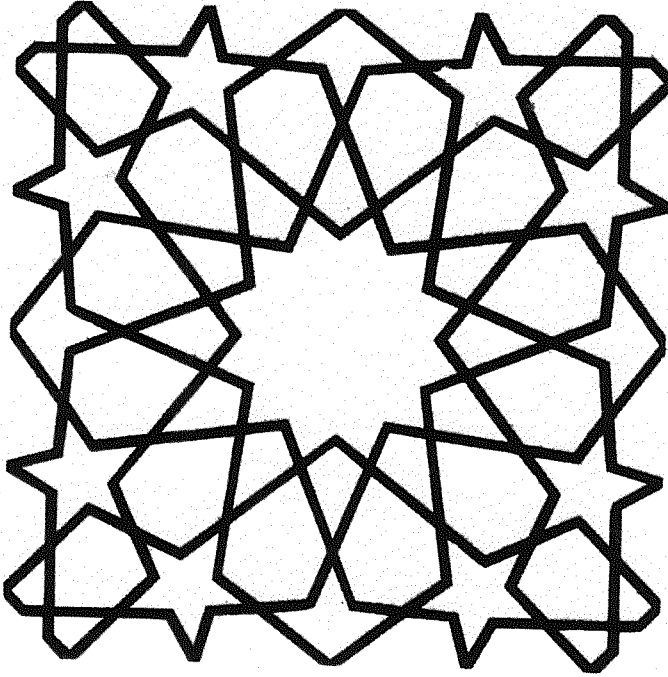


12240



مجلة

العلوم التربوية



مجلة نصف سنوية - علمية - محكمة تصدر عن كلية التربية جامعة قطر العدد (١٢)

THE RANGE OF PRINCIPALS PRACTICING FOR MODES OF MANAGING REFRACTORY FEMALE TEACHERS IN PUBLIC SCHOOLS

Sabriyah Muslim Alyahyawi*

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the range of practicing principals for modes of managing refractory female teachers by their principals in female public schools of al-Madinah al-Munawwarah, results of such practice, and the relationship between practicing these modes and achieved results. Differences in the opinions of the sample regarding the range of principals' practice of modes of managing refractory female teachers according to their posts and educational level were also traced.

The sample of this descriptive survey research consisted of 648 principals, vice principals, and teachers selected specifically from all levels of public education. To achieve the objective of the study, a questionnaire of 74 statements was developed and divided on two dimensions. First, modes of managing refractory female teachers, consisted of 65 statements covering seven categories: principals' knowledge of themselves, firm confrontation, convincing, managing anger, body language, improving work environment, punishments. Second, results of principals' practice of modes of managing refractory female teachers consisted of 9 statements. Questionnaire's validity and stability were determined by 30 referees. The value of questionnaire correlation co-efficient for the dimension of modes of managing refractory female teachers was 0.94 and for the dimension of results of principals' practice was 0.95 with a statistical significance of 0,001. An interview guide of 7 open-ended questions about the modes of managing refractory female teachers was also developed. Collected data were analyzed by statistical procedures including arithmetic mean, T-test, a one-way analysis of variance, a Scheffe Test, and Pearson's correlation co-efficient. While the interview data were analyzed through the investigative mode procedure.

* Assistant Professor, Department of Educational Administration Faculty of Education and Human Sciences, Taibah University.

مدى ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة في مدارس التعليم العام

صبرية مسلم اليحيوي *

المخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة، والنتائج المتوقعة لممارسة المديرات لأساليب في مدارس التعليم العام الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، والكشف عن العلاقة بين ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة والنتائج المتوقعة لممارستهن للأساليب، والكشف عن الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة تبعاً للوظيفة، والمرحلة التعليمية.

تكونت عينة الدراسة من (٦٤٨) مديرة ووكيلة ومعلمة - تم اختيار عينة المعلمات بالطريقة القصدية - استجاب منهن (٥٩٢) بنسبة ٩١٪. استخدم المنهج الوصفي المسحي. ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت استبانته مكونة من (٧٤) عبارة موزعة على بعدين هما:

البعد الأول: أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة واشتمل على (٦٥) عبارة موزعة على سبعة مجالات هي: إدراك المديرات لذواتهن، المواجهة الحازمة، الإقناع، إدارة الغضب، التحكم في لغة الجسد وحركاته، تحسين بيئة العمل، تطبيق العقوبات.

البعد الثاني: نتائج ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة واشتمل على (٩) عبارات. أجري عليها: اختبار الصدق الظاهري، وصدق المحتوى، واختبار الثبات بتطبيقها على عينة بلغت (٣٠) فرداً، فكانت قيم معامل ارتباط الاستبانة لبعدها أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة ٠٠,٩٤. ولبعدها نتائج الممارسة: ٠,٩٥ عند مستوى دلالة ٠٠,٠٠١. كما أعد دليل مقابلة أشتمل على (٧) أسئلة مفتوحة حول أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة وبعدها تحليل بيانات الاستبانة باستخدام المتوسط الحسابي، واختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي، واختبار (شيفيه)، ومعامل ارتباط بيرسون، وبيانات المقابلة باستخدام الأسلوب الاستقرائي توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها:

* أستاذ التخطيط والإدارة التربوية المساعد - كلية التربية والعلوم الإنسانية - جامعة طيبة - المدينة المنورة - المملكة العربية السعودية.

- ترى أفراد عينة الدراسة في مدارس التعليم العام أن المديرات تمارسن أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة بدرجة متوسطة .
 - ترى المديرات في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة أنهن تمارسن أسلوبياً: إدارة الغضب، التحكم في لغة الجسد وحركاته بدرجة عالية. في حين تمارسن بقية الأساليب بدرجة متوسطة.
 - ترى المديرات في المرحلة الثانوية أنهن تمارسن أساليب: إدارة الغضب، التحكم في لغة الجسد وحركاته، تطبيق العقوبات بدرجة عالية. في حين تمارسن بقية الأساليب بدرجة متوسطة.
 - ترى المعلمات في مراحل التعليم الابتدائية والمتوسطة والثانوية أن المديرات تمارسن أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة بدرجة متوسطة.
 - ترى أفراد عينة الدراسة في مدارس التعليم العام أن ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة يحقق نتائج إيجابية بدرجة عالية.
 - توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة ونتائج الممارسة.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة تبعاً للوظيفة لصالح المديرات.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المديرات لأسلوب إدراك المديرات لذواتهن تبعاً للمرحلة التعليمية لصالح أفراد عينة الدراسة في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة. في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة تبعاً للمرحلة التعليمية.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم وضع عدد من التوصيات، التي قد تفيد في فاعلية ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة، واقتراح بعض الدراسات المستقبلية.

الإطار العام للدراسة

إن المديرين ليس لهم الخيار في تحديد الأشخاص الذين يعملون معهم؛ لذلك يجدون أنفسهم مضطرين إلى التعامل مع بعض الشخصيات ذات الطباع الصعبة، التي تتميز ببعض السمات الشخصية مثل: (المكر، والعدوانية، وسرعة الغضب، واللامبالاة، والعند، والغرور، وتقلب المزاج، والقلق، والاستبداد، والوشاية، وترويج الإشاعات، والمعارضة، والمشاكسة، والتمرد، وإثارة الفرقة، والتأمر) والذين يؤثرون على بيئة العمل سلباً بإعاقة الأهداف، وهدر الوقت والجهد والمال، وانخفاض معدلات جودة العمل، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، وإشعار من يتعاملون معهم بالإحباط والتوتر والإصابة ببعض الأمراض مثل السكر والضغط وقرحة المعدة. (أرثر بيل وديل سميث، ١٩٩٨، ص ١٩، ٢٠).

إلا أنه على الرغم من أن تعامل المديرين مع المعلمين ذوي الطباع الصعبة واقع حتمي لا يمكن تجنبه فإنهم يملكون الخيار في طريقة الاستجابة لإدارة المعلمين ذوي الطباع الصعبة، فالبعض يُخضع تعاملهم مع المعلمين ذوي الطباع الصعبة إلى أسلوب التخويف والتهديد بالضغط على المعلمين لتغيير مواقفهم وسلوكياتهم السلبية، والهجوم الشخصي عليهم بدلاً من البحث عن حلول لمعالجة السلوك السلبي، والاستماع لهم وتفهم وجهة نظرهم، في حين يُخضع بعض المديرين تعاملهم لأساليب علمية تقوم على التفاهم مع المعلمين في جو يسوده الاحترام المتبادل، واستخدام طرق بناءة في إقناعهم، والسيطرة على انفعالاتهم اللفظية والسلوكية، والعمل على تحسين بيئة العمل للحد من الضغوط. وإن استخدام مثل هذه الأساليب التعليمية لا يُمكن المديرين من تغيير الطباع الصعبة للمعلمين، ولكنه يساعد على التواصل معهم بطريقة تجعلهم يُغيرون من أنفسهم، (محمد فتحي، ٢٠٠١ ص ٢٦٨، ٢٧٢)، (كويك نوتس، ٢٠٠٣، ص ١٨، ٢١، ٢٢).

ويتعدد وتباين النماذج الشخصية لذوي الطباع الصعبة وأن كل نموذج من الشخصيات الصعبة يتطلب أسلوباً معيناً لإدارته؛ إلا أن كل المعلمين ذوي الطباع الصعبة يخضعون لعناصر عامة مشتركة لإدارتهم بفاعلية. وتعدُّ إدارة المعلمين ذوي الطباع الصعبة إحدى المسؤوليات الملقاة على عاتق المدير، والتي لا بد أن يعطيها اهتماماً خاصاً لتوفير بيئة آمنة ومستقرة. وبما أن مدارس التعليم العام تتواجد بها نماذج من الشخصيات ذات الطباع الصعبة التي تعيق العمل جاءت الدراسة الحالية للتعرف على مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة المعلمين ذوي الطباع الصعبة؛ من أجل تقديم بعض التوصيات التي قد تفيد في مساعدة المديرين على إدارتهم بفاعلية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يُعدُّ العمل مع بعض المعلمين متعة للعاملين الآخرين وينعكس إيجاباً على جودة أدائهم، في حين أن العمل مع البعض الآخر قد يتسبب في جلب المتاعب وإعاقة العمل. وبيئة العمل المدرسي مليئة بمزيد من الشخصيات ذات الطباع الصعبة التي لا يمكن احتمالها. وعلى أفضل تقدير يستطيعون أن يجعلوا الحياة مليئة بالضغوط وخالية من البهجة، وعلى أسوأ تقدير فإنهم يحولون دون تحقيق أهداف العاملين والمدرسة. حيث اتضح من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة أن مدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة توجد بها نماذج من المعلمين ذوي الطباع الصعبة. اللاتي يمثلن مصدراً لجعل بيئات العمل المدرسي مكيفة بجميع أنواع المشكلات، ذلك لأن ضررهن ليس قاصراً عليهن وإنما يشمل جميع فئات المجتمع المدرسي، وإن المديرين يُخضعن أسلوب تعاملهن مع المعلمين ذوي الطباع الصعبة على سياسة رد الفعل وما ينتج عنها من مواجهة غاضبة، وعدم القدرة على السيطرة على الانفعالات، أو سياسة التجنب. وانطلاقاً من التأثير السلبي للمعلمين ذوي الطباع الصعبة والممارسات الخاطئة في التواصل معهن فإن الأمر يتطلب من المديرية ألا تقف ساكنة وهي تلاحظ المعلمين ذوي الطباع الصعبة يفسدن بيئة العمل، وإنما لا بد من التدخل في التواصل مع المعلمين بطريقة تجعلهم يُغيرون من أنفسهم، وتحد من مواقفهم وسلوكياتهم السلبية؛ لذلك تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

(١) ما مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة المعلمين ذوي الطباع الصعبة: إدراك المديرين لذواتهن، المواجهة الحازمة، الإقناع، إدارة الغضب، التحكم في لغة الجسد وحركته، تحسين

- وحركاته، تحسين بيئة العمل، تطبيق العقوبات. كما تناولت النتائج المتوقعة لممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة.
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة ممثلة من المديرات والوكيلات، وعينة قصدية من المعلمات ذوات الطباع الصعبة في مدارس التعليم العام الحكومية للبنات بالمدينة المنورة.
 - الحدود المكانيّة: أجريت الدراسة على مدارس التعليم العام (ابتدائي، متوسط، ثانوي) الحكومية للبنات بالمدينة المنورة.
 - الحدود الزمانيّة: أجريت الدراسة الميدانية في عام ١٤٢٧هـ / ٢٠٠٦م.

الإطار النظري

على الرغم من اختلاف الكُتّاب والباحثين الذين تناولوا تحديد مفهوم ذوي الطباع الصعبة والاستخدام والسياق المطبق إلا أن هناك اتفاقاً فيما بينهم في مضمون المفهوم. وقد وردت مجموعة من التعريفات لذوي الطباع الصعبة على النحو التالي:

- أنهم الأشخاص الذين لا يحب الآخرون التعامل معهم بسبب سلوكياتهم الصعبة وطباعهم الحادة التي تؤدي إلى إعاقة أهداف المنظمة والعاملين (روبرت باكال، ٢٠٠٢ ص ٩).
- أنهم الأشخاص الذين يمثل سلوكهم مشكلة بالنسبة للآخرين (بتر هوني، ٢٠٠٣ ص ١٥).
- أنهم الأشخاص الذي لا يُمكن تحمّلهم ويصعب التعامل معهم؛ لأنهم لا يفعلون ما يُطلب منهم فعله، ويفعلون ما لا يُطلب منهم فعله (ريك برنيكمان ، ريك كيرشمر، ٢٠٠٥ ص ٥).

وفي ضوء هذه المفاهيم يمكن استخلاص مفهوم إجرائي للمعلمات ذوات الطباع الصعبة يتفق وطبيعة الدراسة الحالية على النحو التالي: المعلمات اللاتي تمثلن سلوكياتهن مشكلة بالنسبة للآخرين بسبب ما يتميزن به من خصائص شخصية تؤدي إلى إعاقة أهداف المدرسة والعاملين، وكسب هذه الفئة من العاملين ذوي الطباع الصعبة لاستخراج أفضل ما لديهم، وهم في أسوأ حالاتهم يتطلب من المديرين إدارة ذوي الطباع الصعبة، والذي يقصد به: استخدام أساليب خاصة في التعامل مع المعلمين ذوي الطباع الصعبة لمساعدتهم على إحداث تغيير في أنفسهم (بتر هوني، ٢٠٠٣ ص ٢٠).

كما عُرِّفت إدارة ذوي الطباع الصعبة بأنها: الأساليب التعليمية التي يستخدمها المديرين في التعامل مع ذوي الطباع الصعبة (Mintzberg , 1989, p. 19).

وفي ضوء هذين المفهومين يمكن استنتاج مفهوم إجرائي يتفق وطبيعة الدراسة الحالية لإدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة بأنها: الأساليب التي تستخدمها المديرات في التواصل مع المعلمات ذوات الطباع الصعبة والتي تتمثل في: مبادرة المديرات بتغيير أنفسهن والمواقف المحيطة بسلوك المعلمات، ومواجهتهن بسلوكياتهن السلبية وتأثيرها على سير العمل، واستخدام طرق إيجابية في التأثير عليهن، والسيطرة على الانفعالات اللفظية وغير اللفظية (الإيماءات) والتعبير عنها بشكل متزن، وتوفير المناخ الملائم في بيئة العمل، واستخدام الإجراءات الرسمية النظامية لتحفيزهن على تغيير أنفسهن، والحد من مواقفهن وسلوكياتهن السلبية.

ويتطلب التعامل مع المعلمين ذوي الطباع الصعبة بأسلوب فاعل للحد من مواقفهم وسلوكياتهم السلبية معرفة الأسباب التي تدفعهم لمثل هذه السلوكيات، حيث يميل المديرون إلى رؤية السلوكيات السلبية للمعلمين على أنها غير معقولة وغير منطقية؛ لأنهم لم يتفهموا السبب وراءها، ولماذا يتصرف المعلمون بهذه الطريقة؟ لذلك فإن أول أمر يجب على المديرين أدائه هو التوصل إلى ما الذي يريد المعلمون تحقيقه من خلال سلوكياتهم السلبية؛ لأنه بذلك سيختفي الأساس الذي قام عليه السلوك السلبى، فمهمة المدير هي استيعاب البواعث السرية التي تدفع المعلمين للتصرف بالطرق الصعبة؛ لأن كل ما يبدر من المعلمين ذوي الطباع الصعبة من أقوال وأفعال يقصدون منه إشباع حاجة داخلية مضغوطة لديهم (بيرتون كابلان، ٢٠٠٥، ص ٢١٧)، (Donadio, 2003. p.1).

وتتنوع الأسباب التي تدفع المعلمين إلى ممارسة السلوكيات السلبية التي تظهر فيها طباعهم الصعبة، فقد تكون بسبب مشكلات شخصية في المنزل، أو نقص تقدير الذات، أو غضب مكبوت حول حوادث ظلم أو عدوان، أو الشعور بأنهم لا يجبهم أحد، مما يجعلهم يقررون نبذ الآخرين قبل أن يتعرضوا هم للنبذ (كينيت كلوك، جوان سميث، ٢٠٠٥ ص ١٧٨). كما قد يكون رد فعل لا شعوري، نابعا من سلوكيات الطفولة، وضعف المعرفة بالسلوكيات المفيدة وتأثيرها على الآخرين، ورؤية السلوك السلبى على أنه وسيلة فعالة للسيطرة، والإحساس القوي بالخوف والغضب، وكراهة الذات، وحماية الذات، والسعي لجذب انتباه الآخرين (إنجلينا بون، ٢٠٠٦ ص ٥). واختلاف وجهات النظر إلى الأشياء، فيرى الآخر بشكل لا يقنع، وحب النفس والأنانية، والندرة في الموارد مع كثرة الطلب عليها (محمد فتحي، ٢٠٠١ ص ٢٦٧). واختلال التوازن بين الثقة وإمكانية العمل، وزيادة معدلات الإجهاد في العمل، والقيادة المستبدة، وعدم كفاءة الوظائف، ورداءة ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة (جاري توبتشيك، ٢٠٠٢ ص ٤).

وهناك ثلاثة أسباب توضح عدم وعي المعلمين ذوي الطباع الصعبة بمواقفهم وسلوكياتهم السلبية وإحساسهم بإدراك الآخرين لهم (جاري توبتشيك، ٢٠٠٢ ص ٢٠):

- اعتقادهم بأنه ليس هناك أي شيء خاطئ في سلوكهم فيتصرفون بهذه الطريقة، ولم يفكروا أبداً في مواقفهم السلبية.
- يرون أن الآخرين يتسمون بطباع صعبة تنتج عنها سلوكيات سلبية لذلك لا بد أن يتسموا هم أيضاً بالسلبية.
- عدم حصولهم على تغذية راجعة عن مواقفهم وسلوكياتهم السلبية.

