعاد، أسماء مولاي، 2016: ص11)

إن فالقائد في هذا النمط يتميز بكونه يتخذ القرارات كلها بنفسه، ويستخدم أساليب الإكراه والعقاب في الحصول على ما يريد من عمل، كما أن اتصالاته بمرؤوسيه تكون بشكل عمودي، حيث يتضح من الشكل أن نمط الاتصال بين القائد الأوتوقراطي والمرؤوسين يتم في اتجاه واحد كما تشير إليه الأسهم (من الأعلى إلى الأسفل)، وبذلك فهو يركز على إصدار الأوامر والتعليمات والتقليل من سلطة المرؤوسين وعدم التحاور معهم .

أشكال النمط الأوتوقراطي :

إن استخدام القائد لسلطته على مرؤوسيه لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة الأوتوقراطيين، بل يكون على درجات متفاوتة، ووفقا لذلك يمكن تقسيم هذا النمط إلى ثلاثة أشكال رئيسية على الوجه التالي:

1- نمط القيادة الأوتوقراطية المتسلطة أوالمتشددة: يعتبر نمط القيادة الأوتوقراطية المتسلطة أكثر الأنماط القيادية تسلطا وصرامة. فينفرد القائد باتخاذ القرارات، وتوضيح كافة التفاصيل في أوامره، مما لا

يترك مجال للإبداع لدى الموظفين. فهو لا يثق بهم، وينعزل عنهم، ويستخدم سلطته للضغط والتهديد. كما أنه يركز في المحافظة على مركزه، وينسب أي نجاح لنفسه دون الموظفين .

2- **نمط القيادة الأوتوقراطية الخيرة أوالصالحة:** هي أقل مستوى من نمط القيادة الأوتوقراطية المتسلطة، حيث يحاول القائد تهيئة جو عمل لا يسمح بظهور أي سلوك عدواني، فهو رقيق في تعامله، ويستخدم بعض الأساليب الإيجابية كالمديح والثناء حتى يضمن طاعة الموظفين وتنفيذهم لقراراته. ولا يلجأ إلى الإكراه إلا عند فشله في إقناع الموظفين، فيتبع عندئذ نمط القيادة الأوتوقراطية المتسلطة .

3- **نمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة أو المناورة:** يعتبر هذا النمط أقل درجات النمط الأوتوقراطي وأقربها إلى النمط الديمقراطي. فالقائد في هذا النمط يتصرف بلباقة وود مع الموظفين، ومرونة في معالجة المشكلات، ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل. إلا أنه يرى أن مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات عملية غير مجدية. فيوهم الموظفين بأنهم يشاركونه في صنع القرار عن طريق الاجتماعات واللقاءات، ليترك لدى الموظفين انطباع بوجود حرية للتصرف، ولكنه في الواقع ينفرد باتخاذ القرار . (عالية طحطوح، 2016: ص26)

خصائص النمط الأوتوقراطي :

من خلال العرض السابق لنمط القائد الأوتوقراطي نستطيع أن نوجز خصائص هذا النمط في عدة نقاط :

1- يضع منفرداً أهداف المؤسسة وخطط سير العمل فيها.

2- لا يفوض أيّاً من سلطاته الإدارية لمروسيه .

3- لا يهتم بإشباع حاجات مروسيه .

4- يركز اهتمامه في إنجاز العمل .

5- الاتصال غالباً بينه وبين مرؤوسيه يكون رأسياً من أعلى إلى أسفل وليس العكس .

6- يلجأ للتعزيز السلبي متمثلاً في العقاب لضمان سير العمل .

(سامي أبو الخير، 2013: ص34)

إيجابيات النمط الأوتوقراطي :

أثبتت مجموعة من الدراسات أن هناك بعض الإيجابيات التي تميز النمط الأوتوقراطي عن غيره من الأنماط والتي لا يمكن إغفالها، وتتمثل فيما يلي :

- يمتاز القائد الأوتوقراطي بالنشاط والفاعلية .

- قد يكون هذا النمط هو الأكثر ملائمة للتعامل مع بعض النوعيات من الموظفين، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم .

- يعتبر النمط الأفضل لإنجاز الأعمال التي لا يمكن أداؤها إلا بطريقة واحدة، وخاصة تلك التي درست بمعرفة الخبراء، حيث لا مجال للاجتهاد والرأي الشخصي.

- يعتبر هذا النمط هو النمط الأنسب لمواجهة بعض المواقف والظروف، التي تتطلب الحزم والشدّة والسريعة في حسم الأمور، كفترات الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين فيه، وغيرها من المواقف والظروف .

- يؤدي استخدام هذا النمط إلى السرعة في العمل ووضوح الاتجاه .

سلبيات النمط الأوتوقراطي :

أثبتت مجموعة من الدراسات لنمط القيادة الأوتوقراطية أن هناك بعض السلبيات والانتقادات

الموجهة له والتي تعيق إنجاز العمل، أهمها :

- يؤدي استخدام النمط الأوتوقراطي إلى قتل روح المبادأة والابتكار والإبداع لدى الموظفين الأكفاء.

- إضعاف وقتل الروح المعنوية لدى الموظفين.

- يؤدي استخدام النمط الأوتوقراطي إلى قيام المرؤوسين بالأعمال المطلوبة فقط والتي تجنبه العقاب، ولا يبذل أي جهد آخر.

- يؤدي استخدام النمط الأوتوقراطي إلى توليد الشعور بالفشل والإحباط .

- يؤدي هذا النمط إلى البغض بين القائد والمرؤوسين من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى.

- تولد الكراهية والعداء بين القائد والتابعين .

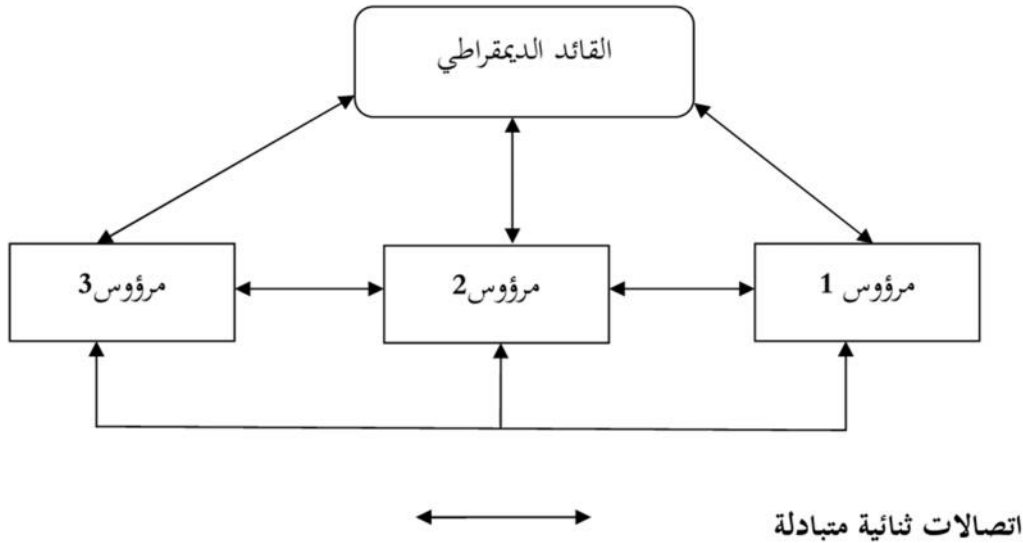
- يؤدي إلى هجرة أصحاب العقول والكفاءات العالية من المؤسسة كونها لا تحب التعامل مع هذا النمط،

مما يؤدي بدوره إلى ضعف عام في الهيكل التنظيمي للمؤسسة . (محمد البناء، 2017: ص28-29)

9-2- نمط القيادة الديمقراطية (المشاركة) :

يقوم هذا النمط على ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. وتنتج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكراماتهم. والقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم، وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين، والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية، وتشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار، وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين والقائد الديمقراطي لا يتسلط في عمله وإنما يتفاعل من خلال عقد اللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات ، ويطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة ويسمح لهم بتبادل الأفكار والاقتراحات لحل تلك المشكلات ويشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات والقائد الديمقراطي يحظى برضا التابعين عن قيادته في سعيه إلى استمالتهم لمشاركته المسؤولية في اتخاذ القرارات بوصفه أحد أفراد الجماعة التي يقودها . (وهيبة زواني، عقيلة نزلي، 2012: ص40)

الشكل رقم(06): نمط الإتصال بين القائد الديمقراطي والمرؤوسين



(أمنة بن سعاد، أسماء مولاي، 2016: ص14)

يتضح من الشكل السابق أنه في ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات، من القائد للمرؤوسين، ومن المرؤوسين للقائد، ومن المرؤوسين فيما بينهم ، فالقائد الديمقراطي يشجع تبادل المعلومات والتواصل مع مرؤوسيه للتعرف على أفكارهم وآرائهم، مما يتيح الفرص أمام الجميع للتفوق والتميز والابتكار والإسهام الفعال في اتخاذ قرارات ذات جودة عالية .

أشكال النمط الديمقراطي :

حدد " كنعان " خمسة نماذج لسلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة :

- أ- القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمامه، وطلبه منهم مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها، وهو بذلك يقدر آراء مرؤوسيه التي قد تضع حلولاً للمشكلة، ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يراه مناسباً .
- ب- القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يفوض مرؤوسيه في اتخاذ القرار ضمن هذا الإطار .

ج- القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بين المرؤوسين في كيفية تنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله .

د- القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات، ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه.

هـ- القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبل أي قرار تم الاتفاق عليه بينهم .(نواف كنعان، 1999: ص 219-220)

خصائص النمط الديمقراطي :

من العرض السابق للقيادة الديمقراطية يمكن إيجاز خصائصها على النحو التالي :

- 1- الجماعة هي التي تقرر خطوات العمل وسياسته.
- 2- يناقش القائد طريقة العمل ككل مع المجموعة.
- 3- تقوم الجماعة بتوزيع المسؤوليات.
- 4- يتعاون أعضاء الجماعة ويتقبل بعضهم بعضاً.
- 5- تكثر الاقتراحات البناءة بين أعضاء الجماعة.
- 6- يناقش أعضاء الجماعة رأي القائد في جوا من الحرية.
- 7- يشيد القائد بالأعمال الممتازة للمرؤوسين.
- 8- يهتم بحل الخلافات التي تحدث بين المرؤوسين . (سهيلا عباس، 2015: ص 19)

إيجابيات النمط الديمقراطي :

تتنوع وتختلف الآثار والمزايا الإيجابية التي يحققها النمط الديمقراطي، ويمكن حصرها فيما يلي :

- 1- الاهتمام بمشاعر العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، مما يؤدي إلى إيجاد التعاون بين أفراد المنظمة.

- 2- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مما يقلل من الصراعات الداخلية و يؤدي إلى رفع الروح المعنوية.
- 3- تحقيق ترابط جماعي بين العاملين، وتعميق الإحساس بالانتماء للجماعة وبالتالي إيجاد التفكير الجماعي الذي يقود إلى استنتاجات وقرارات أفضل .
- 4- تنمية روح الابتكار وزيادة الإنتاجية من خلال تهيئة فرصة للعاملين بالتعبير عن شخصياتهم ومقدراتهم. (شروق أبو الغنم، 2013:ص23)

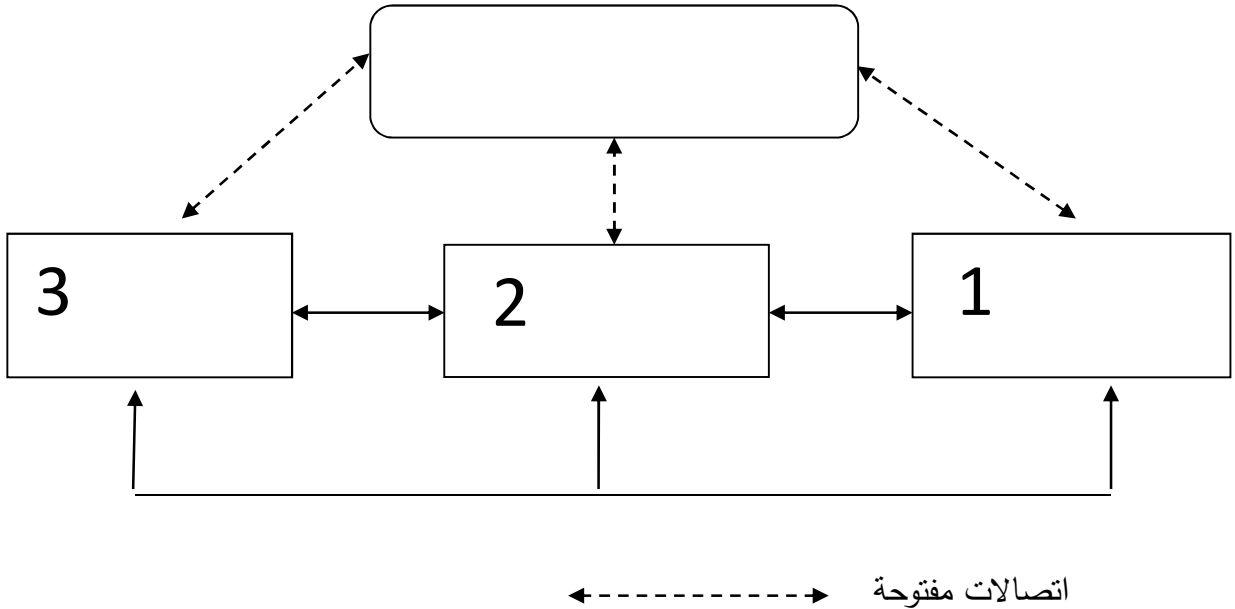
سلبيات النمط الديمقراطي :

- على الرغم من اتفاق العلماء على أن النمط الديمقراطي يعتبر النمط الأمثل للقيادة، إلا أن هذا لم يمنع أن له بعض السلبيات من أهمها :
- 1- إن ممارسة القائد للقيادة الديمقراطية تؤدي في أحيان كثيرة إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية، مما يؤثر على مركزه كقائد.
 - 2- قد يؤدي مشاركة القائد الديمقراطي لمروؤسيه في كل صغيرة وكبيرة إلى بطء في اتخاذ القرارات مما ينعكس سلبيا على سرعة إنجاز المهام أحيانا.
 - 3- قد تصبح المشاركة هدفا بحد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق الأهداف.
 - 4- من الصعب استخدام هذا النمط في الأوقات التي تحتاج لقرارات سريعة وحاسمة وجازمة.
 - 5- ممارسة القائد لمبدأ التفويض قد تؤدي إلى عدم علمه ببعض ما يتم إنجازه من قبل مروؤسيه.
 - 6- الاهتمام البالغ بالمروؤسين على حساب العمل من الممكن أن ينعكس بشكل سلبي على الإنتاج.
 - 7- بعض المروؤسين لا يحبون تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتلقون الأوامر من قادتهم، وهذا الصنف من المروؤسين لا يمكن أن يخرج ما بحوزته من كفاءة إلا في ظل النمط الأوتوقراطي، ولا يتلاءم مع نمط القيادة الديمقراطي. (سامي أبو الخير، 2013:ص38)

9-3- نمط القيادة التسيبية (الترسلية، الحرة) :

في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة، ويركز القائد اهتمامه على حرية الفرد العامل في أداء العمل والتصرف، وتحديد المهام، وإتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل ولهم كامل الحرية في اتخاذ القرارات ولا يتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك وإنما يترك ذلك للجماعة نفسها، وفي ظل هذا النموذج يتجه القائد إلى تفويض السلطة لمروؤسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة .

الشكل رقم (07): نمط الاتصال بين القائد الترسلي والمروؤسين



(أمنة بن سعاد، أسماء مولاي، 2016: ص14)

من خلال الشكل السابق يتضح أن نمط الاتصال بين المروؤسين قائم على التفاعل بينهم، أما عن علاقة القائد بمروؤسيه فهو يتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد في هذا النمط يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمروؤسيه، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها .

خصائص النمط التسيبي :

من أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة التسيبية ما يلي :

- 1- اتجاه القائد إلى منح المرؤوسين أكبر قدر ممكن من الحرية لممارسة الأنشطة المسندة إليهم .
- 2- تفويض القائد السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة غير محددة.
- 3- إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، حتى يسهل على المرؤوسين سبل الاتصال به لتوضيح الآراء، والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها .
- 4- انعدام العمل بروح الفريق .
- 5- عدم تحديد المسؤولية يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف.(نعمات الشنطي، 2005: ص38)

إيجابيات النمط التسيبي :

- 1- الحرية الكبيرة الممنوحة للمرؤوسين تجعلهم يبذلون جهدا أكبر في تحقيق الأهداف لإثبات صحة ثقة القائد بهم .
- 2- ينجح هذا النمط مع المرؤوسين ذوي الكفاءة والخبرة العالية الذين يحسنون استخدام التفويض الممنوح لهم في إنجاز المهام بشكل أفضل .
- 3- يمكن أن يكون العمل ناجحا بهذا النمط في بعض المواقف والظروف مثل المؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي، حيث يكون المرؤوسون من العلماء الذين يفترض أن تترك لهم حرية البحث وإجراء التجارب.
- 4- التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه، وتكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات. (سامي أبو الخير، 2013: ص40)

سلبات النمط التسيبي :

وهنا لا يجب أن نقلل من عيوب النمط التسيبي وذلك لكثرتها، نذكر منها :

1- ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهداره .

2- انعدام سيطرته على المرؤوسين، ومن هنا تنعدم أدوار القيادة .

3- يجعل المرؤوسين يفتقرون إلى الضبط والتنظيم .

4- يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق، ويفتقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة، حيث

يحاول كل فرد السيطرة على زملائه، ويرجع السلوك العدوانى إلى الحرية الزائدة في العمل .

