

التوتر في العمل لدى مديري ومديرات المدارس القطرية دراسة استطلاعية

د. حصة محمد صادق

مقدمة:

منذ بداية نشأة علم الإدارة في أوائل القرن العشرين إلى الآن، اختلفت المفاهيم والنظريات والاتجاهات الخاصة بهذا العلم. فلقد ظهر الاتجاه الكلاسيكي الذي يقيم الفرد العامل على أساس كفاءته ونتاجيته، ويهتم بأفضل الأساليب والإجراءات في إنجاز الأعمال واكتشاف أمثل الطرق لأداء الأعمال، وإثارة دافعية العامل للعمل عن طريق الحافز المادى حيث يرى أنه يمكن السيطرة على سلوك الإنسان عن طريق السيطرة على الحافز المادى الذى يحفزه للعمل، وكان لهذا الاتجاه تأثيره على الإدارة التربوية حيث كان الاهتمام بالجوانب الكمية للإدارة، فركزت الدورات التدريبية لمديري المدارس على مقررات التمويل المدرسى وإعداد الموازنة، وأصبحت أهداف التعليم سلوكية حيث يمكن قياس الأداء بشكل جيد، وتم استخدام معايير تفصيلية لقياس كفاءة المدرسين والمديرين، وأصبح ينظر للتربية على أنها عمل أو مهنة - busi- ness، ظهر بعد ذلك الاتجاه الإنسانى الذى نهى إلى ضرورة الاهتمام بمشاعر الفرد العامل وأحاسيسه وبيئة العمل والعلاقات الإنسانية الجيدة بينه وبين زملائه وبينه وبين رؤسائه في العمل، فتحسين العلاقات الإنسانية هى الدعامة الأساسية لزيادة الإنتاجية. لذلك ظهرت مصطلحات في الإدارة التربوية لم تكن مألوفة من قبل كالمعنويات والعلاقات والديمقراطية. واهتم الاداريون بمعنويات الموظفين والعلاقة بين المدرسين والتلاميذ، وأنشأت مجالس رعاية المدرسين في المناطق التعليمية للدفاع عن اهتمامات المدرسين والمطالبة بحق المشاركة في تشكيل السياسات التربوية، واعتبرت المدرسة مجتمعاً مصغراً يتم إعداد التلاميذ فيه للحياة، وذلك بعيشهم في مناخ ديمقراطى.

برز بعد ذلك وفي بداية الستينيات الاتجاه السلوكى الذى يحاول أن يجمع بين البعدين السابقين، ويقوم هذا الاتجاه على افتراض أن سلوك الانسان يرتبط بمجموعة من الاحتياجات والقيم والأهداف والدوافع، وأن هذا السلوك ما هو إلا نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة، وإذا أردنا السيطرة على سلوك الإنسان ينبغى أن نسيطر على البيئة التى يعيشها، ومع ظهور هذا الاتجاه برزت الدراسات والأبحاث الخاصة بسلوك العاملين والبيئة التنظيمية مثل دراسات الرضا الوظيفى والاتجاهات نحو الوظيفة والدافعية وديناميات الجماعة، واهتمت الكثير من المنظمات بتعيين خبراء وباحثين لإجراء الأبحاث والدراسات التى تحاول أن تربط بين سلوكيات الأفراد وإنتاجيتهم وبيئة العمل.

ويعتبر «التوتر في العمل» أحد الموضوعات التى يهتم بدراستها هذا الاتجاه، وتؤثر مستويات معينة من التوتر سلباً على صحة الأفراد وبالتالي على إنتاجيتهم في المنظمة، لذلك تحرص العديد من المنظمات على تحرى الأسباب الحقيقية للتوتر لدى الأفراد بمجرد ظهور أعراضه أو المؤشرات الدالة عليه، وتعمل على تدريب الأفراد على وضع استراتيجيات لخفض التوتر بما يتناسب مع مسببات هذا التوتر.

ويعتبر المديرون والمدرسون من الفئات المعرضة للإصابة بالجوانب السلبية للتوتر، فيذكر (Don Hellriegel)⁽¹⁾ أن الأفراد العاملين الأكثر عرضة للإصابة بالإحترق النفسى Job Burnout في العمل هم: المحاسبون، المحاضرون، المديرون، المرضى، رجال الشرطة، الاخصائيون الاجتماعيون، والمدرسون، أولئك الأفراد المهنيون (Professional) الذين عليهم التعامل بشكل كبير مع الأفراد الآخرين - الزبائن، المرؤوسين، الرفقاء في العمل.

كما أن درجة الإصابة بالتوتر وأعراضه تختلف من مستوى إدارى إلى آخر، فبالنظر إلى السجلات الصحية لمدراء الإدارة العليا نجد أنها تختلف بشكل كبير عن السجلات الصحية لمدراء الإدارة المتوسطة، والسبب في ذلك هو تباين وضعية المدراء في الإدارة العليا والمتوسطة، فالأولون يتقلدون مركزاً يستطيعون من خلاله التحكم في ظروفهم الخاصة واختيار نوع المساهمة المطلوبة، أى أن لديهم مرؤوسين فقط وليس رؤساء،

وأما أعمالهم العادية فقد تتضمن ضغوطاً قوية ولكنهم يتحكمون تحكماً أقصى بمبادرتهم وهذا طبعاً عامل يواكب مستواهم الصحي اللائق وثقتهم بالنفس. وأما المدراء في المستوى المتوسط فيجب عليهم أن يرفعوا التقارير إلى رؤسائهم ويظلوا على استعداد لتنفيذ طلباتهم، كما يتطلب منهم الاهتمام بحاجات مرؤوسيههم وتلبيتها وحمايتها... ولدى التسابق للفوز بمراكز أرفع في هرم المؤسسة يواجه هؤلاء المدراء أيضاً منافسة من أندادهم وزملائهم الذين يريدون الأفضل لأنفسهم أيضاً^(٢).

ولا نتوقع أن يكون حال المديرين في المستويات الدنيا من التنظيم أفضل من المديرين في المستويات المتوسطة، لذا نتوقع أن يشعر هؤلاء بالضغوط أثناء العمل ويواجهون بالجوانب السلبية للتوتر.

ويمثل، مدير والمدارس هذه الفئة نظراً لتعدد الأدوار التي يفترض أن يقوموا بها، وزيادة عبء العمل في كثير من الأحيان خاصة إذا كانوا يديرون مدارس كبيرة الحجم، وقد لا تتوفر لهم الدورات التدريبية المناسبة لكي تؤهلهم لشغل منصب مدير مدرسة فلا يملكون بالتالي المهارات الكافية لمواجهة ضغوط العمل. كما أنهم مطالبون بمقابلة إحتياجات التلاميذ والمدرسين والرؤساء وأولياء الأمور والمجتمع وأنفسهم أيضاً، وقد لا يتوافر لعملمهم توصيف وظيفي مناسب، وقد لا يتوافر لهم مساعدون إداريون أكفاء، وقد لا يملكون السلطات الكافية لإختيار وتعيين ونقل الموظفين من مدرسين وإداريين، إزاء كل هذه الظروف لا يملك أقدر الإداريين إلا أن يصاب بأعراض التوتر في العمل.

هدف البحث ومشكلته يهدف البحث إلى:

- ١- التعريف بالتوتر ومصادره ونواتجه واستراتيجيات مواجهته.
- ٢- التعرف على مدى معاناة مديري ومديرات المدارس القطرية من التوتر أثناء قيامهم بالعمل، وأهم أسباب التوتر، وأعراضه، وأسلوب مواجهته.
- ٣- اقتراح استراتيجية عامة للمساعدة في خفض نسبة التوتر لدى مديري ومديرات المدارس القطرية.

وتحدد مشكلة البحث في محاولة الإجابة على السؤالين التاليين:

- ١- ما مدى معاناة مديري ومديرات المدارس القطرية من التوتر، وما أسبابه،

وأعراضه، وأسلوبهم في مواجهته؟

٢- ما الاستراتيجيات المقترحة لخفض التوتر لدى مديري ومديرات المدارس القطرية؟

ولتحقيق أهداف البحث وللإجابة على تساؤلاته، ستنقسم الدراسة إلى جزئين:

١- الجزء الأول: الإطار النظري، وسيتناول العناصر التالية:

(أ) مفهوم التوتر.

(ب) مصادر التوتر.

(ج) نتائج التوتر.

(د) نظريات التوتر.

(هـ) علاج التوتر.

٢- الجزء الثاني: الدراسة الميدانية، وتتضمن:

أ (تحديداً لمنهج البحث وإجراءاته ويتناول: المجتمع الأصلي ، العينة، الأداة، طريقة جمع البيانات، والأسلوب الإحصائي المستخدم.

ب) وعرضاً عام لنتائج الدراسة ومناقشة هذه النتائج.

وأخيراً ستقدم الدراسة استراتيجية عامة لإعانة المديرين والمديرات على خفض التوتر.

الإطار النظري:

يختلف الباحثون على تعريف مفهوم التوتر في العمل، وعادة ما يخلطون بين التوتر وأسبابه ونواتجه، ولا يتفقون على ترجمة لمصطلح (Job Stress)، ففي الأدبيات الإدارية والتربوية تستخدم العبارات: «التوتر في العمل»، «توتر تنظيمي»، «ضغوط العمل»، باعتبارها ترجمة للمصطلح السابق.

والتغيير هو الصفة المشتركة التي توجد في معظم المواقف الباعثة على التوتر، كالترقية أو تخفيض مستوى الوظيفة، النقل الوظيفي، تغيير المشرفين، العوائد المالية، ساعات العمل (Mclean , 1979) (٣) بالرضا إلى تغيير طبيعة العمل نفسها (٤).

فعدم التغيير يمثل عادة حالة من الاستقرار والشعور بالأمان، أما التغيير فيولد

لدى الفرد إحساساً بالتوتر، ويمثل مصدر تهديد بالنسبة له، لأن احتمالات النجاح في المواقف الجديدة ليست مضمونة. وهذا لا يعنى إن للتوتر نتائج سلبية فقط على أداء الفرد، فقد محدود من التوتر ضرورى لدفع الأفراد لمستوى جيد من الأداء. فإذا قل أو زاد عن هذا المستوى، انخفض أداء الفرد، وهذا القدر المحدد من التوتر يختلف باختلاف الأفراد والمواقف.

مفهوم التوتر:

ينشأ التوتر من التفاعل بين الشخص والبيئة، ويحدث التوتر بالمثيرات الباعثة عليه (المؤثرات Stressors)، ويمكن أن تتخذ هذه المثيرات أشكالاً مختلفة. وقد تنشأ من الوظيفة أو العائلة أو الأصدقاء أو زملاء العمل أو من مجالات أخرى.

ويحدد كل من براون وموبرج (Brown & Moberg) ^(٥) أربع خصائص للتوتر:

١ - أن التوتر عملية إدراكية في المقام الأول: بمعنى إننا نستجيب لمثير مشترك بمستويات متباينة من التوتر.

٢ - أن التوتر المدرك يربط بين وجهة نظر الفرد وما يمتلكه من قدرات وبين متطلبات الموقف.

٣ - أن التوتر محصلة لمدى أهمية الموقف وفقاً للإدراكات الذاتية للفرد.

٤ - أن التوتر هو عملية تكيف قدرات الفرد مع متطلبات موقف معين.

ويعرف بيرتنسون (Bertinuson) ^(٦) التوتر بأنه «الاستجابة غير المحددة للجسم لأى مطلب يقع عليه» ويقول دون هلريجل (Don Hellriegle) ^(٧) وآخرون إن التوتر هو استجابة عامة لفعل أو موقف له متطلبات نفسه وبدنية خاصة أو كلاهما.

أما العام بارون (Baron) ^(٨) فيتعامل مع التوتر التنظيمى على أنه: «محصلة لحالتين مختلفتين: تشير الأولى إلى الظروف البيئية المحيطة بالفرد وتسبب له الضيق والتوتر، بينما تعنى الحالة الثانية ردود الفعل النفسية المتمثلة في الشعور الحزين الذى يتتاب الفرد داخلياً».

وهناك ثلاثة أساليب رئيسية لفهم التوتر. الأسلوب الأول الذى يرى أن التوتر يمارس على الأفراد، فهو ينشأ من الوظيفة، من البيئة التى يعمل بها الأفراد، ومن العلاقات بينهم وبين زملائهم والأسلوب الثانى يهتم بردود فعل أو استجابات الأفراد

للتوتر والتي قد تتضمن تعلم أساليب ومهارات جديدة، ولكنه أيضاً يتضمن استجابات أو ردود أفعال إنفعالية وجسمية مثل الصداع، إنقباض العضلات. الأسلوب الثالث يحاول فهم التوتر في ضوء التفاعل بين الأفراد والتنظيم، وهو يتضمن تحديد الضغوط وردود الأفعال التي يجدها الأفراد على أنها توترهم أو مجهدهم، ويوجه الاهتمام إلى سلوك الأفراد وهم يحاولون خفض التوتر^(٩).

