



## Work stress and its relation to educational leadership among school principals

Shahad Sabeh Hammed

Directorate of Baghdad Education Karkh III, Ministry of Education, Baghdad, Iraq

**Abstract** Research Abstract: - In order to achieve the research objectives, the researcher applied the scale to a sample adult (50) of principals of primary and secondary schools who were randomized. After processing the data statistically, the research reached the following results:1- There is an inverse correlation between work pressures and educational leadership. there are same recommendations and suggestions such as 1- Interested in modernizing school management systems in school, leading to the development of its abilities in dealing with the pressures of work. The research proposals are 1- Relationship of psychological stress to school principals with personal variables that relate to age and experience.

**Keywords:** *Imaginative introductory, imaginative figure, Sonallah Ibrahim.*

### ضغوط العمل وعلاقته بالقيادة التربوية لدى مديري المدارس

شهد صبيح حميد

وزارة التربية، مديرية تربية بغداد الكرخ الثالثة، بغداد، العراق

المستخلص تحقيقاً لأهداف البحث قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة بالغ عددهم (50) من مديري المدارس الابتدائية والثانوية تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وبعد معالجة البيانات إحصائياً توصلت الباحثة الى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين ضغوط العمل والقيادة التربوية. وفي ضوء نتائج البحث خرجت الباحثة بالعديد من التوصيات والمقترحات ومنها. الاهتمام بتحديث نظم الإدارة المدرسية في المدارس بحيث تعطي صلاحيات الى مدير المدرسة تمكنه من ايجاد مناخ عمل جيد، يؤدي الى تنمية قدراته في التعامل مع ضغوط العمل. أما مقترحات البحث هي علاقة الضغوط النفسية لمديري المدارس بمتغيرات الشخصية التي تتعلق بالسن والخبرة.

**الكلمات الدالة:** قيادة تربوية، مديري المدارس، ضغوط العمل.



## 1. المقدمة

نظرا للتغيرات التربوية والتفجير المعرفي الهائل الذي يميز العصر الراهن ، فقد تم التأكيد على أهمية الدور الذي يؤديه مدير المدرسة ، بوصفه قائدا تربويا يقوم بأدوار ادارية وفنية متعددة ، يؤثر في سلوك العاملين من أجل تحسين العملية التربوية كما وكيفا ، حيث تعتبر المدرسة مؤسسة تعليمية تربوية هامة ، ونظاما متكاملًا تضم مجموعة من الأعضاء تربطهم علاقات حميمة ، بحيث يؤثر كل منهم في الآخر ويتأثر بهم ، لذلك فإن تعرض أي فرد في المؤسسة لظروف غير مناسبة ، أو لأي اضطراب سوف يمثل مصدر ضغط لبقيّة أفراد المدرسة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة" ، ويعد مدير المدرسة من عناصر الإدارة الفاعلة ، فهو الذي يقود الأفراد الذين يقومون بتنفيذ الخطة حسب الأهداف المنشودة ، وفي ضوء المراحل المحددة لها ، كما أن عليّة توجيههم وارشادهم وهذا "يتطلب أن يكون قائدا تربويا . ويرى (حسان ، الصياد ، 1986) في دراستهما أن كثيرا من علماء الإدارة يذهبون الى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية التربوية وقلبها النابض ، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في كل جوانب العملية" التربوية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية ، وتعمل كأداة محرّكة لتحقيق أهدافها ، والتغلب على المشكلات التي تواجهها [1] وتذكر دراسة (Isabelle ، 1987) أن المشكلات والضغوط التي يصادفها المدير داخل المؤسسة التربوية يقوده للإحساس بالضغط النفسي وإدارة المدرسة من المهن التي تتطلب أن يكون من يعمل بها لدية قدرة كبيرة على التكيف مع مسؤولياتها ، والتوافق مع أعمالها ، ومواجهة ضغوطها ، وهذا هو السبيل الجيد لرفع مستوى الإنتاجية في المدرسة" [2] ويرى (عسكر ، عبدالله ، 1997) أن زيادة الضغوط وعدم القدرة على مواجهتها يصل بالفرد الى حالة من الاحتراق النفسي Burn out الذي يؤدي الى مستويات مرتفعة من اللامبالاة ، وقلة الدافعية ، وفقدان القدرة على الابتكار ، والتصرف على نحو الي مفتقر للاندهاش الذاتي في العمل ، وبذلك فإن ضغوط العمل للقيادة التربوية تحدث أثارا سلبية في أداءه ونوعيته "ولا يمكن اعتبار هذه الآثار سلبية دائما ، بل أن الآثار من الممكن أن تكون إيجابية [3] ، كما ذكر (الطريحي، 1994) أن كمية الضغط تعتبر مطلبا وشرطا أساسيا للإنجاز ذلك أن حياة الفرد بدون ضغط " تكون مملة وراكدة ، فدور الضغط هو تحريك الدافعية لدى الفرد من أجل أن يبذل النشاط ومن ثم ينجز مهمته ، هذا اذا كان الضغط في المستوى المعتدل حيث يولد الطاقة عند الفرد ويحركه من أجل الإنجاز" ، أما المستوى العالي من الضغط فتسبب في حالة الإخفاق التام بل والشلل الذريع في إنجاز المهمة التي يوكل للفرد القيام بها [4] استنادا الى ما تقدم فإن القيادة "التربوية في المؤسسات التعليمية تتميز بأنها عملية مستمرة الفعالية وتأثيرها كبير في سير العملية التعليمية، فيرتبط نجاحها أو فشلها بنوع العلاقة التي تربط القائد بالمعلمين ، وبالتالي لهذه العلاقة دور أكبر في إنجاز العملية التعليمية. وكلما ساد هذه العلاقات الاحترام المتبادل والتقدير كان مستوى الأداء أفضل. وتستمد القيادة الإدارية والتربوية في المؤسسات التعليمية أهميتها من قدرتها على استخدام كافة الوسائل المتاحة بحيث تتلاءم مع أهداف العملية التعليمية من أجل تحسين أداء العنصر البشري. وبذلك تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام في أن الاخيرة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد ، بينما القيادة الإدارية تعتمد على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية، من هنا تحظى القيادة التربوية باهتمام كافة المجتمعات ، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال المنوطة بالقيادة من قبل مؤسسات الدولة. وإن ترشيح القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية التي لا تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم قد يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف العملية التعليمية". ولذا ركزت الباحثة في بحثها على موضوع جدير