(محمد العامودي، 2013:ص85)

والجدول التالي يوضح دور كل نمط من أنماط القيادة الإدارية إزاء متغيرات الإدارة :

جدول رقم (02) : مقارنة بين الأنماط القيادية

نمط القيادة	أوتوقراطية (تسلطية)	ديموقراطية (مشاركة)	تسببية (ترسلية)
دور القائد في عملية التخطيط ورسم السياسات	يحدد القائد بنفسه السياسات ويضع الخطط والأهداف	تحدد السياسات والخطط والأهداف من خلال الحوار والمناقشات	تحديد السياسات والخططة والهدف متروك للأفراد والجماعة .
إجراء العمل ووسائله وطرائقه	يحدد القائد الخطوات والإجراءات ثم يملئها على الأفراد إما مرة واحدة أو خطوة خطوة .	يضع القائد خطط العمل ووسائله وإجراءاته ويعطي فكرة عنها ويرجح الآراء الصحيحة في النهاية .	لا يساهم القائد في تحديد الإجراءات ووسائل العمل إلا إذا طلب منه معلومات معينة
تعيين مهام المجموعات والأفراد وتوزيع العمل	يفرض القائد مهام الأفراد والمجموعات بطريقة فردية	يتم تقسيم العمل وفقا لما تراه المجموعة وتقتضيه مصلحة العمل ويوافق عليها القائد باقتناع	لا يشارك القائد في تحديد مهام وواجبات الأفراد أو المجموعات
الثناء أو النقد أو وسائل التحفيز للأداء والإنجاز	يتصرف القائد وفقا لهواه وغالبا ما يلجأ إلى النقد	القائد موضوعي وله دور بناء في الثناء أو النقد ويقوم بدور العضو المشترك في العمل مع الجماعة	لا يحاول القائد أن يثني أو ينتقد ولا تعليق له على أداء الأفراد إلا إذا طلب منه ذلك

(ناصر مجممي، 2004:ص25)

من العرض السابق للأنماط الثلاثة نجد أن النمط الديمقراطي هو الأنسب للاستخدام في مدارسنا

نظرا لأن مدير المدرسة كقائد تربوي يتعامل مع فئة مثقفة متعلمة وهم المعلمون، وبالتالي يستطيع أن

يشركهم في بعض مهام الإدارة وتفويض بعض صلاحياته بصورة مقننة، فالمدير الذي يمارس هذا النمط

نجده أقرب إلى مرؤوسيه، يزودهم بالتعليمات الوظيفية اللازمة بهدف فهم الأعمال المتوقعة منهم، وإعطائهم التوجيهات التي تساعد على مضاعفة جهودهم، وتصحيح الأخطاء التي قد تحدث أثناء أدائهم لمهامهم، كما أن المدير يعمل على تحسس مواطن الضعف فيصححها، ويتلمس مواطن القوة فيعززها من خلال التقدير والعناية والتكريم الذي يرمى في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة . إلا أن هذا لا يمنع من أن الأنماط الأخرى تتمتع بشيء من الإيجابيات مثل سرعة إنجاز الأعمال كما في النمط الأوتوقراطي، أو الرضا الوظيفي كما في النمط التسيبي، إلا أن إيجابيات تلك الأنماط محفوفة بسلبيات كثيرة تجعل النمط الأوسط بينهما وهو النمط الديمقراطي بشكل عام هو الأفضل .

خلاصة:

القيادة هي القدرة على التأثير في العاملين، وإقناعهم بأن في تحقيق أهداف المؤسسة هو تحقيق لأهدافهم، فنجاح أي مؤسسة وضمانها لتحقيق أهدافها لا بد عليها من تهيئة الظروف داخل المؤسسة لإيجاد قيادة قادرة على تنظيم المؤسسة بكفاءة، وهذا يتحقق بحسب مهارات القائد، فالقائد هو محور العملية الإدارية وأساس نجاحها، وهي جزء مكمل للإدارة وتتحقق فعالية القائد داخل المؤسسة بالنمط القيادي الذي يتبعه. و لا يمكن حصر أسلوب قيادي فكل موقف يتطلب نوع من الأنماط القيادية السالفة الذكر.

الفصل الثالث: الضغوط المهنية

تمهيد.

1.2. تعريف الضغوط المهنية.

2.2. خصائص الضغوط المهنية.

3.2. آلية حدوث الضغوط المهنية.

4.2. أنواع الضغوط المهنية.

5.2. عناصر الضغوط المهنية .

6.2. مصادر الضغوط المهنية.

7.2. النظريات المفسرة للضغوط المهنية .

8.2. الآثار المترتبة عن الضغوط المهنية.

9.2. إستراتيجيات التعامل مع الضغوط المهنية.

خلاصة.

تمهيد :

يعيش الفرد اليوم في بيئة تتسم بالتغيير السريع والمستمر والذي تصعب مواكبته في كافة مجالات الحياة، وقد أصبح العالم في دوامة وصراع مع هذا التغيير الذي صار حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات، وتعد الضغوط رد فعل على التغييرات السريعة التي شهدتها العصر الحالي، ومظهر من مظاهر الحياة المعاصرة حيث أصبح يطلق بهذا العصر عصر الضغوط، فحظي هذا الموضوع باهتمام الكثير من العلماء والباحثين نظرا لتأثيراته التي يتركها على الفرد. وأخص بالذكر ضغوط العمل التي سأنترق إليها في هذا الفصل وتوضيح الجوانب الرئيسية لهذا الموضوع من مفهوم، خصائص، آلية حدوثه، أنواع، عناصر، مصادر، الآثار والاستراتيجيات .

1- مفهوم الضغوط المهنية:

1-1- مفهوم الضغوط:

1-1-1- لغة: يشير الأصل اللغوي لكلمة الضغط، ضغطه، ضغطا بمعنى زحمة وعصره.

1-1-2- اصطلاحا: هي عبارة عن ردود فعل اتجاه المؤثرات المادية والنفسية المتمثلة في الخوف

والاضطراب وزيادة ضغط الدم والارتباك حيث تعبر هذه الردود بعدم ارتياح الفرد في ذلك الموقف.

(كريمة بطير،نورة باعلي،2018:ص36)

كما عرفه "**Robbins & Judge**" بأنه: "عملية نفسية غير مريحة تحدث كاستجابة لتأثيرات

بيئية". (فراس حاج محمد،2016: ص17)

في حين عرفت "قاجة" الضغط على أنه: "عدم المواءمة بين خصائص العامل الشخصية

ومتطلبات عمله فتسبب له ثغرات في توازنه الحالي". أما "ديري" عرف الضغط على أنه: "حالة مزاجية

معقدة يشعر بها الفرد، وتؤثر على تصرفاته وتغير من طريقة تفكيره".

(موزة حمود،2014: ص11-12)

1-2- مفهوم الضغوط المهنية:

يعرف الخضري الضغوط المهنية بأنها كل تأثير مادي أو نفسي يأخذ أشكالا مؤثرة في سلوك

متخذ القرار، ويعيق توازنه النفسي وبالتالي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد، أو القيام

بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية والتنفيذية التي تواجهه. (باهي سلامي،2008: ص76)

ويعرفها سيد عبد العال(2002): "بأنها مجموعة التغيرات الفسيولوجية والجسمية والنفسية التي

يعانيها العامل أو الموظف كرد فعل لمجموعة من المثيرات المؤثرة عليه في بيئة العمل والتي لم يعد

العامل قادرا على تحملها أو الوفاء بمتطلباتها". (سامية يوسف، حكيمة بن عباس،2017: ص15)

في حين عرف محمد مسلم (2007) الضغوط المهنية بأنها: "شعور العامل بعدم قدرته على التجارب مع متطلبات المحيط ويحدث الضغط المهني عندما يكون العامل غير قادر على الاستجابة الملائمة والفعالة، للمثيرات الخارجية المتمثلة في متطلبات العمل والمحيط فهو حالة نفسية ترافقها أعراض نفسية وسلوكية كمحاولة فاشلة للتكيف". (كريمة بطير،نورة باعلي،2018: ص46)

يمكن تعريف ضغوط العمل بوجه عام "بأنها الاستجابات الجسمية والنفسية التي تحدث عندما تتجاوز متطلبات الوظيفة أو العمل قدرات وإمكانيات وحاجات العامل أو الموظف، ومن ثم يترتب عليها آثار سلبية على صحته، وبعبارة واضحة هي ردود فعل العامل اتجاه ظروف بيئة العمل التي تمثل تهديدا له وهي تشير إلى عدم تناسب قدرات العامل مع بيئة العمل، مما يجعل من الصعب عليه أن يتكيف معها". (أحلام زربي،2014: ص27)

ومن خلال ما سبق عرضه من تعريفات يمكننا القول أن الضغوط المهنية هي عبارة عن ردود الأفعال الفسيولوجية والانفعالية والنفسية والسلوكية لمختلف المتغيرات المحيطة بالعاملين في بيئة العمل التي تمثل تهديدا لهم، ويترتب على ذلك آثار سلبية على صحة العاملين .

2- خصائص الضغوط المهنية :

إن للضغوط المهنية عدد من الخصائص ، نقدمها فيما يلي :

1- تتفاوت الضغوط المهنية من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد، فقد تخدم الضغوط أغراضا مفيدة بحيث تكون دافع إنجاز لرفع جودة العمل والمنافسة والتفوق، وقد تشكل فرصا للتحسين والتطوير، كما قد تكون مصدر للابتكار وتطبيق الأفكار الإبداعية، لكن من جهة أخرى قد تسبب أضرارا كثيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي .

- 2- يختلف تأثير الضغوط المهنية على الأفراد، فالبعض يستطيع تحمل حجم كبير نسبيا ولفترات طويلة من الوقت، بينما البعض الآخر لا يمكنه تحمل سوى مواقف ضاغطة قليلة جدا.
- 3- إن إدراك الناس للضغوط وكيفية تفسيرها لها تخلق اختلافا في استجاباتهم وردود أفعالهم اتجاهها، فكثرة العمل، والعمل لساعات طويلة يعني قلقا و توترا عند البعض مما يعتبره الآخرون فرصة للتحدي وإثبات الذات، وقلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها البعض سوء تقدير لمهاراتهم وغيابا لفرص النجاح التي يريدونها، بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشاكل، لذلك نجد أن الضغوط التي تسبب أثارا نفسية ضارة عند البعض قد يعتبرها الآخرون مصدرا للطاقة والنشاط.
- 4- ضغوط العمل منتشرة دائما، وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر، فازدحام المكاتب مثلا أو بزيادة طلبات الجمهور، أو بتغيير مواعيد أو دوريات العمل أو كثرة الواجبات وتعاضم المسؤوليات أو زيادة الضوضاء ... كل ذلك يشكل ضغطا على تفكير الفرد وأعصابه وحالاته المزاجية .
- 5- لا توجد وصفة تكفل خلو الحياة من الضغوط، لكن هناك أساليب تخفضها إلى حدها الأدنى.
- 6- إن المعاناة من الضغوط لا يمكن اعتبارها أحد علامات الضعف .
- 7- إن الضغوط من الممكن أن تصبح قاتلة، فلقد عانى المجتمع العربي مما يسمى بالضغوط المميتة والناجمة عن الإفراط في العمل.(لبوخي، الدامة، لسلت، 2012: ص34-35)

3- آلية حدوث الضغوط المهنية :

قد تنشأ الضغوط من داخل الشخص نفسه، وتسمى ضغوطا داخلية، أو قد تكون من المحيط الخارجي مثل العمل، العلاقة مع الأصدقاء والاختلاف معهم في الرأي، أو خلافات مع شريك الحياة، أو الطلاق أو موت شخص عزيز، أو التعرض لموقف صادم مفاجئ، تسمى ضغوطا خارجية.

وعلى العموم فإن الضغوط سواء أكانت داخلية المنشأ نتيجة الانفعالات أو احتباسات الحالة النفسية، و عدم قدرة الفرد على البوح بها وكتمها، أو ضغوطا خارجية متمثلة في أحداث الحياة، فإنها تعد استجابات لتغيرات بيئية.

وانطلاقا من وجهة نظر العالم "هانس سيلي (Hans Sely)" فإن آلية حدوث الضغوط تتمثل

في:

3-1- مرحلة الإنذار: تبرز بظهور يقظة مفرطة التي بدورها تثير السياقات العقلية المتمثلة في الانتباه، و التركيز والذاكرة، بحكم هذه المتغيرات النفس-سلوكية تساهم في تقييم الوضعية الضاغطة ووضع استراتيجية أولية للاستجابة العضوية الناجمة عنها . (سومية هادف، 2018: ص35)

3-2- مرحلة المقاومة: فيها يقوم الفرد بالدفاع عن نفسه اتجاه مصدر الضغط فيشعر بالضغط والإرهاق والتوتر وضعف التركيز وإذ لم يستطيع الفرد التغلب أو التكيف مع الضغط في هذه المرحلة يبدأ جهاز المناعة بالضعف والانهيار . (حورية بوحنة، رجاء شعوبي، 2012: ص19)

3-3- مرحلة الإنهاك : ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة زمنية طويلة، حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف، ومن أهم مظاهر هذه المرحلة: الاستياء من جو العمل، انخفاض معدلات الانجاز، التفكير في ترك الوظيفة، الإصابة بالأمراض النفسية كالنسيان، السلبية، اللامبالاة، الاكتئاب، والإصابة بالأمراض العضوية كالقرحة المعدية، ارتفاع نسبة السكر في الدم و ضغط الدم .(ليلي بيليك، 2017: ص33)

4- أنواع الضغوط المهنية :

يمكن تقسيم الضغوط من حيث تأثيرها إلى نوعين :

4-1- الضغوط الإيجابية: وهي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها، وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل لعدد من هذه الضغوط مثل اجتياز اختبار ما أو دورة تدريبية للتقني أو أن يحوز رضا رئيسه المباشر. وقد أوضح بعض الكتاب الحاجة إلى ضغوط مثالية للوظيفة، حيث أن الهدف من إيجاد وظيفة فعالة للضغوط هو أنها تستخدم كمنبه أو كأداة تحذير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة والأفراد بالإضافة إلى تقليل حدة وآثار هذه المشاكل، والمؤشرات التالية تتعلق بالضغوط الإيجابية التي تحدث بين الموظفين :

ارتفاع حجم النشاط و قوته .

زيادة الدوافع .

تعلم الهدوء وعدم الانفعال .

القدرة على إدراك وتحليل المشاكل .

زيادة القدرة على التذكر والتركيز والاسترجاع.

التقاؤل نحو المستقبل .

تساعد الضغوط الإيجابية الفرد على تحديد خطوط المواجهة مثل تاريخ استحقاق الضرائب و تقديم

تقارير الأداء الوظيفية... وغيرها .

تعتبر الضغوط الإيجابية أداة مساعدة للفرد نحو توفير الدافع لحل المواقف المتعارضة مع الآخرين

بأقل قدر ممكن من الضرر.

ويمكن للمدير أن يستخدم هذه المؤشرات لتقدير الضغوط الواقعة على العاملين معه، بحيث إذا اختلفت هذه المؤشرات و ساءت فإن ذلك ينبه بوجود ضغوط سلبية في بيئة العمل يجب الاحتياط لها .

(زياد تغريد،2006: ص23)

4-2- الضغوط السلبية: قد يكون للضغط المفرط أو الممتد وغير المفرح تأثير مؤذي للصحة العقلية والجسمية والنفسية، فإذا ما طغت مشاعر الغضب والإحباط والخوف والاكنتاب المتولد من الضغط الذي لا يوجد له حل، فإنها تستطيع أن تطلق تشكيلية من الأعراض كالصداع والاضطرابات الهضمية والجلدية. (وردة سعادي،2017: ص41)

كما يمكن التفرقة بين الضغوط الإيجابية و الضغوط السلبية من خلال المقارنة الواردة في الجدول

التالي :

جدول رقم(03) يوضح المقارنة بين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية

الضغوط السلبية	الضغوط الايجابية
1- تسبب انخفاضا في الروح المعنوية.	1- تمنح دافعا للعمل .
2- تولد ارتباكا .	2- تساعد على التفكير .
3- تدعو للتفكير في جدوى الجهد المبذول.	3- تحافظ على التركيز على النتائج.
4- تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه.	4- تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحد.
5- تشعر الفرد بأن كل شيء ممكن أن يقطعه و يشوش عليه.	5- تشعر بالراحة و تأقلم مع المواقف في العمل .
6- الشعور الأرق .	6- تسمح بالنوم الجيد.
7- ظهور الانفعالات و عدم القدرة على التعبير.	7- القدرة على التعبير و الانفعالات.
8- الإحساس بالقلق.	8- تمنح الإحساس بالمتعة.
9- تؤدي إلى الشعور بالفشل.	9- تمنح الشعور بالإنجاز.
10- تسبب الضعف للفرد.	10- تمد الفرد بالقوة و الثقة.

11- التفاوض بالمستقبل.	11- التفاوض من المستقبل.
12- القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.	12- القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.

(موسى مطاطة، 2009: ص23)

أما من حيث الشمول فقد قسم الخضيرى ضغوط العمل إلى :

أ- ضغط كلي شامل: وهو الضغط السائد على كل شيء من اهتمامات العمل، ومسيطرة على كافة العوامل في المنظمة التي يعمل بها .

ب- ضغط جزئي فرعي: يرتبط بمصلحة فئة من الفئات التي يضمها الكيان الإداري الذي يعمل به متخذ القرار، حيث تصدم مصالحه مع أهدافه نتيجة الضغط عليه، فكلما كانت هذه الفئة مؤثرة كلما أجبرت متخذ القرار الانصياع لمطلبها .