ويعتبر التوتر إستجابة نفسية وفسولوجية أو رد فعل لمثير ما، وتختلف طبيعة الاستجابة باختلاف الشخص وقدراته وخبراته السابقة ومفهومه عن الموقف (المثير). وكما ذكرنا سابقاً، قد يكون للتوتر في بعض الأحيان تأثير إيجابي وقد يكون له تأثير سلبي، والتوتر في العمل على وجه الخصوص يمكن أن يضم الجانين - التأثير السلبي والإيجابي - إن الحصول على معدل توتر معين قد يدفع الفرد للعمل بكفاءة ويخلق لديه الشعور بالرضا والإنجاز، ويصبح ناجحاً في مهنته، أما التوتر الزائد عن الحد المعقول فيمكن أن يتسبب في فقدان الكفاءة والفشل في الأداء الجيد، والتأثيرات السلبية على الصحة العقلية والبدنية^(١٠).

وتتحدد استجابة الفرد للتوتر في العمل في ضوء العوامل التالية:^(١١)

- ١ - إدراك الفرد للموقف.
- ٢ - الخبرة السابقة.
- ٣ - العلاقة بين الضغوط وإنجاز المهام.
- ٤ - العلاقة بين الفرد والعاملين معه.
- ٥ - الفروق الفردية.

١- الإدراك:

يحدد الإدراك على أنه العملية النفسية الرئيسية التي يختار بها الفرد وينظم المعلومات البيئية ليكون مفهوماً عن الواقع، ويتأثر إدراك العاملين للموقف بكيفية خبرتهم للضغوط، فعلى سبيل المثال، إذا تم تغيير واجبات اثنين من الموظفين، فإن مثل هذا الموقف قد يوتر أحدهما ولا يوتر الآخر، فبينما نجد أن الموظف الأول يرى أن هذا الموقف فرصة لكي يتعلم مهارات جديدة وفي نفس الوقت يعكس ثقة القيادات

العليا فيه وفي قدراته، نجد أن الموظف الآخر يعتبر أن هذا الموقف مقلق وغير مريح ويستتج عدم رضا القيادات العليا عن أدائه.

٢- الخبرات الماضية:

قد يجرب الشخص الموقف على أنه أقل أو أكثر توتراً على أساس مدى ألفته بالموقف أو خبرته الأولى مع المواقف المتوترة التي مرت به. العلاقة بين الخبرة والتوتر مبنية على أساس التعزيز، والتعزيز الإيجابي في المواقف المماثلة قد يقلل من مستوى التوتر الذي يشعر به الفرد في الموقف الحالي. والفشل السابق تحت نفس الظروف قد يزيد الإحساس بالتوتر في الموقف الحالي.

٣- التوتر والأداء (الإنجاز):

توجد علاقة بين درجة التوتر المرتبطة ببعض الأعمال والمهام وجودة ومستوى الأداء. هناك مستوى معين من التوتر يكون عندها الأداء أفضل ما يمكن أن يكون، فالضغوط المنخفضة جداً والعالية جداً تنتج عادة مستويات ضعيفة من الأداء. وكمثال جيد على ذلك أداء فريق كرة القدم، عندما لا يخشون من مواجهة الفريق الخصم (توتر ضعيف) قد يؤدي ذلك إلى سوء أداء الفريق. ومن جانب آخر، عندما يكون أفراد الفريق مشارين أو غاضبين (توتر عالي) قد يؤدي أيضاً إلى أن يفقد اللاعبين توازنهم ورباطة جأشهم ولا يؤدون بشكل جيد.

٤- العلاقة البيئية (بين الفرد والآخرين):

غياب أو حضور الأشخاص الآخرين في العمل يؤثر في كيفية إدراك الفرد للتوتر، تماماً كما تتأثر به سلوكياتهم. ووجود رفقاء العمل قد يزيد من ثقة الفرد و يتيح له التغلب على التوتر بفعالية أكبر. فعلى سبيل المثال العمل بالقرب من شخص يؤدي عمله بثقة وكفاءة في مواقف ضاغطة قد يساعد الموظف في أن يسلك بنفس الطريقة. كذلك وجود بعض رفقاء العمل الآخرين قد يجبط الأفراد العاملين ويقلل من قدرتهم في التغلب على الضغوط.

٥- الفروق الفردية:

فكل فرد له سمات فردية تميزه عن الآخرين، وتؤثر في خبرته للتوتر وطريقة استجابته لها، فالفروق الفردية في الاحتياجات والقيم والقدرات تؤثر أيضاً في إدراك

الأفراد للمواقف الضاغطة. الناس مختلفون فما يدركه بعض الأشخاص على أنه مصدر للتوتر نجد أن البعض الآخر يلاحظه أو يدركه بصعوبة.

وتشير العديد من الأبحاث الحديثة إلى أن الاستجابة للتوتر يمكن تفسيرها في ضوء نوع شخصية الأفراد. فلقد صنف فرديان وروزنمان^(١٢) (Friedman & Rosenman) الشخصيات إلى نوعين: نوع أ، نوع ب.

يتميز صاحب الشخصية (أ) بحبه للتنافس، والاندفاع لتحقيق الأهداف، غير صبور، مع عدم القدرة النسبية على الارتياح Relaxation، ويتميز في علاقاته مع الآخرين بقلة الصبر، خاصة مع الأشخاص الذين يقاطعونه أثناء تأديته للعمل، كما أنه لا يحسن الاستماع للآخرين، لذلك فهو عادة ما يقاطعهم أثناء حديثهم ويكمل لهم جملهم. كما أنه يفضل أن يعمل بمفرده. ويميل لأن يكون أكثر عدوانية، وهو أسرع من النوع (ب) في إنجاز الأعمال، ونادراً ما يتأخر في إنجاز أعماله بعد الوقت المحدد للإنجاز.. وقليلاً ما يشتكى من الإرهاق ويستطيع القيام بأكثر من عمل في نفس الوقت. وهو يدفع ثمن ذلك باهظاً لأنه النوع الأكثر استجابة للتوتر.. وبالرغم من كل محاولات النموذج (أ) للنجاح إلا أنه قليلاً ما يرتقى إلى المناصب الإدارية العليا، فكبار الإداريين عادة ما يكونون من النوع (ب). وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن النوع (أ) يحرقون أنفسهم بسرعة بالمتطلبات الزائدة. وقد يكون في عدم قدرتهم على العمل بشكل جيد مع الآخرين سبباً آخر في تقليل كفاءتهم لتولى المناصب الإدارية. كما أن التزامهم بإنجاز الأعمال بسرعة يتداخل مع قدرتهم على التعامل مع القضايا المعقدة التي تتطلب التفكير قبل العمل^(١٣).

أما النموذج (ب) فعلى العكس نجد أنه نادراً ما ينجس في أنشطة متزايدة أو يرغب في إنجاز أعداد متزايدة من الأهداف. وظروف العمل التي تضايق النوع (أ) قد لا تعتبر مهمة بالنسبة للنوع (ب). وهذا الأخير يتأمل ويفكر أكثر عند تحديد الأهداف ويميل إلى اختبار أكثر من بديل، ويشعر دائماً أن هناك وقتاً كافياً لإنجاز الأعمال. ولكن هذا لا يغني أنه تنقصهم الرغبة في النجاح أو تحقيق الأهداف^(١٤).

مصادر التوتر:

معظم المواقف التي يمر بها الفرد تعتبر أيضاً من المسببات المهمة للتوتر، كالزواج

والطلاق وموت الأقارب، المرض، الحمل والولادة وغيرها.

ولقد أثبتت الدراسات فعلاً وجود صلة قوية بين المشكلات العائلية والمالية للفرد وإنفعالاته النفسية في بيئة العمل. كما وجدت أيضاً أن سبب توتر الفرد يرجع في بعض جوانبه إلى تعارض ما يحمله من قيم واتجاهات شخصية مع قيم واتجاهات المنظمة التي يعمل بها^(١٥).

٢- العمل:

تعتبر وظيفة الفرد أحد المصادر الهامة والمسببة للتوتر، فزيادة عبء العمل وطبيعة العمل، وافتقار الفرد إلى الصلاحيات الكافية لإنجاز العمل، وافتقاره إلى المهارات الأساسية لأداء العمل، وضيق الوقت، وظروف العمل السيئة وصراع الأدوار وغموض الدور، وسوء علاقات الفرد مع زملاءه، ومع الرؤساء والمرؤوسين، كل ذلك من شأنه أن يزيد من شعور الفرد بضغط العمل والتوتر.

تشير الدراسات والأبحاث إلى أن هناك العديد من المصادر والأسباب التي تحدث التوتر لدى المعلمين والمديرين.

فلقد أظهرت دراسة محمد عيد ديراني^(١٦) عن أن أهم مصادر التوتر بالنسبة لمعلمي المدارس الثانوية في الأردن هي:

- ١ - عدم تفهم أولياء الأمور لمشكلات أبنائهم المدرسية.
- ٢ - عدم تقدير المجتمع للجهود التي يبذلها المعلم.
- ٣ - عدم تعاون أولياء الأمور مع المعلمين.
- ٤ - اتجاه أولياء الأمور السلبي نحو المعلمين.
- ٥ - اتجاهات الطلبة السلبية نحو التعليم.
- ٦ - ضعف أداء الطلبة.
- ٧ - ضعف دافعية الطلبة.
- ٨ - عدم قيام الطلبة، بواجباتهم المدرسية.
- ٩ - عدم تقبل الطلبة لسلطة المعلم.
- ١٠ - ازدحام الطلبة في الصفوف المدرسية.
- ١١ - إلزام المعلم باتباع طريقة معينة في التدريس.

١٢ - عدم تقدير الإدارة لجهود المعلم وإنجازاته.

١٣ - عدم إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.

وفي دراسة أجراها (Kyriacou & Sutcliffe)^(١٧) أظهرت أن هناك أربعة مصادر رئيسية تصيب المدرسين بالتوتر في العمل:

١ - سوء سلوك التلاميذ.

٢ - ظروف العمل الرديئة، ضعف فرص الترقية، قلة المعدات والأجهزة.

٣ - ضغط الوقت إذ ليس هناك وقت كاف لأداء العمل، ويوجد الكثير من العمل الذي ينبغي القيام به.

٤ - ضعف النظام المدرسي، الافتقار لسياسة إنضباط في المدرسة، حيث لا توجد معايير واضحة.

ونائج هذه الدراسة مشابهة لنتائج الدراسة التي قام بها (Jack Dunham 1976, 1980)^(١٨) حيث أشار إلى المصادر الأربعة التالية كمسببات للتوتر في عمل مدرسي المرحلة الابتدائية والثانوية.

١ - التغيير التربوي:

ويشمل إعادة التنظيم وكذلك التجديدات في المناهج وطرق التدريس.

٢ - مشاكل التلاميذ:

تتضمن قلة الاهتمام، ضعف الجهد المبذول والتركيز، قلة التعاون، ضعف الإلتباه، اللامبالاه، التمزق.

٣ - ظروف العمل الرديئة:

كبر حجم المدارس والفصول، مستويات ضجيج عالية، ضعف التعاون والإتصال بين الموظفين.

٤ - صراع الدور واختلاط الأدوار:

تتضمن زيادة عدد التوقعات المطلوبة من المدرسين.

ويشير (Kenneth R. Washington)^(١٩) إلى أن مدرسي المدن يشعرون بأن جهودهم تضيع هباء، وهذا ما يسبب لهم الشعور بالتوتر في العمل، فكثير من هذه

الجهود تذهب سدى لعدم وجود التسهيلات المناسبة، أو لوجود التغييرات المستمرة في المنهج أو لتقص الدعم وعدم الاهتمام من قبل الإداريين (Needle et.al., 1980) (٢٠).

ويذكر (Kenneth R. Washington) (٢١) أيضاً إلى أن أحد مسببات التوتر هي زيادة عدد التلاميذ لكل مدرس، على سبيل المثال قد نجد في بعض الفصول من ٣٥-٤٠ تلميذاً، وهذا يعنى أن على المدرس أن يتعامل مع حوالى ١٥٠ تلميذاً أسبوعياً، لذلك من الطبيعي أن يذكر مدرسو المدن أنهم ينهون يومهم وهم يحسون بالإستنزاف.

ويذكر كينيث (Kenneth) (٢٢) مشكلات إدارة الفصول كأحد مسببات التوتر، كما يشير (Duke & Meckel, 1980) (٢٣) إلى أن مدرسى المدن يجدون أن هناك الكثير من التلاميذ والمشاكل التى تتطلب معالجات.

وبعبارة أخرى وجد أن المدرسين الذين يكثر عدد التلاميذ في فصولهم عليهم أن يخصصوا وقتاً لضبط النظام، وهذا الموقف يكون محبطاً بالنسبة للمدرسين الذين يودون أداء عمل جيد ويشعرون أن وقتاً ثميناً من وقت التعليم يضيع سدى (٢٤).