بالاهتمام وهو ضغوط العمل وعلاقته بالقيادة التربوية لدى مديري المدارس، وانطلاقاً مما تقدم فإن مشكلة البحث الحالي تتمثل في سؤال رئيسي وهو، ما مستوى ضغوط العمل والقيادة التربوية؟ وهل هناك علاقة بين ضغوط العمل والقيادة التربوية لدى مديري المدارس؟

#### • أهمية البحث

تعد المؤسسات التربوية وحدات اجتماعية تتألف من أفراد يعملون معا من أجل الوصول أو تحقيق أهداف مشتركة، لذا لابد من قيادة تربوية تعمل على التوجيه والتنسيق والتأثير على العمليات المتداخلة للوصول الى أداء أفضل وأن عملية القيادة التربوية لا تستطيع أن تعمل بمعزل عن المجتمع ومشاكله وطموحاته، فما يضع عبئاً على أدارات المدارس نتيجة ما ينطوي عليه عمل المدير من عمليات أداريه وتربوية متداخلة تتطلب مهذاً بدنياً وعقلياً، وهذه الأعباء بالإضافة الى الأعباء الشخصية تؤدي الى ضغوط عمل أي أن هناك ضغوط ادارية تحد من فاعلية مدراء المدارس وقدرتهم على العمل بما ينعكس على أدائهم لعملهم إذ لا يمكن للأهداف التربوية أن تتحقق إذا لم يتم العمل على التخفيف من هذه الضغوط، مما أدى اهتمام الباحثة بموضوع الضغوط لما يترتب عنه من آثار سلبية على أداء القيادات التربوية [5] حيث تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية عمل مدير المدرسة في تحقيق النظام وتحسين العملية التربوية والعمل على تطويرها وتقديمها، وتكتسب أهميتها من خلال مساعدة القيادات التربوية في وضع خطط للحد من الضغوط التي تواجههم على ضوء نتائج الدراسة وانطلاقاً مما تقدم فإن أهمية البحث تتجلى في .

- 1) تقديم خلفية نظرية في مجال التربية بحيث تعتبر هذه الدراسة إحدى الدراسات القليلة التي تربط بين ضغوط العمل والقيادة التربوية لدى مدراء المدارس.
- 2) توجيه أنظار التربويين من (مسؤولين ومشرفين وموظفين) بمسببات ضغوط العمل لدى مديري المدارس، مما يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة للتخفيف من هذه الضغوطات الذي يؤدي في النهاية الى قيادة تربوية ناجحة وجيدة والتي تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات فيؤثر ذلك تأثيراً مباشراً على المعلمين والطلبة الذين هم أهم مخرجات العملية التربوية.
- 3) تمثل الدراسة الحالية محاولة هادفة للمساهمة في تنمية ورعاية المعلمين باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة التعليمية حيث ان المعلمين يتخذون من القائد قدوة لهم وبالتالي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة. ومهما يكن من الأمر فإن حاجتنا الى القادة التربويين الأكفاء تتزايد يوماً بعد يوم خصوصاً ونحن الآن في عهد دائم التغيير الأمر الذي يدعو الى المزيد من القادة ذوي الكفاءات الخاصة وإذا كانت التغييرات التي حدثت في مجال التربية والتعليم خلال السنوات الماضية تعد بالغة الأهمية فإنها لا تقاس بشيء بالنسبة للتغييرات المنتظر حدوثها مستقبلاً هذه التغييرات المستمرة قد زادت من أهمية اعداد القادة التربويين وتزويدهم بالمهارات والكفاءات اللازمة لمواجهة هذه التغييرات.

#### • اهداف البحث

تعرف مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس، تعرف مستوى القيادة التربوية لدى مديري المدارس، تعرف طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والقيادة التربوية لدى مديري المدارس.

## • حدود البحث

تحدد البحث الحالي بعدد من مدراء المدارس التابعة الى مديرية تربية بغداد الكرخ /3 ولكلا الجنسين (ذكور — أنثى) من المدارس الابتدائية والثانوية وللعام الدراسي 2017-2018.

## • تحديد المصطلحات

**أولا ضغوط العمل Work stress** عرفت ضغوط العمل بتعريفات عدة منها:

نور حمدان وعثمان 2011 هو "الاستجابة لزمرة انفعالات سلبية كالغضب والقلق والاكتئاب والتي يصاحبها عادة تغييرات فسيولوجية كزيادة ضربات القلب وزيادة نسبة بعض الهرمونات في الدم كرد فعل للضغوط التي يتعرض لها الشخص كنتيجة لمتطلبات المهنة وقد يشكل ذلك تهديدا لذاته او يجعله يشعر بالسعادة فينخفض التهديد المدرك" [6].

جيملخه (Gmelch) 1998 هو تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسمي داخل الفرد، وينجم عن عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد ذاته [7].

إبراهيم 1994 بأنها الحالة الناتجة عن عدم التوازن بين مطالب الموقف وقدرة استجابة الفرد لهذا الموقف [8].

اما التعريف الإجرائي لضغوط العمل فيتمثل بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب في مقياس ضغوط العمل ثانيا القيادة التربوية Leadership عرفت بتعريفات عدة منها:

شيماس Chemers 2000 هي قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة [9].

غولدنبرغ Goldenberg 1990 "هي القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة" [10]

وايك Weick 2994 عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطوعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية [11].

اما التعريف الإجرائي للقيادة التربوية فيتمثل بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب في مقياس القيادة التربوية.