حسب معيار المصدر: تنقسم الضغوط وفق مصادرها إلى :

أ- الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: تشكل الضوضاء والحرارة وسوء التهوية مصدر ضغوط بالنسبة للفرد، و يؤول دون قيام الفرد بمهامه و مسؤولياته بالشكل المطلوب .

ب- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: و تظهر نتيجة تفاعل الفرد مع الزملاء في مجال العمل مثل: الصراع داخل المؤسسة، اختلاف المهارات بين الأفراد .

ج- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: و ترجع إلى الخصائص الشخصية للفرد و هي تختلف من شخص لآخر، حسب طبيعة ونمط شخصيته مثلا: شخص سريع الغضب يكون أكثر عرضة للضغوط من الشخص الهادئ .

من حيث الفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة أو التوتر و مدى التأثير على صحة الإنسان البدنية و

النفسية ويقسم "jains" الضغط إلى :

- **الضغط البسيطة:** وتستمر من ثواني معدودة إلى ساعات طويلة، وتكون ناجمة على مضايقات صادرة على أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة .

- **الضغط المتوسطة:** وتمتد من ساعات إلى أيام و تتجم على بعض الأمور كفترة عمل إضافية أو زيارة شخص سؤول غير مرغوب فيه .

- **الضغط المضاعفة:** وهي التي تستمر إلى أسابيع وأشهر وتتجم على أحداث كبيرة كالنقل من العمل أو الإيقاف عن العمل أو موت شخص عزيز .(عبد العالي براهيم، السعيد عباسي، 2017: ص5-6)

5- عناصر الضغط المهنية :

قد بين "والاس و سيزلاجي" أن الضغط تجارب داخلية تختلف و تولد عدم توازن نفسي أو فيزيولوجي للفرد وهي تكون نتيجة العوامل في البيئة الخارجية (المنظمة أوالشخص) عناصر رئيسية ثلاثة للضغط تتمثل في :

5-1- عنصر المثير: ويمثل المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغط ويكون مصادرها البيئة أو المنظمة أو الفرد. (إسماعيل الأشهب، 2016: ص31)

5-2- عنصر الاستجابة: يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق والتوتر والإحباط وغيرها. وهذه الاستجابة تتمثل في :

آثار نفسية كالقلق والتوتر وغيرها ...

آثار جسمية كالصداع، القرحة، أزمات القلب ...

آثار تنظيمية كالتأثير السلبي على الأداء، تكاليف الدوران. (رشيد حمدوني، 2016:ص24)

3-5- **عنصر التفاعل:** ونقصد به مجموع المثيرات والاستجابات بين العوامل المسببة للضغط والاستجابة له فالضغط هنا هو عبارة عن تفاعل مركب للبيئة والتنظيم والخصائص الفردية والشخصية، وفي هذا الإطار يقول لطفي راشد 1992 عن الضغط انه: "حالة تنشأ عن التفاعل بين الناس وأعمالهم وتتسم بإحداث تغيرات في داخلهم تدفعهم إلى الانحراف عن أدائهم الطبيعي " .

وعليه فإن الضغط المهني ينشأ نتيجة التفاعل بين مسببات الضغط و الخصائص الشخصية التي يتسم بها الفرد أي نتيجة العلاقة بين الفرد و محيطه. (سمية خزري،2015: ص27)

وحسب فيليه وعبد المجيد (2005) يمكن إضافة عنصرين آخرين للضغط المهني هما:

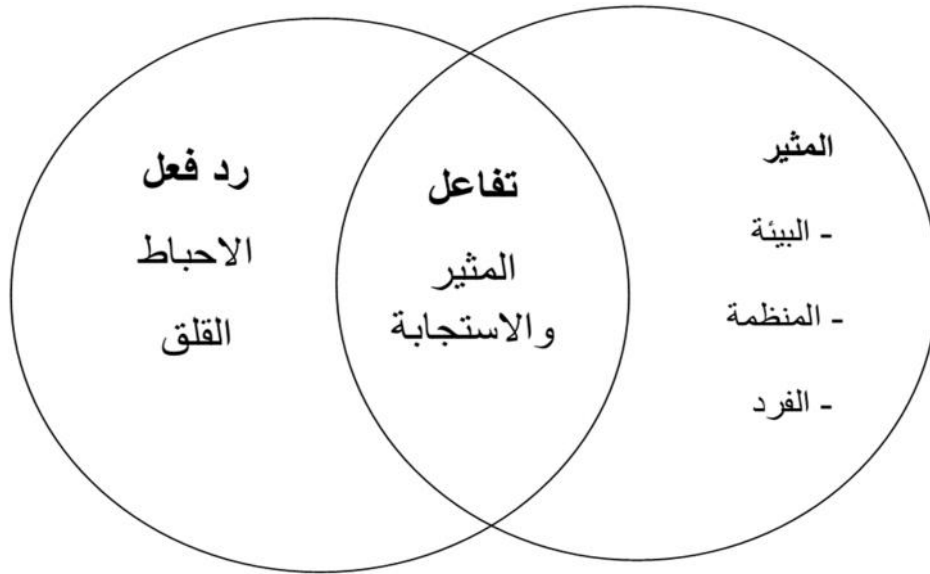
عنصر الإدراك: الذي له دور فعال في مدى إحساس الفرد بالعوامل الضاغطة عليه .

عنصر الفروق الفردية: يفسر العلاقة بين قدرة الأفراد على التفاعل مع مسببات الضغوط المهنية

والسيطرة عليها و التأثير بها سلبا أو إيجابا . (عربية سعدي،2016: ص25)

و يمكن توضيح المكونات الرئيسية الثلاثة للضغوط المهنية من خلال هذا الشكل :

الشكل رقم(08): مكونات الضغوط المهنية الرئيسية



(عتيقة رحمانى، فضيلة عبد العالى، يمينة بلماحي،2014: ص31)

6- مصادر الضغوط المهنية :

من الصعب تحديد نموذج واضح و متفق عليه بين الباحثين يصنف مصادر الضغوط المهنية نظرا لاختلاف الأطر و المداخل النظرية التي تناولت هذه الظاهرة بين هؤلاء الباحثين .

ويرى أحمد ماهر أن الفرد يتعرض في حياته إلى ضغوط تأتي من مصادر مختلفة تعمل كل منها بشكل مستقل أو تتفاعل معا في تأثيراتها على الفرد . (المصدر وأبو كويك، 2007: ص12)

وتتبع مصادر الضغوط المهنية لدى المعلم من المهنة التي يقوم بها، فهي تتعلق بشروط عمله وموقفه و موقف الآخرين منه، وعلاقته بالإدارة التي يعمل لصالحها. صف إلى ذلك أن الاتصال بعقول غير ناضجة ومع مستويات معرفية متفاوتة، وأنه يحمل باستمرار أعباء غيره ويعالج باستمرار دوافع مختلفة ومتنافرة . (خوجة، 2010: ص83)

ومصادر الضغوط المهنية لدى المعلمين قد تباينت تصنيفاتها ومسبباتها بين الباحثين لاختلاف توجهاتهم النظرية لكن هناك محاور تشترك فيها، ولقد توصلت دراسة باهي سلامي (2007) إلى تبيان مصادر رئيسية للضغوط المهنية عند المعلمين في ثلاث محاور هي: مصدر ضغوط أعباء المهنة ، مصدر ضغوط السياسة التعليمية، مصدر ضغوط المكانة الاقتصادية .

(باهي سلامي، 2007: ص87-88)

وقد صنف علي الفرماوي (1997) مصادر الضغوط المهنية عند المعلمين إلى :

تعارض الأدوار المرتبطة بالعمل ويطلق عليها صراع الدور .

مدى وضوح الدور ويطلق عليه غموض الدور .

العبء الوظيفي .

عدم مشاركة المعلم في سياسات العمل وقراراته .

غياب الدعم الاجتماعي للمعلم وإنجازاته .

صعوبات في البيئة المادية للعمل: مثل الإضاءة، التهوية... الخ.

(عبد العظيم المصدر وأبو كويك، 2007: ص13)

كما أوجز سليمان عدة مصادر للضغوط هي :

مصادر مرتبطة بعملية التدريس: مثل كثافة طلاب الصف، طبيعة المباني والإمكانيات المادية، علاقة

المعلم بالطلبة، مشكلات خاصة بالمناهج الدراسية .

مصادر مرتبطة بنظام العمل في المؤسسات التعليمية: وتشمل متطلبات الدور، صراع وغموض الدور،

مكانة المهنة، العلاقة مع الزملاء.

مصادر متعلقة بالمجتمع كالعلاقات مع أولياء الأمور، نظرة المجتمع المتدنية للمعلم .

(معمرية، 2014: ص13)

وفيما يلي سنعرض بشكل مفصل مجموعة من مصادر الضغوط المهنية التي يعاني منها المعلمين

و هي كالاتي:

6-1- مصادر ضغوط بيئة العمل: تتوفر المدرسة على عدة عوامل ترتبط ارتباطا وثيقا سواء بالمعلمين

أو بالأهداف التعليمية، وهذه العوامل من شأنها أن تتسبب في ظهور ضغوط يختلف مقدارها من مدرسة

إلى أخرى، وفيما يلي سنتطرق إلى بعض مصادر الضغوط المهنية المرتبطة بالبيئة المدرسية.

6-1-1- خصائص الدور: وتتضمن كل من صراع الدور الذي يحدث عندما يختلف الأفراد بشأن

الكيفية التي يؤدي فيها الدور وغموض الدور الذي يحدث عندما تكون واجبات ومسؤوليات الوظيفة غير

واضحة ومبهمة، والدور المفرط الذي يحدث عندما يؤدي الفرد وظائف كثيرة جدا في وقت واحد، أما

تعارض مكانة الدور عندما يعطى الفرد دورا أعلى أو أدنى مكانة مما يطمئن إليه.

(الزيبيدي وآخرون، 2015: ص158)

6-1-2- ضغط العمل التربوي: يواجه المعلم باستمرار متطلبات متباينة ومتناقضة كمقاومة التلاميذ

ونظام المدرسة من جهة وبين متطلبات المناهج و قدرات التلاميذ من جهة أخرى.

بالإضافة إلى ذلك تتميز الإدارة بالتعقيد وعدم المرونة مما يجعل المعلم أمام موقف فيه الكثير من التعقيد

إذ يشعر أحيانا بعدم الطمأنينة من خلال رأي الإدارة فيه ورأي المفتش وما يقع على عاتقه من مسؤوليات

وعناية في التحضير وتركيز في الانتباه و الدقة في التعامل مع الناشئين. (خوجة، 2010: ص86)

6-1-3- طبيعة الوظيفة: تعتبر الوظيفة في حد ذاتها مصدرا من مصادر الرضا والضغط في العمل

لدى الفرد، وذلك لما تتصف به هذه الوظائف من صفات تميزها عن غيرها من الوظائف الأخرى، سواء

كان ذلك فيما يتعلق بالفئة التي تصنف فيها هذه الوظيفة أو المكانة التي تتيحها لشاغلها .

ويشير ديفيدسون (2001) إلى أن اهتمامات المهنة تعتبر مصدرا للضغط، وتشمل على عدم الأمن

الوظيفي، ونقص فرص التنمية المهنية للتقني الوظيفي، والانتقال المفاجئ من مكان العمل .

(عبد العظيم حسين، 2006: ص224)

6-1-4- اكتظاظ الأقسام: يمثل اكتظاظ الأقسام أحد العوائق الأساسية للمعلم عن أداء أدواره التربوية،

و يعتبر مصدر قلق له إذ لا يتمكن في بعض الأحيان من إتمام درسه في الوقت المحدد ولا يتمكن من

إيصال المعلومات وتحقيق أهدافه بالكفاية المطلوبة وأن الواقع المدرسي المعاش في الجزائر والذي يتسم

بأعداد التلاميذ المتزايدة أمام قلة المؤسسات التربوية يسبب ضغطا للمدرس. (ابراهيم، 2015: ص123)

6-1-5- بيئة العمل المادية: ويقصد بظروف العمل المادية للعمل مثل طريقة تصميم المكتب،

ومستوى الإضاءة ودرجة الحرارة والتهوية، الأمان الوظيفي، والخدمات المساندة وغيرها من العوامل التي

يكون تأثيرها مباشر على العاملين ومستوى أدائهم وحبهم لعملهم أو النفور منه، وعلى الرغم من اختلاف

درجة تعرض الأفراد العاملين لهذه المصادر فإنها تمثل نوعا من الضغط في بيئة العمل .

(عبد العظيم حسين، 2006: ص228)

وهناك مصادر ضغوط مادية أخرى لها علاقة مباشرة بمهنة التدريس تتسبب في الضغوط المهنية

للمعلمين وهي :

6-1-6- قلة الكتب المدرسية: يعتبر الكتاب المدرسي صلب عملية التدريس إذ يحدد المعلومات التي

يجب أن تدرس للتلاميذ و عدم توفره أو نقصه يسبب مصدر ضغط للمعلم . (خوجة،2010: ص90)

6-1-7- انعدام الوسائل التعليمية: يحتاج المعلم دون شك إلى أدوات ووسائل علمية ليكون فعالا في

عمله، فنقص الكتب أثناء تغيير البرامج الدراسية، ونقص الوسائل التعليمية من خرائط، مواد كيميائية

وغيرها، يدفع بالمعلم إلى بذل جهد إضافي لتعويض ذلك النقص في الوسائل على حساب راحته، مما

يخلق لديه ضغوطا إضافية تؤثر على حالته النفسية والجسمية .(آسيا عقون،2012: ص111)

6-1-8- الخصائص التنظيمية والعمليات: وتتضمن العلاقات التفاعلية، العمليات التنظيمية (الدافعية،

الاتصال، صياغة الأهداف، ديناميكيات المجموعة أو المنافسة، السياسات، تقييم الأداء والرقابة).

(الزيدي وآخرون،2015: ص159)

6-1-9- تقييم الأداء: يعتبر تقييم الأداء من أهم مصادر الضغوط فهو حكم متعدد الأبعاد على قدرة

فرد ما لشغل عمل وتطويره، ويقوم به عدة مسئولين في المؤسسة المعنية.

فالتقييم عندما لا يؤسس بطريقة موضوعية والتي تعتمد على كفاءة الأداء، وتتدخل فيه العلاقات

الشخصية والمحسوبية بين القائد والأتباع، فإن هذا يولد نوعا من الإحباط لدى بعض المرؤوسين نظرا

لعدم تقدير إمكانياتهم ومساواتها لقدرات زملائهم الأقل منهم كفاءة قد يفضل بعض الزملاء عنهم، فيما

يتعلق بترشيحهم للمناصب الإدارية أو فيما يخص الحوافز وهذه الأشياء تعد مصدرا من مصادر

الضغوط. (عثمان،2010: ص42)

6-2- مصادر ضغوط العلاقات التربوية: هناك العديد من المتغيرات العلائقية التي تسبب للمعلم

ضغوطا في مهنته ، و بالتالي تأثر على أدائه .

6-2-1- علاقة المعلم مع المدير: فإذا كان المدير يقوم بالتسيير المحكم والغير الفوضوي. فإن ذلك يدفع المعلمين إلى احترامه والمساهمة معه في التسيير الحسن للمؤسسة التربوية، أما إذا قام بدور معاكس يصبح ذلك مصدر ضغط له، فاختلاف الدور بين المعلم و مدير المدرسة يؤدي إلى فجوة بين توقعات كل منهما نحو الآخر، إذ أن مهام مدير المؤسسة إدارية الطابع بينما مهام المعلم تعليمية الطابع، فغالبا ما تكون العلاقة بين المعلم والمدير يشوبها كثير من الارتباك فينسب ذلك إلى المعلم وهذا الأخير يلصقها إلى نمط القيادة الديكتاتورية المعتمد من طرف المدير. (إبراهيمي، 2015: ص123).

6-2-2- علاقة المعلم بالمشرف التربوي: وفي هذا الصدد يقول محمد رفعت رمضان 1984 في كتابه أصول التربية وعلم النفس "إن الإشراف التربوي تجاوز لا يساير المدرسة الحديثة في العقد الجديد ولا يتفق مع اتجاهات التربية الحديثة، لأنه قد أساء إلى العلاقة بين المفتش والمدرسة ولم يفد المعلم بل ترك فيه الحسرة والمرارة، لأنه دائما موضع الممتحن وهناك من المفتشين من يجهل دوره التربوي، ويجعل المعلم هدفه الأساسي وينسى بذلك التلميذ إذ يشغل الفرصة لإهانة المدرس، وهذا ما يولد مشاعر الخوف و الكراهية في بعض الأحيان لدى بعض المعلمين، وبذلك يصبح المفتش عامل إزعاج للمعلم خصوصا إذا ما أحبط مجهود المعلم عندما يشعر أنه لم يقيم حق تقييمه خلال إحدى زيارات المفتش له".

(خوجة، 2010: ص88)

6-2-3- علاقة المعلم بالزملاء: إن سوء العلاقات في العمل يؤثر في درجة الضغوط التي يتعرض لها الفرد، فالخلافات التي تسود بين الزملاء في العمل تؤثر في الأداء وتؤكد نتائج دراسات كابمان ولوثر 1982 " أن الاعتراف الحقيقي الذي يحصل عليه الفرد من زملائه في العمل له علاقة إيجابية برضاه في مهنته، وأن العلاقات الجيدة بين الزملاء هي بيئة صادقة على صحة الفرد والمنظمة ".