أما بالنسبة لمديرى المدارس فإن بعض الدراسات تشير إلى أن إدراكهم للتوتر أقل مما يشير إليه الأدب الإدارى كما في دراسة جيمس فاركاس (James Frakas) (٢٥)، ودراسة أليس جونز (Alice Jones) (٢٦) التى أظهرت نتائج دراستها أن مديرى المدارس يعززون سبب إحساسهم بالتوتر بنسبة كبيرة إلى تفاعلهم مع المجموعة الخارجية مثل أولياء الأمور، وممثلى الاتحاد، أكثر من تفاعلهم مع مجموعات الإشراف الداخلية مثل الموجهين وأعضاء المجلس المدرسى والمدرسين، وهذه النتائج تتعارض مع نتائج الدراسات السابقة التى تشير إلى أن التفاعل مع المجموعات الثانية خاصة المدرسين هى التى تولد الشعور الأكبر بالتوتر، كما أظهرت هذه الدراسة إلى أن موقع المدرسة ونوعها وجنس المدير وخبرته لا تعتبر عوامل دالة كما أكدت الدراسة أيضاً ما تؤكد أغلبية الدراسات فى أن معظم مديرى المدارس لا يعتبرون عملهم مواتراً بنسبة كبيرة.

وفى دراسة ويليام ريتشارد وارنر (William Richard Warner) (٢٧) والى صممت للكشف عن تأثير التوتر فى العمل على إدارى المدارس العامة فى مينسوتا (مديرى

المدارس الثانوية، الابتدائية، مراقبي التعليم). أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق دالة بين الأنواع الثلاثة من الإداريين إلا أن هناك اتجاهًا بسيطاً لمديري المدارس الثانوية للإحساس بالتوتر في العمل أكثر من مديري المدارس الابتدائية ومراقبي التعليم.

وبينت النتائج أن من ٤٠ إلى ٤٩ ٪ من كل عينة ذكرت أن بيئة العمل «دائماً» و«عادة» ما تكون موترة بالنسبة لهم. وأن ٣٧ ٪ من الإداريين راضين عن عملهم ووضعهم الإداري، ١٦ ٪ منهم غير راضين، كما ذكر أفراد العينة أن أهم مسببات التوتر هي صراع الدور، ومسئولياتهم تجاه العاملين، زيادة عبء العمل، الشكاوى القانونية، زيادة متطلبات الدور، وتعارض المتطلبات.

بينما دراسة فرانكلين ليلز فوستر (Franklin Lyles Foster)^(٢٨) التي هدفت إلى تحديد المتوترات المرتبطة بالعمل الرسمي والتي تواجه مديري المدارس الثانوية العامة في ولاية كنتاكي، فلقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن أكثر من ثلاثة موترات تواجه مديري المدارس هي: «الشعور بأن على المدير المشاركة في أنشطة المدرسة الخارجية، وتكون هذه المشاركة على حساب وقته الخاص» و«شكوى من السياسات والأنظمة التنظيمية والفيدرالية والمحلية» والشعور بزيادة عبء العمل، ذلك العمل الذي لا يستطيع المدير أن ينهيه خلال ساعات العمل اليومية.

في دراسة سوزان إلين نيلسون (Susan Ellen Nelson)^(٢٩) والتي هدفت للكشف عن المصادر الرئيسية للتوتر في العمل ومهارات المواجهة كما يدركها مديري المدارس الابتدائية. وجد أن من أكثر الأمور الموترة بالنسبة للمديرين كانت: تقييم العاملين، إتمام الأعمال الورقية، حضور الاجتماعات.

ودراسة جون جريجوري جرينبر (John Gereogory Creupner)^(٣٠) وهي دراسة لمقارنة شعور مديري المدارس الثانوية في مينسوتا للتوتر في العمل من عام ١٩٨٠ إلى عام ١٩٨٨. وبينت نتائج الدراسة أن مديري عام ١٩٨٨ يدركون توتراً أعلى في المواقف الخاصة بالمجالات التالية: توقعات الذات Self-expectation، عبء العمل اكتساب استحسان ورضا العامة - معالجة المواقف المرتبطة بالتربية الخاصة، وهم يقضون ساعات أطول في العمل، ولديهم وقتاً أقل لإشباع الاحتياجات الشخصية،

ويعانون من ألم الظهر والأرق. بالرغم من أن مستويات الصحة ثابتة لمديري عام ١٩٨٠ و١٩٨٨، إلا أن مديري عام ١٩٨٨ غيروا من استراتيجيات مواجهة التوتر، فهم يدخنون ويشربون بنسبة أقل، ويعتمدون على ممارسة التمارين الرياضية ودعم الزملاء بنسبة أكبر.

ودراسة أرنستين فورست هف (Ernestine Forrest Huff)^(٣١) التى هدفت إلى تحديد المجالات التى توتر مديري المدارس الابتدائية فى ديلاوير (Delaware). أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر المواقف التى تصيب المديرين بالتوتر هى: «اتخاذ إجراء قانونى ضد المدرسة»، يليه البنود المرتبطة «بصراع المدرسين» يليه البنود المرتبطة «بتهديدات الأمن الوظيفى»، وغالبية المديرين يجربون زيادة فى عبء العمل.

تشير نتائج الدراسات السابقة إلى أن جميع مديري المدارس يدركون التوتر فى العمل بنسب متفاوتة تتراوح بين التوتر العالى والمتوسط، أما مسببات التوتر فتختلف من دراسة لأخرى، ولكن أكثرها تكراراً كانت زيادة عبء العمل.

نتائج التوتر:

للتوتر نتائج إيجابية وأخرى سلبية ولكن معظم الأبحاث والدراسات تركز على الجوانب السلبية وذلك للأثار الضارة التى تنشأ عنها على مستوى الفرد والتنظيم.

لقد صنف (Cox 1978)^(٣٢) الأثار المتوقعة للتوتر الشديد على الفرد فى أربع مجموعات هى:

١ - تأثيرات شخصية (إنفعالية): كالقلق والتعب والإنقباض وسرعة الإثارة وخود الإحساس وتدهور إحترام الذات.

٢ - تأثيرات سلوكية: كالسلوك المتهور أو المندفع واستخدام المهدئات وعدم الراحة والإنفعال.

٣ - تأثيرات إدراكية: كضعف فى عملية المعلومات / فقدان الذاكرة والتردد.

٤ - تأثيرات جسمية: كزيادة ضغط الدم وضربات القلب وكثرة التعرق مع صعوبة فى التنفس.

كما يذكر أحمد ماهر^(٣٣) أن أهم الأعراض المرضية للتوتر هى الأعراض الجسدية

(كأمراض القلب، وجفاف الحلق والضم، التعرق بغزارة، آلام القولون والمعدة، فقدان الشهية أو الإفراط في الأكل، الصداع، عسر الهضم).

والأعراض النفسية (كالحزن والكآبة، صعوبة التركيز في العمل، الإرتعاش والحركات العصبية، الشعور العام بالخوف، عدم القدرة على النوم، عدم الإرتزان الإنفعالي).

ولكن كيف يستجيب الأفراد للتوتر؟

عادة ما يحاول الأفراد استخدام استراتيجيات مألوفة لمواجهة مواقف التوتر، وقد يحاول البعض استخدام استراتيجيات أخرى جديدة، أما إذا لم يتم خفض الشعور بالتوتر فإن بعض الأعراض السابقة تظهر عليهم كالإكتئاب والإحباط والقلق والتي قد تؤدي في مراحل متقدمة إلى الاحتراق النفسى، وقد يصاب الإنسان بالأزمات القلبية التي يمكن أن تؤدي بحياته.

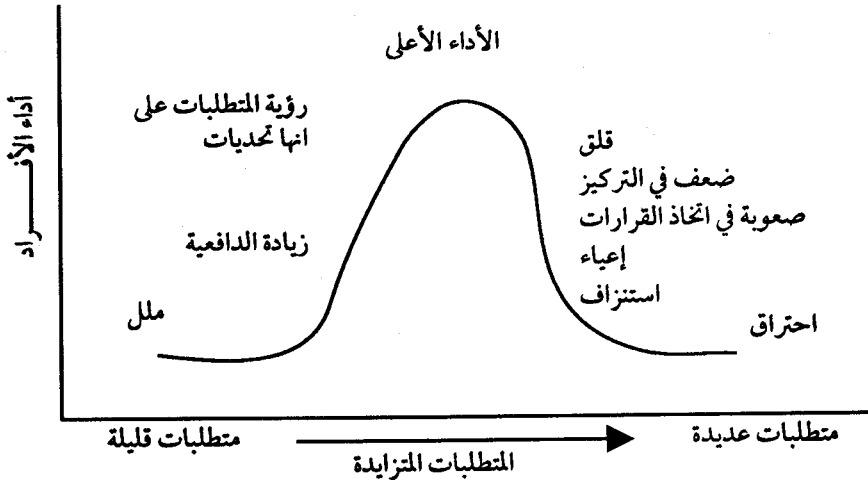
ويحاول (Jack Dunham)^(٣٤) أن يستعرض النظريات التي تفسر كيفية إستجابة الأفراد للتوتر أو المواقف الضاغطة: النظرية الأولى تحدد ثلاثة مراحل يمر بها الفرد: مرحلة التنبيه، مرحلة المقاومة، مرحلة الإستنزاف أو الإنهاك.

تظهر المرحلة الأولى عندما يدرك أو يعي الفرد موقف التوتر، فتزيد نسبة الإفراز الهرموني بها في ذلك الإدرينالين، ويتدفق الدم للمساعدة في زيادة المتطلبات. إذا لم تنخفض نسبة المتطلبات فإن نسبة الاستجابات النفسيه ستصل إلى أعلى مستوى (يتضمن ذلك التغيرات في سرعة نبضات القلب والإفراز الهرموني) وذلك لكي يقاوم المتطلبات المتزايدة. وقد يؤدي ذلك إلى نقصان في الوزن، وقد يظهر الإنهاك أو الإستنزاف في هذه المرحلة، بينما التعرض الطويل للتوتر قد ينتج عنه الموت.

النظرية الثانية موضحة في شكل (١) يقول (Hebb,1972)^(٣٥) ، أن العمل بمتطلبات قليلة يقود للملل، أما زيادة المتطلبات فتعمل كمثير منشط، ولكن إذا كانت هذه المتطلبات أكبر من قدرات الفرد على المواجهة أو التعامل مع هذه المتطلبات، فسوف يقود ذلك إلى مستوى عال من القلق ويقلل من الفعالية في العمل، إن تزايد المتطلبات بدون أية زيادة في مصادر المواجهة قد يقود إلى الإعياء ثم الاستنزاف ثم الإحتراق النفسى.

الأساس النظري الثالث: والذي يساعد على فهم الاستجابات للضغط اقترحة (Appley & Trumbull)^(٣٦) والذي يرى أن الفرد يمر أولاً بمرحلة «بداية سلوك المواجهة» New Coping Behaviour Threshold حيث يشعر بالاستياء وعدم الرضا وتظهر تغيرات في سلوكه لمواجهة الموقف غير المرضي، إذا كانت هذه المحاولات غير ناجحة ستصل إلى مرحلة «بداية الإحباط Frustration Threshold»، إذا استمرت المحاولات الفاشلة في مواجهة الضغط سيبدأ الفرد في إظهار ما لديه من كفاءات وسيشعر بقلق شديد أما التعرض الأكبر للضغط فيمكن أن يقود إلى ظهور أعراض نفسجسدية (Psychosomatic).

توضح هذه النظريات على أن قدرأ معقولاً من التوتر يقود الفرد إلى الأداء الأفضل وهذا القدر من التوتر يختلف باختلاف الأفراد، أما إذا زاد الشعور بالتوتر ولم تستطع محاولات الأفراد خفضه فإن ذلك سيؤثر سلباً على حياة الإنسان النفسية والجسدية.



شكل (١)

يوضح العلاقة بين الأداء وزيادة المتطلبات^(٣٧)

علاج التوتر:

تختلف الاستراتيجيات المستخدمة لعلاج التوتر، وتنظم بعض التنظيمات برامج متقدمة للوقاية من التوتر ولعلاجه، وتتراوح عناصر البرامج من التدريب على ممارسة التمارين الرياضية والتدريب على التأمل، والاسترخاء إلى برامج تدريب متقدمة لتأهيل الفرد على تحديد أسباب التوتر واختيار الأسلوب المناسب لمواجهته.

وعادة ما تنقسم هذه البرامج إلى:

(أ) برامج وقائية:

نظراً للمشاكل والخسائر التي تصيب التنظيم نتيجة لإصابة أفراده بأعراض التوتر في العمل، تحرص معظم التنظيمات على اتخاذ الأساليب الوقائية حفاظاً على الصحة البدنية والنفسية لأفراد التنظيم، وتتفاوت هذه الإجراءات من تنظيم إلى آخر. فالبعض يعين خبيراً أو أكثر في العلوم السلوكية لغرض بحث مشكلات التوتر على العاملين بشكل دوري والحرص على دراسة أسباب التوتر كجزء مهم من الكشف الدوري الذي تجريه المنظمة^(٣٨).