ويتسبب وجود المعلمين ذوي الطباع الصعبة في المدرسة في إحداث نتائج سلبية على العمل والعاملين الآخرين، تبدو في: إعاقة تحقيق الأهداف، وإهدار الوقت والجهد والمال، وزيادة شكاوي المستفيدين، وانخفاض معدلات جودة العمل والإنتاجية، وزيادة الأخطاء، وانخفاض الروح المعنوية والدافعية للعمل، وترك العمل أو الانتقال منه، وكثرة الغياب والتأخير، وفقدان القيم المنظمة للعمل، والقدرة على الإبداع والابتكار، والقضاء على العلاقات الإنسانية الإيجابية وتحويل المدرسة إلى سلسلة من الفتن والإشاعات والصراعات الشخصية (إنجلينا بون، ٢٠٠٦ ص ٦). والتأثير على

الصحة النفسية للمديرين والعاملين الآخرين بالإصابة بالإحباط، والتوتر والقلق والخوف، كما يؤثر على الصحة الجسدية بالإصابة بالسكر والضغط، والصداع وقرحة المعدة. وتحويل المعلمين العاديين إلى أشخاص ذوي طباع صعبة، حيث ينشر المعلمون ذوو الطباع الصعبة بأقوالهم وأفعالهم السلبية جواً من عدم الاطمئنان والاستقرار في المدرسة، فيشعر المعلمون من حولهم أنهم لا بد أن ينتصروا عليهم بدلاً من أن يهزموا فتبدو عليهم مشاعر السلبية مثل شدة الغضب (أرثر بيل ودليل سميث، ١٩٩٨ ص ١٩، ٢٠).

وعلى الرغم من أن تواجد المعلمين ذوي الطباع الصعبة في المدرسة يكون مصدراً لسلبية العمل والعاملين. إلا أن المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يستغل تواجدهم في المدرسة كفرص للتعلم والتطوير، فالمعلمون ذوو الطباع الصعبة على الرغم من أساليب التذمر والإعاقة التي يستخدمونها إلا أنها قد تكون مؤشرات للمديرين لتحسس المشكلات التي قد تحدث في مكان العمل، التي تحتاج إلى معالجة وتغيير بإيجاد حلول عملية لها (روبرت باكال، ٢٠٠٢ ص ٢٤)، كما أن المشكلات التي يحدثونها قد تكون مصدر إثارة وتحفيز للمديرين الذين يصرون على أنه ليس هناك مشكلات في العمل ولكنها تحديات. كما تقضي على الشعور بالرتابة والملل، وتوفر فرصاً للتعلم للمديرين من خلال تحليل المشكلات، والعمل على اختيار أفضل البدائل، إضافة إلى ما يتعلمونه من تطبيق ومتابعة مستوى النجاح والفشل في معالجة تلك المشكلات، واختبار مهاراتهم حيث يسهل على المديرين إدارة المعلمين المطيعين الإيجابيين والمتعاونين، إلا أن الاختبار الحقيقي لقدرات المديرين يكمن في كيفية التعامل مع المعلمين عند مواجهة مشكلة من المشكلات يتطلب إيجاد حلول لها، فالمدير الذي يستطيع التعامل مع المعلمين الذين يصعب التعامل معهم بشكل فاعل فإنه يُمكن أن يتعامل مع أي معلم مهما كان (بتر هوني، ٢٠٠٣ ص ١٨). كما يولد لدى المديرين والمعلمين الشعور المتزايد بالانتماء، ويساعد على تماسك المجموعة، ويدفعهم لتأدية واجباتهم والحرص عليها (ناجي معل، ٢٠٠٠ ص ٨٦).

وهناك نماذج لبعض السمات الشخصية للمعلمين ذوي الطباع الصعبة منها:

- **الميكافيلي:** يتصف صاحب هذه الشخصية بالمكر والنفاق، وتبرير سلوكياته بصفة دائمة، والاهتمام بالسلطة والسيطرة على الآخرين، وعدم الثقة بالآخرين، ورؤية من معه على أنهم انتهازيين، ومعرفة الوصول إلى ما يريده بدون مجهود.
- **الفاشستي:** يتصف صاحب هذه الشخصية باستخدام قواعد صارمة للسلوك، ومعاينة من يخالفه، وافتقار الموضوعية، ويتسم بالسخرية اللاذعة والهدامة تجاه الآخرين، ويدفع الآخرين إلى الصراع بقوة وعنف.
- **الأوجماتي:** يتصف صاحب هذه الشخصية إلى الميل إلى تأييد وجهة نظره دون دليل، ولا يهتم بالسلطة والالتزام بها، وينفادى الأفكار التي تهدد وجهة نظره، ويصعب إحداث تفاعل بينه وبين الآخرين إلا الذين يتفقون معه في الفكر والأسلوب.
- **السادى:** يتصف صاحب هذه الشخصية بالعدوانية، ويرغب دائماً في الطاعة لرأيه، يغير ويبدل في كل شيء حتى القواعد واللوائح حسب رغباته، ولا يعترف بأخطائه أبداً ويستلذ بما يحدث من مصائب للآخرين، ويسدد ضرباته وهو ينظر للغير بسخرية.

- اللامبالي: يتصف صاحب هذه الشخصية بعدم الاهتمام بالعمل، ولا يطمع في سلطة أو مركز، وينظر للعمل على أنه وسيلة لإشباع حاجة، ولا يهتم بالتحدي الوظيفي، ويرفض البحث عن سبل النجاح في العمل، ولا يبحث عن تأكيد ذاته.
- الغاضب: يتصف صاحب هذه الشخصية بسرعة الغضب، والمزاج الحاد وشدة الانفعال، وعدم الثقة بالآخرين ورؤية أن الهجوم على الآخرين خير وسيلة للدفاع ضد الفزع والإحباط، ولا يتقبل الآراء المعارضة لأنه يعتقد أنها تمثل نقداً شخصياً لذاته.
- العنيد: يتصف صاحب هذه الشخصية بتجاهل وجهة نظر الآخرين، وعدم الرغبة في الاستماع إليهم، ورفض الحقائق الثابتة، قاس في تعامله، لا يحترم الآخرين.
- المناور: يتصف صاحب هذه الشخصية بأنه يبني تصرفاته على أساس مصلحته الشخصية، ويميل إلى تكوين التكتلات والجماعات المؤيدة له.
- المغرور: يتصف صاحب هذه الشخصية بالمبالغة في تقدير ذاته، والتقليل من شأن الآخرين، ويتجاهل أفكار الآخرين أو يحاول أن ينتقد أخطاءهم؛ لإيصالهم إلى المواقف الحرجة. يتصف بالأنانية، ويبحث عن الشهرة والنفوذ والمكافأة على حساب الآخرين، ويستلذ من تحقيق أهدافه الشخصية، لا يتقبل أن يشاركه أحد في الفضل، ولا يقبل اللوم، ويتكلم أكثر مما يستمع، ويطلب معاملة استثنائية.
- المضرب: يتصف صاحب هذه الشخصية بأنه لا يعترف بأخطائه، ولا يتقبل مسؤولية الفشل، وعادة ما يلقي اللوم على النظام أو أي شخص آخر، ويرفض تحمل المسؤولية، ويدافع بدون منطق عن قدراته.
- العصباب: يتصف صاحب هذه الشخصية بالقلق الزائد، والعصبية والشك في نفسه، ودائماً يُوقِع اللوم على نفسه، ويرفض المخاطرة والابتكار.
- السذَّهان: يتصف صاحب هذه الشخصية بعدم القدرة على التحكم في سلوكه، ويعتمد على استخدام السلوك التخريبي أحياناً.
- المكتئب: يتصف صاحب هذه الشخصية بتقلُّب المزاج بحدّة، والحزن، وعدم الاستجابة للآخرين، فاقد الاهتمام بمن حوله، وليس لديه طاقة لاستخدام قدراته.
- المستبد: يتصف صاحب هذه الشخصية بالاهتمام بالرئاسة، وحب السيطرة، والاستبداد، وإلقاء الأوامر على الزملاء بدون سلطة، والتدخل في أعمال المديرين، ويرفض أن يكون عضواً في فريق، ويتصف بالغضب والعوانية في نقد زملائه، ولا يفضل النقد، ويميل للحكم المغفل على الآخرين، والقسوة في التعامل وعدم تفهم مشاعر الآخرين.
- الواشي: يتصف صاحب هذه الشخصية بالميل إلى تشويه صورة زملائه في العمل بنشر القصص المغرضة عنهم، ويتسم بالشعور بالغيرة، وحب الانتقام من الآخرين، والشعور بالإحباط.
- مروج الإشاعات: يتصف صاحب هذه الشخصية بإثارة اهتمام الآخرين، وجذب اهتمامهم عن طريق المبالغة في بث الرسائل الحقيقية أو التي تشمل جزءاً من الحقيقة، ويميل إلى تشويه الحقائق، وحب السيطرة على الآخرين.
- المعارض: يتميز صاحب هذه الشخصية بعدم المبالاة بالآخرين، وافتقار الثقة، وعدم تنفيذ الأوامر والتعليمات أو على الأقل تأجيلها.

- المتعالم الذي يدعي المعرفة: يتصف صاحب هذه الشخصية بأنه قليلاً ما يحتمل الصواب أو الخطأ، عند حدوث خطأ يواجه اللوم للآخرين، لا يكثرث لكلام الآخرين، ويحب السيطرة الكلامية، ويميل إلى السخرية من آراء الآخرين، متمسك برأيه، يتحدث عن نفسه كثيراً، ويحاول أن يُعلم الآخرين حتى في مجال تخصصاتهم وأعمالهم، ولديه ثقة عالية بنفسه.
- الشكفاء: يتصف صاحب هذه الشخصية بأنه في حالة شكوى دائمة، والشعور بالبؤس وأنه محاط بعالم ظالم، وأن الصواب معياره، ولكن لا أحد يقر حقه، لا يتقبل النصائح، ويميل للتضجر.
- المزاجي: يتصف صاحب هذه الشخصية بأنه عُرضة للتغيير السريع والحاد في أمزجته، ويأخذ تغيير أمزجته أشكالاً عديدة فتارة يكون مشاكساً وأخرى حساساً وأخرى سريع الغضب وشكاءً.
- المشاكس: يتصف صاحب هذه الشخصية بسرعة النقاط نزاع أو خلاف أو جدل عن أقل إثارة، وافتعال المشاكل.
- المتمرد: يتصف صاحب هذه الشخصية بالتذمر والعدا، وعادة ما يشعر بعدم قدرته على التعبير عن نفسه لفظياً، فيتهج سلوك التمرد، فاقد الثقة في نفسه.
- الدفاعي: يتصف صاحب هذه الشخصية بالبراءة في حماية نفسه، والقدرة على إيجاد تفسيرات لكل شيء. تبدو في ظاهرها حقيقية باستخدام أسلوب لطيف وحاذق، لكنها قد تكون غير صحيحة كمبررات لفشله، دائماً في تنافر وعدم انسجام عندما لا تيسر الأمور وفق خطته.
- مثير الفرقة: يتصف صاحب هذه الشخصية بامتلاك القدرة على التعبير ولقت انتباه الآخرين إليه، والقدرة على حب دعمه وتأييده، ويسعى إلى وضع نفسه في موضع المحدد للعلاقة بين الإدارة والعاملين.
- المتفوق: يتصف صاحب هذه الشخصية باعتزال لاتصال الاجتماعي بالزملاء في المدرسة، وأثر الانزواء في مكتبه، يمارس عمله في أضييق الحدود، يكره العمل والعاملين، يتحدث في أضييق الحدود.
- المتأمر: يتصف صاحب هذه الشخصية بالميل إلى تكوين رابطة مع مجموعة تتناسب مع شخصيته؛ ليكون له نقود في تكدير صفو العمل، وتحقيق الأهداف، حسب ما يروونه بغير أساس منطقي.

(آرثر بيل ودويل سميث، ١٩٩٨ ص ٧٠، ١٠٥)، (محمد فتحي، ٢٠٠١ ص ٢٧٧، ٢٨٢)،
 (جوزيف دان، ٢٠٠٣ ص ٧٥، ١٩٢)، (بتر هوني، ٢٠٠٣ ص ٥٣، ٢٦٣)، (موريل سولمون،
 ٢٠٠٤ ص ٢٤، ٢٠٩) و(ريك بريتكمان وريك كيرشنر، ٢٠٠٥ : ٥٩ - ١١٠)،
 (<http://www.refresher.com/difficult people.html>)، (<http://ibstime.com/mar99.html>)

وإن التعامل مع هذه الفئات من المعلمين ذوي الطباع الصعبة بفاعلية يتطلب تمتع المديرين ببعض السمات (الخصائص) الهامة بحيث تكون لديهم معرفة بالطبائع والسلوكيات البشرية، تتكون من خلال الثقافة العامة، والملاحظة والتفاعل مع الآخرين، والإلمام بأسس علم النفس الإداري الذي يتضمن تحليل الشخصية، ومكوناتها، وآلياتها، ودوافعها وسلوكها، ومعرفة

أسلوب إدارة الحوار، وفن الإقناع، والقدرة على إدراك الاختلافات السلوكية بين الأفراد، والثقة بالنفس، والنضج العقلي واتساع الأفق، والاحتفاظ بالهدوء ورباطة الجأش (جودث فيشر، ١٩٩٧ ص ٢، ٣)، والسيطرة والقدرة على تحسس المشكلات، وتحمل المسؤولية وعدم إلقاء اللوم على الآخرين، والقدرة على ابتكار البدائل، والتفاوض والاستعداد لتعديل سلوكياتهم وأفكارهم، وتطوير ذواتهم بصفة مستمرة (بتر هوني، ٢٠٠٣ ص ٣١، ٣٣).

ويستخدم المديرين في التعامل مع المعلمين ذوي الطباع الصعبة لحفزهم على تغيير مواقفهم وسلوكياتهم السلبية نموذجين من السلوك هما:

- **السلوك المستبد:** يرتكز على استخدام المديرين لأسلوب التخويف والتهديد وإساءة استخدام السلطة بالضغط على المعلمين لتغيير مواقفهم وسلوكياتهم السلبية، والهجوم الشخصي على المعلم بدلاً من البحث عن حلول لمعالجة السلوك السلبى، والاستماع لهم وتفهم وجهة نظرهم، والتصدي اللفظي لفرض رأيه وإعطاء الأوامر وما يرغب في تنفيذه. ومثل هذا السلوك يجعل المديرين غير قادرين على التوصل إلى حلول إبداعية، ويجعل المعلمين يلجأون إلى أسلوب الدفاع والمقاومة.
- **السلوك الحازم:** يقوم على توجه المديرين للمعلم المعنى بالمشكلة للتفاهم معه لإيجاد حلول للمشكلات بسبب سلوكياته السلبية في العمل في جو يسوده الاحترام المتبادل، وإتاحة الفرص للمعلمين للتعبير عن آرائهم ومشاكلهم، والتركيز على السلوك السلبى وليس على شخص المعلم. ومثل هذا السلوك يجعل المديرين قادرين على النظر إلى السلوكيات السلبية بموضوعية وإيجاد أفضل الحلول، ويساعد على سرعة استجابة المعلمين لتعديل مواقفهم وسلوكياتهم السلبية. (محمد فتحي، ٢٠٠١ ص ٢٦٨، ٢٧٢)، (كويك نوتس، ٢٠٠٣ ص ١٨، ٢١، ٢٢)

ويتبنى المديرين بشكل عام واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات التالية التي ينفذونها عن طريق القيام بتصرفات لدعما وهي:

- **استراتيجية التجنب:** يتحاشى بعض المديرين التعاطي مع المشكلات التي يسببها المعلمون ذوو الطباع الصعبة، ويبدو تبريرهم لذلك بأن المشكلات السلوكية ترتبط بالفرد وذلك لا يمكن تغييره، وأن المشكلات السلوكية لا يمكن توثيقها. ولا تؤثر على أداء العمل، ويجب التعلم على كيفية التعايش مع المعلمين ذوي الطباع الصعبة. وإذا كان المديرين يستخدمون هذه الاستراتيجية، فإنهم يكونون غير قادرين على المشاركة في حل المشكلة بشكل إيجابي، وبناء وسينتهي الأمر إلى الشعور باللامبالاة وعدم الاهتمام.
- **استراتيجية الإذعان:** يتعايش المديرين مع السلوكيات السلبية للمعلمين ويبدو تبريرهم لذلك بأنهم يتميزون بالعقلانية، ويحافظون على الانسجام، وتجنب التمزق والتشتت. وإذا كان المديرين يستخدمون هذه الاستراتيجية في النهاية سيصابون بالفزع وينتهي مآلهم إلى الشعور بالغضب.
- **استراتيجية التعاون (المواجهة الجازمة):** يتجنب المديرين تحاشي حل السلوكيات السلبية للمعلمين، ولديهم رغبة في التوصل إلى حلول إبداعية مبتكرة بالاتفاق مع المعلمين، وإذا كان المديرين يستخدمون هذه الاستراتيجية ينتهي بهم الأمر إلى الشعور بالرضا تجاه أنفسهم

والآخرين؛ لأنها تحقق أفضل النتائج بصفة عامة. (جاري توبتشيك، ٢٠٠٢ ص ٨٠، ٨٢)،
(Robin, 2004 p. 1-2)

وجدير بالذكر أن كل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات ليست قاطعة في الواقع،
والمدير الساجح هو الذي سيضع اختيار الاستراتيجية الأكثر ملاءمة بالنسبة للسياق والظروف
المحيطة (كينيت كلوك وجوان سميث، ٢٠٠٥ ص ٣٩).

وعلى الرغم من تعدد وتباين المواقف والسلوكيات السلبية التي يثيرها المعلمون بتعدد
نماذج الشخصيات ذوات الطباع الصعبة، وأن كل نموذج من الشخصيات الصعبة والمشكلات التي
يثيرها يتطلب أسلوباً معيناً لإدارته؛ لأن ما يتناسب مع حالة ووضع معين ليس شرطاً أن يكون
مناسباً لحالة أو وضع آخر، إلا أن كل المعلمين ذوي الطباع الصعبة يخضعون لمعايير، وعناصر
عامة مشتركة لإدارتهم والتواصل معهم لمساعدتهم على تغيير أنفسهم وتعديل مواقفهم وسلوكياتهم
السلبية على النحو التالي: (بتر هوني، ٢٠٠٣ ص ٢٠)
" إدراك المديرين لذواتهم: يُقصدُ به وعي المديرين بتغيير مشاعرهم وسلوكياتهم السلبية
والمواقف والأحداث المحيطة، من أجل إحداث تغييرات في سلوكيات المعلمين ذوي الطباع
الصعبة ". (جيني روجرز، ٢٠٠١ ص ٢٢، ٢٣)، (آرث بيل ودبل سميث، ٢٠٠١ ص ١٤)

ويلجأ المديرين إلى تغيير سلوكياتهم والمواقف والأحداث المحيطة بسلوك المعلمين
ذوي الطباع الصعبة من خلال وعيهم بما يلي: (بتر هوني، ٢٠٠٣ ص ٣٢)
- أن السلوك الإنساني يحدث غالباً نتيجة لعوامل خارجية بالقدر الذي يحدث نتيجة عوامل
شخصية داخلية.
- أن أية تغييرات تحدث في العوامل الخارجية ستؤدي إلى إحداث تغيير السلوك.