## • الإطار النظري ودراسات سابقة

نظريات ضغوط العمل Theories Job Stress

أولاً نظرية هانس (Hans selu ، 1976) لقد ذكر سيلبي هانس وهو من أشهر الباحثين في ضغوط العمل في المجال التربوي في نظريته على أن الضغوط استجابة غير محددة للمتطلبات الواقعة على الفرد وهذه المتطلبات هي المسببة للضغط والتي يمكن أن تنتج عن المواقف السارة وغير السارة والتي تعد من العوامل الأساسية في اختلال التوازن النفسي للإنسان، وقد ميز هانس 1976 بين نمطين من الضغوط هما:

حميد، شهد صبيح. (2019). ضغوط العمل وعلاقته بالقيادة التربوية لدى مديري المدارس. *Journal Port Science Research*، 2(3)، 355-331



الضغوط السارة Eustress والضغوط المكدرة Distress، ومن خلال أبحاثه لاحظ بعد حقن فتران تجاربه بأنسجته غير المعقمة حدوث ردود فعل غير واضحة، مثل تضخم الغدة الأدرينالية، وظهور القرحة وهذه الأعراض أطلق عليها سيلبي جملة الأعراض التكيفية العامة. وتشير النظرية أن للضغوط ثلاث مراحل وهي: 1- مرحلة الإنذار؛- ففي هذه المرحلة حينما يواجه الفرد ضغطاً بفعل مثير خارجي، ينشط نظام الضغط الداخلي، ويتم استثارة وسائل الدفاع لدى الفرد مثل زيادة ضربات القلب، وارتفاع معدل التنفس، وارتفاع ضغط الدم. 2- مرحلة المقاومة؛- وهنا يواجه الشخص ضغوط عمله التي يتعرض لها ويعد العدة لمقاومتها والتغلب عليها فيجند طاقاته ويحشد لها ما يتوفر عنده من مهارات وظيفية، وفنية، وسلوكية، وفكرية وكلما توفرت الكفاءة الفنية والوعي والفتنة ساعد في التصدي للمشكلات ومواجهتها والتغلب على الضغوط والعكس صحيح كما ان المناج التنظيمي كلما كان جيد وسائد في المؤسسات التعليمية كلما ساعد ذلك في تسيير أمور العمل وخفض نسبة الضغوط التي يعاني منها الفرد، نجد في هذه المرحلة التي يتمثل فيها الضغط بأنه أمر واقع يلمسه الفرد ويعاني منه وتختلف قدرات تعامل الأفراد مع الضغط حسب ادراكهم له وكذلك مدى توفر القدرات والكفاءة على مواجهة تلك الضغوط. 3- مرحلة الإجهاد أو الاستنزاف؛- تعبر هذه المرحلة عن عدم تمكن الفرد من مواجهة الضغوط فتضعف مقاومته ويكون عرضه للانهايار أو الهزيمة أمامها فيترتب على ذلك نتائج سلبية ويؤثر في هذه المرحلة أيضا من حيث سرعتها ودرجة حدتها [12].

ثانيا نظرية كشرود (Kechroud,1986) قدم كشرود نموذج للضغوط أدخل فيه كافة المتغيرات التي يحتمل توفرها في أي موقف، وصنف من خلاله أسباب الضغوط إلى أسباب خارجة عن بيئة العمل مثل الأسرة والمجتمع، وأسباب داخلية مثل غموض الدور الوظيفي، وأوضح إمكانية بحث ودراسة هذه الأسباب مع العديد من المتغيرات المتعلقة بالضغط مثل عدم الرضا الوظيفي، وأشار إلى أن بعض أسباب الضغوط قد تكون محفزة لتنشيط سلوك الفرد، كذلك يرى أن التفاعل بين أسباب الضغوط وهذه الخصائص يؤدي إلى حدوث أو عدم حدوث ما يدل على الضغوط المتمثلة في الأعراض التي تقع تحت وطأة الضغوط، وهو ما يدل على وجود موقف ضاغط، ومن ثم يمكن القول إن هذا يدل على وجود ضغط مهني [13].

من خلال العرض للنظريات السابقة نرى أن كلا منها قد ركز الاهتمام على جانب من جوانب ضغوط العمل حيث نظرت نظرية سيلبي هانس أن ضغوط العمل استجابة غير محددة للمتطلبات الواقعة على التربوي سواء كانت مواقف سارة أو غير ذلك والتي قد تؤثر سلبا أو إيجابا عليه. أما نظرية كشرود فترى أن أسباب ضغوط العمل التي قد يتعرض لها التربوي قد تكون أسباب خارجة عن بيئة العمل أو أسباب داخلية في بيئة العمل، أو كليهما، والذي قد يؤدي إلى حدوث أو عدم حدوث ما يدل على الضغوط. وتميل الباحثة في هذه الدراسة لتبني نظرية Hans وذلك لأنها تعتبر من أهم النظريات في ميدان ضغوط العمل في المجال التربوي والتي ترى أن مديرو المدارس يمرون بثلاث مراحل أثناء ضغوط عملهم وهي مرحلة الإنذار، والمقاومة، والإجهاد، كما ميزت هذه النظرية بين نمطين من الضغوط هما: الضغوط السارة والضغوط الغير سارة.

الدراسات السابقة ومناقشتها (ضغوط العمل) وهناك العديد من الدراسات التي تناولت متغير ضغوط العمل منها دراسة قام بها كل من:

دراسة هالينك (Halling) 2003 كانت بعنوان أسباب الضغوط لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية حيث هدفت إلى التعرف على ضغوط العمل واستراتيجيات إدارتها بين مديري المدارس الابتدائية في جنوب داكوتا بأمريكا واستراتيجيات التكيف عند أفراد الدراسة وتألفت عينة الدراسة من 196 مديراً. وقد أسفرت الدراسة عن أن ضغوط العمل المتمثلة في كمية العمل، والالتزام بأنظمة وسياسة الولاية

والمنظمة، من أكثر عوامل الضغوط لدى أفراد الدراسة. كما أوضحت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية ترجع إلى عدد الطلاب بالمدرسة، وسنوات الخبرة. أما فيما يتعلق باستراتيجيات التكيف التي يستخدمها المديرون فقد أشار أفراد الدراسة إلى أن الأنشطة الرياضية والمعتقدات الدينية والأنشطة الاجتماعية مثل قضاء الوقت مع العائلة والأصدقاء والاسترخاء من بين الاستراتيجيات التي يستخدمونها للتكيف مع الضغوط [14].