(ب) برامج علاجية:

يفترض أن تنظم هذه البرامج بعد أن تظهر أعراض التوتر لدى العاملين كالغياب المتكرر، زيادة الشكاوى والتنظيمات، زيادة في الأجازات المرضية، زيادة دوران العمل، زيادة في إصابات العمل وغيرها، وعليه عادة ما يتم تنظيم دورات تدريبية لتدريب الأفراد على الأساليب العلاجية المألوفة كالاسترخاء، والتأمل، والتمارين الرياضية والتركيز، ومن جانب آخر تحاول بعض التنظيمات علاج التوتر بناء على مسيباته، فتستخدم أساليب مختلفة كالنقل الوظيفي، التوصيف الوظيفي، استخدام أساليب إدارية جديدة، تحديد معايير واضحة للتعين والتقييم والترقية.

كما يحرص التنظيم لوضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، وضمان توفير الصلاحيات المناسبة لكل وظيفة، ومراعاة توزيع العمل بطريقة سليمة، وإشراك الأفراد في اتخاذ القرار وإعادة تصميم التنظيم.

وعادة ما تتضمن برامج إدارة التوتر في العمل موضوعاً أو أكثر مما يلي^(٣٩):

- ١ - تعديل السلوك.
- ٢ - الإرشاد المهني.
- ٣ - التخطيط للتغيير.
- ٤ - تطوير وتحسين البيئة المادية للعمل.
- ٥ - إعادة تصميم العمل.
- ٦ - الإدارة بالأهداف.
- ٧ - برامج اللياقة البدنية.
- ٨ - إعادة تصميم البنية التنظيمية.
- ٩ - ندوات عن الاحتراق النفسى لمساعدة الموظفين لفهم طبيعته وأعراضه.
- ١٠ - ورش عمل للتعامل مع وضوح الدور وتحليل الدور.

ويعرض الأدب الإدارى لكثير من النصائح والإرشادات التى عادة ما يقدمها الباحثون للأفراد تجنباً لأعراض التوتر فى العمل، فيقدم (Karl Albrecht) الإرشادات التالية^(٤٠).

- ١ - أقم علاقات تعاونية، متكافئة ومرضية مع الزملاء والمستخدمين على قدر المستطاع.
- ٢ - أقم علاقة خاصة وفعالة مع رئيسك.
- ٣ - إفهم مشاكلك وساعد المدير على فهمك.
- ٤ - إدرس المستقبل، وأعد نفسك للحواث المستقبلية المنتظرة.
- ٥ - حدد وقتاً فى كل يوم للعزلة والإسترخاء.
- ٦ - قم ببعض التمارين الرياضية كالمشى.
- ٧ - حاول أن تخفض من مصادر الإزعاج والضوضاء حول مكتبك.
- ٨ - فوض الأعمال الورقية الروتينية إلى الآخرين كلما كان ذلك ممكناً.
- ٩ - تأكد أنك تعرف كيف تفوض بفعالية.
- ١٠ - دون المشكلات التى تقلقك، واكتب بجانبها ماذا ستفعل تجاهها.

كما يشرح (Michael D. Parsons)^(٤١) نموذجاً أسماه «نموذج الخطوات الأربع» لخفض التوتر، الخطوة الأولى تتضمن تعريف المتدربين والمشاركين فى البرنامج التدريبى بمعنى التوتر أو ضغوط العمل (المعنى الإيجابى والسلبى) وكذلك مسببات

التوتر، الخطوة الثانية التعرف على مدى ارتباط المشاكل الصحية بالتوتر في العمل، الخطوة الثالثة عرض للأساليب التقليدية للتغلب على مشاكل التوتر، وتتضمن الاسترخاء، التمارين، الإسقاط، التأمل. ويقوم المدربون باختيار هذه الأساليب وتقييمها في ضوء فعاليتها، الخطوة الأخيرة إعداد المدرسين لعمل جماعى تعاونى يتضمن إعداد خطط لتشخيص أعراض التوتر في العمل وتحديد مسببات التوتر وإنتقاء الأساليب الأفضل لمواجهة مسببات معينة.

ويقدم (Kenneth)^(٤٢) بعض الاقتراحات للمدرسين لمواجهة التوتر في العمل، ويقول إن أهم خطوة هى الوعى والإدراك بمسببات التوتر في بيئة العمل والخطوة الثانية تمييز مسببات التوتر وتطوير خطة للتحكم فيها، ويقدم الأفكار التالية:

- ١ - إعرف نفسك ولاحظ أعراض التوتر.
- ٢ - نظم وتحكم في أنشطة عملك. وركز على المواقف الضاغطة، وحاول أن تجدول أنشطتك.
- ٣ - خذ راحة نفسية، واندمج في نشاط آخر غير العمل.
- ٤ - تخلص من الشعور بالغضب بالتحدث عن مشاكلك مع أصدقائك.
- ٥ - أوجد لنفسك مكاناً منعزلاً، اغمض عينيك، خذ نفساً عميقاً عدة مرات وحاول أن تسترخى.
- ٦ - لا تتردد في أخذ أجازة ليوم أو لبضع ساعات.
- ٧ - يمكنك أخذ أجازة قصيرة و الاندماج في أنشطة للنمو المهني.
- ٨ - تعلم أن تقول «لا» وحاول أن تتجنب أن تحمل نفسك أكثر مما تطيق.
- ٩ - تعود على أداء التمارين الرياضية.

ويقترح (Jack Dunham)^(٤٣) البرنامج التالى لمساعدة المدرسين على خفض التوتر، يتكون البرنامج من ثلاثة مراحل:

- ١ - التعليم (Education)

لكى يستطيع المدرب أن يكون إطاراً من المعلومات والمفاهيم لفهم التوتر ومصادره وردود الأفعال.

٢ - تدريبات وتطبيقات:

والتي من خلالها يستطيع المدرب استخدام مهارات المواجهة المناسبة.
٣- التغذية الراجعة:

لتقييم مهارات المواجهة التي يتم استخدامها لخفض التوتر.
وتركز أكثر هذه البرامج على ضرورة اعتراف الفرد وإدراكه بمسببات التوتر،
فطريقة الإدراك للتوتر هي أحد الأسباب التي تؤدي لظهور النتائج السلبية للتوتر.
في مقابلة مع أكثر من ألف شخص ناجح حدد (Charles Garfield 1986)^(٤٤)
عشر سمات يملكها الأشخاص ذوو الأداء العالى (Peak Performance)،
من أهم هذه السمات:

- ١- أن لهؤلاء هدفاً في الحياة.
- ٢- يخططون لتحقيق أهدافهم.
- ٣- يحاولون حل مشاكلهم بدلاً من اللوم.
- ٤- يهتمون بجودة الأداء وليس بكميته.

ولقد أظهرت نتائج دراسة (Jack Dunham)^(٤٥) إختلاف الاستراتيجيات التي
يستخدمها المدرسون لخفض التوتر، فالبعض يحاول مواجهة التوتر بمفرده، فيستمر
في العمل منعزلاً في البيت، أو يقبل المشكلة ويتعلم العمل بتفصيل أكبر أو يصرح
بالمشاعر والآراء، والبعض الآخر يستخدم الأنشطة الخارجية كالعمل في الحديقة،
الرسم، المشي، الطبخ، قيادة السيارة بسرعة والصلاة، والبعض يحاول خفض التوتر
من خلال علاقاته مع الآخرين كلقاء أصدقاء ليست لديهم نفس المهنة، أو الحديث
مع صديق له نفس المهنة واستخدامه كمتنفس (Verbal Punching Bag) والبعض
يستخدم التنظيم نفسه كمصدر لخفض التوتر: كمناقشة المشكلات ومصادر القلق مع
الزملاء، الإنضمام لبرامج التدريب أثناء الخدمة، الدعم الإداري والمساعدة من قبل
المشرفين، كذلك الأنشطة المجتمعية يمكن أن تخفض الشعور بالتوتر كالإنضمام إلى
فرق كرة السلة، كرة القدم، نوادي الشطرنج والكورال .

وفي الدراسة السابقة^(٤٦) يورد المدرسون التوصيات التالية لخفض التوتر: تطوير
عمليات انتقاء المدرسين وهذا يتطلب أن يعلم الذين يقومون بالمقابلة أنهم يقيمون
المرشحون للوظيفة بناء على التوصيف الوظيفي للعمل، وكذلك ينبغي أن يكونوا

قادرين على تحديد العناصر الهامة في المرشحين باستخدام مقابلات منظمة، وأن يدركوا أهمية إعادة النظر بانتظام حول فعالية إجراءات الإنتقاء.

كما يقترح (Jack Dunham)^(٤٧) أن يكون هناك جدول منظم لتدريب المدرسين الجدد يوجه الاهتمام إلى مصادر التوتر غير المتوقعة والتي يمكن أن يخبرها المدرسون، وكذلك إلى ردود الأفعال نحو التوتر في العمل واستراتيجيات المواجهة، كما أن هناك حاجة للترحيب بالموظفين المنقولين من مدرسة لأخرى والذين ينضمون إلى مثل هذه البرامج التدريبية حتى يستطيعوا الحصول على فهم أفضل لأهداف المدرسة والبنية التنظيمية. كما يفترض أن تكون هناك مقابلة مع هؤلاء المدرسون، هذه المقابلات المنتظمة مع الإدارة الدنيا تقدم الفرصة للشعور بالرضا وتتضمن معرفة ما هو متوقفاً منهم، وأخذ تغذية راجعة عن كيفية تقييم عملهم، وتكون لديهم القدرة على مناقشة المشكلات التي يمكن أن تواجههم في تحقيق الأهداف، ويشعرون بقيمتهم ويدركون مدى تقدمهم الشخصي والمهني.

وفي دراسة سوزان الين نيلسون (Susan Ellen Nelson)^(٤٨) وجدت أنه بالنسبة للمهارات التي يستخدمها المدير لخفض التوتر فأكثرها شيوعاً كانت ممارسة التمارين الرياضية، أما أساليب «إدارة التوتر» فنادرأما كانت تستخدم.

وهناك العديد من الدراسات التي حاولت أن تبحث عن الاستراتيجيات المستخدمة لمواجهة التوتر لدى مديري المدارس، من هذه الدراسات دراسة تشارلز وليام سيرادلنج (Charels William Spradling)^(٤٩) والتي كانت تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين إدراك مديري المدارس الابتدائية للتوتر في العمل وبين بعض المتغيرات مثل: موقع المدرسة، حجم المدرسة، عدد الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم، العمل، الجنس، سنوات الخبرة الإدارية، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على الأساليب الأكثر فعالية التي يستخدمها المديرون لمواجهة التوتر، ولقد أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة دالة بين إدراك المديرين للتوتر في العمل وبين المتغيرات السابقة الذكر. ولقد وجد أن أكثر الأساليب التي ذكرها المديرون على أنها الأكثر فعالية لمواجهة التوتر هي: تخصيص أوقات لممارسة بعض الأنشطة التي لا ترتبط بالعمل، التمتع بروح الدعابة والفكاهة، تنمية الإدراك باحترام الذات، أخذ بعض فترات

الراحة من العمل. أما الأساليب التي أوردتها المدبرون على أنها الأقل فعالية فهي:
العلاج النفسى: تغيير المهنة، تغيير أسلوب الحياة.

ودراسة ريباجو بارفيلد روبرتس (Rebajo Barfield Roberts)⁽⁵⁰⁾ التى كانت تهدف إلى تحديد المصادر الزساسبية للتوتر فى العمل بالنسبة لمديرى المدارس ونواتجه واستراتيجيات المواجهة. أظهرت النتائج أن هناك إدراك عالى للتوتر فى العمل بالنسبة للمديرين، وأن أهم نواتج التوتر العالى: الأمراض الجسدية والعقلية، كما لم توجد فروق دالة بين إدراك المديرين للتوتر وبين المتغيرات التالية: مستوى المدرسة، السن، العرق، الخبرة والتعليم، حجم المدرسة، حجم العاملين وحجم المنطقة. كما كانت المهارات المستخدمة لمواجهة التوتر ضعيفة.

كذلك دراسة روبرت ستيفن زيمينسكى (Robert Stephen Ziminski)⁽⁵¹⁾ التى هدفت إلى الكشف عن تصور إدارى المدارس العامة والخاصة فى أوريجون عن الأساليب الأكثر فعالية فى مواجهة التوتر، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن سلوك المواجهة الأكثر فعالية والأكثر استخداماً كان «الاحتفاظ بروح الدعابة» يليه فى المرتبة الثانية من حيث كثرة الاستخدام «التحدث مع الزملاء أو الأفراد الآخرين فى العمل»، وفى المرتبة الثالثة من حيث الفعالية «ممارسة التمارين الرياضية»، كما أظهرت النتائج أن من المواضيع التى يفضل المدبرون أن يتم التأكيد عليها فى البرامج التدريبية للإداريين الجدد والمفيدة فى التعامل مع التوتر هما «العلاقات الشخصية» و«إدارة الوقت».

تشير الدراسات السابقة حول الأساليب التى يستخدمها مديرى المدارس لخفض التوتر، إلى أن أكثر الأساليب استخداماً هو «ممارسة التمارين الرياضية»، وهو من أسهل الأساليب التقليدية المتبعة لخفض التوتر، ولا يمكن للمديرين الاقتصار على هذا الأسلوب فقط، فهو يعتبر خطوة تمهيدية حيث يعد المدير لكى يكون فى حالة نفسية وجسدية مستقرة تؤهله للقيام بإجراء أكثر فاعلية للتعامل مع المواقف المتوترة.