فالمديرون قد لا يكون لديهم الخيار في تواجد المعلمين ذوي الطباع الصعبة والتعامل
معهم في مدارسهم، بينما يمتلكون الخيار بشأن كيفية التعامل (الاستجابة) مع السلوكيات السلبية
التي تصدر منهم بإدراك المديرين لمسؤولياتهم عن توجهاتهم وسلوكياتهم الشخصية التي تثير
السلوكيات السلبية في المعلمين. (كينيت كلوك وجوان سميث، ٢٠٠٥ ص ١٨٧)، لأن السلوك يتولد
عنه سلوك، فسلوك المديرين قد يُحفز بدون قصد نهجاً سلوكياً عند المعلمين يتولد عنه مشكلة. مما
يتطلب من المديرين التركيز على أنفسهم والتصرف بشكل مسؤول مع المعلمين، وتحمل مسؤولية
السلوكيات والمواقف السلبية للمعلمين بدلاً من إلقاء اللوم عليهم، والبحث عما فعلوه كسبب لحدوث
السلوكيات السلبية للمعلمين، وتقبل أن سلوكهم يحتاج إلى تغيير كي يستطيعوا إحداث تغيير في
سلوك المعلمين، والإحساس بما يشعر به المعلمين، والاهتمام بمعرفة جوانب الضعف لديهم،
والقناعة بأن أفضل طريقة لتغيير سلوك المعلمين تغيير الأحداث والمواقف التي تحيط بهذا
السلوك، وتقبل انتقادات المعلمين كغذية مرتدة مفيدة يُتعلم منها، ومراقبة الأثر الذي يتركه سلوكهم
على تصرفات المعلمين (بتر هوني، ٢٠٠٣ ص ١٦، ٢٦)، (Teacher support network, 2003).
ومعرفة الفروق بين أساليبهم وأساليب المعلمين، وتعديل لغة الجسد وأسلوب الكلام بما

يتناسب مع أساليب المعلمين، والتركيز على التغييرات التي بإمكانهم القيام بها بدلاً من التركيز على كيف يجعلون المعلمين يتغيرون، وأن يكون المبدأ الذي يستخدمونه في تعديل سلوك المعلمين ذوي الطباع الصعبة (سأفعل ما بوسعي لأسهل عليهم العمل معي). (روبرت بولتون ودوروثي بولتون، ٢٠٠١، ص ٩٧، ٩٨)

إن إدراك المديرين لذواتهم يتطلب من المديرين تحديد سلوكهم بشكل دقيق، وأن يتلقوا تغذية مرتدة من المعلمين بشأن سلوكهم، وملاحظة ما إذا كانت التغييرات التي أحدثوها في سلوكياتهم والمواقف المحيطة قد حققت التأثير الإيجابي في سلوك المعلمين ذوي الطباع الصعبة. (روبرت ولتون و دوروثي وبولتون، ٢٠٠١ ص ١٠٦).

ويؤدي تغيير المديرين من سلوكياتهم والمواقف المحيطة بالسلوكيات السلبية للمعلمين ذوي الطباع الصعبة إلى إشعار المديرين بالإسكاف بزماد الأمور، وتحقيق الأهداف، ويسهل على المعلمين ذوي الطباع الصعبة التعامل مع المديرين مما يجعلهم يسعون إلى تغيير سلوكياتهم بشكل إيجابي: (هانى السليمان، ٢٠٠٤ ص ٧)

* **المواجهة الحازمة:** يقصد بها التقاء المديرين بالمعلمين لمناقشة طباعهم الصعبة، والسلوكيات السلبية الناتجة عنها، ودوافعها، وتأثيرها على أداء العمل والعاملين؛ ليصبحوا قادرين على الوعي بسلوكياتهم السلبية، والعمل على تغييرها بممارسة السلوك الجديد (البديل) المقترح " (جاري توبتشيك، ٢٠٠٢ ص ٣٨)

فما من شك أنه ليس هناك إمكانية للتعامل مع المعلمين ذوي الطباع الصعبة بنجاح إلا من خلال استخدام المديرين لأسلوب المواجهة الحازمة ، الذي يقوم على تقبل المديرين للسلوكيات السلبية التي تصدر من المعلمين كأمر واقع دون إلقاء اللوم عليهم ، والتعامل مع السلوكيات السلبية وقت ظهورها (كويك نوتس، ٢٠٠٣ ص ٢٦، ٢٨، ٣٣). وتحديد ووصف الطباع الصعبة التي يتميزون بها، والسلوكيات السلبية المعنية بالتغيير الناتجة عنها في عبارات واضحة ومحددة دون تجريح أو زيف أو تدليس، ووصف المواقف والسلوكيات التي تظهر فيها الطباع الصعبة باستخدام الوثائق والحقائق، وتوضيح تأثيرها بدقة على العلاقات والأداء والمستفيدين، ومعرفة دوافع المعلمين لممارسة السلوكيات السلبية التي ربما تكون أسباباً منطقية لسلبية المعلمين، ولم يكن المديرين على وعي بها واتخاذ إجراءات بخصوصها، وتحديد الأفعال والسلوكيات البديلة بالاتفاق مع المعلمين الذين يحتاجونها ليسلكوها، وتوضيح العواقب التي يُمكن أن تحدث إذا لم يسلكوها؛ لأنه من الأفضل أن يعي المعلمون الاقتراح المقدم لهم من أجل التغيير، فذلك يساعد المديرين على التعامل معهم وتغيير سلوكهم، وملاحظة التغيير القائم في السلوك والتعليق على مستوى كفاءته ، فإن كان في تحسن وصفه بالإيجابية، وإذا لم يتم تغيير السلوك يتم اتخاذ الإجراءات العقابية الرسمية التي تسنها وزارة التربية والتعليم. (جاري توبتشيك، ٢٠٠٢ ص ٨٢، ٨٣) ، (بيرتون كابلان، ٢٠٠٥ ص ٢٣)

وتعدُّ المواجهة الحازمة الخيار الأفضل بين الاستراتيجيات التالية : التجنب ، الإذعان ، العدائية . التي يمكن الاستعانة بها في كل المواقف والسلوكيات السلبية التي يثيرها المعلمون ذوو الطباع الصعبة في محيط العمل ، حيث تحقق ما يلي: (الإن كرييف ، ٢٠٠٠ : ٢٠٩ - ٢١١) :

- تمنع تفاقم المواقف والسلوكيات السلبية للمعلمين والحد من زيادة خطورتها .
- معالجة السلوكيات السلبية للمعلمين بشكل ودي وتعاوني .
- تمنع الخلط بين السبب والأثر حيث يتم التركيز على الجانب الحقيقي وهو السلوك بدلاً من مهاجمة المعلمين .

* **الإقناع:** يقصدُ به العمليات الفكرية والنفسية التي يستخدمها المديرون للتأثير على المعلمين بهدف تغيير مواقفهم وسلوكياتهم السلبية الناتجة من طباعهم الصعبة. (محمد ديماس، ١٩٩٩ ص١٤)

وإن من أفضل الطرق التي يستخدمها المديرون في إقناع المعلمين لتغيير سلوكياتهم السلبية: تجنب استخدام القوة والإكراه للضغط على المعلمين لتغيير مواقفهم وسلوكياتهم؛ لأن ذلك يشير إلى أن المديرين يستخدمون الأسلوب المستبد في التعامل مع المعلمين (الآينا ذوكر، ٢٠٠١ ص٢٢)، واستخدام لغة بسيطة تخلو من الغموض وعبارات واضحة، ولغة محايدة، فبدلاً من بدء الجملة بـ (أنت)، يستخدم مثل هذا الموقف أو هذا السلوك (نك موركان، ٢٠٠٥ ص٣٣، ٤٦)، (علي الحمادي، ٢٠٠٥ ص٤٨، ٥٠، ٨٨، ٩٠)، واستخدام الكلمات الإيجابية مثل من "فضلك" و"أمل" بدلاً من طلبت منك ولم تستجب؛ لتحفيز المعلمين على الاستجابة للتغيير، ومساعدة المديرين على تقديم أفكارهم دون أن يلقوا معارضة من المعلمين، وتجنب استخدام التعبيرات المطلقة، ومصطلحات التعميم، وعبارات المبالغة، والتي تحمل أكثر من معنى (محمد هلال، ١٩٩٥ ص٩١)، (بيني جوكوندريل، ٢٠٠٥ ص٤٥، ٤٨)، (هاري ميلز، ٢٠٠٦ ص١٢٣)، وتجنب العبارات التي تقيد التقرير والحكم؛ لكي لا يلجأ المعلمون إلى أسلوب الدفاع والمقاومة، والعبارات التي قد تجرح المعلمين وتسيء إليهم، واستخدام التكرار لبعض الأفكار الهامة للتأكيد عليها لغرسها في الأذهان وتثبيتها في النفوس، والاختصار في عرض الأفكار (محمد عبد الجواد، ٢٠٠٥ ص٧٧، ٧٨)، وتوجيه أسئلة استيضاحية ذات نهايات مفتوحة تبدأ بأدوات الاستفهام لماذا؟ وكيف؟ وأين؟ ومتى؟ وحسن الإصغاء؛ لأن ذلك يُعدُّ من أقوى أدوات التأثير الرئيسية التي توصل المديرون من خلالها إلى نيل احترام وقبول المعلمين، والقبول والاحترام يعتبران منطلقين أساسيين للتأثير على المعلمين بنجاح (لسس جبلين، ٢٠٠٥ ص١٥٤، ١٥٦)، (مارلين بنكس، ٢٠٠٦ ص٤٠، ٤١)، (ماري ريتشاردز، ٢٠٠٦ ص١٠٣). كما يشعرهم بإظهار الاهتمام بهم، ورغبة المديرين في رؤية الأشياء بالطريقة التي يراها المعلمون، وتأجيل إصدار الأحكام عليهم، وإعطائهم الفرصة الكافية للتعبير عن آرائهم واكتشاف الأسباب الكافية وراء السلوكيات السلبية، وتهذئة انفعالاتهم والتخفيف من حدة التوتر، كما يبني جسور الثقة بين المديرين والمعلمين (مادلين ألين وانطوانت دلوشا، ٢٠٠١ ص١٦)، (Karnel, 2002). واستخدام

الحوارات الهادئة والمنطقية والقصيرة، وترتيب الأفكار، والاستعانة بالأمثلة الحية والشواهد والحقائق والمعلومات الرقمية والإحصائية البسيطة والواضحة لإثبات وجهة نظرهم (جون ماتوك وجونز إيهربنورغ. دت. ص ١٦٩)، (عبد الله العوشن، ٢٠٠٤ ص ٤٦). وتتهم جهات نظر المعلمين بدلا من بذل الجهد في عرض وجهات النظر والدفاع عنها (جيني روجرز، ٢٠٠١ ص ٣٤). والبدء من نقاط الاتفاق بحيث يتم البدء بالمسلمات والبيدييات، لأن ذلك من شأنه يفعل الحوار ويجعل بداياته هادئة من ناحية، ومنطقية من ناحية أخرى. كما يؤدي إلى احتمالات النجاح، ويقلل من الفجوة، ويوثق الصلة بين المديرين والمعلمين (محمد ديماس، ١٩٩٩ ص ١٦١). واستخدام أساليب مناسبة لأساليب المعلمين في التأثير عليهم؛ لأن أفضل الطرق لإحداث التأثير، فهم الكيفية التي يتم بها التأثير على الآخرين، وهذا يتطلب انتباه المديرين لأساليب المعلمين في التأثير لتكيف أسلوبهم ليتلاءم مع طريقة المعلمين في التواصل، فالفرد يشعر بقدر من الارتباط ويبدو أقل دفاعا إذا استخدمت لغته (المفردات الأساسية التي يستخدمها)، فتشابه الكلمات يعزز الفكرة القائلة: إن الناس يتأثرون عادة بنفس الطريقة التي يؤثر بها عن عمد، أو بصورة عفوية. (الآينا زوكر، ١٤٢١ ص ٦٥، ٦٦). ويُعدُّ الإقناع عملية إيجابية تساعد المديرين على تغيير مواقف وسلوكيات المعلمين، وتجعل من المعلمين حلفاء للمديرين بدلا من أن يكونوا في الجانب المعاكس. (الآينا زوكر، ١٤٢١ ص ٥)

* إدارة الغضب: يقصد به ضبط المديرين لانفعالاتهم أثناء التعامل مع المعلمين ذوي الطباع الصعبة، والتعبير بأساليب محكمة وصحيحة وحاسمة (Fiore, 2006)، (جيل نفيلد، ٢٠٠٤ ص ٤٣).

فما لاشك فيه أن الحقيقة التي لا يمكن إنكارها أن التعامل مع المعلمين ذوي الطباع الصعبة يدفع المديرين إلى الغضب إلا أن المديرين الناجحين في كسب الصعاب من المعلمين يستخدمون أساليب فاعلة في التحكم في انفعالاتهم من أجل الوصول إلى تحقيق ما ييغونه من تغيير السلوكيات السلبية للمعلمين بإتباع ما يلي: اختيار الوقت المناسب الذي لا يشعر فيه المدير بالغضب لمناقشة المعلمين في سلوكياتهم السلبية؛ لأن ذلك يؤدي إلى عدم تصعيد الموقف إلى مواجهة غاضبة، ويجنب المديرين مواجهة شخص المعلم بدلا من سلوكه السليبي (جيرري ويزنيكس، ١٩٩٩ ص ٤٢) (بيني جوكوند ريل، ٢٠٠٥ : ٥٩) وتجنب المديرين العدوان والعنف اللفظي والسلوكي، والثبات والالتزام بالالتزام بمظهر هادئ، وخفض الصوت والحديث بأسلوب هادئ، لأنه يساعد على تقوية حجة المدير ويجعل فكره منظما (موربيل سولومون، ٢٠٠٤ ص ٥). وتجنب إهانة المعلمين والتهمك والسخرية منهم، وجرح مشاعرهم والسباب والاستفزاز، فذلك يشعرهم بعدم احترامهم وازدراهم، كما يؤدي إلى ردود أفعال غير متزنة تؤدي إلى تفاقم المشكلة (جيمس فليت، ٢٠٠٤ ص ١٣٤، ١٣٥)، (البرت برنشتاين، ٢٠٠٤ ص ٢٠، ٢١)، وتجنب إلقاء اللوم على المعلمين، واستخدام العبارات التخاطبية التي تبدأ بـ (أنت) التي تبدو مثل لوم؛ لأن ذلك يتضمن بالضرورة هجوما على المعلمين وتحويل المشكلة إلى مشكلة شخصية، ولا بد من التركيز على السلوك الصعب الذي

يؤثر على أداء المعلمين في المدرسة وليس على شخصياتهم (كاري كوبر و فاليري ساندرلاند، ١٩٩٨ ص ٥٣، ٥٤). والتوقف عن إصدار الأحكام العامة والافتراضات المسبقة التي يعتقد المديرون عن خطأ أن تصرفات المعلمين تنطوي عليها؛ لأن هذه الأحكام والافتراضات قد تكون لا أساس لها من الصحة، مما يؤدي إلى ظلم المعلمين بدون وجه حق، وعدم القدرة على الحكم على سلوكياتهم بصورة صحيحة، وتجنب الحكم على المعلمين من خلال نواياهم التي لا يمكن رؤيتها أو الوقف عليها؛ لأنه قد يؤدي إلى تفسير سلوكياتهم من منظور سلبي والحكم عليهم من خلال أعمالهم الملموسة التي تشير إلى طبيعة شخصياتهم، وتجنب تجريد المعلمين من كل صفاتهم الإيجابية، والتركيز المبالغ فيه على الصفات السلبية؛ لأن ذلك يؤدي إلى دفع المدير إلى الاعتداء الشخصي (Inter personal) على المعلمين. وتحاشي الشكوى للمعلمين الآخرين وليس للمعلم ذي الطباع الصعبة المعنيّ بالمشكلة مباشرة لما يصدر عنه من سلوكيات سلبية، لأنه يؤدي إلى تحقير المعلم وإثارة مشاعر السلبية مثل الغيبة والنميمة، ولا بد للمديرين من تجنب نشر الإشاعات عن أفعال وأقوال المعلمين حتى لا يؤدي ذلك إلى عدم رجوعهم عن سلوكياتهم السلبية، وتجنب الاتهامات الشخصية، والملاحظات المباشرة، (آثر بيل وديل سميث، ٢٠٠١ ص ٦، ١٦، ٣٨، ٤٣، ٤٤)، (الآن أكسيلرود وجيم هولنتج، ٢٠٠٥ ص ٢، ٥، ١٦، ١٩ ن ٤٠، ٤٨).

إن تعبير المديرين عن انفعالهم بهذه الطريقة يؤدي إلى الحد من العنف، وعدم تفاقم المشكلة وتصاعد الموقف، ويحفظ للمديرين احترامهم، ويعمل على توافق المعلمين مع بيئة المدرسة، ويوطد العلاقة بين المديرين والمعلمين، ويحول دون تحويل المشكلة إلى مشكلة شخصية، ويسهم في ظهور أفكار إبداعية لحل السلوكيات السلبية للمعلمين، ويساعد على تعاون المعلمين مع المدير للوصول إلى حلول منطقية لمعالجة السلوكيات السلبية، ويحد من استخدام المعلمين للطريقة الدفاعية عن سلوكياتهم حتى وإن كانت خاطئة (جاك جريفن، ٢٠٠٢، ص ٢٢٨، ٢٢٩)، (كويك نوتس، ٢٠٠٣ ص ١، ١٢)، (طه حسين، ٢٠٠٦ ص ٢٣).

وعلى الرغم من أهمية سيطرة المديرين على غضبهم أثناء مواجهة المعلمين ذوي الطباع الصعبة إلا أن بعض المديرين لا يستطيعون التحكم في غضبهم، ويعبرون عنه بطريقة غير متزنة لاعتقادهم بأربع أفكار خاطئة هي: (جون أردن، ٢٠٠٤، ص ٩٠)

- أن التحكم في الغضب يتم عن طريق قوة بدنية لا يمكن السيطرة عليها . صحيح أن الغضب يتصل بارتفاع مستوى هرمون "الاردينالين" و"الثوربنفرين" عند كل إنسان، إلا أنه ليس بالضرورة أن الناس معرضون حيويًا وكيميائيًا للتعبير عن الغضب دون مبدأ أو تحكم.
- أن الغضب يُعتبر أحد غرائز الإنسان ، إلا أن الإنسان غير مجبر على العدوان، وإنما يحتاج إلى توسيع مداركه العقلية ليتمكن من تنمية قدراته على التثبيط من دوافع الغضب.

- أن الإحباط يؤدي إلى الغضب وافترض أن هناك سلسلة من الأحداث هي إحباط ثم غضب ثم عدوان . إلا أنه ليس بالضرورة أن يؤدي الإحباط إلى الغضب وهناك العديد من الطرق الانفعالية والسلوكية التي تعمق الشعور بالإحباط .
- أن التعبير عن الغضب شيء صحي، كما أن هناك عواقب للعدوان تجعل المدير محلاً للنقد والمساءلة من قبل وزارة التربية والتعليم إذ لم يعد التركيز منصبا على ما يغضب المدير، وإنما على الطريقة التي تم التعبير من خلالها عن الغضب.

* **الستحكم في لغة الجسد وحركاته:** يُقصدُ به سيطرة المديرين على سلوكياتهم غير اللفظية - إيماءاتهم وحركاتهم الجسدية - أثناء مواجهة المعلمين ذوي الطباع الصعبة (براندون نورويوف، ٢٠٠١ ص ٢١٤)، حيث تعبر لغة الجسد وحركاته عن حالة المدير الحقيقية أثناء التعامل مع المعلمين أكثر مما تغله الكلمات، و يقدر علماء الاتصال بين الأشخاص أن ٩٣% من تعبير المديرين عن مشاعرهم وأفكارهم يعتمد على التعبيرات الجسدية، في حين يعتمد ٧% على التعبير اللفظي، الأمر الذي يشير إلى أهمية وعي المديرين بكيفية أدائهم لتصرفاتهم وإيماءاتهم الجسدية أثناء التعامل مع المعلمين ذوي الطباع الصعبة، حيث توحى إيماءات الجسد وحركاته بنمط السلوك السائد لدى المديرين (جاك جريفن، ٢٠٠٢ ص ٢٢).