دراسة لوكاس (Lucas) 2003 بعنوان عوامل ضغوط العمل كما تراها مديرات المدارس الثانوية حيث هدفت إلى التعرف على ضغوط العمل وعواملها واستراتيجيات التكيف بين مديرات المدارس في كاليفورنيا، كما قامت الدراسة أيضاً بالبحث في استراتيجيات التكيف، وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها: أولاً الوقت كان من أهم العوامل التي مثلت ضغطاً على أفراد الدراسة لعدم التمكن من الانتهاء من الأعمال المرادة -كمية العمل- والتوقعات العالية والالتزام بأنظمة الولاية والمقاطعة. ثانياً غالبية المديرات يعانين من ضغوط عمل ويعملن لفترة أطول ويأخذن العمل إلى البيت للتكيف مع كمية العمل الكبيرة [15].

دراسة كيربي (Kirby) 2003 بعنوان ضغوط العمل وعلاقة بيئة العمل لدى مديري المدارس هدفت الدراسة إلى تحليل بيئة العمل وأعراض الضغوط التي يعاني منها مديرو المدارس الثانوية على الإدارة التعليمية، وإلى التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية ميشيغان بأمريكا وبيئة العمل وتكونت عينة الدراسة من (215مديراً). وقد أسفرت نتائج الدراسة عن أن بيئة العمل ذات المناخ الإيجابي التي تركز على تحصيل الطلاب ويوجد بها فرق عمل متعاونة وعلاقات إيجابية بين العاملين تتصف بمستوى مرتفع من الضغوط، وذلك بسبب قضايا ذات علاقة بمحدودية الصلاحيات، نوع العمل، والتوقعات العالية، صراع الدور، والمسؤولية، وكمية العمل، والالتزامات السياسية وضغوط من مجتمع المقاطعة. كما أسفرت النتائج على أن مديرو المدارس لا يعانون من ضغوط عمل [16] تناولت العديد من الدراسات موضوع مصادر ضغوط العمل والآثار الناجمة عنه بنوعيتها السلبية والإيجابية واستراتيجيات التعامل مع الضغوط وهدفت أيضاً إلى التعرف على المصادر التي تؤدي لضغوط العمل التي تواجهها، فدراسة (Halling,2003) أسفرت على أن ضغوط العمل المتمثلة في كمية العمل، والالتزام بأنظمة وسياسة الولاية والمنظمة، من أكثر عوامل الضغوط لدى أفراد الدراسة على عينة مكونة من 196 مديراً، في حين هدفت دراسة (Lucas,2003) إلى التعرف على ضغوط العمل واستراتيجيات التكيف بين مديرات المدارس في كاليفورنيا، وإلى التعرف على عوامل ضغوط العمل كما تراها مديرات المدارس الثانوية وأسفرت على عدد من النتائج، في حين ركزت دراسة (Kirby,2003) إلى تحليل بيئة العمل وأعراض الضغوط التي يعاني منها مديرو المدارس الثانوية على الإدارة التعليمية، وإلى التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية على عينة مكونة من 215مديراً.

### نظريات القيادة Theories of Leadership

نظرية السمات (Traits Theory) "لقد انصب اهتمام الباحثين في مجال القيادة التربوية بصفة عامة على بيان الخصائص أو السمات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في القائد كي يكون قائداً أو إدارياً ولذا تسمى أيضاً بنظرية الصفات أو الخصائص. وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي مؤداه: إنَّ الفعالية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره،



كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائداً فعالاً وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين ووجدت أن القادة يتميزون بالطول وضخامة الحجم وأصح جسماً وأحسن مظهرًا وأذكى عقلاً وأكثر ثقة بالنفس وأنشط اجتماعياً وأكثر طموحاً وسيطرة ومرحاً ، وتركز هذه النظرية على أن السمات تورث ولا تكتسب ولا يشترط للقائد مؤهلات تجعله قائداً ، ومن أهم الانتقادات على هذه النظرية :

- إن الصفات الشخصية وحدها غير كافية في جعل المدير أو القائد ناجحاً.
- أن تفسير القيادة بالموروثية فقط أمراً مرفوضاً لأنه يوجد من لديه سمات القيادة ولم يحصل عليها والعكس صحيح [17]
- يعاب على هذه النظرية أن السمات لا يمكن قياسها نسبياً فهي غير ملموسة.
- اختلافها مع التطبيق العملي السليم لعدم وجود سمات رئيسية مشتركة بين شخصيات جميع القادة.
- سمات القائد تختلف باختلاف الجماعة فالسمات التي تصلح لجماعة لا تصلح لغيرها.

**ثانياً النظرية التفاعلية (The Action Theory)** تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها نظرية السمات والنظرية الوظيفية" ، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والعقلية والبدنية التي يتمتع بها الفرد والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً. وتعطي النظرية أهمية كبرى لإدراك القائد لنفسه وللآخرين وإدراك الآخرين له، فالقيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، وتتفاعل مع القيادة مجموعة عوامل أساسية لنجاحها أهمها:

- خصائص المدير الشخصية مثل الدوافع، التجارب السابقة والتعليم.
- خصائص المرؤوسين الشخصية وتشمل الحاجات والدوافع والتوقعات.
- طبيعة العمل والجماعة والتنظيم.
- الأنماط السلوكية للقائد والأساليب القيادية والنظام.
- نتائج الإنتاج ودوران العمل والدوافع.