إن ما يسرى على مديرى المدارس قد يسرى على مدير المدرسة القطرى، فلا يمكننا أن ننكر وجود مسببات التوتر فى العمل وإمكانية معاناة المدير القطرى من الجوانب السلبية للتوتر.. ففى دراسة عن مديرات مدارس البنات فى دولة قطر، وردت هذه المشكلات ذات الدلالة الاحصائية التى تواجهها مديرات مدارس المراحل

- ١ - قلة المخصصات المالية التي ترصدها الوزارة للأنشطة المدرسية.
- ٢ - كثرة التنقلات التي تجريها الوزارة للمدرسات بعد ابتداء العام الدراسي.
- ٣ - عدم التقيد بمبدأ الجدارة عند ترقية الإداريات.
- ٤ - تأخر تعيين بعض المدرسات إلى ما بعد بداية العام الدراسي.
- ٥ - غياب برامج التدريب للإداريات المستجدات.
- ٦ - ضعف مشاركة الإدارة المدرسية في صنع القرارات المتعلقة بعمل المدرسة (سواء كان القرار فنياً أو إدارياً).

إن مدير المدرسة القطري ذو سلطات محدودة لأن النظام التعليمي مركزي الإدارة، وتتدخل العديد من القيادات الأخرى في تسيير دفة العمل في المدرسة، ويقوم بتقويمه أكثر من رئيس، وتوصيف عمل مدير المدرسة لم يتغير منذ عام ١٩٧٤ بالرغم من كثرة القوانين والتعاميم والتعديلات السنوية التي تصدر من الإدارة المركزية.

ولا توجد دورات تأهيلية للمديرين الجدد، ولا تعقد دورات تدريبية منتظمة لمديري المدارس، كما أن الدراسات التي تم عقدها كانت لمواجهة بعض المشكلات التعليمية بالإضافة إلى عدم وجود خطط طويلة المدى للتدريب ولا حتى قصيرة المدى (٥٣).

ولذا نتوقع أن يعتمد المديرون على الخبرات السابقة والإرشادات والنصائح من الرؤساء والزملاء لحل مشاكلهم اليومية أو الطارئة.
الدراسة الميدانية:

للتعرف على مدى معاناة مديري ومديرات المدارس القطرية من التوتر أثناء العمل تم إجراء مقابلة مع عينة عشوائية من مديري ومديرات المدارس القطرية بلغ عددهم (٣٣) مديراً ومديرة (٥٤) يشكلون نسبة (٦, ١٧٪) من المجتمع الأصلي (١٨٨) مديراً ومديرة.

تم في هذه المقابلة المسحية التشخيصية طرح الأسئلة المقترحة التالية:

- ١ - ما مدى معاناتك من التوتر أثناء قيامك بعملك كمدير مدرسة؟

٢- ما هي أسباب التوتر؟

٣- ما هي الأعراض التي تظهر عليك نتيجة لهذا التوتر؟

٤- كيف تخفض نسبة التوتر لديك؟

فكانت نتائج المقابلة بالنسبة للسؤال الأول كالتالي:

جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية لدرجات التوتر

النسبة المئوية	التكرار	درجة التوتر
١٥, ١٥	٥	— كثيراً
٥٤, ٥٥	١٨	— أحياناً
٦, ٠٦	٢	— قليلاً
١٢, ١٢	٤	— نادراً
١٢, ١٢	٤	— أبداً

في الجدول السابق يتضح أن معظم المديرين يعانون من التوتر بنسبة متوسطة، وهذا أمر متوقع كما ذكرنا سابقاً، لأن المديرين من الفئات التي تتعامل مع عينة كبيرة من الناس، والتعامل مع الأفراد في كثير من الأحيان يمثل ضغوطاً نفسية وإحساساً بالتوتر، وكان من المتوقع أن لا يرتفع الإحساس أو المعاناة بالتوتر كثيراً أسوة بنتائج الدراسات السابقة، وذلك لأن المدير القطري لا يمارس الوظائف الإدارية إلا في نطاق ضيق ومحدود، فهو منفذ في المرتبة الأولى ويتبع إدارة مركزية ولا يتحمل الجزء الأكبر في عمليات التخطيط أو التنسيق أو تقويم العملية التعليمية، وهذا مما يخفف من معاناته بالتوتر.

ولقد تم استبعاد أربعة أفراد من العينة (ثلاثة مديرين ومديرة واحدة) بالنسبة للأسئلة التالية وهم الذين أجابوا بأنهم لا يعانون من التوتر أبداً.

أما بالنسبة للسؤال الثاني في المقابلة عن أسباب التوتر فلقد كانت النتائج كما في جدول (٢)، حيث يظهر أن أهم أسباب التوتر لدى عينة مديري ومديرات المدارس كان انخفاض تحصيل التلاميذ. وقلّة كفاءة العاملين حيث حصل كلا السببين على نسبة ٤٨ و٣٤٪، يليهما في المرتبة زيادة عبء العمل، وقلّة صلاحيات المدير ومشاكل

التلاميذ حيث حصل كل من الأسباب السابقة على نسبة ٣٠، ٣١٪. من الملاحظ أن كل الأسباب المذكورة مرتبطة ببعضها، ومعظمها يخرج عن نطاق سلطات وصلاحيات المدير. فإذا يفعل المدير بالنسبة لقلّة كفاءة العاملين فهو لا يستطيع أن يقترح دورات تدريبية أو أن يطلب نقل هؤلاء باستمرار أو أن يدرّبهم بنفسه خاصة إذا كانت فئة العاملين المقصودة من المدرسين. لذلك نجد أن المديرين يشيرون إلى هذا السبب «قلّة صلاحيات المدير» كأحد الأسباب التي تزيد من نسب التوتر، فهناك أمور لا يستطيع المدير أن يفعل لها شيئاً، ولا يستطيع أن يتقبلها كما هي، فيصاب بالتوتر، وبالنسبة لانخفاض تحصيل التلاميذ وأيضاً مشاكل التلاميذ بشكل عام، فمن المتوقع أن تكون هذه من أسباب التوتر، فالتلميذ أحد المحاور الرئيسية للتعليم، والعمل التعليمي يدور حوله، ويعتبر قلّة مشاكل التلاميذ وارتفاع نسب النجاح أهم المؤشرات على نجاح المدرسة وكفاءة الإدارة، لذلك كان هذان السببان أهم ما يشغل المدير ويوتره، خاصة مع وجود هيئة عاملة غير كفوءة وأولياء أمور غير واعين. أما بالنسبة لزيادة عبء العمل أيضاً قد يرجع لانخفاض كفاءة العاملين، فالمدير لا يستطيع أن يفوض بعض أعماله للآخرين إذا كانوا لا يتقنون القيام بمثل هذه الأعمال، وفي نفس الوقت قد يكون هذا السبب مؤشراً لانخفاض الكفاءة الإدارية للمدير الذي لا يستطيع أن يخطط للعمل بشكل جيد ولا يتقن مهارة تفويض الأعمال للآخرين.

لذلك قد يتحمل المدير جزءاً من مسؤولية الإحساس أو المعاناة من التوتر، فالأسباب السابقة الموترة قد تدل في بعض الأحيان على انخفاض كفاءة المدير، فمن المعروف أن القيادة الإدارية الجيدة عادة ما ترتبط طردياً مع زيادة التحصيل وانخفاض مشاكل التلاميذ.

وقد تتحمل بيئة العمل الجزء الآخر من مسؤولية معاناة المديرين للتوتر، فقلّة صلاحيات المدير قد تعوق إمكانية تنفيذ الكثير من المشاريع والخطط التي يمكن أن تعالج أسباب التوتر.

جدول رقم (٢)
التكرارات والنسب المئوية لأسباب التوتر

النتيجة	التكرار	أسباب التوتر
١٧,٢٤	٥	- كثرة القرارات و التعاميم الوزارية
٣٤,٤٨	١٠	- انخفاض تحصيل التلاميذ
٣١,٠٣	٩	- زيادة عبء العمل
١٣,٧٩	٤	- الخوف من النقل إلى مدرسة أخرى
٣,٤٥	١	- الحرص الشديد على أداء العمل بدقة
٣٤,٤٨	١٠	- قلة كفاءة العاملين
٢٧,٥٩	٨	- قلة صلاحيات المدير
٣,٤٥	١	- غياب المدرسين
٣١,٠٣	٩	- نقص العاملين
١٣,٧٩	٤	- عدم تعاون أولياء الأمور
٣١,٠٣	٩	- مشاكل التلاميذ
٣,٤٥	١	- كثرة زوار المدرسة
١٠,٣٤	٣	- مشاكل أولياء الأمور
٦,٨٩	٢	- تنقلات المدرسين
٦,٨٩	٢	- زيادة عدد الطلاب
٣,٤٥	١	- قلة العمل
٣,٤٥	١	- زيادة مسئوليات المدير
٣,٤٥	١	- قلة الوقت المتاح لانجاز العمل

وبالنسبة للسؤال الثالث في المقابلة عن أعراض التوتر، فلقد كانت النتائج كما هي موضحة في جدول (٣)

جدول رقم (٣)

التكرارات والنسب المئوية لأعراض التوتر

أعراض التوتر	التكرار	%
- نقص في الوزن	٢	٦,٨٩
- صداع	١١	٣٧,٩٣
- عدم القدرة على التركيز	٣	١٠,٣٤
- الملل	٤	١٣,٧٩
- الأرق	٦	٢٠,٦٩
- القلق	٤	١٣,٧٩
- الاكتئاب	٢	٦,٨٩
- زيادة في الوزن	١	٣,٤٥
- التفكير في التقاعد	٥	١٧,٢٤
- التفكير في تغيير الوظيفة	٨	٢٧,٥٩
- النسيان	١	٣,٤٥
- الغضب	١	٣,٤٥
- إرهاق	٢	٦,٨٩
- حدة في الطبع	٦	٢٠,٦٩
- الشعور بالضيق	٣	١٠,٣٤
- الغياب	١	٣,٤٥
- الاحباط	١	٣,٤٥

نجد في الجدول الجدول السابق أن أكثر الأعراض التي تظهر على أفراد العينة وبنسب عالية هي الصداع، حيث كانت النسبة ٣٧,٩٣٪، تليها التفكير في تغيير الوظيفة وبنسبة ٢٧,٥٩٪، وكما ذكرنا سابقاً فإن الصداع يصنف على أنه أحد الأعراض الجسدية التي تصيب الشخص المتوتر. أما التفكير في تغيير الوظيفة فهو يعكس أيضاً أحد الأعراض النفسية والخاصة بعدم الرضا عن الوظيفة. لذلك فالمديرين يفكرون في تركها كأحد وسائل خفض التوتر لديهم. فهي لا تشبع احتياجاتهم وقد لا تتلاءم مع نمط شخصيتهم.

وعن أساليب خفض التوتر التى يستخدمها المديرون والمديرات التى تضمنها سؤال المقابلة الرابع كانت النتائج كما هى موضحة فى جدول (٤): حيث كانت النسبة لأساليب خفض التوتر فأكثرها شيوعاً لدى مديرى ومديرات المدارس «الصلاة» حيث كانت نسبة من يتخذها أسلوباً لخفض التوتر ٢٨, ٤٨٪، يليها «الخروج من المكتب والتجول فى ممرات المدرسة» وبنسبة ٨٣, ٤٤٪ ثم «التحدث مع الزملاء فى نفس المهنة» وبنسبة ٣٨, ٤١٪.

نلاحظ أن الأساليب السابقة أساليب تقليدية ذاتية يقوم بها المديرون لخفض التوتر نسبياً ولفترة من الوقت، وهى الشائع استخدامها عادة لدى معظم العاملين، ولكن يلاحظ أنه لا يوجد أساليب وقائية أو استراتيجيات وخطط واضحة المعالم لمعالجة التوتر.

وهناك نسبة قليلة ذكرت بعض الأساليب الفعالة فى خفض التوتر مثل «التخطيط لأداء المهام» بنسبة ٤٥, ٣٪، و«محاولة حل المشكلة المسببة للتوتر» بنسبة ٢٤, ١٧٪ و«وضع أهداف واقعية للعمل» بنسبة ٤٥, ٣٪. فهذه الأساليب تدل فى كثير من الأحيان على كفاءة المدير وقدرته على التعامل مع مسببات التوتر بطريقة فعالة، وتعتبر أكثر موضوعية من الأساليب الثلاث السابقة التى حصلت على نسب كبيرة من الإجابات.

تتفق نتائج الدراسة الميدانية على ما أشارت إليه الدراسات السابقة فى معاناة مديرى المدارس من التوتر بنسب متوسطة، وكذلك فى أن «زيادة عبء العمل» يعد من مسببات التوتر، بالإضافة إلى ما أشارت إليه الدراسة الحالية من أسباب أخرى «كانخفاض تحصيل التلاميذ»، و«قلة صلاحيات المدير» و«مشاكل التلاميذ»، أما بالنسبة لأساليب خفض التوتر فأكثرها شيوعاً «الصلاة» ثم «الخروج من المكتب والتجول فى ممرات المدرسة»، وهى أساليب تقليدية بسيطة يشيع استخدامها لدى كثير من الأفراد الذين يعانون من حالات التوتر.