لذلك على المديرين تجنب الإيماءات وحركات الجسد التي تعبر عن السلوك العدواني بتجنب الوجه العابس، وتقطيب الحبين والحاجبين، والنظر في المعلمين نظرة حادة (التحديق)، أو رمقهم من تحت العدسات، والمصافحة بعنف، ونقر الأصابع على مسند الكرسي أو الطاولة، والضرب بالقدمين على الأرض، والحركات الصارمة والاستفزازية باليدين مثل التلويح بالأصابع في وجه المعلمين، والإشاحة (تحريك) اليدين (كاري كوبر وفاليري سانرلاند، ١٩٩٨ ص ٣٦)، (جيني روجرز، ٢٠٠١ ص ٦٢)، (هاري ميلز، ٢٠٠٦ ص ٦٠، ٦١، ٦٥، ٧٩)، (هاني السليمان، ٢٠٠٣ ص ٥٥)، (الآينا نوكر، ١٤٢١، ص ١١٦)، (Zambito, 2000).

* **تحسين بيئة العمل:** يُقصدُ به سعي المديرين إلى توفير المناخ الملائم في بيئة العمل لتأدية المعلمين لأدوارهم بفاعلية (بيتر هانسون، ١٩٩٨ ص ٢١٢)، ومن العوامل التي تساعد المديرين على التعامل مع المعلمين ذوي الطباع الصعبة، ووقايتهم من ممارسة السلوكيات السلبية، تحديد الأهداف لإنجاز كل عمل من الأعمال، وتحديد الدور المحوري لكل معلم بتحديد نطاق مسؤولياته بدقة لتخفيف الاضطرابات التي تنشأ نتيجة غموض الدور. والتكامل بين الدور المتوقع والدور الرسمي؛ لأن كل معلم لا يعمل في استقلالية تامة عن الآخرين، وتحديد أساليب تأدية العمل بجودة عالية، ومساعدة المعلمين في حل المشكلات التي تعترضهم أثناء تنفيذ أدوارهم، وتوزيع الأعمال عليهم بعدالة حسب قدراتهم وإمكاناتهم (عبد الرحمن هيجان، ١٩٩٨ ص ٧٨، ٩١)، وتوفير أساليب الدعم الاجتماعي التي تقوم على فكرة إشباع حاجاتهم بإظهار مشاعر الألفة والاهتمام بهم وتقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتشجيعهم على تحسين أنفسهم من خلال التعليم المستمر، وتطوير مهاراتهم، وتوفير المناخ الملائم لتقويم الأداء الوظيفي من خلال تحديد الغرض من التقويم، وإطلاعهم على ذلك، وتجنب

التركيز على العوامل غير القابلة للقياس، والتحيز الشخصي، والتأثر بحوادث معينة، والاعتماد على التقويمات السابقة، وتزويدهم بتغذية راجعة عن أدائهم، وتوفير ظروف العمل المادية المتمثلة بالتهوية والإضاءة، والأجهزة والأدوات (عبد الحكم الخزامي، ١٩٩٨ ص ٧٦).

* تطبيق العقوبات: هي الإجراءات النظامية الرسمية التي يلجأ إليها المديرون بعد منح المعلمين كل الفرص لكي يحسنوا من سلوكياتهم، والتي تؤدي فيه، توابع السلوك إلى تقليل احتمالات حدوثه مستقبلاً في المواقف المماثلة (موسى يونس، ١٩٩٩ ص ٨٣).

إن معظم المديرين يحبون ألا يجدوا أنفسهم يقومون بدور المعاقب؛ لأن ذلك دور غير مريح لكل من المديرين والمعلمين لأنه يعد أخطر نتيجة للفشل لكلا الطرفين، ويتطلب لجوء المديرين للعقوبات عدم استخدام تطبيق العقوبات إلا بعد أن يفشل النصح في تحقيق الأهداف المطلوبة، وتوضيح العقوبات المنصوص عليها بتعليمات واضحة وصريحة، والتأكد من أن اتخاذ الإجراءات العقابية هو القرار الصائب، وأن العقوبات التي تم اتخاذها تتلاءم مع القوانين واللوائح الصادرة من وزارة التربية والتعليم، وتلخيص الأسباب الرئيسة التي دفعت المدير إلى تطبيق العقوبات، وتوضيح التحذيرات التي وجهت للمعلمين للاستشهاد بالفرص التي مُنحت لهم لتفسير مواقفهم وسلوكياتهم السلبية (مارلين بينكس، ٢٠٠٦ ص ٢٦١، ٢٦٣)، وتقديم تطبيق العقوبات في الوقت المناسب، والتدرج في تطبيق العقوبات الرئيسة: اللوم، الإنذار، لفت النظر.

إن استخدام المديرين لأساليب إدارة المعلمين ذوي الطباع الصعاب يحقق فوائد تتمثل في: الحد من مساعدة المعلمين على طباعهم السلبية، والعمل على إرضاء طموحاتهم، وتحقيق التوافق بين المديرين والمعلمين، وتوفير بيئة آمنة وصحية، وتحسين معدلات الأداء والإنتاج.

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع ذوي الطباع الصعبة منها : دراسة (Kelker, 1998 p.18,26): التي كان من بين أهدافها التعرف على طرق استجابة المديرين للمشكلات التي يثيرها المعلمون الصعاب، والتعرف على مقومات الأسلوب التعاوني (المواجهة الحازمة) مع المعلمين، ونتائجه في مدارس القرى بالولايات المتحدة الأمريكية. وأستخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن هناك ثلاث طرق لاستجابة المديرين للمشكلات التي يثيرها المعلمون الصعاب هي: التجنب حيث يتحاشى المديرون مواجهة ذوي الطباع الصعبة من المعلمين، والإذعان لرغباتهم من أجل الحفاظ على السلام، والمواجهة الحازمة للتوصل إلى حلول للسلوكيات السلبية التي يمارسونها، و أن استخدام الأسلوب التعاوني (المواجهة الحازمة) يتضمن: تحديد المشكلة بدقة، وصياغتها بتعبيرات واضحة، وتوليد الأفكار للوصول إلى حلول تركز على الحلول الممكنة، واختبار الحلول، وفحص النتائج، ووضع خطة

للتنفيذ، وتقويم النتائج، كما بينت الدراسة أن إدارة المعلمين الصعاب باستخدام الأسلوب التعاوني (المواجهة الحازمة) يؤدي إلى حل المشكلات بفاعلية، وتوطيد التعاون بين المدير والمعلمين.

في حين هدفت دراسة (Martin, 2001p. 27- 47): إلى التعرف على أساليب التعامل مع ذوي الطباع الصعبة، وتم استخدام المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن من أساليب التعامل مع ذوي الطباع الصعبة إحسان النية بهم والحكم عليهم من خلال أفعالهم، وإدارة الحوار بفاعلية، والسيطرة على الغضب، وحسن الإصغاء، وتجنب الألفاظ والعبارات التي قد ترح مشاعرهم وتسبب لهم، وفرض العقوبات على السلوك السلبي.

أما دراسة (Tjosovold, & Ding, 2001, p.53-75): فقد كان من بين أهدافها التعرف على كيفية استخدام المديرين للأسلوب التعاوني (المواجهة الحازمة) مع العاملين الذين يتسببون في إثارة المشكلات في المنظمات في الصين، واستخدم المنهج الوصفي المسحي باستخدام أسلوب المقابلة، والوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة أجرى الباحثان مقابلات مع العاملين والمديرين في المنظمات الصينية وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن استخدام المديرين للأسلوب التعاوني (المواجهة الحازمة) كأحد الأساليب في مواجهة العاملين الذين يثيرون المشكلات يتضمن: وصف الأفعال السلبية للعاملين بدلاً من إلقاء اللوم والانتقاد، والاستماع إلى وجهات نظرهم لتفهم احتياجاتهم، وتجنب المديرين للتقويم المتعجل للأفكار وإصدار الحكم على العاملين، وتقديم المقترحات لتغيير السلوك السلبي، و التوصل إلى حل بالاتفاق بين المديرين والعاملين.

وهدف دراسة (Hogan, 2003 p. 1-6) إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الغضب، واستخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن هناك ثلاثة استراتيجيات للتعامل مع الغضب الأولى: استراتيجية التجنب خشية من تدمير العلاقات مع الآخرين أو فقد السيطرة، والثانية: استراتيجية تصعيد الغضب بهدف إظهار السلطة والقوة أو قد يكون نتيجة فقدان مهارات التواصل، أما الاستراتيجية الثالثة: إدارة الغضب حيث يُركز في هذه الاستراتيجية على السلوك الذي تسبب في الغضب وليس على الأشخاص، وعدم حمل المواقف الماضية داخل الموقف، وتقدير العواقب المحتمل حدوثها للغضب، وأن استراتيجيتي التجنب، وتصعيد الغضب تعملان على إفساد العلاقات والإصابة بالأمراض النفسية والعضوية في حين تعمل استراتيجية إدارة الغضب على زيادة مستوى السيطرة، وتزيد من التقدير الذاتي.

وفي دراسة (أحمد غنيم، ٢٠٠٥) والتي هدفت إلى التعرف على الاستراتيجيات التي يستخدمها المديرون في إدارة الصراع بين المعلمين في المرحلة المتوسطة بالمدينة المنورة، والتعرف على مدى تحقيق استراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين لنتائج حل الصراع. تكونت

عينة الدراسة من (٣٤١) فرداً، واستُخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من (٤٩) عبارة موزعة على بعدين: الأول: استراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين، واشتمل على (٣٨) عبارة موزعة على خمسة مجالات هي: التجنب، القوة، التوافق، التسوية، التكامل. والبعث الثاني نتائج حل الصراع واشتمل على (١١) عبارة. وبعد تحليل البيانات باستخدام التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (ت)، ومعامل ارتباط بيرسون، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: يرى أفراد عينة الدراسة أن المديرين يمارسون استراتيجيات التوافق في إدارة الصراع بين المعلمين بدرجة عالية، بينما يمارسون استراتيجيات التكامل والتسوية بدرجة متوسطة، واستراتيجية القوة بدرجة ضعيفة. ويرى المديرين أنهم يمارسون استراتيجية التجنب بدرجة ضعيفة، في حين يرى المعلمون أن المديرين يمارسونها بدرجة متوسطة. وأن هناك اتفاقاً بين المديرين والمعلمين على أن أكثر استراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين ممارسة هي التوافق، يليها استراتيجية التكامل، يليها استراتيجية التسوية، يليها استراتيجية التجنب، وأقلها ممارسة استراتيجية القوة. كما بينت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن استراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين تحقق نتائج حل الصراع منها: إكساب المعلمين الثقة والحد من الصراعات بينهم، وزيادة إنتاجية الأطراف المتصارعة، وإشعارهم بالانتماء للمدرسة.

وبالنظر إلى الدراسات السابقة والدراسة الحالية يتضح أن هناك توافقاً بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث موضوعها، إلا أنها تختلف من حيث تناولها للموضوع، فبعض الدراسات تناولت أساليب التعامل مع ذوي الطباع الصعبة، وبعضها تناول استراتيجيات الاستجابة للتعامل مع ذوي الطباع الصعبة، وبعضها تناول مقومات أسلوب مواجهة الحازمة ونتائجه في حل المشكلات، وبعضها تناول استراتيجيات إدارة الغضب. والدراسة الحالية تناولت أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة بشكل شمولي بتناول موضوعات الدراسات السابقة كمحاور. كما اختلفت الدراسات السابقة من حيث البيئات التي طبقت بها فواحدة منها طبقت بالمملكة العربية السعودية وأخرى في الصين والبعض الآخر في أمريكا والدراسة الحالية طبقت في المملكة العربية السعودية. الدراسات النظرية استخدمت المنهج الوصفي الوثائقي، والدراسات الميدانية استخدمت المنهج الوصفي المسحي وتتفق الدراسة في منهجها مع الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي الوثائقي. والدراسة الحالية تتفق مع الدراسات التي استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية من حيث أنها حققت ما يلي: أعطت فكرة عن أساليب إدارة ذوي الطباع الصعبة، الوقوف على الإطار النظري الذي احتوته الدراسات لتحديد الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة، تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية من حيث: أهدافها، وأهميتها، ومنهج الدراسة، وإعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية من حيث المجالات والعبارات التي يحتويها كل مجال، ومقياس تدرج الإجابات، وتحديد الأساليب الإحصائية.

المنهج والإجراءات منهج الدراسة

- استخدم المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، لأنه يهتم بتوفير أوصاف دقيقة عن الظاهرة المراد دراستها، عن طريق جمع البيانات ووصف الطرق المستخدمة، كما يعين في تنظيم هذه البيانات، ووصف النتائج وتفسيرها في عبارات واضحة لاستخلاص تعميمات ذات مغزى (عبد الرحمن عدس، ١٩٩٧، ص ١٠١) تؤدي إلى الإفادة منها في مجال إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة ولتحقيق ذلك ثم اتباع الخطوات التالية:
- دراسة نظرية في الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
 - دراسة ميدانية بإعداد استبانة حول أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة، والنتائج المتوقعة لممارستها، واستخدام المقابلة الشخصية .

مجتمع الدراسة

تكون المجتمع الأصلي للدراسة من المديرات على النحو التالي:

المدارس الابتدائية: بلغ عدد المدارس الابتدائية الحكومية (١٠٥) مدرسة يتمثل فيها المجتمع الأصلي للدراسة من المديرات والوكيلات حيث بلغ عددهن (٢٨٠) منهن (١٠٥) مديرة و (١٧٥) وكيلة.

المدارس المتوسطة: بلغ عدد المدارس المتوسطة الحكومية (٥٦) مدرسة يتمثل فيها المجتمع الأصلي للدراسة من المديرات والوكيلات حيث بلغ عددهن (١٦٨) منهن (٥٦) مديرة و (١١٢) وكيلة.

المدارس الثانوية: بلغ عدد المدارس الثانوية الحكومية (٣٦) مدرسة يتمثل فيها المجتمع الأصلي للدراسة من المديرات والوكيلات حيث بلغ عددهن (١١٥) منهن (٣٦) مديرة و (٧٩) وكيلة.

أما بالنسبة للمجتمع الأصلي للدراسة من المعلمات فإنه يتعذر تحديده نظراً لطبيعة موضوع الدراسة .

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة وحجمها من المديرات والوكيلات والمعلمات تبعاً للمرحلة التعليمية والوظيفة على النحو التالي:

مديرات المدارس الابتدائية: طبقت الدراسة على (٦١) مدرسة بواقع ٥٨% من عدد المدارس الابتدائية، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة من المديرات من المدارس التي طبقت عليها الدراسة، وعينة من الوكيلات بواقع وكيلة واحدة من كل مدرسة - باعتبارهن فئة واحدة - حيث بلغ عدد أفراد العينة من المديرات والوكيلات (١٢٢) منهن (٦١) مديرة و (٦١) وكيلة استجاب منهن (١٠٤) بنسبة ٨٥% من أفراد عينة الدراسة منهن (٥٣) مديرة بنسبة ٨٧% و (٥١) وكيلة بنسبة ٨٤%.

مديرات المدارس المتوسطة: تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة من المديرات، وعينة من الوكيلات بواقع وكيلة واحدة من كل مدرسة، حيث بلغ عدد أفراد العينة من

المديرات والوكيلات (١١٢) منهن (٥٦) مديرة و(٥٦) وكيلة استجاب منهن (٩٨) بنسبة ٨٨ % من أفراد عينة الدراسة منهن (٤٨) مديرة بنسبة ٨٦ % و(٥٠) وكيلة بنسبة ٨٩ % .
مديرات المدارس الثانوية: بلغ عدد المدارس الثانوية الحكومية (٣٦) مدرسة يتمثل فيها المجتمع الأصلي للدراسة من المديرات والوكيلات حيث بلغ عددهن (١١٥) منهن (٣٦) مديرة و (٧٩) وكيلة. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة من المديرات، وعينة من الوكيلات بواقع وكيلة واحدة من كل مدرسة حيث بلغ عدد أفراد العينة من المديرات والوكيلات (٧٢) منهن (٣٦) مديرة (٣٦) وكيلة استجاب منهن (٦٨) بنسبة ٩٤ % من أفراد عينة الدراسة منهن (٣٣) مديرة بنسبة ٩٢ % و (٣٥) وكيلة بنسبة ٩٧ % .