كما ينبثق عن هذه النظرية الأساليب القيادية التالية:

- الأسلوب التوجيهي (Director) وهو معرفة ما هو متوقع من الأفراد وتوجيههم نحو الهدف.
- الأسلوب التديمي المساند (Supportive) مراعاة حاجات الأفراد وخلق جو من الصداقة.
- الأسلوب المشارك (Participative) الأخذ بآراء المرؤوسين عند اتخاذ القرارات.

الأسلوب الموجه نحو الإنجاز (Achievement – Oriented) البحث عن طرق تحسين الأداء والتفوق وتحقيق معدلات إنجاز عالية [18] من خلال العرض للنظريات السابقة نرى أن كلا منها قد ركز الاهتمام على جانب من جوانب القيادة التربوية حيث أكدت نظرية السمات على أن الفعالية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره ومن هذه الصفات الطول وضخامة الحجم والثقة بالنفس وغيرها من الصفات ، وتميل الباحثة في هذه الدراسة لتبني النظرية التفاعلية لجونسون (Johnston,1992) وذلك لأنها تقوم على فكرة الامتزاج والتفاعل بين السمات الشخصية للقائد والظروف الموقفية المحيطة به والعوامل الوظيفية معاً ، كما أنها أخذت بعين الاعتبار أساليب القيادة التربوية الناجحة في التعامل مع الأفراد مع مراعاة حاجاتهم وتوجيههم مع أخذ القيادة بالآراء عند اتخاذ القرار .



الدراسات السابقة ومناقشتها (القيادة التربوية) وهناك العديد من الدراسات التي تناولت متغير القيادة التربوية منها دراسة قام بها كل من:

دراسة **واشنطن وسوتن وفيلد (Washington, Sutton, and Field, 2006)** بعنوان "الفروق الفردية في القيادة التربوية: القيم والسمات" في جامعة أوبورن، ألاباما، الولايات المتحدة الأمريكية، على عينة مكونة من (300 تربيوي) وهدفت الدراسة الى معالجة النقص في البحوث التجريبية على القيادة التربوية من خلال دراسة العلاقة بين القيادة التربوية وأربعة من السمات والقيم وهي التعاطف والنزاهة والكفاءة والموافقية، وأشارت نتائج الدراسة الى أن تقييم الاتباع للقادة التربويين كان إيجابيا فيما يتعلق بقيم التعاطف والنزاهة والكفاءة، كما كانت إيجابية فيما يتعلق بالموافقية [19].

دراسة **أبو تينة، خصاونة، والطحاينة، 2007** بعنوان "القيادة التربوية في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية" وقد هدفت الى تعرف درجة ممارسة مديري ومديرات للقيادة التربوية في مدارسهم من وجهة نظر معلميه ومعلماتهم، وتوصلت الدراسة الى أن المديرين والمديرات يمارسون القيادة التربوية بدرجة عالية من وجهة نظرهم، ودرجة متوسطة من وجهة نظر معلميه ومعلماتهم، كما توصلت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر الجنس أو المرحلة الدراسية أو المؤهل العلمي للمعلمين والمعلمات في إدراكهم لواقع ممارسة مديريهم ومديراتهم للقيادة التربوية، بخلاف الخبرة التدريسية التي كانت الدلالة الإحصائية لأثرها لصالح المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرة الطويل [20].

دراسة **سيرات (Serrat) 2009** بعنوان القيادة التربوية والتوتر لدى مديري المدارس حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التربوية والتوتر لمديري المدارس الأساسية للمناطق ذات الدخل المنخفض كما يراها المديرين في ولاية فرجينيا على عينة 100 مدير، وقد بينت نتائج الدراسة أن 13% من المديرين اعتبروا أنفسهم ضمن المتوترين بشكل كبير جدا 65% من المديرين اعتبروا أن ليس لديهم توتر وأظهرت أن توتر المديرين له اسباب عديدة وأن بيئة العمل يعتبر أحد العوامل المؤثرة ووضحت الدراسة أن الذي يوازن في الاهتمام بين الإنتاج والعلاقة الإنسانية تعتبر افضل الأنماط القيادية وأقل أثر على توتر مديرو المدارس [21].

دراسة **بلاك (Black) 2010** بعنوان "تحليل العلاقة بين القيادة التربوية والمناج المدرسي" في أونتاريو كندا، على عينة مدرءا مكونه من 85 فردا وهدفت الى تحديد درجة ارتباط القيادة التربوية مع تصورات البيئة المدرسية وتحديد العلاقة بين إدراك المديرين والمعلمين للقيادة التربوية والمناج المدرسي. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود قيادة تربوية عالية ووجود ارتباط إيجابي بين القيادة التربوية والمناج المدرسي [22]. وبعد استعراض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التربوية أمكن للباحثة مناقشة الدراسات من حيث الموضوع والأهداف فلقد ركزت جميع الدراسات على القيادة التربوية في المجال التربوي، فدراسة (Serrat, 2009) هدفت الى التعرف على العلاقة بين القيادة التربوية والتوتر لمديري المدارس الأساسية على عينة 100 مدير، في حين دراسة (أبو تينة، خصاونة، والطحاينة، 2007) كانت بعنوان القيادة التربوية في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية وقد هدفت الى تعرف درجة ممارسة مديري ومديرات للقيادة التربوية في مدارسهم من وجهة نظر معلميه ومعلماتهم، أما دراسة (Washington, Sutton, and Field, 2006) فقد كانت بعنوان الفروق الفردية في القيادة التربوية: القيم والسمات، كما هدفت الدراسة الى معالجة النقص في البحوث التجريبية على القيادة



التربوية من خلال دراسة العلاقة بين القيادة التربوية وأربعة من السمات والقيم وهي التعاطف والنزاهة والكفاءة والموافقية على عينة مكونه من 300 تربوي , في حين هدفت دراسة(Black,2010) الى تحديد درجة ارتباط القيادة التربوية مع تصورات البيئة المدرسية وتحديد العلاقة بين إدراك المديرين والمعلمين للقيادة التربوية والمناج المدرسي على عينة مكونه من 85 فردا ,اما من حيث النتائج فاختلقت وتنوعت نتائج الدراسات السابقة باختلاف مجتمعاتها واهدافها.