جدول (٤)

التكرارات والنسب المئوية لأساليب خفض التوتر

أسلوب خفض التوتر	ت	%
- التحدث مع الزملاء في نفس المهنة	١٢	٤١,٣٨
- التحدث مع أفراد الأسرة	٤	١٣,٧٩
- الصلاة	١٤	٤٨,٢٨
- القراءة	٢	٦,٨٩
- التخطيط لأداء المهام	١	٣,٤٥
- تقبل ما لا يمكن تغييره	١	٣,٤٥
- التوكل على الله	١	٣,٤٥
- الرياضة	٧	٢٤,١٤
- الخروج من المكتب والتجول في عمرات المدرسة	١٣	٤٤,٨٣
- كتابة الشعر	١	٣,٤٥
- إرجاء حل المشكلات	٣	١٠,٣٤
- قراءة القرآن	٢	٦,٨٩
- الاتصال بأولياء الأمور	٢	٦,٨٩
- وضع أهداف واقعية للعمل	١	٣,٤٥
- الاستعانة بالرؤساء	١	٣,٤٥
- محاولة حل المشكلة المسببة للتوتر	٥	١٧,٢٤

ولأن كفاءة مدير المدرسة يتوقف عليها كفاءة العملية التعليمية. فهو المخطط والقائد والموجه لكافة الممارسات والأنشطة التربوية في المدرسة، وعلى قدرته على أداء العمل بشكل جيد تتوقف الانتاجية العامة للمدرسة، ولأن العديد من التنظيمات تهتم بمعالجة هذه المشكلة لما لها من آثار سلبية على أداء الفرد، ومن ثم أداء التنظيم بشكل عام. وبناء على ما جاء في الدراسة النظرية والميدانية الحالية سنحاول أن نطرح بعض الاستراتيجيات المقترحة لخفض التوتر بالنسبة لمديري المدارس والعاملين معهم.

استراتيجيات خفض التوتر

لا نتوقع أن يستطيع مدير المدرسة في وضعه الحالي أن يقوم بوضع استراتيجية لخفض التوتر بدون أية إجراءات وقائية وعلاجية من وزارة التربية والتعليم، لذلك تقترح الباحثة الإجراءات والأساليب الوقائية التالية، والتي يمكن أن تقوم بها الوزارة، والتي من شأنها أن تخفض حدة الشعور بضغط العمل والتوتر، والذي يمكن أن يؤثر على كفاية المديرين وعلى إنتاجية المدارس.

١- تحديد معايير واضحة للترقية إلى وظيفة مدير مدرسة:

إن الترقية بالأقدمية لا تضمن بأي حال من الأحوال الحصول على مدير مدرسة ناجح، وعدم وضوح معايير الترقية تولد الخوف والقلق من المستقبل وفقدان الثقة في القيادات العليا وكلها أسباب تؤدي للشعور بالتوتر في العمل، لذلك ينبغي أن تدرك القيادات العليا أهمية انتقاء الكفاءات الإدارية لتولى مهام إدارة المدارس، نحن بحاجة إلى إعادة النظر في أساليب ووسائل الترقية، وتطويرها بحيث تراعى ما يلي:

(أ) أن تكون الترقية على أساس الكفاية الإدارية:

فالأقدمية بالإضافة إلى المؤهل العلمي والتربوي ليست معايير كافية، لا بد أن تتوفر مقاييس تقيس القدرة على التصرف في المواقف الإدارية مبنية على أساس المواقف الواقعية التي تشهدها مدارس المجتمع وفق النظام الإداري الحالي، وليست المقاييس المترجمة التي تعكس في العادة أنظمة إدارية تربوية مختلفة، كذلك ضرورة توفر مقاييس تقيس إتجاهاتهم التربوية. لقد أصبح لدينا الآن وفرة من المدرسات على الأقل، تسهل عملية إختيار وانتقاء المدير الكفء بدلاً من التعلل - كما في السابق - بقلة العناصر التربوية المتوفرة والتي تعيق عملية الانتقاء كذلك لا بد من إجراء مقابلة للتعرف على الجوانب الأخرى من شخصية المرشح وذلك لتكتمل العناصر والشروط اللازمة لترقيته إلى هذه الوظيفة.

(ب) ضرورة توفر توصيف وظيفي جيد لمدير المدرسة:

توفر هذا التوصيف يسهل على القيادات عملية الإختيار والانتقاء، خاصة أولئك الذين يعهد إليهم القيام بالمقابلات الشخصية، فعملية الإختيار لا يمكن أن تتم إلا في ضوء معرفة متطلبات الوظيفة، وأن تكون هذه المتطلبات واضحة في أذهان القائمين

بالمقابلة ولا بد من مراعاة تجديد التوصيف بين فترة وأخرى حسب المتغيرات التي تحدث على طبيعة الدور، إن تحديد متطلبات الدور تخلص المديرين من التوتر الناتج من صراع الدور وغموضه والتوصيف يجعل من السهل إختيار الفرد للمكان المناسب.

٢- توفير دورات تدريبية للمديرين الجدد:

إن توفير الكفاية الإدارية لا يغنى عن التدريب ، وتدريب المديرين على القيام بالدور يساعد على الاقبال على العمل بنشاط مع الإحساس بالاستقرار والطمأنينة إلى أنهم لن يواجهوا الكثير من المشاكل ، فلقد استعدوا لكل ذلك وأصبحوا قادرين على مواجهة المشكلات، لذلك من الضروري أن تركز دورات المديرين الجدد على كيفية التعامل مع المشكلات وحلها وتوقعها كذلك.

كما يفترض أن تتنوع الأساليب التدريبية المستخدمة ، وتركز الدورات على إكساب الإداريين المعارف والمهارات والإنجاهات الضرورية للقيام بالعمل.

ويمكن تنظيم برامج خفض التوتر بالنسبة للمديرين الجدد والقدامى على حد سواء ، يمكن أن تشمل هذه البرامج:

(أ) التدريب على الأساليب التقليدية للتخلص من التوتر كالتركيز، والتأمل، الاسترخاء، والتمارين الرياضية.

من المفيد جداً أن يتقن المديرون على الأقل أحد هذه الأساليب، وقد لا تلقى قبولاً في بادئ الأمر، لذلك يمكن توجيه المتدربين على الإكثار من قراءة القرآن الكريم والتسبيح بعد الانتهاء من الصلاة مع الاسترخاء والتفكير في خلق الله، فهذا أيضاً أحد الأساليب التي تجلب الطمأنينة للنفس ويمكن أن تعد أحد أساليب التأمل والاسترخاء.

كما يمكن التوصية بإنضمام المديرين إلى أحد الأندية لممارسة إحدى الرياضات أو التمارين الرياضية البسيطة كالمشى، كما ينبغي أن يشجع قيام المسابقات الرياضية الجماعية بين فرق المدرسين والإداريين والطلاب في نفس المدرسة أو مع المدارس الأخرى.

ب) التدريب على وضع خطط خفض التوتر:

من خلال الدورات التدريبية يمكن للمديرين الجدد والقدامى - التدريب على وضع خطط خفض التوتر والتغلب على الجوانب السلبية له، ينبغي إعطاء الفرص في الدورات للأفراد ثم للمجموعات لإختبار الطرق الملائمة وتوضيح الأسباب لإختبار مثل هذه الخطط، فمصادر التوتر ونواتجها مختلفة وعليه فلا بد أن تختلف هذه الخطط، ولكي يكون المدير قادراً على وضع خطة لخفض التوتر ينبغي:

١ - أن يعي المدير معنى «التوتر وأسبابه أو مصادره ونواتجه» وبالتالي يستطيع أن يحدد متى يكون بحاجة إلى وضع خطة لخفض التوتر.

٢ - أن يتقن المدير مهام عمله: حل المشكلات، التفويض، الاتصال.. إلخ وعليه فإن وضع الخطط وتطبيقها سيكون أمراً سهلاً.

٣ - استخدام أساليب تدريبية متنوعة كورش العمل، تمثيل الدور، دراسة الحالة، ويفترض أن تكون الحالات المدروسة حالات واقعية، ويمكن أن ندرج هذه الحالة على سبيل المثال لمدير يعاني من أعراض التوتر السلبية، وكيفية مساعدته على خفض الشعور بالتوتر.

مثال - دراسة حالة:

«عبد الله» مدير مدرسة، بدأ يعاني مؤخراً من بعض أعراض التوتر، أرق بالليل، عدم القدرة على التركيز، صداع، عصبية في البيت والعمل. وعندما استشار طبيبه طمأنه بأنه لا توجد مشاكل جسدية، ولكنه سأل «هل تعاني من بعض المشاكل في العمل أو في الأسرة؟» أجابه «عبد الله»: في الأسرة لا مشاكل تذكر ولكن هناك الكثير منها في العمل، فلقد بدأ العام الدراسي منذ فترة وأعاني من نقص في عدد المدرسين، والمدرسين متدمرون لهذا الوضع، كما أن لدى بعض المدرسين الجدد الذين أشعر أنهم لا يتقنون العمل، وهأنذا أكرر محاولات الإتصال عدة مرات برئاسة التعليم طلباً للمساعدة، ولا أجد منهم سوى الأمانى والتوصية بالصبر إلى أن يستقر الوضع، ويتكرر هذا الموقف كل عام.

التحليل:

لقد ذكر «عبد الله» ضمن الموقف مفتاح الحل، أن الموقف يتكرر في بداية كل عام

دراسى، وهذا يعنى أنه موقف مؤقت، لذلك ينبغى أن لا ينشغل بالتفكير فيه أكثر من اللازم، بل عليه أن يضع خطة مؤقتة لحل الموقف:

١ - إجتماع عام لجميع المدرسين لتوضيح الظروف، وأن الأمر خارج عن إرادته، ولكنه سيضطر إلى زيادة العبء الدراسى للمدرسين، وسيعد هذا حلاً مؤقتاً لأن رئاسة التعليم تتأخر عادة في سد النقص من المدرسين، نظراً لعمليات التنقل والتعينات الجديدة والترقيات التى تحدث مع بداية كل عام دراسى .

٢ - عليه أن يتوقع حدوث هرج ومرج وتذمر بين المدرسين - وعليه أن يعى إنه بهذه الخطوة سيخلص نفسه من التوتر لكنه سيزيد الإحساس بالتوتر عند المدرسين - ولكن عليه أن يؤكد لهم مرة أخرى أن الأمر مؤقت، وأن يكون عادلاً في توزيع العبء الدراسى على الجميع، ويمكن أن يترك لهم حرية إختيار المواد التى سيقومون بتدريسها - وذلك إذا كان مدير مدرسة إبتدائية - فالمدرس قد يتحمل مشقة التدريس إذا كان محباً للمادة التى يقوم بتدريسها، ويحاول أن لا يكل للمدرسين تدريس مناهج جديدة - إذا لم يكن المدرس حديث التعيين - إلا إذا رغب في ذلك لأن من شأن ذلك أن يخفف عبء التحضير عنه، عليه أن يحاول أن يكون شخصية تستحق مثل هذه التضحية.

٣ - يمكنه إستدعاء موجهى المواد للإجتماع بالمدرسين والتأكيد على ما ذكره للمدرسين وحثهم على التعاون .

٤ - بعد أن يضع الجدول لا يفضل تغييره بين فترة وأخرى، فإن ذلك أيضاً يصيب المدرسين بالتوتر، عليه أن يفعل ما في وسعه لكي يكون الجدول ثابتاً أطول فترة ممكنة إلى أن تستقر عمليات التنقل.

٥ - يمكنه تأجيل برامج الأنشطة اللاصفية إلى أن يستقر الوضع، لأنه لن يلقى آذاناً صاغية.

٦ - أما المدرسين الجدد فعادة ما يكونون أفراداً نشطين ومتحمسين للعمل، لكن هذا لا يدعو إلى استغلال هؤلاء وزيادة عبء العمل عليهم حتى لا يفقدوا ثقتهم بالمدير، عليه أن ييبث الثقة في قلوبهم، ويحاول أن يطمئن عليهم بين فترة وأخرى، وأن يشعرهم بإهتمامه بهم فهم إن أحسوا بإحترام المدير وثقته بهم فمن المؤكد أنهم لن يخذلوه.

٧ - يمكن تنظيم حفلة صغيرة لتعريف المدرسين الجدد بالقدامى لتسهيل إقامة علاقات طيبة وعدم شعورهم بالغربة.

٨ - بالنسبة للمدرسين الجدد أو المنقولين من مدارس أخرى - نقل تغيير أو ترقية - فإن عملية النقل في حد ذاتها قد تكون مصدراً من مصادر التوتر بالنسبة لهم، لذلك عليه أن يحاول أن يشعرهم بالألفة، وأن يكون واضحاً بقدر الإمكان، ويجدد فلسفته وطريقته في العمل مع بداية العام الدراسى والتأكد من أن يكون واضحاً للجميع، وأن يوضح لهم متطلبات عملهم وما هو متوقع منهم، فالوضوح يجنب الشعور بالتوتر الناتج عن صراع الدور وغموضه.