المعلمات:

استخدم في اختيار مجتمع الدراسة من المعلمات الذي يمثل عينة الدراسة الحالية الطريقة العمدية (القصدية)، التي يخضع فيها الاختيار لخبرة الباحث علماً بأن هذه الفئة ممثلة لعينة الدراسة- يتعمد الباحث في اختيار وحدات المعاينة لتوافر صفات أو معايير معينة في هذه الوحدات تفيد بشكل مباشر في دراسة الخاصية المبحوثة (smath, 1999 P. 46) - حيث تم اختيار عينة من المعلمات ذوات الطباع الصعبة، من خلال الإطلاع على ملفات المعلمات شملت نماذج مختلفة من الطباع الصعبة التي وردت في الإطار النظري (نماذج لبعض السمات الشخصية للمعلمين ذوي الطباع الصعبة) نظراً لكونهن يستطعن الإجابة عن عبارات الاستبانة، و إعطاء مؤشرات حقيقية عن واقع ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة. حيث تم اختيارهن بواقع معلمتين من معلمات مدارس عينة الدراسة في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة وبواقع ثلاثة معلمات من المرحلة الثانوية موزعات تبعاً للمرحلة التعليمية على النحو التالي: بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من المعلمات في المرحلة الابتدائية (١٢٢) معلمة استجاب منهن (١١٨) بنسبة ٩٧ % و بلغ عدد المعلمات في المرحلة المتوسطة (١١٢) معلمة استجاب منهن (١٠٤) بنسبة ٩٣ % وبلغ عدد المعلمات في المرحلة الثانوية (١٠٨) معلمة استجاب منهن (١٠٠) بنسبة ٩٣ % . وبذلك تكون عينة الدراسة قد تكونت من (٦٤٨) مديرة ووكيلة ومعلمة منهن (٣٠٦) مديرة ووكيلة، و(٣٤٢) معلمة استجاب منهن (٥٩٢) بنسبة ٩١ % منهن (٢٧٠) مديرة وكيلة بنسبة ٨٨ % و(٣٢٢) معلمة بنسبة ٩٤ % للمعلمات، وذلك بعد الفاقد واستبعاد الاستبانات غير الصالحة للاستخدام ويوضح الجدولان (١) و(٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائص العينة، حيث يتضح من الجدول (١) ما يلي:

- أن هناك تقارباً بين عدد أفراد العينة من المديرات والوكيلات، حيث بلغت نسبة المديرات ٤٩,٦ %، في حين بلغت نسبة الوكيلات ٥٠,٤ %.
- أن أعلى نسبة من المديرات في المرحلة الابتدائية بنسبة ٣٨,٥ %، يليها المرحلة المتوسطة بنسبة ٣٦,٣ %، يليها المرحلة الثانوية بنسبة ٢٥,٢ % وذلك يرجع إلى أن عدد المدارس الابتدائية أكبر من عدد المدارس المتوسطة والثانوية، وعدد المدارس المتوسطة أكبر من عدد المدارس الثانوية.
- أن المديرات ينقسمن من حيث المستوى التعليمي إلى مستويين: الحاصلات على شهادة كلية إعداد المعلمات بنسبة ٢٨,٩ %، الحاصلات على الشهادة الجامعية بنسبة ٦٤,٨ %، ويمثلن

جدول (١)

توزيع عينة الدراسة من المديرات والوكيلات في مدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة تبعاً للوظيفة، المرحلة التعليمية، المستوى التعليمي، الإعداد التربوي، الخبرة العملية، الدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية، وإدارة المعلمات ذوات الطابع الصعبة، ونوع المبنى المدرسي، وحجمه ن = ٢٧٠

البيان	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الوظيفة	مديرة	١٣٤	٤٩,٦%
	وكيلة	١٣٦	٥٠,٤%
	ابتدائي	١٠٤	٣٨,٥%
المرحلة التعليمية	متوسط	٩٨	٣٦,٣%
	ثانوي	٦٨	٢٥,٢%
	كلية متوسطة	٧٨	٢٨,٩%
المستوى التعليمي	جامعي	١٧٥	٦٤,٨%
	لم يجبن	١٧	٦,٣%
	تربويات	٢٥٧	٩٥,٢%
الإعداد التربوي	غير تربويات	١٢	٤,٤%
	لم يجبن	١	٠,٤%
	خبرة قصيرة من (١-٥) سنوات	٧٦	٢٨,١%
الخبرة العملية في مجال الإدارة المدرسية	خبرة متوسطة من (٦-١٠) سنوات	١١٨	٤٣,٧%
	خبرة طويلة (١١ فأكثر)	٣٨	١٤,١%
	لم يجبن	٣٨	١٤,١%
الدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية	نعم	١٢٤	٤٥,٩%
	لا	١٣٦	٥٠,٤%
	لم يجبن	١٠	٣,٧%
الدورات التدريبية في مجال إدارة المعلمات ذوات الطابع الصعبة	نعم	٢٩	١٠,٧%
	لا	٢٠٤	٧٥,٦%
	لم يجبن	٣٧	١٣,٧%
نوع المبنى المدرسي	حكومي	٩٧	٣٥,٩%
	مستأجر	١٧٢	٦٣,٧%
	لم يجبن	١	٠,٤%
حجم المبنى المدرسي	صغير (أقل من ٣٠٠ طالب)	٣١	١١,٥%
	متوسط (من ٣٠٠ لأقل من ٥٠٠)	١٣٤	٤٩,٦%
	كبير (من ٥٠٠ طالب فأكثر)	٦٦	٢٤,٤%
	لم يجبن	٣٩	١٤,٤%

أعلى نسبة. وذلك يرجع إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بتحسين مستوى المديرات. أما اللاتي لم يجبن عن تحديد المستوى التعليمي بلغت نسبتهن ٦,٣%.

- أن أعلى نسبة من المديرات حاصلات على مؤهل تربوي حيث بلغت نسبتهن ٩٥,٢%، وربما يعود ذلك إلى اعتماد وزارة التربية والتعليم المؤهل التربوي شرطاً لمزاولة مهنة التعليم، في حين بلغت نسبة المديرات غير الحاصلات على مؤهل تربوي ٤,٤%، أما اللاتي لم يجبن عن تحديد الإعداد التربوي فقد بلغت نسبتهن ٠,٤%.

- أن الخبرة العملية في مجال الإدارة المدرسية للمدربات تتراوح ما بين (١ - أكثر من ١١) سنة، وأن أعلى نسبة من المدربات من فئة الخبرة العملية المتوسطة (٦ - ١٠) سنوات بنسبة ٤٣,٧%، يليها فئة الخبرة العملية القصيرة (١ - ٥) سنوات بنسبة ٢٨,١%، يليها الخبرة العملية الطويلة (١١ - فأكثر) بنسبة ١٤,١%، أما اللاتي لم يجبن عن تحديد الخبرة العملية بلغت نسبتهن ١٤,١%.
- أن نسبة المدربات الحاصلات على دورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية بلغت ٤٥,٩%، في حين بلغت نسبة المدربات غير الحاصلات على دورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية ٥٠,٤%، أما اللاتي لم يجبن عن تحديد المشاركة في الدورات التدريبية بنسبة ٣,٧%.
- أن نسبة المدربات الحاصلات على دورات تدريبية في مجال إدارة المعلمات ذوات الطابع الصعبة بلغت ١٠,٧%، في حين بلغت نسبة المدربات غير الحاصلات على دورات تدريبية ٧٥,٦%، وربما يرجع ذلك إلى قلة انعقاد مثل هذه الدورات، أما اللاتي لم يجبن عن تحديد المشاركة في الدورات التدريبية بنسبة ١٣,٣%.
- أن أعلى نسبة من المدربات في مبان مستأجرة بنسبة ٦٣,٧% في حين بلغت نسبة المدربات في المباني الحكومية ٣٥,٩% وذلك يرجع إلى أن عدد المباني المستأجرة أكثر من عدد المباني الحكومية، أما اللاتي لم يجبن عن تحديد نوع المبنى المدرسي بلغت نسبتهن ٠,٤%.
- أن أعلى نسبة من المدربات في مدارس متوسطة الحجم بنسبة ٤٩,٦%، يليها المدارس كبيرة الحجم بنسبة ٢٤,٤%، يليها المدارس صغيرة الحجم بنسبة ١١,٥%، أما اللاتي لم يجبن عن تحديد حجم المبنى المدرسي بلغت نسبتهن ١٤,٤%.

كما يتضح من الجدول (٢) ما يلي:

- أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة من المعلمات في المرحلة الابتدائية بنسبة ٣٦,٦%، يليها في المرحلة المتوسطة بلغت نسبتهن ٣٢,٣%، يليها في المرحلة الثانوية بنسبة ٣١,١%.
- أن المعلمات ينقسمن من حيث المستوى التعليمي إلى مستويين: الحاصلات على شهادة كلية إعداد المعلمات بنسبة ٢٢,٦%، الحاصلات على الشهادة الجامعية بنسبة ٧٣,٠%، الحاصلات على درجة الماجستير بنسبة ٠,٩%.
- أن أعلى نسبة من المعلمات حاصلات على مؤهل تربوي حيث بلغت نسبتهن ٩٦,٠% في حين بلغت نسبة المعلمات غير الحاصلات على مؤهل تربوي ٢,٥%، أما اللاتي لم يجبن عن تحديد الإعداد التربوي فقد بلغت نسبتهن ١,٦%.
- أن الخبرة العملية في مجال التدريس للمعلمات تتراوح ما بين (١ - أكثر من ٢٠) سنة، وأن أعلى نسبة من المعلمات من فئة الخبرة العملية المتوسطة (١٠ - ١٩) سنة بنسبة ٦٠,٦%، يليها فئة الخبرة العملية القصيرة (١ - ٩) سنوات بنسبة ١٦,٨%، يليها الخبرة العملية الطويلة (٢٠ - فأكثر) بنسبة ١٤,٠%، أما اللاتي لم يجبن عن تحديد الخبرة العملية بلغت نسبتهن ٨,٧%.
- أن أعلى نسبة من المعلمات حاصلات على دورات تدريبية في مجال التدريس بنسبة ٦٩,٣% في حين بلغت نسبة المعلمات غير الحاصلات على دورات تدريبية في مجال التدريس ٢٤,٢% أما اللاتي لم يجبن عن تحديد المشاركة في الدورات التدريبية بلغت نسبتهن ٦,٥%.

جدول (٢)

توزيع عينة الدراسة من المعلمات في مدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة تبعاً للمرحلة التعليمية المستوى التعليمي، الإعداد التربوي، الخبرة العملية، الدورات التدريبية في مجال التدريس ، ونوع المبنى المدرسي، وحجمه ن = ٣٢٢

النسبة المئوية	العدد	الفئة	البيان
٣٦,٦%	١١٨	ابتدائي	المرحلة التعليمية
٣٢,٣%	١٠٤	متوسط	
٣١,١%	١٠٠	ثانوي	
٢٢,٧%	٧٣	كلية متوسطة	المستوى التعليمي
٧٣,٠%	٢٣٥	جامعي	
٠,٩%	٣	ماجستير	
٣,٤%	١١	لم يجبن	الإعداد التربوي
٩٦,٠%	٣٠٩	تربويات	
٢,٥%	٨	غير تربويات	
١,٦%	٥	لم يجبن	الخبرة العملية في مجال التدريس
١٦,٨%	٥٤	خبرة قصيرة من (١-٩) سنوات	
٦٠,٦%	١٩٥	خبرة متوسطة من (١٠-١٩) سنوات	
١٤,٠%	٤٥	خبرة طويلة (٢٠ فأكثر)	
٨,٧%	٢٨	لم يجبن	الدورات التدريبية في مجال التدريس
٦٩,٣%	٢٢٣	نعم	
٢٤,٢%	٧٨	لا	
٦,٥%	٢١	لم يجبن	نوع المبنى المدرسي
٣٦,٠%	١١٦	حكومي	
٦٣,٧%	٢٠٥	مستأجر	
٠,٣%	١	لم يجبن	حجم المبنى المدرسي
١٤,٩%	٤٨	صغير (أقل من ٣٠٠ طالب)	
٣١,٧%	١٠٢	متوسط (من ٣٠٠ لأقل من ٥٠٠)	
١٩,٣%	٦٢	كبير (من ٥٠٠ طالب فأكثر)	
٣٤,٢%	١١٠	لم يجبن	

- أن أعلى نسبة من المعلمات في مبان مستأجرة بنسبة ٦٣,٧% . في حين بلغت نسبة المديرات في المباني الحكومية ٣٦,٠% ، أما اللاتي لم يجبن عن تحديد نوع المبنى المدرسي بلغت نسبتهن ٠,٣% .
- أن أعلى نسبة من المعلمات في مدارس متوسطة الحجم بنسبة ٣١,٧% ، يليها المدارس كبيرة الحجم بنسبة ١٩,٣% ، يليها المدارس صغيرة الحجم بنسبة ١٤,٩% . أما اللاتي لم يجبن عن تحديد حجم المبنى المدرسي بلغت نسبتهن ٣٤,٢% .

أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد في جمع المعلومات على الأدوات التالية:

- الاستبانة: هدفت الاستبانة إلى معرفة مدى ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذات الطابع الصعبة ونتائج استخدام المديرات لهذه الأساليب، واعتمد في البناء الأولي للاستبانة على

اطلاع الباحثة على الأدب التربوي المتوفر في هذا المجال، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين: الجزء الأول: تكون من معلومات عامة عن: الوظيفة، المرحلة التعليمية، المستوى التعليمي، الإعداد التربوي، الخبرة العملية، المشاركة في الدورات التدريبية، نوع المبنى المدرسي، حجم المبنى المدرسي. والجزء الثاني: اشتمل على المعلومات الأساسية للدارسة، مكوناً من (٧٤) عبارة موزعة على بعدين: البعد الأول: أساليب إدارة المديرات للمعلمات ذوات الطباع الصعبة واشتمل على (٦٥) عبارة موزعة على سبعة مجالات هي: إدراك المديرات لذواتهن ويتضمن (٨) عبارات، المواجهة الحازمة ويتضمن (٨) عبارات، الإقناع ويتضمن (١٢) عبارة، إدارة الغضب ويتضمن (١٠) عبارات، التحكم في لغة الجسد وحركاته ويتضمن (٩) عبارات، تحسين بيئة العمل ويتضمن (١١) عبارة، تطبيق العقوبات ويتضمن (٧) عبارات. أما البعد الثاني: نتائج ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة وتتضمن (٩) عبارات وقد وزعت عبارات البعدين الأول والثاني على مقياس متدرج يتألف من خمسة مستويات بحيث تعطى الإجابة على المستوى بدرجة عالية جداً (٥) درجات، ومستوى بدرجة عالية (٤) درجات، ومستوى بدرجة متوسطة إلى حد ما (٣) درجات، ومستوى بدرجة ضعيفة (٢) درجة، ومستوى بدرجة ضعيفة جداً (١) درجة، ومررت الاستبانة أثناء إعدادها لكي تصبح صالحة للاستخدام في الدراسة الحالية بالخطوات التالية.

- صدق الاستبانة: لضمان صدق الأداة عرضها في صورتها الأولية على مجموعة المحكمين بلغ عددهم (١١) محكماً. استجاب منهم (٧) محكمين وذلك لمعرفة آرائهم حول مناسبة العبارة للمجال، ووضوح صياغة العبارة، ومدى مناسبة مجالات وعبارات الاستبانة للغة المعروضة عليهن (المديرات، المعلمات)، وإضافة أي عبارة يرون أنها مهمة ولم ترد في الاستبانة، وكتابة أي اقتراح حول الاستبانة بصفة عامة، وقد اعتبرت نسبة ٨٠٪ من آراء المحكمين معياراً للحكم على صلاحية العبارة. وبعد أن جمعت آراء المحكمين وجد أن معظمهم وافقوا على صلاحية العبارات وانتمائها، وفي ضوء نتائج آراء المحكمين تم تقبل العبارات التي اتفق المحكمون على انتمائها لكل مجال في الاستبانة، وإضافة بعض العبارات التي يرون أنها تنتمي للمجال، وتعديل صياغة بعض العبارات زيادة على ذلك تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٢٥) مديرة ووكيلة ومعلمة من جميع مراحل التعليم العام، ثم تم حساب معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وبين كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الفرعية الأخرى المكونة للاستبانة، وذلك بتطبيق معامل ارتباط بيرسون، حيث اتضح أن قيم معاملات الارتباط عالية، وكلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٠١. مما يؤكد تمثيل العبارات للموضوع الذي صُممت من أجله، وانتماء العبارات للمجال الذي صُنفت فيه.

- اختبار فهم الألفاظ على الاستبانة: أُجريت على استبانة الدراسة دراسة تجريبية للتأكد من وضوح عباراتها ومدى فهمها، والتأكد من القدرة على إعطاء إجابة في معيار التدرج، على عينة بلغ عددها (٢٥) فرداً.

- ثبات الأداة: لكي يتم التأكد من أن استبانة الدراسة تعطي نفس النتائج تقريباً إذا أعيد القياس عن طريقها مرات متتالية، فقد تم حساب معامل ارتباط الاستبانة إحصائياً، باتباع طريقة إعادة الاختبار بتطبيق الاستبانة على (٣٠) مديرة ووكيلة ومعلمة تم اختيارهن من خارج العينة الأساسية، ثم أعيد التطبيق على أفراد العينة نفسها مرة أخرى، لمعرفة إجاباتهن مرتين ، وكان الفرق الزمني بين التطبيق الأول والثاني أربعة عشر يوماً. ثم جمعت درجات كل استبانة في التطبيق الأول ، والتطبيق الثاني ، ولكل مجال ثم تم إيجاد الثبات عن طريق إيجاد معامل الارتباط بحسابه من القيمة التامة وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient فكانت قيمة معامل الارتباط لبعده أساليب إدارة المديرات للمعلمات ذوات الطباع الصعبة ٠,٩٤ عند مستوى دلالة ٠,٠٠١ ولبعده النتائج ٠,٩٥ عند مستوى دلالة ٠,٠٠١. أما قيمة معامل الارتباط لكل مجال من مجالات الدراسة فبلغت على النحو التالي: (انظر الجدول (٣):

جدول (٣)

قيم معاملات الارتباط لكل أسلوب من أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة ونتائج ممارستها في التطبيق الأول والثاني لتحديد ثبات الاستبانة

عدد أفراد عينة الدراسة ن = ٣٠			أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة
الدالة عند مستوى ٠,٥	مستوى الدالة الفعلية	قيمة معامل الارتباط	
دالة	٠,٠٠١	٠,٩٢	إدراك المديرات لذواتهن
دالة	٠,٠٠١	٠,٩٧	المواجهة الحازمة
دالة	٠,٠٠١	٠,٩٤	الإقناع
دالة	٠,٠٠١	٠,٩٦	إدارة الغضب
دالة	٠,٠٠١	٠,٩٧	التحكم في لغة الجسد وحركاته
دالة	٠,٠٠١	٠,٩١	تحسين بيئة العمل
دالة	٠,٠٠١	٠,٩٤	تطبيق العقوبات
دالة	٠,٠٠١	٠,٩٤	المتوسط العام لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة
دالة	٠,٠٠١	٠,٩٥	نتائج ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة

ومن هنا يتضح أن معامل ارتباط الاستبانة يعد من الوجوه الإحصائية عالياً وبدلالة إحصائية عالية ، مما جعل أداة الدراسة صالحة للاستخدام.

- المقابلة: لإعداد دليل المقابلة تم ترجمة أسئلة الدراسة إلى أهداف يمكن قياس مدى تحقق كل منها بواسطة عدد من الأسئلة. وقد اعتمد في تحديد الأهداف والأسئلة على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمقاييس السابقة، وخبرة الباحثة التعليمية والعملية، وتصميم استبانة ذات بنود مفتوحة لذوي الاختصاص والعلاقة بمجال الدراسة؛ بهدف تزويد الباحثة بالأهداف والمواقف والأسئلة التي تحتاجها عند تصميم المقابلة. ومن ثم تم إعداد دليل للمقابلة سُجِّلت فيه الأهداف التي تم تحديدها، وما يتصل بها من أسئلة لضمان قصر المقابلة على ماله

صلة بموضوع الدراسة، وبحيث تأخذ المقابلة الشكل المنطقي في تدرج الأسئلة، وترابطها، وعدم تداخلها. وللتأكد من أن الدليل بما فيه من أسئلة أصبح صالحاً للتطبيق تم إجراء دراسة أولية على الدليل بتطبيق المقابلة على عينة بلغ عددها (٢٠) مديرة ووكيلة ومعلمة ممن تنطبق عليهن مواصفات من ستجرى عليهن المقابلة في صورتها النهائية، وذلك للتأكد من سلامة صياغة الأسئلة ودلالاتها اللفظية، ومدى ارتباطها بتحقيق الهدف، ومدى قدرة الباحثة على إجراء المقابلة وعدم الوقوع في مواقف سلبية؛ مما ينعكس على صدق نتائج الدراسة. وتكونت المقابلة في صورتها النهائية من (٧) أسئلة مفتوحة من نموذج واحد طبق على كل من المديرات والمعلمات وإن اختلفت طريقة الصياغة لتناسب مع فئات عينة الدراسة واشتملت على ما يلي: مدى تغيير المديرية لسلوكها والمواقف المحيطة لتمكين المعلمات ذوات الطباع الصعبة من تغيير أنفسهن؟ وكيف تتم المواجهة؟، كيف تقنع المديرية المعلمات بتغيير سلوكياتهن السلبية؟، ما مدى قدرة المديرية على السيطرة على انفعالاتها وإدارة الغضب بشكل متزن؟، ما الأساليب التي تستخدمها المديرية في التحكم في انفعالاتها؟، هل تسيطر المديرية على سلوكياتها غير اللفظية (إيماءات الجسد وحركاته) أثناء مواجهة المعلمات ذوات الطباع الصعبة؟ وما الحركات والإيماءات التي تستخدمها المديرية عند مواجهة المعلمات؟، ما مدى حرص المديرية على تحسين بيئة العمل من حيث: تحديد الأدوار والأهداف، وتوزيع الأعمال، و تقويم الأداء الوظيفي، وتوفير الامكانيات والتجهيزات المادية؟، ما مدى استخدام المديرية للعقوبات النظامية الرسمية مع المعلمات؟ ومتى تستخدمها؟ وكيف؟

- جمع المعلومات: اتبعت الخطوات التالية لجمع المعلومات:

× الحصول على موافقة الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمنطقة المدينة المنورة على تطبيق الاستبانة وإجراء المقابلة.