## 2. المنهجية والإجراءات

إجراءات البحث لقد تناول هذا الفصل تحديد مجتمع البحث واختيار عينة ممثله له، وأداتين للمقياس بعد ايجاد صدقهما وثباتهما ومن ثم تطبيقهما على هذه العينة واستعمال الوسائل الاحصائية التي عالجت بيانات هذا البحث، وسوف يتم في هذا الفصل استعراض هذه الاجراءات، وعلى النحو الاتي:

مجتمع البحث حددت الباحثة مجتمع البحث الحالي بعينة من مديري المدارس الابتدائية والثانوية (المتوسطة والإعدادية) من تربية الكرج / 3 والبالغ عددهم (50) خمسون مدير تربوي والجدول رقم (1) يمثل مجتمع البحث وعينته.

عينة البحث التطبيقية اختارت الباحثة عينة البحث بالطريقة العشوائية لمديري المدارس الابتدائية والثانوية وواقع (50) مستجيب (25) مستجيب تم اختيارهم من مدارس ابتدائية و(25) مستجيب تم اختيارهم من مدارس ثانوية تابعة لتربية بغداد الكرج /3 والجدول رقم (1) يوضح ذلك

جدول (1) عينة البحث

اسم المدرسة	ت	اسم المدرسة	ت	اسم المدرسة	ت
المعرفة	35	اعدادية الفوز للبنات	18	متوسطة الجوادين للبنات	1
اشيلية	36	متوسطة الحمزة للبنين	19	اعدادية الكاظمية للبنين	2
البلاذري	37	متوسطة المروة للبنات	20	متوسطة زين العابدين للبنين	3
الأنبارين	38	ثانوية نور الايمان للبنات	21	اعدادية العزة للبنات	4
الكاظمية	39	ثانوية الرياحين للبنات	22	ثانوية بابل للبنات	5
الفتوة	40	الشهيد فاضل زيدان الأسود	23	اعدادية الأمام الرضا للبنين	6
الأمام الحسين (ع)	41	الرضي	24	متوسطة تونس للبنات	7
القريش	42	المواهب	25	اعدادية الخطيب للبنين	8
دار الحكمة	43	المعتصم	26	ثانوية باب العلم للبنات	9
شهداء جسر الأئمة	44	الهدى	27	ثانوية الحسين للبنين	10
م-المهاجر للبنين	45	فلسطين	28	ثانوية ذات النطاقين للبنات	11
ع- ام عمارة للبنات	46	السنديس	29	ثانوية الرواد للبنين	12
المفيد	47	النضال	30	ثانوية العقيدة للبنات	13
مصطفى جواد	48	تماضر	31	متوسطة الناصر للبنين	14
الأمام الصادق(ع)	49	عائكة	32	متوسطة الزينب للبنات	15
ث-الخلود للبنات	50	عبد المحسن الكاظمي	33	ثانوية ام المؤمنين	16
		الأمام الحسن (ع)	34	ثانوية المستقبل للبنين	17
مجموع المدارس 50 مدرسة					

أداتا البحث من أجل قياس المتغيرين اللذين شملهما البحث الحالي وهما: ضغوط العمل والقيادة التربوية، وجدت الباحثة أن من الأفضل بناء مقياس لضغوط العمل وذلك بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة حيث تبنت الباحثة نظرية هانس (Hans 1976) وذلك لعدم وجود أداة ملائمة لمجتمع هذا البحث، أما مقياس القيادة التربوية فاستطاعت الباحثة بناء مقياسه وذلك بالاعتماد أيضا على الإطار النظري والدراسات السابقة حيث تبنت الباحثة النظرية التفاعلية لجونسون (Johnston,1992) وفيما يأتي عرض لكيفية بناء الأدوات.

الأداة الأولى بناء مقياس ضغوط العمل بهدف بناء مقياس ضغوط العمل قامت الباحثة بالخطوات الآتية

1) تحديد الإطار النظري لقد قامت الباحثة بتبني نظرية هانس (Hans 1976).

2) أعداد فقرات المقياس لغرض أعداد مقياس ضغوط العمل، اطلعت الباحثة على عدد من المقاييس

التي أعدت لهذا الغرض، وهي

A. مقياس 2003 (Lucas) تألف هذا المقياس من (60) فقرة تقيس ضغوط العمل واستراتيجيات

التكيف بين مديرات المدارس في كاليفورنيا، وعوامل ضغوط العمل كما تراها مديرات

المدارس الثانوية وامام كل فقرة بدليلين (أحيانا، استمرار).

B. مقياس 2003 (Kirby) تألف هذا المقياس من (35) فقرة لقياس بيئة العمل وأعراض وضغوط

العمل التي يعاني منها مديرو المدارس الثانوية، والعلاقة بين ضغوط العمل لدى مديري

المدارس الثانوية وبيئة العمل على عينة مكونة من (215مديرا) وقد وضع أمام كل فقرة بدليلين

(نعم، لا أبدا).

C. مقياس 2007 (Kokkinos) تألف هذا المقياس من (75) فقرة تقيس العلاقة بين الاحتراق

النفسي وخصائص الشخصية وضغوط العمل لدى مديرو المدارس الابتدائية في قبرص على

عينة مكونة من (447) مديرا، ووضع امام كل فقرة خمسة بدائل (بدرجة كبيرة جدا، بدرجة

كبيرة، بدرجة متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جدا) [23].