(المشرفي، 2014: ص18)

6-2-4- علاقة المعلم بالتلميذ: إن علاقة المعلم بالمتعلم ليست مجرد علاقة توصيل معارف بل هي علاقة إنسانية تجمع بين إنسان وإنسان آخر تتضمن جوانب عاطفية و اجتماعية لها قيمتها في العملية التعليمية وتأثيرها على مسار الفعل التربوي، فالمعلم يؤثر على تلاميذه بأقواله وأفعاله ومظهره وسائر تصرفاته، التي ينقلها التلاميذ عنه بطريقة شعورية أو غير شعورية، فإذا صارت التفرقة في المعاملات بين التلاميذ فان الآثار السيئة الناجمة عن هذه التفرقة يكون من الصعب تغييرها، لأنها تؤثر على تصرفات التلاميذ وسلوكياتهم داخل وخارج المدرسة. (ماهر، 2002: ص298)

6-3- المصادر الشخصية: ويقصد بالمصادر الشخصية للضغوط المهنية أو المتغيرات المتعلقة بالفرد تلك العوامل التي كونت شخصيته، حيث تبين أن لكل العوامل المتمثلة في نمط الشخصية(الفروق الفردية) ، ونوع الجنس والسن، والعلاقات الشخصية، والتوافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل، والحالة النفسية والبدنية، وتراكم أحداث الحياة المسؤولة عن الأسرة، تأثيراتها في التعامل مع بيئة العمل دورا في تحديد نوعية الاستجابة لمصادر الضغوط المهنية. (حمزة الأحسن، 2015: ص196)

7- النظريات المفسرة للضغوط المهنية :

"هناك الكثير من النظريات التي وضعت لتفسير ظاهرة الضغط النفسي لدى الأفراد، فنظرة "سيللي" إلى الضغوط تختلف عن نظرة كل من "سيبلبرجر" (1978) و "موراي"، فقد اتخذ "سيللي" استجابة الجسم الفيزيولوجي أساسا على أن الفرد يقع تحت تأثير موقف ضاغط، بينما "سيبلبرجر" اتخذ من القلق وحدته التفسيرية لتفسير الضغوط النفسية، أما "موراي" فالضغط عنده خاصة أو صفة لموضوع بيئي واجتماعي".

7-1- نظرية هانز سيللي: وتنطلق نظرية "هانز سيللي" من مسلمة ترى أن الضغط متغير غير مستقل، و هو استجابة عامل ضاغط يميز الشخص ويصفه على أساس استجابته للبيئة الضاغطة، وأن هناك

استجابة أو أنماط معينة من الاستجابات يمكن الاستدلال منها على أن الشخص يقع تحت تأثير بيئي مزعج، و يعتبر "سيلبي" أن أعراض الاستجابة الفيزيولوجية للضاغط عالمية، وهدفها هو المحافظة على الكيان والحياة. (خيرة هجرسي، لمياء خولوفي، سمية بن عيسى، 2014، ص 28)

و حدد سيلبي ثلاث مراحل للدفاع ضد الضغط، وهي تمثل مراحل التكيف العام وهي:

1- الفرع: وفيه يظهر الجسم تغيرات واستجابات تتميز بها درجة التعرض للضاغط، ونتيجة لهذه التغيرات تقل مقاومة الجسم، وقد تحدث الوفاة عندما تنهار مقاومة الجسم ويكون الضاغط شديداً.

- وتسمى استجابة الإنذار وفي هذه المرحلة يستدعي الجسم كل قواه الدفاعية لمواجهة الخطر الذي يتعرض له، فتحدث نتيجة التعرض المفاجئ لمنبهات لم يكن مهيباً لها مجموعة من التغيرات العضوية والكيميائية، فترتفع نسبة السكر في الدم، ويتسارع النبض ويرتفع الضغط الشرياني فيكون الجسم في حالة استنفار وتأهب كاملين من أجل الدفاع والتكيف مع العامل المهدد.

2- المقاومة: وتحدث عندما يكون التعرض للضاغط متلازماً مع التكيف، فتختفي التغيرات التي ظهرت على الجسم في المرحلة الأولى وتظهر تغيرات أخرى تدل على التكيف .

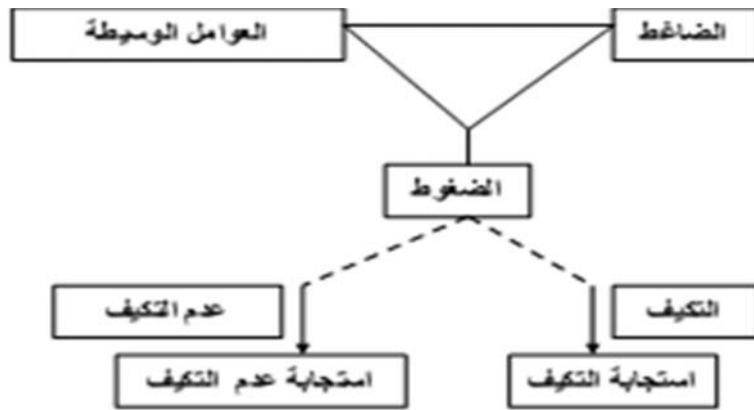
- وتسمى مرحلة المقاومة إذا استمر الموقف الضاغط فإن مرحلة الإنذار تتبعها مرحلة أخرى هي مرحلة المقاومة لهذا الموقف، وتشمل هذه المرحلة الأعراض الجسمية التي يحدثها التعرض المستمر للمنبهات والمواقف الضاغطة التي يكون الكائن الحي قد اكتسب القدرة على التكيف معها وتعتبر هذه المرحلة مهمة في نشأة أعراض التكيف أو مايسمى بالأعراض السيكوسوماتية ويحدث ذلك خاصة عندما تعجز قدرة الإنسان على مواجهة الموقف عن طريق رد فعل تكيفي كاف. ويؤدي التعرض المستمر للضغوط إلى اضطراب التوازن الداخلي مما يحدث مزيداً من الخلل في الإفرازات الهرمونية المسببة للاضطرابات العضوية .

3- الإجهاد: مرحلة تعقب المقاومة ويكون فيها الجسم قد تكيف .

- وتسمى مرحلة الإنهاك أو الإعياء، إذا طال تعرض الفرد للضغوط لمدة أطول فإنه سيصل إلى نقطة يعجز فيها عن الاستمرار في المقاومة ويدخل مرحلة الإنهاك، ويصبح عاجزا عن التكيف بشكل كامل. في هذه المرحلة تتهار الدفاعات الهرمونية وتضطرب الغدد و تنقص مقاومة الجسم، وتصاب الكثير من الأجهزة بالعطب ويسير المريض نحو الموت بخطى سريعة.(نجلاء الدم،2014: ص20)

ويمكن تلخيص محتوى هذه النظرية في الشكل التالي :

الشكل رقم(09): تخطيط عام لنظرية سيلبي



(خير الدين ابن خرور، 2011: ص40)

7-2- نظرية سبيلبرجر: ويشير إلى كون القلق مقدمة ضرورية لفهم الضغوط، فقد أقام نظريته في القلق على أساس التمييز بين القلق كسمة trait anxiety والقلق كحالة ويقول بأن القلق كسمة القلق أو القلق العصابي أو المزمن وبعد استعداد أو اتجاه سلوكي يجعل القلق يعتمد بصورة أساسية على الخبرة الماضية ، وقلق الحالة هو قلق موضوعي موقفي يعتمد على الظروف الضاغطة وعلى هذا الأساس يربط (سبيلبرجر) بين الضغط وقلق الحالة ويعتبر الضغط الناتج ضاغطا سببا لحالة القلق ويستبعد ذلك عن القلق كسمة حيث يكون من سمات شخصية الفرد القلق أصلا، كما يميز سبيلبرجر بين القلق، فالقلق عملية انفعالية تشير إلى تتابع الاستجابات المعرفية والسلوكية التي تحدث كرد فعل لشكل ما من الضغوط كما يميز بين مفهوم الضغط ومفهوم التهديد من حيث أن الضغط يشير إلى الاختلافات في الظروف

والأحوال البيئية التي تتم بدرجة ما من الخطر الموضوعي، أما كلمة تهديد فتشير إلى التقدير والتفسير الذاتي لموقف خاص على أنه خطير أو مخيف، وكان لنظرية "سبيلبرجر" قيمة خاصة في فهم طبيعة القلق و استقادات منها كثير من الدراسات تحقق خلالها من صدق فروض و مسلمات نظريته .

(محمد بن حامد، 2008: ص42)

7-3- نظرية موراي: يعتبر أن مفهوم الحاجة ومفهوم الضغط مفهومان أساسيان على اعتبار أن مفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك، ومفهوم الضغط يمثل المحددات المؤثرة والجوهرية للسلوك في البيئة، ويعرف الضغط بأنه صفة لموضوع بيئي أو لشخص تيسر أو تعوق جهود الفرد للوصول إلى هدف معين، ويميز "موراي" بين نوعين من الضغوط هما :

1- ضغوط بيتا: ويشير إلى دلالة الموضوعات البيئية والأشخاص كما يدركها الفرد .

2- ضغوط ألفا: ويشير إلى خصائص الموضوعات ودلالاتها كما هي .

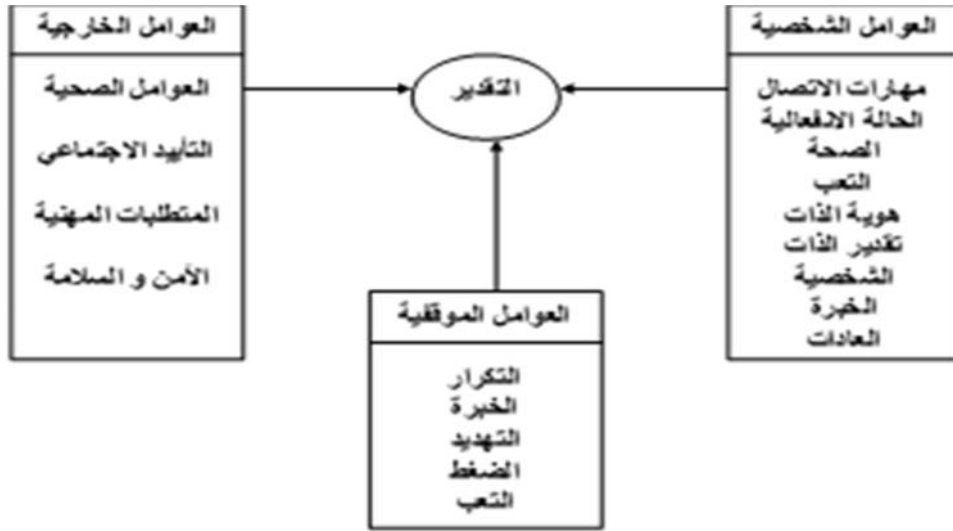
ويوضح "موراي" أن سلوك الفرد يرتبط بالنوع الأول، حيث يصل الفرد إلى ربط موضوعات معينة بحاجة بعينها، ويطلق على هذا مفهوم تكامل الحاجة، أما عندما يحدث التفاعل بين الموقف الحافز والضغط والحاجة الناشطة فهذا يعبر عنه بمفهوم ألفا . (نجلاء الدم، 2014: ص22-23)

7-4- نظرية لازاوس: تعرف نظريته بنظرية التقدير المعرفي، وقد نشأت نتيجة للاهتمام الكبير بعملية الإدراك والعلاج الحسي الإدراكي، والتقدير المعرفي هو مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الفرد، حيث إن تقدير كم التهديد ليس مجرد إدراك مبسط للعناصر المكونة للموقف، ولكنه رابطة بين البيئة المحيطة بالفرد و خبراته الشخصية مع الضغوط وبذلك يستطيع الفرد تفسير الموقف، ويعتمد تقييم الفرد للموقف على عدة عوامل منها: العوامل الشخصية، والعوامل الخارجية الخاصة بالبيئة الاجتماعية، والعوامل المتصلة بالموقف نفسه، وتعرف نظرية التقدير المعرفي " الضغوط " بأنها تنشأ عندما يوجد تناقص بين متطلبات الشخصية للفرد و يؤدي ذلك إلى تقييم التمديد و إدراكه في مرحلتين هما:

المرحلة الأولى: وهي الخاصة بتحديد ومعرفة أن بعض الأحداث هي في حد ذاتها شيء يسبب الضغوط.

المرحلة الثانية: وهي التي يحدد فيها الطرق التي تصلح للتغلب على المشكلات التي تظهر في الموقف و يمكن رصد هذه النظرية في الشكل التالي :

الشكل رقم(10): نظرية لازاروس



(خير الدين ابن خروز، 2011: ص43)

تعقيب على جميع النظريات :

بعد هذا العرض للنظريات المفسرة للضغوط نجد تباينا كبيرا بين هذه التفسيرات للضغوط، فكل

نظرية نظرت إلى الضغوط من جانب و لم تشمل كل الجوانب في التفسير، حيث إن العالم (هانز سيللي)

نظر إلى الضغوط على أنها استجابات فسيولوجية وحدد لها ثلاث مراحل:

1- الفرع: الذي يكون فيه الفرد منهارا ويسبب له الوفاة.

2- المقاومة: وهي تحدث عندما يكون ملازما للتكيف.

3- الإجهاد: وتكون فيه الاستجابات الدفاعية شديدة .

وهذا بعكس ما نظر إليه العالم "سبيلبرجر" الذي نظر إلى الضغوط على أنها دوافع، وحددها في ثلاثة أبعاد : الضغط، القلق، والتعليم .

وهذا أيضا بعكس "موراي" الذي نظر إلى الضغوط على أنها حاجات و حددها في مفهومين هما:

1- مفهوم الحاجة: الذي يتمثل في المحددات الجوهرية للسلوك .

2- مفهوم الضغط: الذي يتمثل في المحددات المؤثرة و الجوهرية للسلوك في البيئة .

و بناء على ما سبق، فالضغوط تشمل جميع التفسيرات التي أشار إليها علماء النفس، لأنها بذلك تجعل الفرد دائما في حالة من القلق والتوتر الذي تجعله في عدم اتزان وتوافق مع نفسه ومع الآخرين، لأن عدم إشباعه لحاجاته ورغباته يزيد من عدم نجاحه واستقراره في الحياة .

8- الآثار الناتجة عن الضغوط المهنية :

8-1- على المستوى المدرسي:

تتعدد الآثار الناجمة عن مصادر الضغوط المهنية، فمنها ما هو ايجابي ومنها ما هو سلبي، ومنها ما يقع على المعلمين ويؤثر بالسلب على أدائهم، ومنها ما يقع على المنظمة ويؤثر على أدائها ككل وفيما يلي أهمها :

8-1-1- الآثار الإيجابية: تتمثل فيما يلي:

التعاون لحل المشكلات .

التنافس البناء.

الرغبة في العمل و زيادة الدافعية.

الشعور بالرضا الوظيفي.

إنخفاض الغياب و التأخر.

الشعور بالإنجاز.

8-1-2- الأثار السلبية: تتمثل في الآتي:

الغياب و التأخر عن العمل.

الإحجام والتوقف عن أداء المهام .

ترك العمل .

ضعف الاتصال.

علاقات العمل السيئة.(سامية يوسف، حكيمة بن عباس،2017: ص27-28)

8-2- على مستوى العاملين في البيئة المدرسية:

8-2-1- الأثار المعرفية:

تؤثر الضغوط على البناء المعرفي للفرد ومن ثمة فإن العديد من الوظائف العقلية تصبح غير فعالة

وتظهر هذه الأثار في الأعراض التالية:

نقص الانتباه وصعوبة التركيز وضعف قوة الملاحظ .

تدهور الذاكرة حيث تقل قدرة الفرد على استعداد والتعرف وزيادة الأخطاء.

عدم القدرة على اتخاذ القرارات ونسيان الأشياء.

فقدان القدرة على التقويم المعرفي الصحيح للموقف .

ضعف قدرة الفرد على حل المشكلات وصعوبة معالجة المعلومات .

التغيرات الذاتية السلبية التي يتبناها الفرد عن ذاته والآخرين .

اضطراب التفكير حيث يكون التفكير نمطي وجامد هو السائد لدى الفرد بدلا من التفكير الابتكاري .

8-2-2- الأثار الانفعالية: وتظهر هذه الأثار في الأعراض التالية :

سرعة استثارة الخوف و القلق والإحباط والهلع .

- ازدياد التوتر النفسي والسيولوجي.
- سيطرة الأفكار والوساوس القهرية.
- زيادة الصراعات البين شخصية .
- عدم القدرة على التحكم في الانفعالات والسلوك .
- انخفاض تقدير الذات و فقدان الثقة بالنفس .
- زيادة الاندفاعية و الحساسية المفرطة .
- انخفاض مستوى الطاقة و بذل الجهد لدى الفرد .

8-2-3- الآثار الفسيولوجية :

كما أن الضغوط تؤثر سلبا على النواحي الفسيولوجية للفرد فالظروف الضاغطة التي يتعرض لها الفرد تحدث تغيرات في وظائف الأعضاء وإفرازات الغدد وتتمثل هذه الآثار الفسيولوجية الناتجة عنها في الأعراض التالية :

- إفراز كمية كبيرة من الأدرينالين في الدم مما يؤدي إلى سرعة ضربات القلب، وارتفاع ضغط الدم وزيادة نسبة السكر في الدم واضطرابات الأوعية الدموية .
- ارتفاع مستوى الكلسترول في الدم مما يؤدي إلى تصلب في الشريان والأزمات القلبية.
- اضطرابات المعدة والأمعاء .
- الشعور بالغثيان والرعدة .
- جفاف الفم واتساع حدقة العين .

8-2-4- الآثار السلوكية : وتظهر في الأعراض التالية:

- انخفاض الأداء والقيام باستجابات سلوكية غير مرغوبة.
- اضطرابات لغوية مثل التأتأة والتلعثم .

انخفاض مستوى نشاط الفرد بحيث يتوقف عن ممارسة هواياته .

انخفاض إنتاجية الفرد.

تزايد معدلات الغياب عن العمل أو المدرسة وعدم الرضا عنها.

تعاطي العقاقير والمخدرات وتدخين السجائر .

اضطرابات النوم وإهمال المنظر والصحة.

عدم الثقة في الآخرين والتخلي عن الواجبات والمسؤوليات والإلقاء بها على عاتق الآخرين.