× توزيع استبانات الدراسة من قبل الباحثة، وقد استغرق التوزيع واحداً وعشرين يوماً، وقد روعيت القواعد التالية أثناء توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، وتوضيح الغرض من الدراسة، والإجابة عليها، وأهمية التعاون في دقة الإجابة، وليس ضرورياً ذكر الاسم، كما تم تحديد يوم وتاريخ تسليم الاستبانات في مدة لا تتجاوز أسبوعين.

× إجراء المقابلات من قبل الباحثة وقد استغرقت فترة إجراء المقابلة خمسة وأربعين يوماً وقد روعيت القواعد التالية أثناء المقابلة تحديد الهدف من الدراسة، وإشعار المديرات والمعلمات بأهمية الموضوع ودورهن في تحقيق أهدافه، وإن ما يدلبن به لن يستخدم لغير أغراض الدراسة.

× تأمين أفضل إجراءات للتطبيق للحصول على إجابات صريحة، حيث وضعت استبانته كل فرد من أفراد عينة الدراسة في ظرف خاص بها، وطلب تغليف الظرف بعد الانتهاء، وتهيئة مكان إجراء المقابلة بحيث يقتصر المكان على الباحثة وأحد أفراد عينة الدراسة.

الأساليب الإحصائية

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهي: التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسط الحسابي، واختبار [ت] T.test في حالة وجود مجموعتين في المتغيرات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي A one way Analysis of Variance في حالة وجود أكثر من مجموعتين في المتغيرات المستقلة؛ ومن ثم اختبار شيفيه Scheffe. test الذي يظهر الدلالة الإحصائية لأي مجموعة من المجموعات، ومعامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لمعرفة العلاقة بين مدى الممارسة لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة ونتائج الممارسة، ولحساب معامل ارتباط ثبات الاستبانة وصدق المحتوى.

تحليل المعلومات

بعد أن تم إدخال المعلومات في الحاسب الآلي ومراجعتها قامت الباحثة بتحليل معلومات الدراسة شخصياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث أعطيت درجات محددة لكل حقل من حقول الإجابات، وقد أعطيت الإجابات المتعلقة بمدى ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة القيم الرقمية التالية: تمارس بدرجة عالية جداً (٥)، تمارس بدرجة عالية (٤)، تمارس بدرجة متوسطة (٣)، تمارس بدرجة ضعيفة (٢)، تمارس بدرجة ضعيفة جداً (١)، وقد أعطيت الإجابات المتعلقة بنتائج ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة القيم الرقمية التالية: موافق بدرجة عالية جداً (٥)، موافق بدرجة عالية (٤)، موافق إلى حد ما (٣)، موافق بدرجة ضعيفة (٢)، موافق بدرجة ضعيفة جداً (١)، وقد تم إعطاء رموز معينة للمعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة من المديرات والمعلمات، ومباني عينة الدراسة، وتضمن التحليل المعلومات الأساسية المتعلقة ببعدي: مدى ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة ونتائج الممارسة باعتبارها متغيرين تابعين. والمعلومات الأولية لعينة الدراسة وهي: المستوى التعليمي، والإعداد التربوي، والخبرة العملية، والمشاركة في الدورات التدريبية، ونوع المبنى المدرسي، وحجم المبنى المدرسي. وقد تم جمع البيانات عن تلك المتغيرات لمعرفة خصائص العينة، بالإضافة إلى معلومات تتعلق بالوظيفة والمرحلة التعليمية باعتبارها متغيرات مستقلة وقد تم تحليلها. وقد كانت الدلالة الإحصائية المختارة لجميع الاختبارات ٠.٠٥. وفي تحليل نتائج المقابلة تم الاعتماد على الأسلوب الاستقرائي الذي يعتمد على تسجيل الأفكار المجردة والمواضيع والمفاهيم المستنبطة من المقابلة ومن ثم الموازنة بين المعلومات التي تم الحصول عليها وبين عبارات ونتائج استبانة الدراسة الحالية.

نتائج الدراسة ومناقشتها

تناول هذا الجزء عرض لنتائج الدراسة من خلال تحليل مناقشة إجابة أسئلة الدراسة على النحو التالي:

السؤال الأول: ما مدى ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة؟ إدراك المديرات لذواتهن، المواجهة الحازمة، الإقناع، إدارة الغضب، التحكم في لغة الجسد وحركاته، تحسين بيئة العمل، تطبيق العقوبات في مدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة حسب آراء أفراد عينة الدراسة وتبعاً للوظيفة والمرحلة التعليمية؟ انظر الجداول (٤)، (٥)، (٦).

جدول (٤)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة

أفراد عينة الدراسة ن = ٥٩٢		أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٥٧	٣,٥٩	إدراك المديرات لذواتهن
٠,٥٩	٣,٦٦	المواجهة الحازمة
٠,٥٧	٣,٧٢	الإقناع
٠,٦٣	٣,٩٢	إدارة الغضب .
٠,٦٥	٣,٩٣	التحكم في لغة الجسد وحركاته
٠,٥٧	٣,٧٤	تحسين بيئة العمل
٠,٦٣	٣,٨٤	تطبيق العقوبات .
٠,٤٢	٣,٧٧	المتوسط العام لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة

يتضح من جدول (٤) : أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة في مدارس التعليم العام للبنات بلغ ٣,٧٧. وأن المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة كل أسلوب من الأساليب تراوحت ما بين ٣,٩٣ و ٣,٥٩. وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة ترى أن المديرات تمارسن أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة، وكل أسلوب من الأساليب بدرجة متوسطة. وربما يرجع ذلك إلى تقبل المديرات للمعلمات ذوات الطباع الصعبة كما هن، أو محاولة تجنبهن خشية زيادة تماديهن في ممارسة السلوكيات السلبية، كما قد يرجع إلى ضعف وعي المديرات بأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة لقلّة انعقاد دورات تدريبية في مجال إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة، أو لضعف إقبال المعلمات على حضور مثل هذه الدورات كما اتضح من جدول (١) حيث بلغت نسبة المديرات اللاتي حصلن على دورات تدريبية في مجال إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة ١٣,٧%. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Martin, 2001) التي بينت أن هناك أساليب للتعامل مع ذوي الطباع الصعبة، ومع ما توصلت إليه دراسة (Tjosvold & Ding, 2001) ودراسة (Kelker, 1998) التي بينت أن من أساليب التعامل مع ذوي الطباع الصعبة المواجهة الحازمة. ومع ما توصلت إليه دراسة (Hogan, 2003) التي بينت أن من أساليب التعامل مع ذوي الطباع الصعبة إدارة الغضب.

يتضح من جدول (٥) أن المتوسط الحسابي العام لآراء المديرات حول مدى ممارستهن لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة في مدارس التعليم العام للبنات بلغ ٣,٩٣ ولآراء المعلمات بلغ ٣,٦٤. وهذا يدل على أن المديرات والمعلمات يرين أن المديرات تمارسن أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة بدرجة متوسطة. وربما يرجع ذلك للأسباب آنفة الذكر في التعليق على جدول (٤).

جدول (٥)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة تبعاً للتوظيف

رقم السؤال	المعلمات ن = ٣٢٢		رقم السؤال	المديرات ن = ٢٧٠		أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٧	٠,٥٨	٣,٤٨	٧	٠,٥٢	٣,٧٢	إدراك المديرات لذواتهن
٦	٠,٥٧	٣,٥٨	٦	٠,٦٠	٣,٧٦	المواجهة الحازمة
٥	٠,٥٩	٣,٦٢	٥	٠,٥٣	٣,٨٣	الإقناع
٢	٠,٥٨	٣,٧٣	٢	٠,٦٢	٤,١٥	إدارة الغضب
٣	٠,٥٤	٣,٧١	١	٠,٦٧	٤,٢٠	التحكم في لغة الجسد وحركاته
٤	٠,٦١	٣,٦٤	٤	٠,٥١	٣,٨٧	تحسين بيئة العمل
١	٠,٦١	٣,٧٤	٣	٠,٦٤	٣,٩٥	تطبيق العقوبات
	٠,٣٩	٣,٦٤		٠,٤١	٣,٩٣	المتوسط العام

أما فيما يتعلق بآراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لكل أسلوب من أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة في مدارس التعليم العام للنبات فيتضح من جدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لآراء المديرات حول مدى ممارستهن لأسلوب: التحكم في لغة الجسد وحركاته، وإدارة الغضب بلغت ٤,٢٠ و ٤,١٥ على التوالي. وهذا يدل على أن المديرات يرين أنهن تمارسن هذين الأسلوبين بدرجة عالية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج المقابلة الشخصية مع المديرات حيث أكدن في الإجابة عن السؤال الخاص بالتحكم في لغة الجسد وحركاته أنهن يسيطرن على حركاتهن وإيماءتهن باستقبال المعلمات بوجه باش، ويتجنبن تقطيب الحاجبين. كما أكدن في الإجابة عن السؤال الذي يتعلق بمدى قدرتهن على السيطرة على انفعالتهن، وإدارة غضبهن بشكل متزن أنه على الرغم من إثارة غضب المعلمات ذوات الطباع الصعبة إلا أنهن تحاولن بقدر المستطاع التحكم في انفعالتهن من خلال تجنبهن لإهانة المعلمات. وربما يرجع ذلك إلى وعي المديرات بأهمية التحكم في انفعالتهن عند التعامل مع المعلمات ذوات الطباع الصعبة، لأن ذلك من الممكن أن يتسبب في إصابتهن بالأمراض النفسية مثل التوتر، والإحباط، والأمراض العضوية مثل السكر، والضغط، والأزمات القلبية لذلك يحاولن تجنبها، كما قد يرجع إلى وعيهن بأن فقد سيطرتهن على انفعالتهن قد يدفعهن إلى ممارسة انفعالات لفظية وسلوكية غير متزنة قد تجعلهن في موضع المساءلة من قبل الإدارة العامة للتربية والتعليم، كما قد تؤدي إلى حدوث ردة فعل عكسية لدى المعلمات بإثارة انفعالتهن وقد يتجاوزن بذلك على المديرات؛ لذلك تحاول المديرات المحافظة على مستوى عال من الاحترام الذاتي. كما يتضح أن المتوسطات الحسابية لآراء المديرات حول مدى ممارسة كل أسلوب من الأساليب التالية: إدراك المديرات لذواتهن، المواجهة الحازمة، الإقناع، تحسين بيئة العمل، تطبيق العقوبات تراوحت ما بين ٣,٩٥ و ٣,٧٢. وهذا يدل على أن المديرات يرين أنهن تمارسن كل أسلوب من هذه الأساليب بدرجة متوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج المقابلة مع المديرات حيث أكدن في الإجابة عن السؤال الخاص بـ إلى أي مدى تحاول مديرة المدرسة تغيير سلوكها والمواقف المحيطة؟ وكيف لتمكين المعلمات ذوات الطباع الصعبة من تغيير أنفسهن؟. أنهن لا

يلجأ إلى تغيير سلوكهم وإنما يطلبون من المعلمات ذوات الطباع الصعبة تغيير مواقفهم السلبية أما فيما يتعلق بالسؤال الخاص إلى أي مدى تقوم مديرة المدرسة بمواجهة المعلمات ذوات الطباع الصعبة بسلوكياتهن السلبية لتغييرها؟ وكيف تتم المواجهة؟ أأكدن المديرات أنهن يتجنبن مناقشة المعلمات ذوات الطباع الصعبة في مواقفهن وسلوكياتهن السلبية خشية قيامهن بردود فعل عكسية.

أما فيما يتعلق بالسؤال الخاص بتحديد أسلوب كيفية إقناع المعلمات بتغيير سلوكياتهن السلبية فقد أأكدن المديرات أنهن يقمن باستخدام أسلوب الإقناع الذي يمزج بين الضغط على المعلمات بتغيير مواقفهن باستخدام سلطتهن الرسمية كما يستخدمن أسلوب اللين أحيانا مع المعلمات للتأثير عليهن بتغيير سلوكياتهن . كما أأكدن فيما يتعلق بالسؤال الخاص بتحسين بيئة العمل أنهن يحاولن بقدر المستطاع تحديد الأهداف والأدوار للمعلمات غير أنهن لا يجدن الوقت لمساعدة المعلمات على حل المشكلات التي تواجههن . كما أأكدن في الإجابة عن السؤال الخاص بمدى استخدامهن للعقوبات؟ ومتى يستخدمنها؟ وكيف ؟ أنهن يستخدمن تطبيق العقوبات على المعلمات ذوات الطباع الصعبة بمجرد ممارستهن لبعض السلوكيات الخاطئة؛ لأن ذلك من واقع مسؤولياتهن، وأن عدم تطبيق العقوبات على المعلمات يجعلهن تتمادين في ارتكاب السلوكيات السلبية. وربما يرجع إدراك المديرات لأنفسهن بمستوى متوسط لحد المعلمات على تغيير أنفسهن إلى ضعف اعتراف المديرات بأخطائهن ، وأنهن قد يكن أحد الأسباب التي تدفع المعلمات إلى ممارسة المواقف والسلوكيات السلبية التي تظهر فيها طابعهن الصعبة، كما قد يرجع إلى ضعف تقبل المديرات لانتقادات المعلمات كتغذية مرتدة يتعلمن منها، وملاحظة الأثر الذي يتركه سلوكهم على تصرفات المعلمات. كما قد يرجع ممارسة المديرات لأسلوب المواجهة الحازمة والإقناع بمستوى متوسط إلى أن المديرات يستخدمن استراتيجيات التجنب فيتحاشين التعاطي مع المعلمات ذوات الطباع الصعبة كما أأكدن من خلال المقابلة معهن ، كما قد يرجع إلى ضعف إلمام المديرات بالمهارات والطريقة التي تتطلبها المواجهة الحازمة وفن الإقناع، وقد يرجع ممارسة المديرات لأسلوب تطبيق العقوبات بمستوى متوسط لأن لجوء المديرات للعقاب يُعد مؤشراً على عدم قدرتهن على التواصل واحتواء المعلمات. كما قد ترجع ممارسة المديرات لأسلوب تحسين بيئة العمل بمستوى متوسط إلى ضعف ممارسة المديرات لأدوارهن الإدارية والتنظيمية التي تضيف أجواء مناسبة لممارسة المعلمات لوظائفهن والحد من الضغوط التي قد تؤدي إلى دفعهن لممارسة بعض السلوكيات السلبية.

كما يتضح أن المتوسطات الحسابية لآراء المعلمات تراوحت ما بين ٣,٧٤ و ٣,٤٨. وهذا يدل على أن المعلمات يرين أن المديرات تمارسن كل أسلوب من أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة بدرجة متوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج المقابلة مع المعلمات حيث أأكدن في الإجابة عن السؤال الخاص بـ : إلى أي مدى تحاول مديرة المدرسة تغيير سلوكها والمواقف المحيطة؟ وكيف لتمكين المعلمات ذوات الطباع الصعبة من تغيير أنفسهن؟ أن المديرات لا يلجأ إلى تغيير سلوكهم وإنما يطلبون منهم تغيير مواقفهم السلبية وأن المديرات لا يعترفن بأنه قد يكون الدافع لسلبتهن الأساليب التي يستخدمنها معهن في التعامل، أو إلى ضغوط العمل والظروف المحيطة بهن. كما أأكدن فيما يتعلق بالسؤال الخاص بمدى قيام مديرة المدرسة

بمواجهتهن بسلوكياتهن السلبية لتغييرها؟ وكيف تتم المواجهة؟. أن المديرات تواجههن بالسلوكيات الصادرة منهن مستخدمات السلوك المستبد القائم على التهديد والوعيد بضرورة تغيير مواقفهن وسلوكياتهن، وإطلاق الأحكام العامة عليهن . كما أكدن في الإجابة عن السؤال الذي يتعلق بتحديد أسلوب كيفية إقناعهن بتغيير سلوكياتهن السلبية أن المديرات يستخدمن في إقناعهن أسلوب الضغط عليهن بكتابة التعهدات، وعدم إتاحة الفرصة لهن للتعبير عن آرائهن، وإظهار أخطائهن، واستخدام عبارات وألفاظ قاسية تجرح مشاعرهن وتسيء إليهن. كما أكدن فيما يتعلق بمدى قدرة المديرات على السيطرة على انفعالاتهن، وإدارة غضبهن بشكل متزن، أن المديرات لا تستطعن التحكم في انفعالاتهن وعادة ما يستخدمن الصراخ والصوت المرتفع في التخاطب معهن، والتقليل من شأنهن، وتجريدهن من كل الصفات الحميدة، والحديث عن أخطائهن مع المعلمات الأخريات، والبحث عن وسائل لنقلهن من المدرسة، كما أكدن فيما يتعلق بالإجابة عن السؤال الخاص بالتحكم في لغة الجسد وحركاته من قبل المديرات أثناء مواجهة المعلمات ذوات الطباع الصعبة أن المديرات تستخدمن إيماءات عند مواجهتهن تشير إلى أنهن مستعدات في تعاملهن وتظهر عليهن ما يحسنه بداخلهن من اتجاهات نحوهن مثل الوجه العابس، والإشاحة باليدين أما فيما في الإجابة عن السؤال الخاص بتحسين بيئة العمل أشرن أن المديرات تعتمدن في تقويمهن على تقويم الأعوام السابقة كما أنهن تتأثرن بكلام الآخرين في تقويمهن. وأن طبيعة المبانى المدرسية تمثل لهن ضغوطاً نفسية وصحية من حيث التهوية والإضاءة. أما فيما يتعلق بالسؤال الخاص بمدى استخدام المديرات للعقوبات؟ ومتى تستخدمنها؟ وكيف؟ أكدن أن المديرات تستخدمن تطبيق العقوبات عليهن بمجرد ممارستهن لبعض السلوكيات الخاطئة دون معرفة الأسباب أو استخدام أسلوب الإقناع وأن تطبيق العقوبات التي توجه للمعلمات تتمثل في الإنذار الشفوي ثم الخطي، ثم لفت النظر، ثم الشكوى لمكتب الإشراف التربوي. وقد يرجع تقدير المعلمات إلى أن المديرات تمارسن أسلوب إدارة الغضب، والتحكم في لغة الجسد وحركاته بمستوى متوسط إلى أن فقد المديرات لمهارات التعبير عن الغضب بشكل سليم. إما بالنسبة لبقية الأساليب التي أنفق المديرات والمعلمات على أن المديرات تمارسها بدرجة متوسطة فربما ترجع إلى الأسباب أنفة الذكر في الفقرة السابقة.