D. مقياس (المطارنة, 2005) :- تألف هذا المقياس من (43) فقرة تقيس مستويات الاحتراق النفسي

والقلق النفسي لدى مديري المدارس الثانوية في القطاعين الخاص والعام في محافظة العاصمة

عمان على عينة مكونة من (187) مديرا ومديرة ووضع أمام كل فقرة خمسة بدائل (موافق بشدة

، موافق ، لا أدري ، غير موافق ، غير موافق بشدة ) [24]. إن الباحثة وإن كانت قد اطلعت على

هذه المقاييس المشار اليه أنفاً، إلا أنها لم تتبن أيّاً منها، بل قامت ببناء مقياس ضغوط العمل

للأسباب الآتية:

○ إن هذه المقاييس غير واضحة في إعطاء الدرجات لأوزان بدائلها.

○ ان هذه المقاييس قد اعتمدت على نظريات اخرى غير نظرية هانس Hans التي تم

الاعتماد عليه في البحث الحالي. وهكذا قامت الباحثة بصياغة وإعداد (22) فقرة

بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة، والجدول (2)، يبين أرقام الفقرات والمصادر العلمية التي اعتمدها الباحثة في أعداد فقرات مقياس ضغوط العمل.

جدول (2) فقرات مقياس ضغوط العمل ومصادرها

أرقام الفقرات	المصدر
1,3,4,13,14,16,17,18,21	(Hans,1976, p.p112-118)
2,9,20	(Lucas,2003, p.231)
6,15	(Kirby,2003, p.333)
7,10,12,22	(Kokkinos,2007, p.112)
5,8,11,19,	(المطارنة,2005,ص.21)

### الأداة الثانية بناء مقياس القيادة التربوية

(1) تحديد الإطار النظري: لقد قامت الباحثة بتبني النظرية التفاعلية لجونسون (Johnston,1992).  
(2) لغرض أعداد مقياس القيادة التربوية، اطلعت الباحثة على عدد من المقاييس التي أعدت لهذا الغرض، وهي

A. مقياس (Serrat, 2009) يتألف من (64) فقرة لفحص انماط القيادة التربوية على عينة 100 مدير تكون الاجابة عليها وفق طريقة ديكرت (التدريج الخماسي) (دائما، غالبا، احيانا، نادرا، لا ابدا) (21).

B. مقياس (Washington, Sutton, and Field, 2006) يتكون هذا المقياس من (40) سؤالا، تكون الإجابة عنها ب (نعم أو لا) على عينة مكونه من (300تربوي)، (20) من هذه الأسئلة تمثل اتجاهها إيجابيا ، ويمنح المستجيب درجة واحدة في حالة الإجابة ب (نعم) ويمنح صفرا في حالة الإجابة عنها ب (لا) ، في حين تمثل الأسئلة الأخرى اتجاهها سلبيا ، ويمنح المستجيب درجة واحدة في حالة الإجابة ب (لا) ويمنح صفرا في حالة الإجابة ب (نعم) ، وبهذا تتراوح الدرجة الكلية للإجابة عن المقياس بين (صفر-40).

C. مقياس (Black,2010) يتكون هذا المقياس من (70) فقرة لمقياس القيادة التربوية وتحليل العلاقة بين القيادة التربوية والمناج المدرسي على عينة مكونه من 85 فردا ووضع أمام كل فقرة ثلاث بدائل (دائما ، أحيانا ، لا أبدا).

إن الباحثة وإن كانت قد اطلعت على هذه المقاييس، فأنها لم تتبن أي منها بل قامت ببناء مقياس القيادة التربوية ولأسباب الآتية.

- (1) إن المقاييس كانت غير واضحة في إعطاء الدرجات عند عملية التصحيح.
- (2) أن هذه المقاييس تختلف عينتها على عينة البحث الحالي من حيث البيئة كما أنها اعتمدت على نظريات أخرى غير النظرية التفاعلية لجونسون (Johnston) التي تم الاعتماد عليها في البحث الحالي، وهكذا قامت الباحثة بأعداد وصياغة (30) فقرة تقيس القيادة التربوية وذلك

بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة، والجدول (3) يوضح مصادر فقرات مقياس القيادة التربوية.

جدول (3) فقرات مقياس القيادة التربوية ومصادرها

المصدر	أرقام الفقرات
(Johnston, 1992, p.p 127-144)	2,4,7,8,13,14,16,18,20,22,23,25,27
(Serrat, 2009, p.p.11-13)	3,9,10, 15,24,28
(Washington, Sutton, and Field ,2006, p.341)	5,11,17,19
(Black,2010, p.465)	1,6,12,21,26

مؤشرات الصدق (Validity Indicates) إن مفهوم الصدق (Validity) وإن كان يعد من المفاهيم الأساسية المعتمدة في القياس النفسي، فإن صدق المقياس يعني أنه يقيس ما أعد لقياسه [25]، وإن يكون المقياس ذا صلة وثيقة بالظاهرة التي يقيسها [26]، كما أشارت انستازي (Anastasi , 1976) في هذا الصدد إلى إن الصدق هو تجميع للدلالة التي نستدل بها على قدرة المقياس على قياس ما أعد لقياسه [27]، وقد تحقق في المقياس الحالي الصدق الظاهري (Face Validity) وكما النحو الآتي:

الصدق الظاهري (Face Validity) لقد بين (Aiken , 1979) أن الصدق الظاهري لأي مقياس يتحقق إذا عرض قبل التطبيق على مجموعة من المحكمين الذين يتصفون بخبرة بحيث تمكنهم من الحكم على صلاحية فقرات المقياس للخاصية المراد قياسها ، بحيث تجعل معدل المقياس مطمئناً إلى أراهم ويأخذ بالأحكام التي يتفق عليها معظمهم [28]، وهكذا فقد تحقق للباحثة هذا النوع من أنواع الصدق من خلال عرض فقرات المقياس وتعليماتها وطريقة تصحيحها على مجموعة من المحكمين (\*) المختصين الذين حصلت موافقتهم على صلاحية فقرات المقياس وبدائلها وطريقة تصحيحها و ملاءمتها لمجتمع البحث ، وتم إبقاء الفقرات التي حصلت على نسبة 80% فما فوق ، فقد جرى استبعاد فقرتين من فقرات مقياس ضغوط العمل إذ حصلوا على نسبة (70%) فقط واعتبرها المحكمين غير ذات صلة بضغوط عمل مدير المدرسة في حين وافقوا على استبقاء (20) فقرة وبنسبة 85% فأعلى ، في حين تم استبعاد فقرتين أيضاً من فقرات مقياس القيادة التربوية واعتبرها المحكمين انها طويلة من حيث الصياغة ومكررة من حيث التعبير ، في حين وافقوا على استبقاء (28) فقرة وبنسبة 85% وأعلى.