٩ - لا ينبغي إعطاء حكم مسبق على قدرات وكفاءات المدرسين، ولا ينبغي ربط الكفاية بالدرجة العلمية، ينبغي إتاحة الفرصة لكل مدرس لكي يظهر كفايته وتجنب زيارته قبل أن يألف المكان والعاملين معه، كما أن عليه أن يضع جدولاً لزيارات جميع المدرسين الجدد لزملائهم القدامى للتعرف على أساليب التدريس المتبعة والحضور معهم - إن أمكن - في المناقشات التي تلى حضور الدرس، وإذا اتضح له فيما بعد ضعف كفاية المدرس فيمكن الاتصال بالموجه لوضع خطة عمل لتحسين أدائه.

١٠ - في نفس الوقت لا بد أن يستمر في الإتصال والإلحاح لسد النقص من المدرسين. وهذه استراتيجية عامة يمكن أن يضعها المدير لخفض التوتر بالنسبة له وللعاملين معه:

١ - التخطيط للعمل:

التخطيط للعمل يجعل الأمور تبدو أكثر وضوحاً وأكثر سهولة في التحقيق، كما أن التخطيط الجيد للعمل يمنع التكرار وتضارب الجهود، ويسهل عملية تحقيق الأهداف فيشعر الفرد بالإنجاز والرضا عن النفس والعمل.

التخطيط للعمل يساعد على ترتيب الأعمال حسب الأولويات، إن القيام بالأعمال الأهم ثم الأقل أهمية يساعد على خفض التوتر، فمجرد الشعور بأنك قد رتبت لإنجاز الأعمال المهمة يثبت في نفسك الطمأنينة.

كما أن التخطيط الجيد يقلل من إمكانية ظهور العقبات والمشاكل التي يمكن أن

تعرض سبيلك وتكون أحد مسببات التوتر.

إن التخطيط الجيد يساعد على توقع ما قد يحدث في المستقبل بناء على تحليل الواقع وبالتالي يقلل من إمكانية حدوث المواقف الطارئة، وإن حدثت يكون المدير قد استعد لها بحلول أو تصرف مخطط له.

٢- المرونة:

المدير التقليدي غير المرن ، هو الذي يستخدم حلولاً تقليدية مألوفة استخدمها المديرين قبله. لا يجزو على التفكير أو الإقدام على استخدام حلول غير مألوفة، يسأل زملاءه المديرين ألف مرة قبل الإقدام على أية خطوة، مدير يتحاشى مع أعراف التنظيم وتقاليده وقوانينه ولوائحه ، وهو يجد أن هذا الطريق مريح بالنسبة له فلا مشاكل ولا متاعب من جراء استخدام الحلول الجاهزة.

هذا المدير لا يتوقع حدوث أى نوع من أنواع التغيير، أو حدوث المواقف الطارئة، لأنه لا يملك القدرة على التصرف تجاه هذه المواقف، فهو يتعامل بطريقة روتينية مع مواقف تقليدية، ولا بد أن حدوث نوع من أنواع التغيير، أو أى موقف طارئ سيخلق لديه توتر كبير، وسيمثل موقفاً ضاغطاً بالنسبة له، وسيحاول إيجاد أى حل سريع لكى يخفف نسبة التوتر، أو يتهرب من معالجة الموقف ويتركه للظروف قد تحله.

أما المدير المرن فهو يعتمد على إنه لا توجد حلول جاهزة لمواجهة المواقف، بالطبع فإنه سيعتمد على خبرته ومهارته فى الإدارة ومساعدة الآخرين فى حل المشكلات، ولكن لا يوجد بديل واحد، ولا توجد مشكلة ليس لها حل، هناك عدة بدائل مطروحة لمواجهة أى موقف، لن يدع المشكلات والمواقف تتغلب عليه ولا تسبب له التوتر، فكما نجح فى المواقف السابقة يمكن أن ينجح فى هذه المواقف ينبغى أن تكون لديه القدرة على رؤية المواقف من زوايا مختلفة، وأن يتوقع نتيجة إختياره.

لا يوجد طريق مسدود، ولا يوجد مشكلة ليس لها حل، ولن ينتهى العالم إذا سارت الأمور عكس ما كنا نتوقع، ولا ينبغى أن نرى المواقف الطارئة والمشكلات على أنها مصادر ضغط وتوتر، اعتمد على خبرتك وقدرتك ومساعدة

واستشارة الآخرين، اطرح البدائل، حاول أن تكون البدائل مبتكرة، واختر البديل الأفضل للتعامل مع الظروف ستجد أن الأمور أصبحت أكثر بساطة.

٣- كن شخصاً واضحاً :

كن واضحاً حتى تسهل على الآخرين فهمك والقدرة على التعامل معك بسهولة، ولا تكن مصدر توتر بالنسبة لهم، دون قراراتك وتعليماتك حتى لا تتناقض.

كن واضحاً في اتصالاتك حتى تمنع اللبس والغموض، حدد أهدافك بوضوح حتى تسهل على نفسك قياس تقدم الآخرين وتقويمهم، وتسهل عليهم إختيار الطرق والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف.

إجعل قراراتك سهلة وواضحة ومباشرة حتى يبدو العمل سهلاً، اجعل سياستك في العمل واضحة للجميع، ويمكن توضيحها في اجتماعات بداية العام الدراسي..

اتبع سياسة الباب المفتوح وشجع الرؤوسين على مصارحتك بمصادر قلقهم وتوترهم، ليكون دورك واضحاً بالنسبة لك كما هو للآخرين، واعمل على تحديد متطلبات أدوار الآخرين ووضوحها حتى تمنع صراع الأدوار.

٤- إعمل على أن يكون العمل أكثر إمتاعاً بالنسبة لك وللعاملين معك:

لا تجعل يومك يسير وفق وتيرة واحدة أو نمط واحد، حاول أن تستمتع بكل يوم يمر عليك، حاول القيام بأشياء جديدة سواء في العمل أو خارجه، لا تدع الروتين يطفى على حياتك الشخصية فإنه قد يصيبها بالملل - وهو أحد أعراض التوتر.

إذا كنت ممن يشغلون أنفسهم بقضايا العمل حتى في البيت فدرّب نفسك على أن تترك العمل ومشاكله بمجرد خروجك من باب المدرسة، لا تتحدث مراراً وتكراراً مع أفراد عائلتك حول العمل، وتذكر بأنك تبعث السأم والملل فيمن حولك بذلك، وتزيد من نسبة القلق والتوتر لديهم، فكل إنسان لديه من المشاكل ما يكفي، ولكن يمكن مناقشة بعض المشاكل مع من تعتقد بأنهم

سيفيدونك بذلك.

حاول أن تمارس هواية معينة لا تتطلب جهداً ذهنياً عالياً، واعط راحة لذهنك، هذه ليست دعوة للهروب من مواجهة المشاكل ولكن توصية بعدم تحميل الفرد أكثر مما يطيق .

قبل انتهاء اليوم حاول أن تسترجع ما يفترض أن تقوم به في اليوم التالي، وإذا كان الأمر يستلزم إعداداً خاصاً فقم بذلك، فإن هذا سيسهل عليك بداية يوم جديد بحماس ونشاط .

أطلب من الله العون والتوفيق وتوكل عليه، وتذكر أنه «من يتوكل على الله فهو حسبه» إن الايمان بذلك من الكثير من حالات التوتر.

لاشك أن الأعمال الروتينية تكون مملة أيضاً بالنسبة للعاملين معك، لذلك حاول تشجيع المدرسين لكي يجربوا أساليب مختلفة من طرق التدريس أو يستخدموا أنشطة جديدة على الأقل، وإليك بعض المقترحات لجعل العمل بالمدرسة أمراً ممتعاً:

(أ) ناقش جماعياً أسلوباً أو طريقة جديدة أو مفيدة في التدريس قرأت عنها أو تعرفها أو يعرفها أحد المدرسين، وما مدى الاستفادة من هذه الطريقة ورتب الأمور لتنظيم الاستفادة من هذا الأسلوب.

(ب) كون فرقاً رياضية من المدرسين ونظم مسابقات رياضية للفريق مع فرق التلاميذ أو مع فرق المدارس المجاورة.

(ج) استقص في سبب غياب المدرسين، وحاول القيام بالواجبات الإجتماعية تجاههم كزيارة مريض أو السؤال عنه أو التهئة بمناسبة سعيدة.

(د) حاول أن توفر أو تنظم القيام بالرحلات الجماعية، سواء الترفيهية أو العملية بشكل منتظم.

(هـ) رحب بالأعضاء الجدد وحاول أن تعطى انطباعاً جيداً عنك وعن فريق العمل لديك.

(و) كن أخصاً وصديقاً للعاملين معك، استمع لمشاكلهم وحاول أن تساعدهم في التوصل إلى حلول معقولة بتدريس المشكلة معهم.

٥- كن مصدراً لخفض التوتر للعاملين معك:

يمكنك تحقيق ذلك باتباع التالي:

(أ) إذا فوضت عملاً لمدرس أو وكيل فتأكد أن العمل المفوض واضح بالنسبة للشخص المفوض له، لا تتدخل بين فترة وأخرى فإن ذلك يشعر الشخص بعدم ثقتك فيه.

(ب) ساعد المدرسين الذين تضطربهم الظروف لتدريس مواد في غير تخصصهم علي التكيف مع الوضع الجديد، بث الثقة في نفوسهم وبأنهم قادرون على أداء العمل، واعط الإرشادات والنصائح واضرب الأمثلة بغيرهم من زملائهم الناجحين في العمل والذين مروا بنفس الخبرة، وأبد استعدادك لإسداء أية نصيحة أو مساعدة لهم.

(ج) حاول أن تشخص أعراض التوتر على العاملين معك لتقديم المساعدة قبل أن يستفحل الأمر، من أهم أعراض التوتر سلوك الفرد: مثلاً الغياب المتكرر بعد الانتظام في العمل، اللامبالاة بعد الحماس والاهتمام بالعمل، انخفاض الأداء، وضع في اعتبارك أن العمل ليس هو المصدر الوحيد للتوتر.

(د) حاول أن تبرز النواحي السلبية والإيجابية في عمل الأفراد، وساعدهم على تحديد نقاط الضعف لديهم، فلا يوجد إنسان كامل في هذه الحياة وحدد معهم أمثل الطرق لتحسين الأداء.

(هـ) إذا باءت محاولاتك في جعل المدرسين يتكيفون مع بعضهم البعض ومع العمل معك بالفشل، فلا تمنع طلب نقلهم من مدرستك إلى مدرسة أخرى.

(و) كن عادلاً في توزيع أعباء العمل، وعامل المدرسين كأصدقاء لك، فإن ذلك قد يولد في أنفسهم الرضا عن العمل.

الخلاصة:

كانت الدراسة السابقة محاولة للتعرف على مدى معاناة مديري ومديرات المدارس القطرية من التوتر في العمل، ولقد أظهرت الدراسة أن المديرين يعانون «أحياناً» من التوتر أثناء قيامهم بالعمل، وأهم أسباب هذا التوتر كانت: انخفاض تحصيل التلاميذ، وقلة كفاية العاملين، يليهما في المرتبة: زيادة عبء العمل، وقلة صلاحيات

المدير، ومشاكل التلاميذ، وكشفت هذه الدراسة أيضاً عن أهم أعراض التوتر وهى: الإصابة بالصداع، يليه التفكير في تغيير الوظيفة، أما بالنسبة لأساليب خفض التوتر التى يستخدمها المديرين فجميعها كانت أساليب تقليدية ذاتية كالصلاة، ثم الخروج من المكتب والتجول في ممرات المدرسة، ثم التحدث مع الزملاء في نفس المهنة.

ويناء على نتائج الدراسة تم اقتراح استراتيجيات لمساعدة المديرين في خفض التوتر وهى استراتيجيات وقائية يمكن أن تقوم بها وزارة التربية والتعليم لخفض التوتر وأهم مبادئها:

١ - تحديد معايير واضحة للترقية إلى وظيفة مدير مدرسة، بحيث تراعى فيها أن تكون معايير الترقية على أساس الكفاية الإدارية، مع الاهتمام بضرورة توفير توصيف وظيفي جيد لمدير المدرسة.

٢ - توفير دورات تدريبية للمديرين الجدد: ويمكن أن تشمل هذه البرامج: التدريب على الأساليب التقليدية للتخلص من التوتر كالتركيز، التأمل، الاسترخاء، التمارين الرياضية، والتدريب على وضع خطط لخفض التوتر.

وتم اقتراح استراتيجية عامة يمكن أن يضعها المدير لخفض التوتر بالنسبة له وللعاملين معه، تتضمن:

(أ) التخطيط للعمل .

(ب) المرونة.

(ج) الوضوح.

(ج) العمل على أن يكون العمل ممتعاً.

(هـ) العمل على أن يكون المدير مصدراً لخفض التوتر للعاملين معه.