الانسحاب عن الآخرين والميل إلى العزلة.(حورية بوحنة، رجاء شعوبي، 2012: ص 28-30)

وعلى ضوء ما سبق تبين لنا أن الآثار التي يسببها الضغط المهني على الفرد العامل في

المؤسسة تتعكس بالسلب على كل من العامل والمنظمة، حيث تؤثر هذه الضغوط على معارف الفرد

فيكون لديه اضطراب في التفكير، كما أنها تؤثر عليه فسيولوجيا فتحدث تغيرات في وظائف الأعضاء

وإفرازات الغدد، كما تؤثر عليه سلوكيا فيخفض أدائه وقيامه باستجابات سلوكية غير مرغوبة وبالتالي

انخفاض إنتاجية الفرد.

9- استراتيجيات التعامل مع الضغوط المهنية :

إن معالجة ضغوط العمل ومواجهتها على مستوى الفرد والمنظمة تتم من خلال الطرق والأساليب التالية:

9-1- استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد:

يستطيع الإنسان تجنب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل وطرق عديدة ومن أهمها :

التمارين الرياضية: أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية

المتنوعة، مثل المشي، والركض، والسباحة، وركوب الدراجات، وغيرها هم أقل عرضة للتوتر والضغوط

من غيرهم .

الفكاهة: حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس، كما تشير إلى أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة.

إعادة البناء المعرفي: وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعنى له بأنه إنسان فاشل أو سيء.

شبكة العلاقات: وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق عرى الصداقة، والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له.

التأمل: وتسعى هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية، وتوفر الفرصة للفرد كي يوقف أنشطته اليومية وأن يمارس درجة عالية من الانتباه والوعي على مشاعره ووجدانه ويؤدي هذا إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل.

الاسترخاء: إن جلوس الفرد مستريحاً وهادئاً في الاسترخاء يؤدي إلى نفس النتائج التي تؤدي إليها طريقة التأمل حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم، ويعني هذا أن ينتبه الفرد إلى أن الراحة العقلية هي شيء يترتب على راحة الجسم .

التركيز: إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذي معنى وأهمية ولمدة معينة يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل، وتعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريبا التي تعتمد عليها طرق التأمل والاسترخاء والتركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط، ويؤدي به إلى قيامه بعمل خلاق وانجاز يساعد على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات

الوعي الذاتي المتزايد: يعني التركيز على الطريقة التي تتصرف بها في عملك بشكل طبيعي وبصفة خاصة في المواقف الاجتماعية أو عند التعامل مع الآخرين، ويلعب وعيك الذاتي دورا هاما ورئيسيا لكي تتسحب وتتراجع من مواقف الأعباء المتزايدة عليك والبحث عن المساعدة والدعم عند حاجتك لذلك .

التوافق الإدراكي: يمكن الفرد من أن يتعلم كيف يتواءم ذهنه للتعامل مع العناصر المثيرة للضغوط وبصفة خاصة تلك التي لا يستطيع التحكم فيها أو التخلص منها ويتطلب الأمر أن تكون محاورا مع نفسك وتوجه إليها الأسئلة، مثل ما هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث إذا لم تسير الأمور في مسارها الطبيعي وهل تستطيع التوافق معها أم لا؟

وغالبا ما تتسبب محاوراتك مع نفسك بمثل الأسئلة السابقة في أن تعد نفسك للتوافق مع النتائج أو الآثار المتوقعة وان تقلل الضغوط عندما تدرك انك تستطيع أن تعيش وتحبى وتتعامل مع الآثار أو النتائج التي قد لا يكون هناك مفر من التعامل معها . (عبد القادر سعيد، 2009: ص23-25)

نظام غذائي صحي : في ضوء الحقائق فإنه من الصعب أن يقلل الفرد من أهمية الغذاء للصحة العقلية و الجسدية للإنسان، وبصورة عامة ينصح المتخصصون بتناول المجموعات الغذائية بشكل معتدل، مع تقليل اللحوم والمواد الكربوهيدراتية وكما ينبغي الابتعاد عن المواد الغذائية الاصطناعية، والتقليل من المنبهات و الامتناع عن التدخين. (أسماء إبراهيمي، 2015: ص133)

9-2- استراتيجيات التعامل مع الضغوط المهنية على مستوى المؤسسة :

9-2-1- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: وذلك بإضافة مستوى جديد أو إضافة وظائف جديدة أو توصيف العلاقات التنظيمية أو تصميم الإجراءات وتبسيطها أو تحديد حجم عبء العمل أو تحديد عدد العاملين المناسبين في كل وظيفة، وأيضا فإن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي يجب أن يسمح بفتح باب الترقي إلى وظائف في المستويات الإدارية الأعلى، وبالتالي عدم البقاء فترة زمنية طويلة في الوظيفة الحالية و الشعور بعدم التطور في المهنة والشعور بخيبة الأمل لعدم تحقيق الذات. كما يجب أن يسمح

التطوير المقترح في الهيكل التنظيمي بسهولة الاتصال الأفقي والراسي وبالتالي سهولة تدفق المعلومات وتوفيرها للمديرين على كافة المستويات الإدارية مما يؤدي من تخفيف من ضغط الوقت، وزيادة العلاقات التبادلية بين الإدارات والأقسام ويقوي من وسائل التنسيق بين الأقسام .

(يوسف لعجايلية، 2015: ص96)

9-2-2- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم : إن عدم التزام المنظمة بمبادئ الإدارة والتنظيم

تسبب الكثير من الضغوط للعاملين، لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة التنظيم بشكل جيد، فهذا يؤدي إلى إشاعة جو من الانضباط التنظيمي بين المستويات الدنيا .(موسى مطاطة، 2010:

ص44)

9-2-3- إقرار مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات: يتوقف نجاح القرار على عاملين مهمين هما: كفاءة

الحل وقبول الأفراد له، ومن هذا المنطلق وجب على المسؤولين إشراك مختلف الأطراف في عملية صنع القرار، وتتم هذه المشاركة بالتعبير عن الآراء والمقترحات في كل ما يتعلق بنواحي العمل وبمصالح العمال والمنظمة، في جو من الاحترام والصراحة خلال المناقشة وتبادل البيانات والمعلومات، بين الإدارة ومختلف العاملين بالمؤسسة ومن أهدافه :

رفع الروح المعنوية للمعلمين من خلال إحساسهم بأن دورهم لا يقتصر فقط على مجرد الطاعة والخضوع للتعليمات الإدارية، تحقيق الشعور بالانتماء للمؤسسة ،تكون أهداف المنظمة أكثر تحديدا ووضوحا.

الالتزام بالقرار المتخذ من طرف مختلف الأعضاء المشاركة، مما يزيد في حماسهم لتنفيذه.

إشباع بعض الحاجات كالحاجة للاستقلالية، الشعور بالإنجاز، الشعور بالإثارة والإشباع.

توافر المعلومات الكافية حول تفاصيل القرارات .

الرفع من مستوى هذا القرار وزيادة الدافعية للأداء.

ومن أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات نجد: عقد الاجتماعات ،إدارة المناقشة بأسلوب ديمقراطي ،فتح فرصة الحوار الحي، وتعد التربية عاجزة ما لم تسع إلى تشجيع الطلاب على الإسهام الفعلي في الحياة المدرسية، وما لم تغرس فيهم روح المشاركة والتعاون، لأن هذا ينمي فيهم روح الأدوار القيادية .
(آسيا عقون،2012: ص132)

9-2-4- المتابعة الدورية والتقييم: ويتطلب التقييم ضرورة إعطاء الفرد مردودا عن أداءه وعن جوانب القوة والضعف في هذا الأداء وما هي المهارات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين ،وما هي المهارات التي تم اكتسابها وينبغي هنا تجنب المردود السلبي الذي يركز على النقائص ومواطن الضعف لان ذلك من شأنه أن يزيد من الإحساس بالإحباط وقد يؤدي إلى زعزعة الثقة بالنفس .

(سامية يوسف، حكيمة بن عباس،2017: ص30)

9-2-5- الإرشاد: يهدف إلى تحسين صحة وسلامة الموظف عقليا، بحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه، ونحو الآخرين وبأنه قادرا على مواجهة متطلبات الحياة، ويتم الإرشاد بواسطة أخصائي شؤون العاملين أو الرئيس المباشر للموظف، على انه ينبغي أن يتم بصورة سرية ومكتومة حتى يشعر الفرد بالحرية في التحدث والإفصاح عن مشكلته وظروفه الشخصية والخاصة، لأن الإرشاد لا يتعلق بمشكلات العمل فقط بل قد يشمل مشكلات تتعلق بشؤون الفرد الخاصة. (نادية العمراوي،2017: ص43)

9-2-6- التدريب: يجب أن يطور الموظف نفسه من خلال التوجيه والتدريب السليم وهذا في البداية مع خدمات الاستقبال والإدماج وأثناء العمل، وهذا يعني التخلص من مصدر رئيسي من مصادر الضغوط، لأن تقديره لذاته وزيادة ثقته في نفسه تزداد وبدون شك مع زيادة جرعات التدريب .

جدول رقم(04): يوضح أساليب مواجهة الضغوط

أساليب الاستجمام	الأساليب المعرفية و السلوكية	مستوى الصعوبة
التنفس، الأنشطة الرياضية	تعديل البيئة	سهل
الاسترخاء العصبي	الاتصال الشخصي المتبادل	متوسط
الإرشاد	تغيير المعتقدات	صعب

(موسى مطاطلة، 2010: ص47)

خلاصة :

تعرضنا في هذا الفصل إلى توضيح ماهية الضغوط المهنية وذلك من خلال عرض تعاريف للضغوط المهنية بصفة عامة والضغوط المهنية عند المعلمين بصفة خاصة كما قدمها بعض الباحثين، ثم محاولة تعريفها بشكل شامل يوضحها، ومن ثم ذكر لأهم المفاهيم المتداخلة مع مفهوم الضغوط المهنية، وكذا أهم الخصائص للضغوط، وآلية حدوث الضغوط المهنية، ثم التطرق لمختلف أنواع هذه الضغوط، وكذا أهم المصادر المسببة للضغوط المهنية سواء على مستوى المعلم أو المؤسسة التعليمية .

ثم تطرقنا إلى أهم الآثار والنتائج المترتبة عنها سلبية كانت أو ايجابية، وأخيرا قمنا بعرض لأهم استراتيجيات و طرق إدارة ومواجهة الضغوط على مستوى الفرد والمؤسسة وذلك للتخفيف من حدتها .

الدراسات السابقة :

الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية :

أ- الدراسات العربية:

1- دراسة نعمات خالد الشنطي (2005) بعنوان (الفعالية الإدارية والنمط القيادي لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفيها): هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الفعالية الإدارية والنمط القيادي السائد لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفيها، وبيان تأثير كل من النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع العمل، والمسمى الوظيفي للموظفين على تحديد النمط القيادي ومستوى الفعالية الإدارية لدى مديري وزارة الشباب والرياضة.

أجريت الدراسة على جميع موظفي وزارة الشباب والرياضة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي(2005/2004)، حيث بلغ عددهم (196) موظفا وموظفة موزعة على (15) موقعا في محافظات شمال فلسطين. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير وإعداد استبانتيين، وهما: استبانة النمط القيادي: تتضمن (31) فقرة، موزعة على ثلاثة أنماط قيادية (الديمقراطي، والترسلي، والأوتوقراطي).

استبانة الفعالية الإدارية: تتضمن (65) فقرة، موزعة على محورين هما المحكات الموضوعية والذاتية. وقد جرى التحقق من صدق أدوات الدراسة من خلال صدق المحكمين المختصين في ميدان الإدارة والتربية. كما جرى حساب معامل الثبات كرومباخ ألفا لأداتي الدراسة ، بلغ (0.84) للإستبانة الأولى، و(0.94) للإستبانة الثانية. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية ومعامل الارتباط (بيرسون) ، والانحراف المعياري، والمتوسطات الحسابية . وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

الدراسات السابقة

شيوخ النمط الديمقراطي لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين.

يتمتع مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين بمستوى فعالية إدارية متوسطة.

وجود علاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي والفعالية الإدارية لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين.

عدم وجود اختلاف في النمط القيادي السائد لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين تبعاً للمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والنوع الاجتماعي.

وجود اختلاف في النمط القيادي السائد لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين بالنسبة لموقع العمل.

وجود اختلاف في مستوى الفعالية الإدارية تبعاً للمؤهل العلمي، والخبرة، والنوع الاجتماعي، وموقع العمل، والمسمى الوظيفي.

2- دراسة عبد اللطيف بكوش (2009) بعنوان (النمط القيادي لدى مدير مؤسسة التعليم الثانوي

وعلاقته بدنامية الجماعة التربوية): وتهدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي لدى مدير مؤسسة التعليم الثانوي ودنامية الجماعة التربوية وتحديد أبعادهما، وقد طبقت الدراسة على عينة من الهيئة التدريسية منتشرة عبر ثانويات ولاية بسكرة والبالغة (140) مفردة، وظف بها مقياسين من إعداد الباحث مقياس الأنماط القيادية حسب نموذج "هيرسي وبلانشارد"، ومقياس لدنامية الجماعة التربوية.

وقد توصل الباحث إلى أن النمط القيادي التوجيهي هو الأكثر ممارسة لدى مدير مؤسسة التعليم الثانوي، يليه النمط القيادي التفويضي، ثم النمط القيادي التشاركي، فالنمط القيادي الاستشاري على هذا الترتيب، كما توصل الباحث إلى أن الدنامية الانغلاقية هي دنامية الجماعة التربوية السائدة في مؤسسة التعليم الثانوي، وبأن هناك علاقة طردية موجبة بين نمطي القيادة التشاركي والاستشاري ودنامية الجماعة

الدراسات السابقة

التربوية وعلاقة ارتباطية سالبة عكسية بين نمطي القيادة التوجيهي والتفويضي ودينامية الجماعة التربوية، كما كشفت نتائج التحليل المتعلقة بالفروق عن وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة في الدرجة الكلية على مقياس دينامية الجماعة التربوية في كل من المتغيرات الديمغرافية المعتمدة في الدراسة (الجنس، العمر والخبرة المهنية)، أما بالنسبة للأنماط القيادية فدللت النتائج على وجود فروق دالة إحصائية في متغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بصورة غالبية في متغيرات العمر والخبرة المهنية.

3- دراسة سامي عبد العزيز عامر أبو الخير (2013) بعنوان (الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، من خلال تحديد النمط القيادي السائد لديهم من بين الأنماط الثلاثة (الأوتوقراطي، الديموقراطي، والترسلي)، وقياس مستوى الإبداع الإداري لديهم، ومن ثم تحديد العلاقة بين كل نمط من الأنماط القيادية الثلاثة، ومجالات الإبداع الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة مكونة من (70) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (134) مديرا ومديرة، وتم استخدام أسلوب الجسر الشامل، واسترد الباحث (115) استبانة، من الاستبانات الموزعة على مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

وتوصلت إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد بدرجة كبيرة، ثم النمط الترسلي بدرجة متوسطة، ثم النمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة أيضا، كما توصلت الدراسة أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقدير حول جميع الأنماط تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية)، وبأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات

الدراسات السابقة

المتوقعة حول جميع مجالات الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية).

4- دراسة عبير محمد وجيه عبد الجليل طيارة (2018) بعنوان (الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل): هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان للأنماط القيادية التربوية ودافعية المعلمين نحو العمل، بحسب متغيرات الجنس، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام استباننتين، الأولى أنماط القيادة مكونة من (19) فقرة تغطي (النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط المتساهل) والثانية الدافعية نحو العمل مكونة من (19) فقرة تغطي (المثابرة، والطموح، والإدارة) وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتطبيقها على عينة مكونة من (420) معلما ومعلمة.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج كما يأتي: إن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وكذلك مستوى دافعية المعلمين نحو العمل. وتوجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات مديري المدارس الأساسية الخاصة للنمط القيادي ومجالات مستوى دافعية المعلمين نحو العمل. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان

الدراسات السابقة

من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات التخصص وعدد سنوات الخبرة.

ب- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Bar & Karen, 2000) بعنوان (الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري

المدارس الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية): هدفت إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية لدى

مديري المدارس الحكومية على الرضا الوظيفي للمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (500) معلم من تم

اختيارهم عشوائيا من المدارس الحكومية في ولاية كنتاكي الأمريكية. استخدم مقياس الأنماط القيادية ،

ومقياس الرضا الوظيفي. أظهرت النتائج وجود علاقة بين نمط القيادة لمدير المدرسة ومستوى الرضا

الوظيفي للمعلمين، كما أظهرت النتائج وجود علاقة بين معرفة مدير المدرسة بالعمل ومستوى الرضا

الوظيفي للمعلمين .

2- دراسة (Chrisitine, 2000) بعنوان (العلاقة بين أنماط القيادة المدرسية والتوتر لدى المعلمين

في المدارس الأساسية المدنية من وجهة نظر المعلمين): هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة

بين أنماط القيادة لمديري المدارس والتوتر لدى المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (235) معلما تم

اختيارهم عشوائيا من المدارس الأساسية من المدن الأمريكية . تم استخدام مقياس أنماط القيادة المدرسية،

ومقياس التوتر. وقد بينت نتائج الدراسة أن (13%) من المعلمين، اعتبروا أنفسهم ضمن المتوترين بشكل

كبير جدا مع القائد الذي يركز على الإنتاج، و(65%) من المعلمين اعتبروا أن توترهم بشكل معتدل مع

القائد الذي يركز على الإنتاج، و(22%) كان توترهم قليلا مع هذا النمط من القادة. وبينت الدراسة أن

توتر المعلمين له أسباب متعددة، وأن نمط القائد يعتبر أحد هذه العوامل المؤثرة، كذلك أوضحت هذه أن

نمط القيادة الذي يوازن في الاهتمام بين الانتاج والعلاقة الإنسانية تعتبر أفضل الأنماط، وأقلها أثرا على

توتر المعلمين.