كما يتضح من جدول (٥) أن ترتيب المديرات لمدى ممارستهن لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة جاء كما تبين المتوسطات الحسابية كما يلي: التحكم في لغة الجسد وحركاته ٤,٢٠، إدارة الغضب ٤,١٥، تطبيق العقوبات ٣,٩٥، تحسين بيئة العمل ٣,٨٧، الإقناع ٣,٨٣، المواجهة الحازمة ٣,٧٦، إدراك المديرات لذواتهن ٣,٧٢ على التوالي.

أما بالنسبة لترتيب المعلمات لمدى ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة جاء كما تبين المتوسطات الحسابية كما يلي: تطبيق العقوبات ٣,٧٤، إدارة الغضب ٣,٧٣، التحكم في لغة الجسد وحركاته ٣,٧١، تحسين بيئة العمل ٣,٦٤، الإقناع ٣,٦٢، المواجهة الحازمة ٣,٥٨، إدراك المديرات لذواتهن ٣,٤٨ على التوالي.

وبالنظر إلى ترتيب المديرات والمعلمات لمدى ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة يتضح أن هناك نسبة اتفاق بين المديرات والمعلمات حيث حصلت الأساليب التالية: إدارة الغضب، والتحكم في لغة الجسد وحركاته، وتطبيق العقوبات على مرتبة متقدمة مقارنة بالأساليب الأخرى، في حين حصل أسلوب تحسين بيئة العمل على مرتبة متوسطة وعلى الترتيب نفسه عند كل من المديرات والمعلمات، في حين حصلت الأساليب التالية: الإقناع، والمواجهة الحازمة، وإدراك المديرات لذواتهن على مرتبة متأخرة وعلى الترتيب نفسه عند كل من المديرات والمعلمات، وهذا يشير أن هناك رؤية مشتركة بين المديرات والمعلمات في قدرة المديرات على التواصل مع المعلمات والمهارات التي يمتلكنها في كل أسلوب من الأساليب. كما يتضح أن هناك اتفاقاً بين المديرات والمعلمات على أن أقل الأساليب ممارسة إدراك المديرات لذواتهن.

جدول (٦)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة تبعاً للمرحلة التعليمية

المرحلة الابتدائية		المرحلة المتوسطة		المرحلة الثانوية		أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة
المديرات ن = ١٠٤	المعلمات ن = ١١٨	المديرات ن = ٩٨	المعلمات ن = ١٠٤	المديرات ن = ٦٨	المعلمات ن = ١٠٨	
المتوسط الحسابي	٣,٧٣	٣,٤٩	٣,٦١	٣,٦٦	٣,٣٤	إدراك المديرات لذواتهن
التباين المعياري	٠,٥٠	٠,٥١	٠,٥٧	٠,٥٦	٠,٤٩	المواجهة الحازمة
المتوسط الحسابي	٣,٧٠	٣,٥٣	٣,٧٩	٣,٦٥	٣,٥٧	الإقناع
التباين المعياري	٠,٥٣	٠,٤٩	٠,٦٣	٠,٥٤	٠,٦٦	إدارة الغضب
المتوسط الحسابي	٣,٧٨	٣,٥٢	٣,٨٤	٣,٦٩	٣,٦٦	التحكم في لغة الجسد وحركاته
التباين المعياري	٠,٥٢	٠,٥٣	٠,٥١	٠,٥١	٠,٥٨	تحسين بيئة العمل
المتوسط الحسابي	٤,١١	٣,٧٦	٤,١٨	٣,٦٤	٤,١٨	تطبيق العقوبات
التباين المعياري	٠,٥٥	٠,٥٦	٠,٦٣	٠,٥٨	٠,٧٣	المتوسط العام
المتوسط الحسابي	٤,١٧	٣,٧٣	٤,٢٣	٣,٦٦	٣,٧٤	
التباين المعياري	٠,٦٣	٠,٥١	٠,٧٢	٠,٥٥	٠,٦٥	
المتوسط الحسابي	٣,٨٦	٣,٧٠	٣,٩٠	٣,٦٠	٣,٨٣	
التباين المعياري	٠,٥٦	٠,٥١	٠,٤٥	٠,٥٥	٠,٤٩	
المتوسط الحسابي	٣,٨٧	٣,٧٧	٣,٨٩	٣,٧١	٣,٧٥	
التباين المعياري	٠,٥١	٠,٤٧	٠,٦٢	٠,٦٠	٠,٧٨	
المتوسط الحسابي	٣,٨٩	٣,٦٤	٣,٩٤	٣,٦٥	٣,٩٦	
التباين المعياري	٠,٣٤	٠,٣٠	٠,٤١	٠,٤١	٠,٥٠	

يتضح من جدول (٦) أن المتوسطات الحسابية العامة لآراء المديرات في مراحل التعليم العام (ابتدائي، متوسط، ثانوي) حول مدى ممارستها لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة بلغت ٣,٨٩، ٣,٩٤، ٣,٩٦ على التوالي. ولآراء المعلمات بلغت ٣,٦٤، ٣,٦٥، ٣,٦٤ على التوالي. وهذا يدل على أن المديرات والمعلمات في مراحل التعليم العام يرين أن المديرات تمارسن أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة بدرجة متوسطة. وربما يرجع ذلك إلى أن الإلمام بالأسس التي يقوم عليها التعامل مع المعلمات يتوافر لدى المديرات بالفكر نفسه لأن إعدادهن مهنيًا متشابه. وقد لا يكون ضمن الإعداد مقررات تتضمن تحليل الشخصية ومكوناتها ودوافعها، ومهارات الاتصال، والحوار والإقناع، والسيطرة على الغضب، كما قد يرجع إلى قلة انعقاد دورات تدريبية في مجال إدارة ذوات الطباع الصعبة.

أما فيما يتعلق بآراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لكل أسلوب من أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة تبعاً للمرحلة التعليمية: فيتضح من جدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لآراء المديرات في المرحلة الابتدائية حول مدى ممارستهن لأسلوب: التحكم في لغة الجسد وحركاته، وإدارة الغضب بلغت ٤,١٧، ٤,١١ على التوالي ولآراء المديرات في المرحلة المتوسطة بلغت ٤,٢٣، ٤,١٨ على التوالي. وهذا يدل على أن المديرات في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة يرين أنهن تمارسن هذين الأسلوبين بدرجة عالية. كما يتضح أن المتوسطات الحسابية لآراء المديرات في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة حول مدى ممارستهن لكل أسلوب من الأساليب التالية: إدراك المديرات لذواتهن، المواجهة الحازمة، الإقناع، تطبيق العقوبات، تحسين بيئة العمل تراوحت لآراء المديرات في المرحلة الابتدائية ما بين ٣,٨٧ و ٣,٧٠. ولآراء المديرات في المرحلة المتوسطة تراوحت ما بين ٣,٩٠ و ٣,٧٤. وهذا يدل على أن المديرات في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة يرين أنهن تمارسن كل أسلوب من هذه الأساليب بدرجة متوسطة. كما يتضح أن المتوسطات الحسابية لآراء المديرات في المرحلة الثانوية حول مدى ممارستهن لأساليب: التحكم في لغة الجسد وحركاته، وإدارة الغضب، وتطبيق العقوبات بلغت ٤,٢٢، ٤,١٨، ٤,١٧ على التوالي وهذا يدل على يرين أنهن تمارسن هذه الأساليب بدرجة عالية. أما بالنسبة للأساليب التالية: إدراك المديرات لذواتهن، المواجهة الحازمة، الإقناع، تحسين بيئة العمل فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ٣,٩١ و ٣,٦٦. وهذا يدل على أن المديرات في المرحلة الثانوية يرين أنهن تمارسن كل أسلوب من هذه الأساليب بدرجة متوسطة.

كما يتضح من جدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لآراء المعلمات في المرحلة الابتدائية حول مدى ممارسة المديرات لكل أسلوب من أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة تراوحت ما بين ٣,٧٧ و ٣,٤٩. ولآراء المعلمات في المرحلة المتوسطة تراوحت ما بين ٣,٧١ و ٣,٦٠ ولآراء المعلمات في المرحلة الثانوية تراوحت ما بين ٣,٨٠ و ٣,٣٤. وهذا يدل على أن المعلمات في مراحل التعليم العام (ابتدائي، ومتوسط، ثانوي) يرين أن المديرات تمارسن كل أسلوب من أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما النتائج المتوقعة لممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة في مدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟ (انظر جدول ٧).

يتضح من جدول (٧) أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تحقيق ممارسة أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الإيجابية المتوقعة بلغ ٤,٢٣. وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرين أن ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة يحقق نتائج إيجابية بدرجة عالية. وهذا يدل على وعي أفراد عينة الدراسة بفوائد وأهمية ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة في مساعدة المديرات على التواصل مع المعلمات ذوات الطباع الصعبة، وحفزهن على التغيير من أنفسهن مما ينعكس على

جدول (٧)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أفراد عينة الدراسة حول نتائج ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي ن مرتبة تنازلياً = ٥٥٢

أفراد عينة الدراسة ن = ٥٩٢			نتائج ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
١	٠,٨٥	٤,٣٧	تمكن المديرية من التصدي للمواقف والسلوكيات السلبية الصادرة من المعلمات بفاعلية
٢	٠,٨٩	٤,٣٦	تحد من المواقف والسلوكيات السلبية الصادرة من المعلمات
٣	٠,٨٧	٤,٣٤	تساعد على توفير بيئة آمنة وصحية
٤	٠,٨٢	٤,٢٨	تجعل المديرية أقل ميلاً للتعامل مع المواقف والسلوكيات السلبية بشكل شخصي
٥	٠,٨٥	٤,٢٧	تعمل على تحسين الأداء ومعدل إنتاج المعلمات
٦	٠,٩٥	٤,٢٠	تعزز الثقة في علاقة المديرية بالمعلمات
٧	٠,٨٣	٤,١٩	تحقق التوافق بين المديرية والمعلمات
٨	٠,٩٢	٤,٠٦	تحفز المعلمات على تغيير مواقفهن وسلوكياتهن السلبية إلى إيجابية
٩	٠,٩٦	٤,٠٣	تعمل على إرضاء طموحات واهتمامات المعلمات
	٠,٧٣	٤,٢٣	المتوسط العام لنتائج ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة

الحد من مواقفهن وسلوكياتهن السلبية ويعمل على فاعلية أدائهن. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستي (أحمد غنيم، ٢٠٠٥)، ودراسة (Kelker, 1998) التي بينت أن استخدام استراتيجيات مواجهة الحازمة يحقق نتائج إيجابية في حل المشكلات التي يثيرها الاختلافات بين الأفراد.

أما فيما يتعلق بآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تحقق كل نتيجة من نتائج ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة، فيتضح من جدول (٧) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين ٤,٣٧ و ٤,٠٣. وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة يحقق كل نتيجة من النتائج الواردة في الجدول بدرجة عالية. كما يتضح من الجدول أن أعلى متوسط حسابي كان لنتيجة تمكن المديرية من التصدي للمواقف والسلوكيات السلبية الصادرة من المعلمات بفاعلية، وهذا مؤشر على وعي أفراد عينة الدراسة بالآثار السلبية القائمة على السلوك المستبد في التواصل مع المعلمات، وأنها لا تحقق النتائج المرجوة. وأن أقل متوسط حسابي كان لنتيجة تعمل على إرضاء طموحات واهتمامات المعلمات، وهذا دليل على أن أفراد عينة الدراسة ينشئون المزيد من استخدام أساليب فاعلة في التواصل مع المعلمات لتحقيق طموحاتهن و جلب الرضا لهن.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة والنتائج المتوقعة لممارستهن لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة في مدارس التعليم العام الحكومية للبنات بالمدينة المنورة حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟ (انظر جدول (٨)).

جدول (٨)

قيم معاملات ارتباط بيرسون لآراء أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة والنتائج المتوقعة لممارستها في مدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة

أفراد عينة الدراسة ن = ٥٩٢			أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة
الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥	الدلالة الإحصائية الفعلية	معامل الارتباط	
دالة	٠,٠٠١	٠,٤٩	إدراك المديرات لذواتهن
دالة	٠,٠٠١	٠,٥٠	المواجهة الحازمة
دالة	٠,٠٠١	٠,٥٢	الإقناع
دالة	٠,٠٠١	٠,٤٣	إدارة الغضب
دالة	٠,٠٠١	٠,٢٩	التحكم في لغة الجسد وحركاته
دالة	٠,٠٠١	٠,٤٧	تحسين بيئة العمل
دالة	٠,٠٠١	٤,٦	تطبيق العقوبات
دالة	٠,٠٠١	٠,٦٤	المتوسط العام لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة

يتضح من جدول (٨) لتحديد العلاقة بين ممارسة أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة وكل أسلوب من الأساليب والنتائج المتوقعة للممارسة حسب آراء أفراد عينة الدراسة أن قيمة [ر] دالة إحصائياً، وهذا يدل على أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ لآراء أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة وكل أسلوب من الأساليب و النتائج المتوقعة لممارسة هذه الأساليب ، وهذا يشير إلى أنه كلما مارست المديرات هذه الأساليب في التواصل مع المعلمات ذوات الطباع الصعبة كلما أدى ذلك إلى تحقيق نتائج إيجابية.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً للوظيفة ، والمرحلة التعليمية في مدارس التعليم العام الحكومية للبنات بالمدينة المنورة؟ انظر جدول (٩).

يتضح من جدول (٩) أن قيمة [ت] = ٨,٥٦ للمتوسط العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة في مدارس التعليم العام للبنات تبعاً للوظيفة (مديرة، معلمة) وهذه القيمة دالة إحصائياً. وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة. وبمقارنة المتوسطات الحسابية لآراء المديرات والمعلمات اتضح أن هذه الفروق لصالح المديرات . وهذا يشير إلى أن المديرات يرين أنهن تمارسن أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة بدرجة أكبر مما ترى المعلمات.

جدول (٩)

قيم اختبار [ت] لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة
المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة في مدارس التعليم العام للبنات
بالمدينة المنورة تبعاً للوظيفة

الدالة الإحصائية عند ٠,٠٥	مستوى الدالة الفعلية	قيمة [ت]	المعلمات ن = ٣٢٢		المديرات ن = ٢٧٠		أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
دالة	٠,٠٠١	٥,٠٦	٠,٥٨	٣,٤٨	٠,٥٢	٣,٧٢	إدراك المديرات لذواتهن
دالة	٠,٠٠١	٣,٥٩	٠,٥٧	٣,٥٨	٠,٦٠	٣,٧٦	المواجهة الحازمة
دالة	٠,٠٠١	٤,٥٥	٠,٥٩	٣,٦٢	٠,٥٣	٣,٨٣	الإقناع
دالة	٠,٠٠١	٨,٥٣	٠,٥٨	٣,٧٣	٠,٦٢	٤,١٥	إدارة الغضب
دالة	٠,٠٠١	٩,٩٦	٠,٥٤	٣,٧١	٠,٦٧	٤,٢٠	التحكم في لغة الجسد وحركاته
دالة	٠,٠٠١	٨,٥٣	٠,٥٨	٣,٧٣	٠,٦٢	٤,١٥	إدارة الغضب
دالة	٠,٠٠١	٤,٨٨	٠,٦١	٣,٦٤	٠,٥١	٣,٨٧	تحسين بيئة العمل
دالة	٠,٠٠١	٤,١١	٠,٦١	٣,٧٤	٠,٦٤	٣,٩٥	تطبيق العقوبات
دالة	٠,٠٠١	٨,٥٦	٠,٣٩	٣,٦٤	٠,٤١	٣,٩٣	المتوسط العام

ولتحديد الفروق بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لكل أسلوب من أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة في مدارس التعليم العام للبنات تبعاً للوظيفة (مديرة، معلمة)، يتضح من الجدول (٩) أن قيمة [ت] دالة إحصائياً في كل أسلوب من أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة. وهذا يشير إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لكل أسلوب من أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة. وبمقارنة المتوسطات الحسابية لآراء المديرات والمعلمات اتضح أن هذه الفروق لصالح المديرات. وهذا يشير إلى أن المديرات يرين أنهن تمارسن كل أسلوب من أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة بدرجة أكبر مما ترى المعلمات.

يتضح من الجدول (١٠) : أن قيمة [ف] = ٠,٣٤ للمتوسط العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة في مدارس التعليم العام للبنات تبعاً للمرحلة التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة تبعاً للمرحلة التعليمية. وهذا يشير إلى أفراد عينة الدراسة في مراحل التعليم العام (ابتدائي، متوسط، ثانوي) يرون أن المديرات تمارسن أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة بالمستوى نفسه. ويمكن اعتبار هذه النتيجة منطقية لأن أفراد عينة الدراسة يتشابهن تقريباً من حيث الخصائص (المستوى التعليمي، والإعداد التربوي، والالتحاق بالدورات التدريبية) كما اتضح من جدولتي خصائص عينة الدراسة (١)، (٢).

جدول (١٠)

قيم تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطابع الصعبة في مدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة تبعاً للمرحلة التعليمية

الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥	مستوى الدلالة الفعلية	قيمة [ف]	المرحلة الثانوية ن = ١٦٨		المرحلة المتوسطة ن = ٢٠٢		المرحلة الابتدائية ن = ٢٢٢		أساليب إدارة المعلمات ذوات الطابع الصعبة
			الاتحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الاتحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الاتحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	
دالة	٠,٠٠٢	٦,٢٧	٠,٦٢	٣,٤٧	٠,٥٧	٣,٦٨	٠,٥٢	٣,٦٠	إدراك المديرات لذواتهن
غير دالة	٠,١٧٩	١,٧٣	٠,٦٨	٣,٦٦	٠,٥٩	٣,٧٢	٠,٥٢	٣,٦١	المواجهة الحازمة
غير دالة	٠,٠٦	٢,٥١	٠,٦٧	٣,٧٦	٠,٥١	٣,٧٦	٠,٥٤	٣,٦٤	الإقناع
غير دالة	٠,٧٢٤	٠,٣٢	٠,٦٧	٣,٩٦	٠,٦٦	٣,٩٠	٠,٥٨	٣,٩٢	إدارة الغضب
غير دالة	٠,٠٩٩	٠,٠٤	٠,٦٤	٣,٩٣	٠,٧٠	٣,٩٤	٠,٦١	٣,٩٤	التحكم في لغة الجسد وحركاته
غير دالة	٠,٤٤٨	٠,٨٠	٠,٦٦	٣,٧٠	٠,٥٣	٣,٧٤	٠,٥٤	٣,٧٧	تحسين بيئة العمل
غير دالة	٠,١٧٦	١,٧٤	٠,٧٨	٣,٩٢	٠,٦١	٣,٨٠	٠,٤٩	٣,٨٢	تطبيق العقوبات
غير دالة	٠,٧١٢	٠,٣٤	٠,٥٤	٣,٧٧	٠,٣٩	٣,٧٩	٠,٣٤	٣,٦٧	المتوسط العام

ولتحديد الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المديرات لكل أسلوب من أساليب إدارة المعلمات ذوات الطابع الصعبة في مدارس التعليم العام للبنات تبعاً للمرحلة التعليمية، يتضح من الجدول (١٠) أن قيمة [ف] دالة إحصائياً في ممارسة المديرات لأسلوب إدراك المديرات لذواتهن في إدارة المعلمات ذوات الطابع الصعبة. وهذا يشير إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة لأسلوب إدراك المديرات لذواتهن تبعاً للمرحلة التعليمية. وباستخدام اختبار شيفيه scheffe تبين أن هذه الفروق ترجع إلى أن المتوسط الحسابي لآراء أفراد عينة الدراسة في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة يزيد بفارق ذي دلالة إحصائية عن المتوسط الحسابي لآراء المديرات في المرحلة الثانوية، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة يرون أن المديرات تمارسن أسلوب إدراك المديرات لذواتهن في إدارة المعلمات ذوات الطابع الصعبة بدرجة أكبر مما يرى أفراد عينة الدراسة في المرحلة الثانوية. وربما يرجع ذلك إلى أنه قد يكون مستوى الوعي لدى مديرات المرحلة الثانوية بأهمية تغيير سلوكياتهن لإحداث تغييرات في سلوك المعلمات. وربما يرجع ذلك إلى أن قيمة [ف] غير دالة إحصائياً في كل أسلوب من أساليب إدارة المعلمات ذوات الطابع الصعبة: المواجهة الحازمة، الإقناع، إدارة الغضب، التحكم في لغة الجسد وحركاته، تحسين بيئة العمل، تطبيق العقوبات. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المديرات لكل أسلوب من هذه الأساليب تبعاً للمرحلة التعليمية. وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة في مراحل التعليم العام (ابتدائي، متوسط، ثانوي) يرون أن المديرات تمارسن كل أسلوب من هذه الأساليب في إدارة المعلمات ذوات الطابع الصعبة بالمستوى نفسه كما يتضح من الجدول (١٠).