الهوامش

- (1) Don Hellriegel, John W. Slocum, Richard W. Woodman, Organization Behaviour, 4th ed. (St. Paul: West Publishing Company, 1986 P. 530).
- (2) مجلة الإدارى (بيروت): «الإنعكاسات السلبية والإيجابية لضغوط العمل»، مج ٧، ع ٧، تموز ١٩٨١، ص ٢٧.
- (3) Mclean A.a. (1979). Work Stress Reading, MA: Addison-Wesley.
Quoted from: John G. Bruhn "Job Stress An Opportunity for Professional Growth" The Career Development Quarterly, June, Vol 37, 1989, P. 312 .
- (4) John G. Bruhn , op. cit, p. 312 .
- (5) Brown , Warren B, & Moberg Dennis J. Organization Theory and Management : A Macro Approach (New York John Wiley sons , 1980) , p. 170 .
نقلاً عن: مؤيد سعيد سليمان السالم: «التوتر التنظيمي: مفاهيمه وأسبابه واستراتيجيات إدارته» الإدارة العامة، العدد ٦٨، ربيع الآخر ١٤١١ هـ أكتوبر ١٩٩٠، ص ٨٠.
- (6) Bertinuson , J. (n.d.) The Unseen hazard - Stress in the workplace . Mimeograph .
Quoted From :
Michael D. Parsons : " Teaching Workers to Deal with job stress : A Four-step Model", Lifelong Learning Vol. 10 , No. 6 . Apr. 1987 , P. 4 .
- (7) Don Hellriegle , op. cit. p. 516 .
- (8) R. Baron , Behaviour in Organization (Boston : Allya Bacon , 2nd 1986) , P. 205 .
نقلاً عن: مؤيد سعيد سليمان السالم ، مرجع سابق ، ص ٨٠ .
- (9) Jack Dunham " Helping with Stress" in School Management Skills , Michael Marland (ed.) (London , Heinemann Educational Books , 1988) p. 88.
- (10) Don Hellriegel , op. cit. p. 515
- (11) Ibid , pp. 517 - 518
- (12) M. Friedman and H. Rosenman , Type A Behavior and your Heart (N. Y: Knopf., 1974).
Quoted From: Charles N. Greene , Everett E. Adam. Ronald J. Ebert , Management for Effective Performance (N.J.: Prentice - Hall Inc., 1985) P. 165.
- (13) Chales N. Greene and Others op. cit. pp. 165-166 .
- (14) Don Hellriegel Op, cit, p. 534.
- (15) C. Handy "Difficulties of Combining Family and Career", The Times (22 September, 1975) p. 16 .
نقلاً عن: مؤيد سعيد سليمان السالم ، مرجع سابق ، ص ٨٧ .
- (١٦) محمد عيد ديرانى، «مصادر التوتر النفسى لدى معلمى المدارس الثانوية الحكومية فى مديرتى التربية والتعليم الأولى والثانية فى محافظة عمان ، دراسات : السلسلة (١) العلوم الإنسانية ، المجلد ١٩ (١) ، العدد الثانى ، ١٩٩٢ ، ص ٢٢٨ .
- (17) Kyriacon C. and Sutcliffe, J. (1977), "Teacher Stress: a review, Educational Review, 29 - (4).
Quoted From : Jack Dunham , op. cit. p. 89 .

- (18) Jack Dunham , op. cit. p. 89
- (19) Kenneth R. Washington "Controlling Job Stress: Some tips for Urban Teachers" , School Organization. Vol. 9 , No3, 1989. P.315 .
- (20) Needle R.H. Griffin , T. Svendsen R. & Berney , C. (1980).
Teacher Stress : Sources and Consequences , Journal of School Health, 50 , pp. 96-99.
Quoted From: Kenneth R. Washington op. cit. 315 .
- (21) Kenneth R. Washington op. cit. 316 .
- (22) Idem
- (23) Duke D.L.& Meckel A.M. (1980) "The Slow Death of a Public High School , Phi Delta Kappan , 61 . pp. 674-677 .
Quoted From :
Kenneth R. Washington op. cit. 316
- (24) Kenneth R. Washington op. cit. 316
- (25) James P. Farkas, stress and the school Principal: Old Myths and new Findings. Administrator's Notebook, Vol. 30. No. 8, 1982 pp. 1-4
- (26) Alice M. Jones, A Study Superordinate , subordinate and External Role Relations as Determinants of Principals Preception of on-the - job Stress. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (Montreal Quebec : Canada, April , 11-15 , 1983) .
- (27) William Richard Warner, School Administrators Stress: Prevalence, Sources, Symptoms and coping Approaches, Unpubolished Ph.D. Iowa , Iowa University 1980.
- (28) Franklin Lyles Foster, (Stress Perception Among Kentucky Secondary School Principals, Unpublished Ed.D. Kentucky , University of Kentucky , 1986 .
- (29) Susan Ellen Nelson " A Study of Stress Factors and Coping Strategies Among Elemntary School Principals " , Unpublished Ed.d. northeastern University , 1985 .
- (30) John Gregory Creupner, Minnesota Public Secondary School Principals: An Examination of Comparisions in Job Stress From 1980 to 1988 Unpublished Ph.D. Minnesota University of Minnesota, 1988.
- (31) Ernestine Forrest Huff, A Descriptive Study of Perceived Stress in Elementary School Principals In Delaware, Unpublished Ed.D. University of Delaware, 1991.
- (32) T, Cox "Stress" (NP . University Prak Press, 1978) .
نقلاً عن: مؤيد سعيد السالم : مرجع سابق ، ص ٨٨ .
(٣٣) أحمد ماهر : السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات (- المكتب العربي الحديث : ١٩٨٦) ، ص ٤٣٠ .
- (34) Jack Dunham , op. cit. p. 94 .
- (35) Hebb, D. (1972) Text Book of Psychology. philadelphia. Pennsylvania Saunders .
Quoted From:
Jack Dunham, op. cit. p. 95 .
- (36) Appley - M.H. and Trumbull, R. (1967) Psychological Stress. New York: appleton Century Crofts.
Quoted from:
Jack Dunham, op. cit. p. 95.

(37) Jack Dunham , op. cit. p. 95 .

(٣٨) مؤيد سعيد سليمان : مرجع سابق ، ص ٩٠ .

(39) Don Hellriegle, op. cit, pp. 535 - 536 .

(40) Karl Albrecht, *Stress and the Manager* (Englewood Cliffs, N.J. : Spectrum, 1979) .

Quoted From: Gary Dessler, *Personnel Management*, 4th ed. (London: Prentice- Hall: 1988), pp. 680-681.

(41) Michael D. Parsons, *Teaching Workers to Deal with job Stress: A Four-Step Model*, *Lifelong Learning* Vol. 10, No. 6. Apr. 1987, pp. 4-5 .

(42) Kenmth R. Washington op. cit. pp. 316-317

(43) Jack Dunham , op. cit. p. 101 .

(44) John G. Bruhn , op. cit , p. 314 .

(45) Jack Dunham , op. cit. p. 97

(46) Ibid , p. 103.

(47) Idem .

(48) Sysan Ellen Nelson, op . cit.

(49) Charles William Spradling, *The Relationship Among Elementary Pricipal Characteristics and job Stress Factors and Preceived Effectiveness and Frequency of use of Stress Coping Techniques (Adminstrator)*, Unpublished Ph. D., Kansas City, University of Missouri, 1984 .

(50) Rebajo Barfield Roberts, *Profiles of Adminstrator Stress in Colorado Public Metropolitan School*, Unpublished Ph. D., Unversity of Colorado At Boulder , 1983 .

(51) Robert Stephen Zieminski, *Coping Behavior Employed by Oregon School Administrators in Dealing with Occupational Stress* Unpublished Ph., D., Oregon, Oregon State University, 1982 .

(٥٢) حصة محمد صادق : « المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في دولة قطر » رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية البنات ، جامعة عين شمس . ١٩٨٥ ، ص ٣٢٥ .

(٥٣) حصة محمد صادق : « تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر » ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس . ١٩٩٠ ، ص ٤٠٦ .

(٥٤) المدارس التي دخلت ضمن العينة هي :

(أ) مدارس البنات الابتدائية : غرناطة — الرشاد — أم سلمة — المنتزة — نسيبة بنت كعب — الغرافة — هاجر — عمر

بن الخطاب — أم صلال النموذجية — الخور النموذجية .

(ب) مدارس البنات الإعدادية : قطر — الريان القديم .

(ج) مدارس البنات الثانوية : الشيباء — خليفة .

(د) مدارس البنين الابتدائية : أبو بكر الصديق — أسامة بن زيد — الريان الجديد — خليفة — عثمان بن عفان —

الشحانية — عمر بن عبد العزيز .

(هـ) مدارس البنين الإعدادية : قطر — الدوحة — على بن أبي طالب — أبو عبيدة — الغرافة — أبي أيوب الأنصاري —

الأحنف بن قيس — الإمام الشافعي .

(و) مدارس البنين الثانوية : أحمد بن حنبل — ابن تيمية — الاستقلال — الوكرة .

المراجع

أولاً: المراجع العربية:-

- ١ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات (ـ: المكتب العربي الحديث، ١٩٨٦).
- ٢ - حصة محمد صادق: «المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في دولة قطر»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ١٩٨٥.
- ٣ - حصة محمد صادق: «تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر»، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس ١٩٩٠.
- ٤ - مؤيد سعيد سليمان السالم، «التوتر التنظيمي: مفاهيمه وأسبابه واستراتيجيات إدارته». الإدارة العامة، العدد ٦٨، ربيع الآخر ١٤١١هـ أكتوبر ١٩٩٠.
- ٥ - محمد عيد ديراني. «مصادر التوتر النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرتي التربية والتعليم الأولى والثانية في محافظة عمان. دراسات: السلسلة (١): العلوم الإنسانية، المجلد ١٩ (١)، العدد الثاني، ١٩٩٢.
- ٦ - مجلة الإداري «بيروت»: «الانعكاسات السلبية والإيجابية لضغوط العمل»، مج ٧، ع٧، تموز ١٩٨١.

ثانياً: المراجع الأجنبية:-

- 7 - Alice M. Jones, A Study Superordinate, subordinate and External Role Relations as Determinats of Principals' Perception of on-the-job Strees. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (Montreal, Quebec, Canada, April, 11-15, 1983).
- 8 - Charles N. Greene, Everett E. Adam, Ronald J. Ebert. Management for Effective performance, (N. J: Prentice-Hall, Inc., 1985).

- 9 - Charles William Spradling, "The Relationship Among Elementary Principal Characteristics and job Stress Factors And Perceived Effectiveness And Frequency of use of Stress Coping Techniques (Administrator), Unpublished Ph. D., Kansas City, University of Missouri, 1984.
- 10 - Don Hellriegel, John W. Slocum, Richard W. Woodman. Organization Behaviour, 4 th. ed. (st. Paul: West publishing company, 1986).
- 11 - Ernestine Forrest Huff. A Descriptive Study of Perceived Stress in Elementary School Principals In Delaware. Unpublished ED. D., University of Delaware, 1991.
- 12 - Franklin Lyles Foster. Stress Perception Among Kentucky Secondary School Principals. Unpublished Ed. D. Kentucky, University of Kentucky, 1986.
- 13 - Gary Dessler. Personnel Management. 4 th. ed. (London: Prentice-Hall: 1988).
- 14 - Jack Dunham. "Helping with Stress" in School Management Skills. Michael Marland (ed.), (London: Heinemann Eduational Books, 1988).
- 15 - James P. Farkas. Stress and the School Principal: Old Myths and New Findings. Administrator's Notebook, Vol. 30, No. 8, 1982.
- 16 - John G. Bruhan. Job Stress: An Opportunity for Professional Growth. The Career Development Quarterly, June, Vol. 37, 1989.
- 17 - John Gregory Creupner, "Minnesota public Secondary School Principals: An Examination of Comparisions in Job Strees From 1980 to 1988, Unpublished Ph. D., Minnesota, University of Minnesota, 1988.
- 18 - Michael D. Parsons. Teaching Workers to deal with Job Stress:

A four-Step Model. *Lifelong Learning*, Vol. 10, No. 6, Apr.

- 19 - Michael Marland (ed). *School Management Skills* (London: Heinemann Educational Books, 1988).
- 20 - Rebajo Barfield Roberts. *Profiles of Administrator Stress in Colorado Public Metropolitan School*. Unpublished Ph. D., University of Colorado At Boulder, 1983.
- 21 - Rober Stephen Zieminski. *Coping Behavior Employed by Oregon School Administrators in Dealing With Occupational Stress*. Unpublished Ph. D., Oregon, Oregon State University. 1982.
- 22 - Susan Ellen Nelson. *A Study of Stress Factors And Coping Strategies Among Elementary School Principals*. Unpublished Ed. D., Northeastern University, 1985.
- 23 - Warren B. Brown & Dennis J. Moberg. *Oiganization Theory and Magagement: A Macro Approach* (New York: John Wiley Sons, 1980).
- 24 - William Richard Warner. *School Administrators Stress: Prevalence, Sources, Symptoms, and coping Approaches*. Unpublished Ph. D., Iowa, Iowa state University, 1980.