الدراسات السابقة

3- دراسة (Stumpf, 2003) بعنوان (الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية في ولاية شمال كارولينا): هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى المديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية وعلاقتها بمتغيرات سنوات الخدمة، والتخصص ومستوى التعليم، والجنس. تكونت عينة الدراسة من (186) موظفا من المؤسسات الموجودة في ولاية شمال كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية. تم استخدام مقياس الأنماط القيادية، ومقياس الرضا الوظيفي. وأظهرت النتائج وجود علاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي. وأشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الدراسة في العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي.

الدراسات التي تناولت الضغوط المهنية للمعلمين:

أ- الدراسات العربية:

1- دراسة نضال عواد ثابت (2003) بعنوان (ضغوط العمل وعلاقتها بالاتجاه نحو مهنة التدريس لدى المعلمين بمحافظة غزة): أجريت هذه الدراسة بفلسطين، تحت ضغوط العمل وعلاقتها بالاتجاه نحو مهنة التدريس لدى المعلمين بمحافظة غزة، حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على الفروق في ضغوط العمل لدى المعلمين والمعلمات في محافظة غزة، والعلاقة بين الضغوط والاتجاه نحو مهنة التدريس. وتكونت عينة الدراسة من (375) معلما ومعلمة من معلمي المرحلتين الأساسية والثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في جميع محافظات غزة، استخدم الباحث بعض الأدوات التي تمثلت في استبانة لضغوط العمل المدرسي من إعداد الباحث ومقياس الاتجاه نحو مهنة التدريس إعداد مجدي حبيب "1990" و قد أفرزت هذه الدراسة ما يلي :

وجود فروق بين متوسطات درجات المعلمين والمعلمات في الكلية لضغوط العمل المدرسي، إضافة إلى عدد كبير من أبعادها لصالح مجموع المعلمين الذكور.

الدراسات السابقة

وجود ارتباط دال سالب دال بين ضغوط العمل المدرسي والاتجاه نحو مهنة التدريس في العينة الكلية وعينتي المعلمين والمعلمات باستثناء ضغط العلاقة مع الأولياء الأمور والتلاميذ لم يكن دال في علاقته بالاتجاه نحو مهنة التدريس في العينتين .

2- دراسة باهي سلامي (2007) بعنوان (مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرسي الابتدائي والمتوسط والثانوي): أجريت هذه الدراسة بالجزائر تحت عنوان مصادر الضغوط المهنية، والاضطرابات السيكوسوماتية لدى المدرسين، واشتملت عينة الدراسة (816) مدرسا في أربعة ولايات جزائرية. وأفرزت الدراسة عن نتائج مفادها أن :

مدرسو التعليم الابتدائي، المتوسط والثانوي يعانون من مستوى عالي من الضغوط ولعامل الجنس مساهمة فعالة في تحديد مستويات الضغوط، حيث الذكور أكثر شعورا بالضغوط على المقاييس ككل وفي أبعاده ما عدا الضغوط المرتبطة بأعباء المهنة التي لم تظهر فروق في الجنس .
أما مرحلة التدريس فلم تظهر فروق دالة إحصائية بين المدرسين، الأمر الذي يؤكد تأثر المدرسين في المراحل الثلاث بمصادر الضغوط المهنية المتشابهة.

أما عامل الخبرة فقد بينت النتائج وجود فروق بين الفئات الثلاث مع العلم أن الفئة الوسطى في الفئة الأكثر شعورا بالضغط تليها الفئة طويلة الخبرة ثم الفئة قصيرة الخبرة .

كما بينت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائية بين مصادر الضغوط المهنية وأعراض الاضطرابات السيكوسوماتية .

3- دراسة عقون آسيا (2012) بعنوان (الضغط النفسي المهني وعلاقته باستجابة القلق لدى معلمي التربية الخاصة): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة ما بين الضغط المهني واستجابة القلق لدى معلمي التربية الخاصة بولاية سطيف وبرج بوعريج، وما إذا هناك علاقة دالة إحصائية بين القلق وكل بعد من أبعاد الضغط المهني، و كذا معرفة الفرق في مستوى الضغط المهني والقلق لدى

الدراسات السابقة

هؤلاء المعلمين تبعا لمتغيرات الدراسة (المستوى التعليمي، نوع إعاقة التلميذ، الإقدمية)، تكونت الدراسة من عينة تمثلت من (17) فردا معلما ومعلمة، اختيروا بطريقة عشوائية بسيطة، وقد استخدم الباحث مقياس الضغط المهني للمعلمين لمنصوري مصطفى (2010)، ومقياس القلق الصريح لتايلور (1951)، كما استخدمت الباحثة عدة أساليب إحصائية لعرض ومناقشة النتائج كالنسب المئوية، ومعامل الارتباط لبيرسون، اختبار (ت) لدلالة الفروق، النسب الفئوية (ف)، تحليل البياني الأحادي، وقد أسفرت نتائج الدراسة عما يلي :

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الضغط المهني والقلق .

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين القلق وكل بعد من أبعاد الضغط المهني لظروف العمل، عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، العلاقة مع المدير، العلاقة مع التلاميذ، العلاقة مع الزملاء، الإشراف التربوي، النمو المهني، والترقية المهنية .

4-دراسة إبراهيمي أسماء (2015) بعنوان (الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق الزوجي لدى المرأة العاملة): أجريت هذه الدراسة بالجزائر تحت عنوان الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق الزوجي لدى المرأة العاملة، دراسة ميدانية على عينة من الممرضات والمعلمات بدائرة طولقة ولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس المرض الاجتماعي، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الضغوط المهنية والتوافق الزوجي لدى الممرضات والمعلمات العاملات بالقطاع العمومي بدائرة طولقة ولاية بسكرة، وقد تكونت عينة الدراسة من (30) امرأة عاملة، و(65) ممرضة، و(65) معلمة اختيروا بطريقة عشوائية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لأغراض الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء وتطبيق مقياسي الضغوط المهنية والتوافق الزوجي، واستخدمت الباحثة نظام SPSS كأسلوب إحصائي لمعالجة البيانات وقد تم اختيار الأساليب الإحصائية

الدراسات السابقة

التالية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبارات ومعامل الارتباط بيرسون . وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

توجد علاقة ارتباطية سالبة عكسية بين الضغوط المهنية والتوافق الزوجي للمعلمات والممرضات
توجد علاقة ارتباطية سالبة عكسية بين الضغوط الناتجة عن طبيعة العمل والتوافق الزوجي للمعلمات
والممرضات.

ب- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة ريبيرو (Ribero,1999) بعنوان (ضغوط العمل لدى العاملين بالمراقبة الجوية بمطار "يودي جايزر" بالبرازيل): وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد عوامل ضغوط العمل في بيئة المراقبة الجوية من أجل وضع تصور أولى عن واقع مهنة المراقبة الجوية ثم التحقق من مدى إدراك المراقبين الجويين للبيئة التي يعملون بها وعبئ العمل ومتطلبات مسؤولياتهم عن المهنة. وخلصت الدراسة إلى أن تنامي الحركة الجوية يعتبر عاملا مهما لمصادر ضغوط العمل خصوصا خلال ساعات الذروة، كما أن نقص المراقبين الجويين يمثل مصدرا مهما من مصادر الضغوط ويعتبر المراقبين الجويين عدم اعتراف الآخرين بجهودهم سببا من أسباب الإحباط وفي المقابل يفخر المراقبون الجويين بالدور المهم الذي يقومون به اتجاه حركة الطيران لما ينطوي عليه عملهم من تحدي لما يملكونه من استقلالية كصانعي قرار بالإضافة إلى ذلك فإن الدراسة تشخص مواطن القوة والضعف في بيئة المراقبة الجوية التي يمكن الاستفادة منها عند التفكير في نظم المراقبة الجوية المستقبلية .

2- دراسة لوزان جين، روير نيكول وآخرون (2001) أجريت هذه الدراسة في جامعة "كيبك" في كندا، وكان موضوعها الشعور بالضبط المهني لدى الأساتذة وأنواع السند المقدم إليهم من قبل المدرسة، وشملت العينة على (1167) مدرسا، وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، أما بالنسبة لأداة الدراسة فقد استخدم الباحث استبيان يقيس مستوى الضغط ويتكون من (18) بنداء، ويتضمن خمسة محاور وهي: عبئ العمل،

الدراسات السابقة

الإمكانيات المادية، الوقت اللازم، العلاقات مع الزملاء و الأولياء، الحاجة إلى الاعتراف المهني، كما استخدم استبياننا آخر حول مصادر السند الذي يحتوي على سبعة أشكال. وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج مفادها :

أن الأساتذة لديهم مستوى من الضغط يتراوح ما بين المتوسط و المرتفع، كما أسفرت النتائج إلى تبيان أن الأستاذات لديهم مستوى مرتفع من الضغط قدر ب (62،38) بالمقارنة مع الأساتذة الذي بلغ (43،35)، والأساتذة الذين بلغ لديهم خبرة طويلة في التعليم هم الذين سجل لديهم مستوى عالي من الضغط قدر ب (16،39) أما الذين لديهم 6 سنوات من الخبرة فقدر ب (72،37)، وذوي الخبرة من 14 إلى 16 سنة بلغت (9،36) أما الأساتذة الذين لديهم أقصر من 16 سنة لديهم نسبة مرتفعة من الضغط. كما أظهرت النتائج أن مستوى الضغط كان مرتفعا أو متوسطا فيما يخص المحاور الثلاث الأولى من الاستبيان، مقارنة مع المحورين الأخيرين وهما المحور الخاص بالعلاقات مع الزملاء والأولياء ومحور الاعتراف المهني .

الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين:

1- دراسة ياركندي (2010) بعنوان (ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس بمحافظات جدة): هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات، التي لها دور كبير ومؤثر في العملية التربوية والتعليمية وهي: ضغوط العمل، والقيادة التربوية، ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس في جدة. تكونت العينة من (96) مديرة من مديرات المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية، واستخدمت الباحثة الأدوات التالية: مقياس ضغوط العمل، واختبار القيادة التربوية، ومقياس وجهة الضبط. توصلت الدراسة إلى أن 36.5% من أفراد العينة تعاني من ضغوط العمل، و79% من أفراد العينة تعاني من عدم قدرتهن على استخدام جوانب القيادة التربوية، وتتميز 45% من أفراد العينة بوجهة الضبط الخارجي. ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والقيادة التربوية، كما

الدراسات السابقة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين ضغوط العمل ووجهة الضبط. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات ضغوط العمل والقيادة التربوية ووجهة الضبط وفقا للمتغيرات التالية: المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة.

2- دراسة تامر فاطمة الزهراء وشينون كريمة(2019) بعنوان (فعالية السلوك القيادي في إدارة الضغوط المهنية للمورد البشري): هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية السلوك القيادي ومدى مساهمته في إدارة الضغوط المهنية لدى العاملين بمؤسسة "البنائات الصناعية الحديدية والنحاسية" بولاية عين الدفلى اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الميدانية من خلال استبانة لقياس أهداف الدراسة واختبار الفرضيات وتكون الاستبيان من البيانات الشخصية ومحورين، المحور الأول تضمن السلوك القيادي أما المحور الثاني فتضمن الضغوط المهنية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين السلوك القيادي والضغوط المهنية، في مؤسسة البنائات الصناعية الحديدية والنحاسية.

- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الطلاع على الدراسات السابقة نلاحظ ما يلي:

من حيث الهدف: لقد اختلفت وتباينت أهداف الدراسات السابقة للنمط القيادي باختلاف أهداف كل باحث فمنها من هدفت لمعرفة العلاقة بين النمط القيادي والفعالية الإدارية لدى مديري وزارة الشباب والرياضة كدراسة نعمات خالد الشنطي(2005) أو علاقة بدينامية الجماعة التربوية كدراسة عبد اللطيف بكوش(2009) أو علاقة بالإبداع الإداري كدراسة سامي عبد العزيز أبو الخير(2013) أو علاقته بدافعية المعلمين نحو العمل كما في دراسة عبير محمد وجيه طيارة(2018)، أيضا علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي كما في دراسة (Bar & karen,2000) ودراسة (Stumpf,2003)، أو علاقته بالتوتر لدى المعلمين كدراسة (Christine,2000).

الدراسات السابقة

أما فيما يخص دراسة الضغوط المهنية فقد تباينت بتباين الهدف الذي أعدت لأجله فمنها ما هدفت إلى معرفة العلاقة القائمة بين الاتجاه نحو مهنة التدريس وضغوط العمل كما في دراسة نضال عواد ثابت (2003) أو علاقة باستجابة القلق كدراسة عقون آسيا (2012) أو علاقة الضغوط المهنية بالتوافق الزوجي مثل دراسة إبراهيمي أسماء (2015) .

من حيث العينة والأدوات: نلاحظ أن جميع الدراسات السابقة اعتمدت على المقاييس لتحقيق أهدافها، إما أن يكون من إعدادهم الشخصي أو الجاهزة وإما أن تكون جاهزة مع تعديلها وتكييفها لتتلاءم مع عينة الدراسة .

أما بالنسبة للعينات: فقد اختلفت من دراسة إلى أخرى فمنها ما طبق على موظفين كدراسة نعمات الشنطي (2005) ودراسة (Stumpf,2003) ودراسة عبد اللطيف بكوش (2009) ودراسة (Riberio,1999) ومنها ما طبق على مدراء كدراسة سامي عبد العزيز(2013) ودراسة (Bar & Karen,2000) ومنها من طبق على أساتذة كدراسة عبير محمد طيارة(2018) ودراسة نضال عواد ثابت (2003) ودراسة لوزان جين، روابر نيكول وآخرون(2001) ودراسة (Chrisitine,2000) ودراسة باهي سلامي(2007) وعقون آسيا(2012) .

ومن حيث الأدوات: فقد تنوعت الأدوات المستخدمة في الدراسات تبعا لتنوع متغيراتها فاستخدمت مقاييس الأنماط القيادية كمقياس النمط القيادي من إعداد الباحث عبد اللطيف بكوش (2009)، ومقياس(Stumpf,2003) و(Chrisitine,2000)، كما تم استخدام استبيانات كاستبانة نعمات الشنطي(2005) وسامي عبد العزيز(2013) وعبير محمد وجيه طيارة(2018).

أما فيما يخص مقاييس الضغوط المهنية فقد اعتمدت على مقاييس مصممة من قبل الباحث كمقياس باهي سلامي(2007) وإبراهيمي أسماء(2015) ومقياس الضغوط المهنية لمصطفى منصور،

الدراسات السابقة

أيضا تم تطوير استبيانات كاستبانة نضال عواد ثابت(2003) ولوزان جين، روابر نيكول وآخرون(2001) .

من حيث النتائج: لقد اختلفت وتباينت، توصلت نتائج الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين النمط القيادي والفعالية الإدارية مع عدم وجود اختلاف في النمط القيادي السائد تبعا للمؤهل العلمي والخبرة والمسمى الوظيفي والنوع الاجتماعي كدراسة نعمات خالد الشنطي (2005) وتوصلت دراسة سامي عبد العزيز أبو الخير(2013) إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد بدرجة كبيرة ، وبالمقابل أسفرت نتائج بعض الدراسات عن وجود علاقة دالة احصائيا بين مصادر الضغوط المهنية وأعراض الإضطرابات السيكوسوماتية، إضافة إلى وجود فروق بين متوسطات درجات المعلمين والمعلمات لضغوط العمل المدرسي مع وجود عدد كبير من أبعادها لصالح المعلمين الذكور كما في دراسة باهي سلامي(2007) كما توصلت دراسة عقون آسيا(2012) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القلق وكل بعد من أبعاد الضغط المهني لظروف العمل، عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، العلاقة مع المدير، العلاقة مع التلاميذ، العلاقة مع الزملاء، الإشراف التربوي، النمو المهني، والترقية المهنية .

وتتشرك الدراسة الحالية مع دراسة عبد اللطيف بكوش(2009)، عبير محمد وجيه طيارة(2018)، (Bar & Karen,2000) في تناولها لمتغير النمط القيادي، ومع دراسة باهي سلامي(2007)، لوزان جين، روابر نيكول وآخرون(2001) في تناولها لمتغير الضغوط المهنية، ومع دراسة ياركندي(2010) وتامر فاطمة الزهراء، شينون كريمة(2019) في تناولها للمتغيرين معا. أما من حيث العينة فتتشرك الدراسة الحالية مع دراسة نضال عواد ثابت(2003)، (Chrisitine,2000). ومن حيث الأدوات فتتشرك الدراسة الحالية مع دراسة عقون آسيا(2012) .

الفصل الرابع : منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد.

1- منهج الدراسة.

2- مجتمع الدراسة.

3- عينة الدراسة.

4- أدوات الدراسة.

5- وصف أدوات الدراسة.

خلاصة.

تمهيد:

في هذا الفصل سيتم عرض لأهم الخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني لهذه الدراسة، بعد أن تطرقنا في الفصول السابقة إلى التراث النظري والدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة، والتي سنعمل على معالجتها ميدانيا عن طريق أدوات جمع البيانات والنتائج المتحصل عليها إلى غاية معالجتها احصائيا.

وذلك بعرض هذه الخطوات انطلاقا من المنهج المتبع، والعينة الممثلة للمجتمع الدراسي والأدوات المستخدمة والخصائص السيكمترية لهذه الأدوات .

1- منهج الدراسة:

إن تحديد الإطار المنهجي من أهم أسس الدراسة العلمية، حيث تتحدد من خلاله طبيعة وقيمة كل بحث أو دراسة.