نتائج الدراسة

- استناداً إلى التحليل السابق لأسئلة الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:
- ترى أفراد عينة الدراسة في مدارس التعليم العام للبنات أن المديرات تمارسن أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة وكل أسلوب من الأساليب بدرجة متوسطة .
 - ترى المديرات في مدارس التعليم العام للبنات أنهن تمارسن أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة بدرجة متوسطة . أما بالنسبة لكل أسلوب من الأساليب فيرى أنهن تمارسن أسلوبين: إدارة الغضب، التحكم في لغة الجسد وحركاته بدرجة عالية في حين تمارسن الأساليب التالية: إدراك المديرات لذواتهن، المواجهة الحازمة، الإقناع، تحسين بيئة العمل، تطبيق العقوبات بدرجة متوسطة.
 - ترى المعلمات في مدارس التعليم العام للبنات أن المديرات تمارسن أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة، وكل أسلوب من الأساليب بدرجة متوسطة.
 - أن هناك اتفاقاً بين المديرات والمعلمات في مدارس التعليم العام للبنات على أن أقل أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة ممارسة إدراك المديرات لذواتهن.
 - ترى المديرات في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة أنهن تمارسن أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة بدرجة متوسطة، أما بالنسبة لكل أسلوب من الأساليب فتري المديرات أنهن تمارسن أسلوبين : إدارة الغضب، التحكم في لغة الجسد وحركاته بدرجة عالية، في حين تمارسن بقية الأساليب بدرجة متوسطة.
 - ترى المديرات في المرحلة الثانوية أنهن تمارسن أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة بدرجة متوسطة. أما بالنسبة لكل أسلوب من الأساليب فتري المديرات أنهن تمارسن أسلوبين : إدارة الغضب، التحكم في لغة الجسد وحركاته وتطبيق العقوبات بدرجة عالية . في حين تمارسن بقية الأساليب بدرجة متوسطة.
 - ترى المعلمات في مراحل التعليم الابتدائية والمتوسطة والثانوية أن المديرات تمارسن أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة وكل أسلوب من الأساليب بدرجة متوسطة.
 - ترى أفراد عينة الدراسة في مدارس التعليم العام للبنات أن ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة يحقق نتائج إيجابية بدرجة عالية.
 - توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة ونتائج الممارسة للمديرات.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة وكل أسلوب من الأساليب تبعاً للوظيفة لصالح المديرات.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المديرات لأسلوب إدراك المديرات لذواتهن تبعاً للمرحلة التعليمية لصالح أفراد عينة الدراسة في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المديرات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة تبعاً : للمرحلة التعليمية.

التوصيات

- تم التوصل إلى عدد من التوصيات هي:
- ينبغي على مديرات المدارس توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة للمعلمات من خلال الاهتمام بتحديد أدوار كل معلمة منعاً للازدواجية والتضارب التي قد تدفع المعلمات ذوات الطباع الصعبة يظهرن مواقف وسلوكيات سلبية، وتوضيح أساليب تأدية الأعمال بمشاركة المعلمات، وتوزيع الأعمال بالعدل بينهن حسب قدراتهن وإمكانياتهن، وتوفير الأنشطة الترفيهية والاجتماعية والتربوية للحد من ضغوط العمل وعدم ترك مجال للمعلمات لإثارة المشكلات، وتزويد المعلمات بتغذية راجعة عن أدائهن بصفة مستمرة، وتقويم المعلمات بعيداً عن التأثير بحوادث معينة أو تقويمات لأعوام سابقة. وتوفير الإمكانيات المادية من إضاءة وتهوية وتجهيزات (وسائل تعليمية، ومكاتب).
 - ينبغي على مديرات المدارس إتاحة الفرصة للمعلمات للتعبير عن مشكلاتهن ومساعدتهن على حلها، وضرورة تقبل المديرات لانتقادات المعلمات كتغذية راجعة لتعديل مواقفهن وسلوكياتهن.
 - تركيز تقويم الأداء الوظيفي على قدرة المديرات على إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة كأحد العناصر التي تؤخذ بالاعتبار عند تقويم المديرات مما يزيد الاهتمام لديهن بهذا الجانب؛ ولأن المديرية التي تستطيع التعامل مع هذه الفئة بنجاح تستطيع التعامل مع المعلمات العاديات.
 - ينبغي على الإدارة العامة للتربية والتعليم عقد دورات تدريبية للمديرات في أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة لتنمية وتأصيل المهارات والقدرات الإدارية والسلوكية لإدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة، بحيث تحتوي مقررات الدورة على: مهارات الاتصال، وإدارة الحوار، وفن الإقناع، وإدارة الغضب، والمواجهة الحازمة، ومهارات التحكم في لغة الجسد وحركاته. وأن تكون ذات فترة زمنية لا تقل عن ثلاثة أشهر، و تنصف بالاستمرارية والتواصل.
 - ضرورة عقد ندوات وورش عمل للمديرات والمعلمات يتم من خلالها التعريف بالتأثيرات السلبية لسوء إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة، خطر عدم التواصل مع هذه الفئة على جودة العملية التعليمية، وما تسببه من نتائج سلبية صحياً ونفسياً على العاملين.
 - ينبغي على إدارات التربية والتعليم عقد محاضرات للمديرات والمعلمات تتعلق بأسس علم النفس الإداري الذي يتضمن تحليل الشخصية ومكوناتها وآلياتها ودوافعها وسلوكها.
 - عمل دراسة حالة للمعلمات اللاتي لا تتمكن مديرات المدارس من التعامل معهن بعد استفاد كل الأساليب وإحالتهم إلى المختصين لدراسة دوافعهم وترشيد المديرات بأسلوب التعامل معهن.
 - ينبغي على وزارة التربية والتعليم توجيه إدارات التربية والتعليم باختيار القيادات الإدارية الواعية التي تتحلّى ببعض السمات الشخصية التي تساعد على إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة بفاعلية، مثل: إتقان مهارة الإصغاء، والقدرة على التأثير، والتحكم في الانفعالات اللفظية والسلوكية، ووضع المديرات المرشحات للعمل الإداري في سنة تجريبية للتأكد من توافر تلك السمات لديهن.

- ضرورة وجود أخصائيين نفسيين في المدارس للقيام بعمل برامج وقائية للمدربات والمعلمات في إدارة الغضب والتحكم في لغة الجسد.
- التأكيد على أهمية التطبيق الناجح لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة وضرورة ترسيخ هذه الأساليب وجعلها جزءاً أساسياً من أساليب العمل، بإفادة المدربات من استبانة الدراسة الحالية كدليل إرشادي في إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة.

المقترحات البحثية

- الدراسة الحالية تتضمن دراسة أساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة، والنتائج المتوقعة لممارسة الأساليب ؛ لذا تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية التالية:
- معوقات ممارسة المدربات لأساليب إدارة المعلمات ذوات الطباع الصعبة.
- إجراء دراسة مماثلة عن أساليب إدارة المعلمين ذوي الطباع الصعبة في مدارس البنين.

المراجع

المراجع العربية

- أحمد بن علي غنيم (٢٠٠٥): استراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الحكومية المتوسطة للبنين بالمدينة المنورة. مجلة العلوم التربوية. جامعة طيبة.
- آرثر بيل وديل سميث (٢٠٠١): المهارات التي تحتاجها للنجاح في عالم الأعمال: كيف نتنصر على ذوي الطباع الصعبة. ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
- آرثر بيل وديل سميث (١٩٩٨): كيف تتجح في كسب الصعاب. ترجمة: مجدي كامل، القاهرة: دار الكتاب العربي.
- إيان كرييف (٢٠٠٠): دليل المدير لتجنب الأخطاء : كيف تتجنب ٧٣٠ خطأ شائعاً عند التعامل مع الناس؟ ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
- ألان اكسيلرود وجيم هولنتج (٢٠٠٥): ٢٠١ طريقة للتعامل مع ذوي الطباع الصعبة. ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
- إنجلينا بودن (٢٠٠٦): السلوك الصعب: باقة من التلميحات والأدوات والأساليب لمعالجة المشكلات السلوكية الشائعة في العمل. ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
- الأينا زوكر (٢٠٠١): التأثير القوي الخفية في عصر متغير. ترجمة: طه عزلم، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.
- ألبرت جيه برنشتاين (٢٠٠٤): كيف تتعامل مع الانفجار العاطفي لدى الناس: ضع حدود التسامح، تتباً بالغضب، قدم العون بلا توقف، انزع فتيل الغضب، أعلم المكان والزمان المناسبين لطلب العون. ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.

- بتر هوني (٢٠٠٣): الأفراد ذوو المشكلات وكيفية التعامل معهم. ترجمة: عبد الله بن سحمي القرشي، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- براندوان نورويوف (٢٠٠١): دليل المديرين إلى التعامل مع الآخرين: فن ومهارة الحصول على ما تريده. ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
- بيتر هانسون (١٩٩٨): ضغوط العمل طريقك إلى النجاح: كيف تجعل من ضغوط حياتك وسيلة للتفوق. ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
- بيرتون كابلان (٢٠٠٥): كيف تسيطر على الآخرين: ١٤ يوماً لتحصل على القوة والثقة. ط٢، ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
- بيني بوف جوكوندريل (٢٠٠٥): ١٠١ طريقة فورية لتنمية مهارات التخاطب. ط٢، ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
- جاري س توبتشيك (٢٠٠٢): التغلب على سلبية العمل: كيفية التعامل مع (١٤) نوعاً من الموظفين السلبيين من "المتصلين من وظائفهم" إلى "مروجي الشائعات"، وكيفية وقف انتشار "فيروس السلبية" في فريق عملك أو قسمك أو مؤسستك، كيفية إنشاء بيئة عمل إيجابية تزيد من إنتاجية الموظفين وترفع معنوياتهم. ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
- جاك جريفن (٢٠٠٢): كيف تقولها في العمل: استخدام كلمات القوة والعبارة ولغة الجسد وأسرار الاتصال للتعبير عن ذاتك. ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
- جوديث أي فيشر (١٩٩٧): فن إدارة الاختلاف: دليل المفاوضات. ترجمة: علا أحمد، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- جوزيف دان (٢٠٠٣): المزعجون من الناس وكيف تتعامل معهم. ترجمة: هالة النابلسي، الرياض: مكتبة العبيكان.
- جون بي أردن (٢٠٠٤). التعايش مع ضغوط العمل: كيف تتغلب على ضغوط العمل اليومية. ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
- جون ماتوك وجونز ايهرينبورغ (د.ت): كيف تنمي قدرتك على مقاضة الآخرين. ترجمة: سامي تيسير سلمان.
- جيرى ويزينكس (١٩٩٩): تسوية الخلافات في العمل. ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
- جيل لند نفيلد (٢٠٠٤): إدارة الغضب: أبسط الخطوات للتعامل مع الإحباط والتهديد. ط٢، ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
- جيمس فان فليت (٢٠٠٤): الدليل الدائم للنجاح مع الناس: حلول فورية لأصعب المشكلات التي تصادفك في عملك أو في المجتمع أو مع أسرته وأصدقائه. ط٣، ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
- جيني روجرز (٢٠٠١): مهارات التأثير بالآخرين: برنامج للتطوير الذاتي. ترجمة عزيز الإسبر. سوريا: شعاع للنشر والتوزيع.
- روبرت باكال (٢٠٠٢): مرشد الأذكاء الكامل: كيف تتعامل مع مشاكل الموظفين. ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

- روبرت بولتون، ودوروثي جروفر بولتون (٢٠٠١): أساليب الناس في العمل: كيف تنهض بعلاقاتك المتعثرة وتطلق بعلاقاتك الناجحة نحو الأفضل. ترجمة مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
- ريك برينكمان وريك كير شنر (٢٠٠٥): التعامل مع من لا تطبيقهم: كيف تخرج المحاسن من الناس السيئين. ترجمة: بيت الأفكار الدولية، الرياض: بيت الأفكار الدولية.
- طه عبد المنعم حسين (٢٠٠٦): سيكولوجية العنف. المفهوم، النظرية، العلاج. الرياض: الدار العربية للتربية.
- عبد الحكم أحمد الخزامي (١٩٩٨): آفة العصر ضغوط العمل والحياة بين المدير والخبير. القاهرة: مكتبة ابن سينا.
- عبد الرحمن عدس (١٩٩٧): أساسيات البحث التربوي. ط٢، عمان: دار الفرقان.
- عبد الرحمن أحمد هيجان (١٩٩٨): ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- عبد الله بن محمد العوشن (٢٠٠٤): كيف تقنع الآخرين. ط٤، الرياض: دار العامر للنشر والتوزيع.
- علي الحمادي (٢٠٠٥): ٨٠ طريقة لهندسة الحياة وصناعة التأثير: كيف تكون رقماً صعباً وقائداً مؤثراً وصانعاً للمستقبل وفاعلاً في حركة الحياة؟ وكيف تترك بصماتك في دنيا الناس. بيروت: دار ابن حزم.
- كاري كوبر وفاليري ساذرلاند (١٩٩٨): فن التعاطي مع الشخصيات الصعبة. ترجمة: مركز التعريب والترجمة. بيروت: الدار العربية للعلوم.
- كويك نوتس (٢٠٠٣): كيف تسوي خلافات العمل بنجاح؟ ترجمة: عماد الحداد، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- كينيث كلوك وجوان جولد سميث (٢٠٠٥): تسوية الصراعات في العمل: دليل كامل لكل شخص في العمل. ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
- لسس، جيلين (٢٠٠٥): كيف تتمتع بالثقة والقوة في التعامل مع الناس. ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
- مادلين بيري ألين، وانطونيت دلوشا (٢٠٠١): الاتصالات فهم ما وراء الكلمات. ترجمة هالة صدقي. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- مارلين بينكس (٢٠٠٦): إدارة الأشخاص ذوي الطباع الصعبة: دليل متميز للتعامل مع أي موظف. ترجمة: مكتبة جرير: مكتبة جرير.
- ماري ريتشاردز (٢٠٠٦): التوتر: باقة من التلميحات والأساليب حول إدارة الضغوط واستغلال التوتر بإيجابية. ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
- محمد فحسي (٢٠٠١): مهارات لا بد منها للصعود إلى القمة. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- محمد أحمد عبد الجواد (٢٠٠٥): الإدارة بالحوار. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- محمد راشد ديماس (١٩٩٩): فنون الحوار والإقناع. بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.

- محمد عبد الغني حسن هلال (١٩٩٥): مهارات الاتصال: فن الاستماع والحديث. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- موربيل سولومون (٢٠٠٤): العمل مع أصعب الناس: مئات من خطط الإدارة وتقائنها ثم تجريبها بنجاح لكسب التعاون والاحترام من المستبدين والمتأمرين وسليطي اللسان وغيرهم من أصعب الأشخاص الذين يتحتم التعامل معهم يومياً . ط٣، ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
- موسى يونس (١٩٩٩): كيف تحصل على أفضل ما لدى الناس. الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر.
- ناجي معلا (٢٠٠٠): التفاوض: الاستراتيجية والأساليب مدخل في الحوار الإقناعي. ط٢، عمان: مطابع الفنار.
- نك موركان (٢٠٠٥): قواعد التأثير في المستمعين: كيف تدفع الناس إلى العمل من خلال حديثك إليهم. ترجمة: مها حسن بحبوح، بيروت: شركة الحوار الثقافي.
- هاري ميلز (٢٠٠٦): فن الإقناع: كيف تسترعي انتباه الآخرين وتغير آراؤهم وتؤثر عليهم. ط٢، ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
- هانسي السليمان (٢٠٠٣): الشخصية المؤثرة: كيف تؤثر في الآخرين. عمان: دار الإسراء للنشر والتوزيع.
- هانسي السليمان (٢٠٠٤): فن التعامل مع الآخرين: كيف تتعامل مع الآخرين، عمان: دار الإسراء للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

- Donadio Patrick, (2003). Dealing with Difficult People Takes Practice. AutoInc. (1) <http://autoinc.org>: (1- 2).
- Fiore Tony, (2006). How to Deal with Difficult People, Part2 – The Bully. [www.http://ezinearticles.com-is](http://ezinearticles.com-is) a member of emailuniverse.com, Network.
- Hogan Eileen K., (2003). Anger Management 1: An Overview for Counselors. Eric The Educational Resources Information Center. Member: ED 482766: 1 – 6.
- Kelker Katharin , (1998). Resolving Conflicts in Rural Schools. Rural Special Education Quart, 17 (3): 18 – 26.
- Lohr Smath , (1999) Sampling: Design and Analysis. Ist edition. Brooks/ Cole Publishing Company.
- Martin Brian, (2001). Activists and " Difficult people" Published in Anarchism (30): 27 – 47.
- Mintzberg Harry , (1989). Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations. New York: The Free Press.

- Karenl O'conner, (2002). Dealing with Difficult People Work. [www.http://karenoconner.com](http://karenoconner.com)
- Robin Daniel, (2004). Strategies for Handling Difficult Workplace Behaviors, Part2 <http://www.Abetterworkplace.com>
- Teacher Support Network (2003). Dealing with Difficult People. www.teachersupport.info.inwales.
- Tjosovold Dean, & Daniel, Ding. D (2001). Conflict Management Training in China The Value of Cooperative Conflict Theory. Jnl of Teaching in Intl Business, 21 (2): 53 – 75.
- Zambito Victoria, (2000). Dealing with Difficult People. <http://www.redvector.com/new-articles/viewcontent.asp>

* مواقع على الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت):

- <http://ibstime.com/mar99.html>. Dealing with Difficult People 1999 march online newsletter.
- [http://www.refresher.com/difficult people.html](http://www.refresher.com/difficult%20people.html) . Thornton, Paul managing diffic.

تاريخ ورود البحث : ٢٠٠٦/٥/١ م
 تاريخ ورود التعديلات : ٢٠٠٦/١٠/٣١ م
 تاريخ القبول للنشر : ٢٠٠٦/١١/١ م