وانطلاقا من طبيعة الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها لمعرفة طبيعة العلاقة بين النمط القيادي للمدير والضغوط المهنية لدى أساتذة التعليم المتوسط نجد أن بشير صالح الراشدي عرف المنهج: "بأنه مجموعة الإجراءات البحثية، التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها، وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها، وللوصول إلى نتائج أو تعميمات على الموضوع محل البحث". (الراشدي، 2000: ص59)

وكان اختيارنا لمعالجة هذا الموضوع المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يعرف بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محددة لوضعية معينة، أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة، وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة، وتصنيفها وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

2- مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة يقصد به المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى تعميم النتائج عليها ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ومجتمع دراستنا هاته يشمل أساتذة التعليم المتوسط بولاية عين الدفلى.

3- عينة الدراسة: تكونت من قسمين: العينة الأولى وهي عينة الدراسة الاستطلاعية، أما العينة الثانية هي العينة الأساسية.

3-1- عينة الدراسة الاستطلاعية: تعد الدراسة الاستطلاعية أهم الخطوات الميدانية في البحوث العلمية، وهي تهدف في أي بحث علمي إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها واخضاعها للبحث العلمي وكذلك التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة. (يوسف سامية، بن عباس حكيمة، 2017: ص62)

وقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على معلمي المرحلة المتوسطة بولاية عين الدفلى حيث تكونت من 30 معلما ومعلمة تم اختيارهم من المتوسطات التالية: زينيني بلقاسم(الروينة)، ابن سينا.

3-2- عينة الدراسة: أما عينة الدراسة الأساسية قد تكونت من 120 معلما ومعلمة من المرحلة المتوسطة بولاية عين الدفلى، وقد تم اختيارهم عن طريق المعاينة العشوائية البسيطة.

4- أدوات الدراسة: تم في الدراسة الحالية استخدام:

أ/ مقياس الأنماط القيادية للمدير لعياصرة(2003)

ب/ مقياس الضغوط المهنية عند المعلمين لمنصوري مصطفى(2010)

5- وصف أدوات الدراسة:

أ/ مقياس الأنماط القيادية للمدير:

استخدام أداة وصف الأنماط القيادية لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين، التي طورها عياصرة (2003) على البيئة الأردنية ، وقد حذفت بعض الفقرات لتكييفها حسب البيئة الجزائرية ، وعليه 57 فقرة موزعة على ثلاث مجالات يمثل كل مجال نمط من أنماط القيادة :

(Autocratique)

النمط الديمقراطي (démocratique)

النمط التسبيبي (Laissez faire)

وأصبح تمثيل الفقرات لأنماط القيادة كما يلي :

1- : : تمثله الفقرات ذوات الأرقام من 01- 20

2- المجال الثاني : النمط الديمقراطي : تمثله الفقرات ذوات الأرقام من 21- 40

3- المجال الثالث : النمط التسبيبي : تمثله الفقرات ذوات الأرقام من 41- 57 .

(مزيان بشرى، 2011: 139)

ب/ مقياس الضغوط المهنية للمعلمين:

2010 ، مقنن على البيئة المحلية الجزائرية ، يحتوي على 50

موزعة على تسعة مصادر وهي :

1- : ويحتوي على عشر فقرات هي : 1-14-18-22-32-38-40-43-46-48. صيغت

كلها صياغة موجبة .

- 2 : يحتوي على خمس فقرات هي : 6-9-15-27-39. صيغت كلها صياغة موجبة .
- 3 : يحتوي على خمس فقرات هي : 7-12-19-23-36. صيغت كلها صياغة موجبة .
- 4 : يحتوي على خمسة فقرات ، أربعة منها صيغت صياغة موجبة وهي : 4-13-37-49 وفقرة واحدة صيغت صياغة سالبة هي الفقرة 24 .
- 5- العلاقة مع المدير : تحتوي على خمسة فقرات صيغت أربعة منها صياغة سالبة وهي : 20-25-30-44 في حين صيغت الفقرة رقم 3 صياغة موجبة .
- 6- العلاقة مع التلاميذ : وتحتوي على خمسة فقرات صيغت كلها صياغة موجبة وهي : 5-26-28-33-41 .
- 7 : وتحتوي على خمس فقرات صيغت أربعة منها صياغة سالبة هي : 10-16-42-45 فقد صيغت صياغة موجبة .
- 8 : ويحتوي على خمس فقرات صيغت ثلاثة منها صياغة موجبة وهي الفقرات: 2-21-50 وفقرتان صيغتا صياغة سالبة .
- 9- الترقية المهنية : وتحتوي على خمسة فقرات ، صيغت أربعة منها صياغة موجبة وهي الفقرات 11-29-35-47 ، وفقرة واحدة صيغت صياغة سالبة وهي الفقرة 31 .

أما بالنسبة لتقدير الدرجات فقد تم تقدير كل فقرة على سلم رباعي (أوافق بشدة - أعارض بشدة) ، تتراوح تقديراتها من أربع درجات إلى درجة واحدة إذا صيغت الفقرة صياغة موجبة ، في حين تتراوح تقديراتها من درجة واحدة إلى أربع درجات إذا كانت الفقرة سالبة وتمثل الدرجة الكلية للمفحوص مستوى الضغط المهني وفقا للمعيار الآتي :

جدول يمثل معيار الحكم على درجة ومستوى الضغوط المهنية :

درجة الضغط المهني	مستوى الضغط المهني
75-50	ضغط خفيف
100-75	
150-100	
150	

(أسيا عقون، 2012: 195-196)

تمل أي دراسة علمية بالجانب النظري فقط بل يستدعي الأمر معالجة المفاهيم المتناولة في الجانب النظري بتحويلها إلى متغيرات في ميدان البحث .

و هذا من خلال اختيار منهج مناسب لما تقتضيه الدراسة، وكان اختيارنا لمعالجة هذا الموضوع المنهج الوصفي الذي يسمح لنا باتخاذ الإجراءات البحثية المتمثلة في اختيار عينة ينة العشوائية البسيطة، وقد تم استخدام كل من مقياس الأنماط القيادية ومقياس الضغوط المهنية.

الفصل الخامس: مناقشة وتفسير النتائج

تمهيد

1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية.

تمهيد:

لقد حاولت هذه الدراسة الكشف عن النمط القيادي للمدير وعلاقته بالضغوط المهنية لدى اساتذة التعليم المتوسط، يعتبر هذا الفصل تكملة لفصل الإجراءات المنهجية بحيث تم فيه عرض ومناقشة وتفسير النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة واستخلاص ما تتضمنه، فضلا عن الاقتراحات الخاصة بالدراسة، وهذه الدراسة معتمدة على الجانب النظري والدراسات السابقة، ولهذا سيكون تحليلا وفقا لهذه المعطيات بدءا بالفرضية الرئيسية وصولا إلى الفرضيات الجزئية.

1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على أنه: "يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الأنماط القيادية للمدير لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية).

1-1- بالنسبة لمتغير الجنس والخبرة المهنية: حسب الفرضية التي وضعناها: "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأنماط القيادية للمدير تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة المهنية".

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة نعمات خالد الشنطي (2005) والتي توصلت إلى عدم وجود اختلاف في النمط القيادي السائد لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين تبعا للمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والنوع الاجتماعي.

تعارضت هذه الدراسة مع دراسة عبير محمد وجيه عبد الجليل طيارة (2018) التي خلصت إلى نتائج مفادها ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

1-2- بالنسبة للسن الحالة الاجتماعية: حسب الفرضية التي وضعناها: "عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الأنماط القيادية للمدير تعزى لمتغير السن والحالة الاجتماعية".

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة عبد اللطيف بكوش (2009) حيث توصلت إلى عدم وجود فروق دالة احصائية بصورة غالبية في متغيرات العمر والخبرة المهنية والحالة الاجتماعية.

2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على أنه: "يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الضغوط المهنية لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية).

2-1- بالنسبة لمتغير الجنس: حسب الفرضية التي وضعناها: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية لصالح المعلمين الذكور".

اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة باهي سلامي(2007) التي توصلت إلى أن مدرسو التعليم الابتدائي، المتوسط والثانوي يعانون من مستوى عالي من الضغوط ولعامل الجنس مساهمة فعالة في تحديد مستويات الضغوط، حيث الذكور أكثر شعورا بالضغوط المهنية من الإناث.

كما تعارضت نتائج هذه الدراسة مع دراسة لوزان جين و رواير نيكول وآخرون(2001) التي أسفرت نتائجها إلى تبيان أن المعلمات لديهن مستوى مرتفع من الضغط قدر ب(62,38) بالمقارنة مع المعلمين الذكور الذي بلغ (43,35) .

حيث تدل النتيجة التي أظهرت أن الذكور أكثر شعورا بالضغط من الإناث وقد يعود سبب ذلك إلى طبيعة المجتمع وثقافته والتي تجعل من الرجل المسؤول على متطلبات الحياة والإنفاق على الأسرة وأيضا التفاعلات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها تجعله أكثر شعورا بالضغط وتعاملات المسؤولين والأولياء مع المدرسين الذكور تكون أكثر حزما منها مع المدرسات نظرا لطبيعة المجتمع وثقافته ولعل هذه الأمور وغيرها شكلت مستوى أعلى للضغط المهني عند المدرسين أكثر من المدرسات.

2-2- بالنسبة للحالة الاجتماعية: حسب الفرضية التي وضعناها: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الضغوط المهنية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية(أعزب، متزوج، مطلق، أرمل)".

تتفق هذه الدراسة مع دراسة نجلاء نبيل الدم (2014) التي توصلت إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في أبعاد الضغوط المهنية لدى المدربين العاملين في مراكز التدريب المهني باختلاف الحالة الاجتماعية (متزوج، أعزب، مطلق) أي أن المدربين العاملين لديهم نفس الدرجات في الضغوط المهنية. قد يعود سبب ذلك إلى أن جميع المعلمين باختلاف حالاتهم الاجتماعية يتعرضون لنفس مستوى الضغوط المهنية من حيث قلة الراتب، ومن حيث طول ساعات الدوام الرسمي، وكثرة الأعمال الموجهة إليه داخل القسم، أيضا الارهاق الشديد من العمل وسوء الأمور الإدارية وعدم توفر وسائل الأمن والسلامة المهنية في العمل وفي كل قسم على حدة .

2-3- بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية و متغير السن: حسب الفرضية التي وضعناها: "عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الضغوط المهنية تعزى لمتغير الخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات، من 5-9 سنوات، من 10-15 سنة، أكثر من 15 سنة). مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن (من 20-29، من 30-39، من 40-49، 50 سنة فأكثر)".

تدل النتيجة أن الأساتذة لديهم نفس مستوى الضغط المهني باختلاف الخبرة والسن، وعلى هذا يمكن القول أن عامل الخبرة وعامل السن ليس له تأثير في حدوث الضغط، وقد يعود ذلك إلى طبيعة الظروف التي يمر بها كل من القدامى الجدد يتعرضون إلى نفس الشروط والظروف السائدة داخل المؤسسة.

تعارضت هذه الدراسة مع دراسة لوزان جين، رواير نيכול وآخرون (2001) التي توصلت إلى أن الأساتذة الذين بلغ لديهم خبرة طويلة في التعليم هم الذين سجل لديهم مستوى عالي من الضغط قدر ب (16،39) أما الذين لديهم 6 سنوات من الخبرة فقدر ب (72،37)، وذوي الخبرة من 14 إلى 16 سنة بلغت (9،36) أما الأساتذة الذين لديهم أقصر من 16 سنة لديهم نسبة مرتفعة من الضغط.

أيضا نجد عدم وجود فروق دال احصائيا في الضغط المهني حسب الخبرة والسن لدى الأستاذ قد يعود ربما إلى تحديد الأدوار والمهام ووضوحها للأساتذة، مما يزيد في سهولة أدائهم لعملهم ويذل لديهم الكثير من الصعوبات التي تعترضهم بغض النظر عن خبرتهم المهنية وسنهم.

3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: حسب الفرضية التي اقترحناها: " مستوى

الضغوط المهنية لدى أساتذة التعليم المتوسط مرتفع "

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة باهي سلامي(2007) التي أفرزت عن نتائج مفادها أن مدرسو التعليم الابتدائي، المتوسط والثانوي يعانون من مستوى عالي من الضغوط.

في حين تعارضت هذه النتيجة مع دراسة لوزان جين، رواير نيكول وآخرون (2001) حيث أظهرت النتائج أن الأساتذة لديهم مستوى من الضغط يتراوح ما بين المتوسط و المرتفع كما أن مستوى الضغط كان متوسطا فيما يخص المحاور الثلاث الأولى من الاستبيان (عبئ العمل، الإمكانيات المادية، الوقت اللازم) مقارنة مع المحورين الأخيرين وهما المحور الخاص بالعلاقات مع الزملاء والأولياء ومحور الاعتراف المهني.

4- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة: حسب الفرضية التي وضعناها:

القيادي الديمقراطي هو النمط السائد لدى أغلبية مديري المتوسطات.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة نعمات خالد الشنطي(2005) التي أسفرت عن شيوع النمط الديمقراطي لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين.

ايضا اتفقت مع دراسة سامي عبد العزيز أبو الخير(2013) التي توصلت إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد بدرجة كبيرة الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

في حين تعارضت هذه النتيجة مع دراسة عبد اللطيف بكوش (2009) حيث توصل الباحث إلى أن النمط القيادي التوجيهي هو الأكثر ممارسة لدى مدير مؤسسة التعليم الثانوي، يليه النمط القيادي التفويضي، ثم النمط القيادي التشاركي، فالنمط القيادي الاستشاري على هذا الترتيب.

ونفسر هذه النتيجة أن مديري المدارس في مجال النمط الديمقراطي يعملون على إقامة علاقات جيدة مع المعلمين حيث يحرص مديري المدارس المتوسطة على سماع مقترحات المعلمين لديهم التي تهم سير العملية التربوية في المدارس مما يزيد في أدائهم الوظيفي، وكذلك يتيح هذا النمط على حصول المعلمين على المعلومات عن طريق المدير لأداء المهمات لأنها تساعد على التواصل واستمرارية العمل بشكل فعال مما يجعل هذا المجال هو السائد من بين المجالات الأخرى.

5- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الأولى على أنه: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي للمدير والضغوط المهنية لدى أساتذة التعليم المتوسط " .

توافقت نتائج الدراسة مع دراسة تامر فاطمة الزهراء وشينون كريمة (2019) التي خلصت لنتائج مفادها وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين السلوك القيادي والضغوط المهنية، في مؤسسة البناءات الصناعية الحديدية والنحاسية.

تعارضت نتائج الدراسة مع دراسة ياركندي (2010) التي توصلت إلى أن 36.5% من أفراد العينة تعاني من ضغوط العمل، و 79% من أفراد العينة تعاني من عدم قدرتهم على استخدام جوانب القيادة التربوية، وتتميز 45% من أفراد العينة بوجهة الضبط الخارجي. ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والقيادة التربوية، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين ضغوط العمل ووجهة الضبط. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات ضغوط العمل والقيادة التربوية ووجهة الضبط وفقاً للمتغيرات التالية: المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة.

وتدل النتيجة التي توصلنا إليها أن الضغوط المهنية لدى المعلمين والمعلمات تتأثر بشكل ما بنمط القيادة التربوية، إذ أنه كلما ارتفع ممارسة المدير للنمط القيادي الديمقراطي قلت الضغوط المهنية لدى المعلمين، كما أن المدير كلما كان مستوى ممارسته للنمط المتسبب كلما ارتفع مستوى العبء الوظيفي على المعلمين، وأدى إلى ارتفاع مستويات الضغوط المهنية لديهم .



في الأخير يمكن القول أن وراء كل مؤسسة أفراد يعملون على نجاحها والسهرة لتحقيق الأهداف المرسومة، فهم سر النجاح والتقدم والتفوق والتميز، فورا كل مؤسسة ناجحة أفراد، فهم يعدون العصب الفكري والعمود الفقري لقوام المنظمات، لذا أي ضغط أو أي مشكل يتعرضون له من شأنه أن ينعكس على أدائهم وعلى أداء المؤسسة لذا من واجب المؤسسات اليوم البحث عن قيادة فاعلة تكون من مستوى هذه الضغوط بحيث تعمل على الاهتمام والعناية بأفرادها وتوفير المناخ والجو والبيئة المناسبة لتنميتها وتدريبها والمحافظة عليها وصيانتها والتعامل معها بكل عدالة ومساواة فالقائد لأي مؤسسة عليه من تمكين العاملين فهو يقوم على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم السلطة والنفوذ والقوة وتحمل المسؤولية في القرارات التي يتخذونها أو يشاركون في اتخاذها مع الإدارة العليا .

من خلال ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة نقتراح ما يلي :

1- الاهتمام بتحديث نظم الإدارة المدرسية في المدارس، بحيث تعطي صلاحيات إلى مدير المؤسسة تمكنه من إيجاد مناخ عمل جيد، وتؤدي إلى إزالة أو تخفيض ما تعانيه من ضغوط عمل .

2- تنظيم دورات تدريبية للمدرء عن أساليب القيادة التربوية مع الاهتمام بالتخطيط والإعداد لتلك البرامج والمبنيّة على التوصيف المهني لوظيفة مدير المدرسة .

3- إعادة النظر بطرق اختيار القائد التربوي(المدير)، وذلك بوضع معايير محددة عند إجراء عمليات الترشيح للاختيار، حتى يمكن الحصول على الفئة المناسبة التي تتوافر فيه جميع المواصفات للقيام بدور المدير .

4- توفر المؤسسة للعاملين كافة المعلومات لانجاز مهامهم والقيام بأداء وظائفهم بالشكل الصحيح وهذا ما يجعل الصلاحيات والسلطات الممنوحة لهم واضحة وخالية من الغموض .

5- توفر المؤسسة التربوية للمعلمين المناخ والبيئة والظروف المادية المريحة التي تمكنهم من انجاز أعمالهم وشعورهم بالأريحية وأن مكان العمل ملائم لهم ولقدراتهم .

6- تعامل قادة المؤسسات التربوية بكل عدالة ومساواة ونزاهة وشفافية، دون التحيز لأي طرف أو جهة سواء في الأجر أو المكافأة أو الترقية أو التكوين أو تقييم الأداء.



الكتب :

- 1) البناء، هالة مصباح(2013). الإدارة المدرسية المعاصرة. الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 2) الحريري، رافدة(2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 3) الراشدي، بشير صالح(2000). منهج البحث التربوي. ط1. الجزائر: دار الكتاب الحديث.
- 4) العجمي، محمد حسنين(2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 5) العياصرة، على احمد عبد الرحمان(2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. الأردن: دار النشر والتوزيع.
- 6) كنعان، نواف (1995). القيادة الإدارية. عمان: مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع.
- 7) كنعان، نواف(1999). القيادة الإدارية. ط3. عمان. الأردن: دار الثقافة.
- 8) ماهر محمد صالح، حسين(2004). القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم. الأردن: دار الكندي.

المذكرات :

- 9) إبراهيمي، أسماء.(2015). الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق الزوجي لدى المرأة العاملة. رسالة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 10) ابن خورر، خير الدين.(2011). علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية. رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

- (11) أبو الخير، سامي عبد العزيز.(2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم. أطروحة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- (12) أبو الغنم، شروق أحمد سالم.(2013). أثر انماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
- (13) الأشهب، اسماعيل.(2017). علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي. رسالة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي ، الجزائر.
- (14) البناء، محمد أحمد راسم.(2017). الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة. أطروحة لنيل شهادة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
- (15) الجبوري، أحمد.(2006). القيادة الصفية وعلاقتها بموقع الضبط والرضا الوظيفي لدى مدرسي الجامعة.رسالة دكتوراه، جامعة بغداد، بغداد.
- (16) الدم، نجلاء.(2014). مواجهة الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى مدربي مراكز التدريب المهني. رسالة ماجستير في علم النفس، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- (17) الرشيد، عبد الله بشير.(2010). الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. أطروحة لنيل شهادة الماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت .
- (18) الشريف، طلال عبد الملك.(2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- (19) الشنطي، نعمات خالد.(2005). الفعالية الإدارية والنمط القيادي لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفيها. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.
- (20) الصيفي، وليد عبد اللطيف نوفل.(2016). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي. أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- (21) العامودي، محمد زكي.(2013). مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية. رسالة ماجستير في إدارة الدولة، جامعة الأقصى، غزة.
- (22) العجمي، هيف منصور. (2011). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بتفويض السلطة للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. أطروحة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- (23) العدوانى، حنان ناصر.(2013). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم. أطروحة لنيل شهادة الماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- (24) العمرأوي، نادية.(2017). تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي للعمال. مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر.
- (25) المعمرية، موزة بنت حمود.(2014). ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط. أطروحة ماجستير في التربية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان.

- (26) النيرب، أحمد محمد.(2003). الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة. أطروحة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- (27) براهيم، عبد العالي، عباسي، السعيد.(2017). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين. مذكرة لنيل شهادة ليسانس مهني، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- (28) بطير، كريمة، باعلي، نورة.(2018). الحوافز وأثرها على الضغط المهني لدى الأساتذة الجامعي. رسالة ماستر في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، ادرار، الجزائر.
- (29) بن إبراهيم، فريدة.(2015). علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي. أطروحة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- (30) بن حامد، محمد. (2008). مصادر الضغط المهني لدى أساتذة التربية البدنية وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية. أطروحة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر.
- (31) بن سعاد، كوثر آمنة، مولاي ملياني، أسماء.(2017). أثر النمط القيادي وعلاقات العمل على الأداء. رسالة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت.
- (32) بوحنة، حورية، شعوبي، رجا.(2012). محددات الضغط المهني لدى أساتذة مرحلة التعليم المتوسط وكيفية تجاوزها. مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

- (33) بيليك، ليلي. (2017). الضغط المهني لدى عاملات النظافة. رسالة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- (34) تغريد، زياد عمار. (2006). أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (35) جغام، رشيد. (2016). أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي. رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- (36) حاج محمد، فراس. (2016). أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا.
- (37) حمادو، سولاف. (2016). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- (38) حمدوني، رشيد. (2016). الضغوط المهنية وأثرها على الرضا الوظيفي. رسالة ماستر في إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الملحق الجامعية مغنية، تلمسان، الجزائر.
- (39) خرزى، سميرة. (2015). اتجاهات الأساتذة نحو الضغوط المهنية. رسالة ماستر في علم النفس العيادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- (40) رحمانى، عتيقة، عبد العالي، فضيلة، بلماحي، يمينة. (2015). الضغوط النفسية للمعلمة المتزوجة وعلاقتها بالكفاءة المهنية. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر.
- (41) ريموش، عبد الحكيم، بولعراوي، صلاح الدين. (2016). أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين. رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة.

- 42) زربي، أحلام.(2014). استراتيجيات التصرف تجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفعالية الأداء. رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران، الجزائر.
- 43) زواني، وهيب، نزي، عقيلة.(2013). الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين. رسالة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 44) سعادي، وردة.(2017). أثر استراتيجيات المواجهة على العلاقة بين الكفاءة الذاتية وتناذر الإنهاك المهني لدى الأطباء الممارسين في مصلحتي الاستعجالات الطبية- الجراحية و مصلحة الإنعاش الطبي. رسالة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر.
- 45) سعدي، عربية.(2017). العلاقة بين مصادر الضغط المهني والولاء التنظيمي على ضوء مستوى الرضا الوظيفي لدى أطباء القطاع العام. رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والأرغونوميا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر.
- 46) سعيد بنات، عبد القادر.(2009). ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 47) سلامي، باهي.(2008). مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرسي الابتدائي والمتوسط والثانوي. رسالة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر - الأغواط.
- 48) سماتي، حاتم.(2011). النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة .
- 49) طحطوح، عالية ابراهيم.(2016). تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية. أطروحة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية.

- (50) طياره، عبير محمد وجيه.(2018). الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل. أطروحة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- (51) عباس، سهيلا. (2015). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية. أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم، جامعة دمشق، سوريا.
- (52) عبد الرحيم، لينا.(2009). أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- (53) عقلم، إسماعيل.(2013). العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين. أطروحة لنيل شهادة الماجستير في التربية، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- (54) عقون، آسيا.(2012). الضغط النفسي المهني وعلاقته باستجابة القلق لدى معلمي التربية الخاصة. رسالة ماجستير في علم النفس العيادي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- (55) قويسى، حليلة السعدية، بوقفة، حنان، بغدادي، حنان.(2009). النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة. رسالة ليسانس، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- (56) كابور، دليلة.(2017). دافعية الإنجاز لدى المعلمين وعلاقته بالنمط القيادي لمدراء المرحلة الابتدائية. رسالة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي .

- (57) لبوخي، طيب، الدامة، خالد، لسلت، بن سعيد.(2012).الضغوط المهنية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى معلمي الطور الابتدائي، مذكرة ليسانس في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر.
- (58) لعجايلية، يوسف.(2015). مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الإستعجالية. رسالة ماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- (59) لوقاسي، هناء، لوقاسي، وفاء.(2015). القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين. رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة.
- (60) مجمي، ناصر.(2004). أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- (61) مزيان، بشرى.(2012). العلاقة بين أساليب القيادة وأنماط الاتصال لدى مدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر الأساتذة. مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس الجماعات والمؤسسات، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران.
- (62) مطاطة، موسى.(2010). ضغوط العمل وعلاقتها بالتوافق المهني. رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- (63) مكفس، عبد المالك.(2009). نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر - باتنة .

- 64) هادف، سومية.(2018). الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء. مذكرة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- 65) هجرسي، خيرة، خولوفي، لمياء، بن عيسى، سمية.(2014). إستراتيجية مواجهة الضغط لدى المرأة العاملة المتزوجة. مذكرة ليسانس في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة المسيلة، الجزائر.
- 66) يوسف الرحماني، سامية، صادق بن عباس، حكيمة.(2017). مصادر الضغوط المهنية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية. أطروحة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة خميس مليانة.

المجلات والمنشورات :

- 67) الأحسن، حمزة، الضغوط المهنية لدى معلمي المرحلة الابتدائية وانعكاساتها على مستوى تقدير الذات لديهم، مجلة العلوم النفسية والتربوية، مجلد 1(العدد1)، تيزي وزو، الجزائر.
- 68) العمرات، محمد سالم، (2018)، الأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في منطقة الطفيلية لمساعدة المعلمين على مواجهة الضغوط المهنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مجلد 1(العدد)، الأردن.
- 69) باشيوة، حسين، باشيوة، لحسن عبدالله،(2016)، الأنماط القيادية السائدة في جامعة محمد لمين دباغين بمدينة سطيف الجزائرية حسب وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد 9 (العدد26)، سطيف، الجزائر.
- 70) حيدر، علي،(2009)، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد26-27، بغداد.

- 71) عبد، الحميد عموش، نزييم، سرداوي،(2016)، الضغوط المهنية لدى عينة من مفتشي التعليم الابتدائي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، المسيلة، الجزائر.
- 72) قريطع، فراس،(2017)، الضغوط النفسية لدى المعلمين وعلاقتها بالرضا عن الحياة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 16(العدد4)، الأردن.



مقياس الأنماط القيادية للمدير

الرقم	الفقرات	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	يبدو رسميا بمظهره وسلوكه					
02	يتحدث دائما كمثل للمجموعة في الإجتماعات الخارجية					
03	يتصرف بدون استشارة أحد من الأساتذة					
04	يعتبر المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت					
05	يهمل آراء الأساتذة في حل المشكلات ويتولى بنفسه دراستها والبحث فيها					
06	يحث المعلمين لبذل مجهود أكبر للمحافظة على مستوى الأداء					
07	يوجه الأساتذة بأسلوب الأمر والنهي دون مناقشة					
08	يراعي ظروف الأساتذة عند توزيع المسؤوليات					
09	يطلب من جميع الأساتذة الإلتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية					
10	يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات					
11	يشجع قنوات الإتصال المتجهة من أعلى إلى أسفل مع الأساتذة					
12	مركز السلطة في يده					
13	يهدد الأساتذة باستخدام سلطته الرسمية					
14	يحرص على أن يسير العمل سيرا روتينيا					
15	يفرض التعليمات والأنظمة على الأساتذة بطريقة فوقية					
16	لا يشارك الأساتذة في المناسبات الإجتماعية					
17	يتعرف على ميول الأساتذة وإتجاهاتهم					
18	يطلب الاساتذة بتنفيذ الخطط التعليمية دون الإسهام في وضعها					
19	يعتبر الولاء له مقياسا لحصول المعلم على الإمتيازات المختلفة					
20	يهتم بإشباع معظم الحالات النفسية لجميع الأساتذة					
21	يشعر الأساتذة بالراحة حين يتحدثون معه					
22	يظهر مرونة في تعامله مع الآخرين					
23	يعامل جميع الأساتذة بالعدل					

					يعمل على سيادة روح التعاون في المدرسة	24
					يقوم بأعمال تعاونية تجعل العمل محببا	25
					يساعد الأساتذة على تطوير قدراتهم	26
					يشرك جميع الأساتذة في تخطيط المنهج الدراسي	27
					يهتم بتسنيف الجهود بين الأساتذة	28
					يتيح الفرصة للأساتذة لإبداء الرأي	29
					يمنح الاساتذة السلطة المتكافئة مع المسؤوليات الموزعة عليهم	30
					يشارك الأساتذة في المناسبات المختلفة	31
					يسعى لتلبية احتياجات الأساتذة المتعلقة بالعمل	32
					يتيح للأساتذة مجالا للتفكير والمبادأة	33
					يوفر التغذية الراجعة للأساتذة	34
					ينفرد باتخاذ القرارات	35
					يأخذ في الإعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات	36
					يناقش أفكاره الجديدة مع الأساتذة	37
					يهتم بمشكلات واحتياجات الأساتذة بالمدرسة	38
					يسمح بالتأجيل في أداء العمل	39
					يسمح للأساتذة بأن يحددوا مدى تقدمهم في العمل	40
					يكثر المدير من السماح للأساتذة بالخروج من المدرسة أثناء العمل	41
					يتساهل مع الاساتذة المقصرين في أداء العمل	42
					ينصرف عن أعمال المدرسة	43
					لا يضع سياسة موحدة لسير العمل يتبعها الجميع	44
					لا يهتم كثيرا بتحقيق الأهداف المرجوة	45
					لا يؤثر كثيرا في الأساتذة	46
					يلتزم باللوائح التطبيقية في مجال العمل الدراسي	47
					يسمح للأساتذة بمطلق الحرية في العمل	48
					لا يتدخل إلا عندما تصبح المشكلة حادة	49
					يتردد في إتخاذ القرارات	50

					51	يهمل التخطيط في أعماله
					52	لا يهتم بتفصيلات العمل
					53	لا يشارك في أنشطة الأساتذة وممارساتهم
					54	يكثّر التغيب عن المدرسة
					55	يترك الأساتذة يعالجوا المواقف التربوية بحرية ودون تدخل
					56	يفوض كثيرا من سلطته للأساتذة
					57	لا يتابع عملية غياب الاساتذة أو تأخرهم

استبيان الضغوط المهنية

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أعارض بشدة	أعارض
01	لا أملك السيطرة على الوضع المدرسي .				
02	إن المفتش يجبرني على إتباع طريقة معينة في التدريس بدون اقتناع مني				
03	أختلف مع المدير في الكثير من وجهات النظر .				
04	لا توفر لدي معلومات كافية لإدارة أعمالي بشكل فعال .				
05	تعاملني مع التلاميذ بسبب لي التوتر .				
06	إن عملي أكبر من إمكانياتي العادية .				
07	أعمل في ظل سياسات و إرشادات متعارضة .				
08	إن المفتش يقدم لي النصائح و الإرشادات التربوية .				
09	علي أخذ العمل إلى البيت في المساء لأتمكن من انجازه .				
10	أرى بأن علاقات العمل بين الزملاء ودية و متينة .				
11	أشعر بعدم التقدم في حياتي المهنية .				
12	كثيرا ما أشعر بأن عملي متداخل مع حياتي الشخصية .				
13	أشعر بعدم قدرتي على تحديد مهام عملي .				
14	إن المدرسة التي أعمل فيها تسبب لي الإجهاد .				
15	تتوقع مني الإدارة جهدا أكبر من مهاراتي و طاقاتي .				
16	جميع المعلمين يقدرون أهمية العلاقات الشخصية فيم بينهم .				
17	أشعر بالارتياح عند زيارة المفتش لي .				
18	إن الأقسام المكتظة تسبب لي إرهاقا مضاعفا .				
19	أنتلقى مطالب متعارضة من جهات مختلفة .				
20	إن المدير يحسن التصرف و معاملة المعلمين .				
21	إن الإشراف لا يراعي الجوانب الإيجابية في المعلمين .				
22	عدم وجود الوسائل التعليمية يزيد من شعوري بالإحباط .				
23	أجد صعوبة في التوفيق بين مطالب المدير و التلاميذ و الزملاء .				
24	لدي من الإمكانيات ما يكفي لإدارة عملي بشكل فعال .				

				25	إمكانية الحوار المباشر مع المدير متاحة دائما .
				26	يؤسفني أن أغلب التلاميذ تنقصهم التربية .
				27	إن الوقت الرسمي لا يكفي لأداء عملي اليومي .
				28	يقلقني انعدام الرغبة في الدراسة عند بعض التلاميذ .
				29	إن سنوات خدمتي لا تسمح لي بالترقية .
				30	المعلومات والإرشادات التي يقدمها لنا المدير كافية للقيام بأعمالنا .
				31	إن مهنتي كمعلم تكفيني في حياتي المستقبلية .
				32	كثيرا ما أشعر بأن جو المدرسة متوتر .
				33	يقلقني وجود التلاميذ المشاغبين في القسم .
				34	لا أرتاح لكثير من تصرفات المعلمين و المعلمات في هذه المدرسة .
				35	إذا أردت أن أبحث على ترقية فيجب أن أبحث عن وظيفة أخرى .
				36	هناك ضغوط تمارس لتحسين نوعية عملي .
				37	لا أستطيع تحديد مسؤولياتي بدقة .
				38	أتضايق من انتشار الغبار بكثرة داخل القسم .
				39	أشعر بارهاق عصبي نتيجة الحفاظ على انضباط القسم .
				40	الإضاءة في الأقسام التي أدرس فيها خافتة .
				41	لدى الكثير من التلاميذ اتجاه سلبي نحو التعليم .
				42	إنني أتفاهم جيدا مع ملاء العمل .
				43	التهوية بالأقسام رديئة و ضعيفة .
				44	أرتاح لحسن إدارة و تسيير المدرسة من طرف المدير .
				45	إن زملائي يقفون إلى جانبي دائما .
				46	الأقسام لا تتوفر على تدفئة في فصل الشتاء .
				47	يؤسفني أن نظام الترقية المعمول به حاليا غير عادل .
				48	ترتفع درجة الحرارة في القسم عن المألوف .
				49	أشعر بأنني غير قادر على التنبؤ بما هو متوقع مني .
				50	إن تقييم المفتش لي غير عادل .