تصحيح المقياس وضعت الباحثة درجة الاستجابة لكل مستجيب على كل فقرة من فقرات المقياس واستخراج الدرجة الكلية عن طريق جمع درجات الاستجابة على المقياس، ولتحقق من هذا الغرض حددت الباحثة لكل فقره وعلى يسارها خمسة بدائل وقد تم تصحيح إجابات المستجيب على فقرات مقياس ضغوط العمل بالأوزان (1,2,3,4,5) وعلى النحو الآتي:

جدول (4) بدائل مقياس ضغوط العمل وأوزانه

البدائل	موافق بشده	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق بشده
الدرجات	5	4	3	2	1

وبذلك تبلغ أعلى درجة للمستجيب على مقياس ضغوط العمل (100) وأقل درجة يحصل عليها المستجيب (20).

(\*) السادة اعضاء لجنة المحكمين

- 1) الأستاذ الدكتورة بثينة منصور الحلو / كلية الآداب / جامعة بغداد.
- 2) الأستاذ الدكتورة أروى محمد ربيع / كلية الآداب / جامعة بغداد.
- 3) الأستاذ الدكتورة أنعام لفته الهنداوي / كلية الآداب / جامعة بغداد.
- 4) الأستاذ المساعد الدكتور ابراهيم مرتضى الأعرجي / كلية الآداب / جامعة بغداد.
- 5) الأستاذ المساعد الدكتور عباس حنون / كلية الآداب / جامعة بغداد.
- 6) الأستاذ المساعد الدكتور علي تركي القريشي / كلية الآداب / جامعة بغداد.
- 7) الأستاذ المساعد الدكتورة سناء عيسى الداغستاني / كلية الآداب / جامعة بغداد.
- 8) الأستاذ المساعد الدكتورة سناء مجول / كلية الآداب / جامعة بغداد.
- 9) الدكتورة أسراء عباس هادي / تربية الكرج الثالثة / وزارة التربية العراقية.
- 10) الست شفاء رحمن عبد الله / مشرف اختصاصي اداري / تربية الكرج الثالثة.

كما وضعت الباحثة درجة الاستجابة على مقياس القيادة التربوية لكل مستجيب وعلى كل فقرة من فقرات المقياس واستخراج الدرجة الكلية عن طريق جمع درجات الاستجابة على المقياس، كما أن الباحثة حددت لكل فقرة ثلاث بدائل وقد تم تصحيح إجابات المستجيب على فقرات مقياس القيادة التربوية بالأوزان (3،2،1) وعلى النحو الآتي:

جدول (5) بدائل مقياس القيادة التربوية واوزانه

لا ابدا	احيانا	دائما	البدائل
1	2	3	الدرجات

وبذلك تبلغ أعلى درجة للمستجيب على مقياس القيادة التربوية (84) وأقل درجة يحصل عليها المستجيب (28).

مؤشرات الثبات (Reliability Indicates) إن مفهوم الثبات وإن كان يتمثل بالدقة والاتساق في أداء الأفراد والاستقرار في النتائج عبر الزمن، فإن الاختبار الثابت يعطي النتائج نفسها إذا طبق على المجموعة نفسها من الأفراد مرة ثانية [29]، وقد عرّف الثبات إحصائياً بأنه نسبة التباين الحقيقي إلى التباين الكلي أو مربع معامل الارتباط بين المعاملات الحقيقية والمعاملات الظاهرية [30]. وإذا كان الثبات يعد من الخصائص السايكومترية المهمة للمقاييس النفسية، والذي يشير إلى اتساق درجات المقياس، في قياس ما يجب قياسه بصورة منتظمة [31] فإنه يتحقق عند قياسه بطريقة الاتساق الخارجي ( External Consistency)، أو ما يسمى بأعداده الاختبار Test (Retest —) وذلك عندما يستمر الاختبار بإعطاء نتائج ثابتة بتكرار تطبيقه عبر الزمن، كما أن قياس الثبات بالاتساق الداخلي ( Internal Consistency)، ويتحقق باستعمال إحدى معادلات الاتساق منها ما تسمى بطريقة استعمال معادلة ألفا

كرونباخ , والذي يمكن تحقيقه من خلال كون فقرات الاختبار جميعها تقيس المفهوم نفسه في المدة نفسها [32] وهكذا فقد قامت الباحثة باستخراج معامل ثبات ب .

**طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest Method)** يسمى معامل الثبات المستخرج بهذه الطريقة بمعامل الاستقرار (Stability) عبر الزمن، والذي يتطلب إعادة تطبيق الاختبار على عينة الثبات نفسها بعد مرور اسبوعين من الزمن، وحساب معامل الارتباط بين درجات التطبيق الأول والثاني [33] ولهذا فان معامل الارتباط العالي في عينة الثبات يشير الى وجود استقرار في إجابات الأفراد عبر الزمن [34] ولقد قامت الباحثة بتطبيق مقياس ضغوط العمل والقيادة التربوية باستعمال هذه الطريقة على عينة مكونه من (12) مدير من داخل مجتمع البحث من المدارس الابتدائية والثانوية جرى اختيارهم عشوائياً ، حيث كان (6) مدرء من مدارس ابتدائية و (6) مدرء من مدارس ثانوية تابعة لتربية بغداد الكرج /3 والجدول (6) يوضح ذلك .

جدول (6) عينة ثبات مقياس ضغوط العمل والقيادة التربوية

ت	المدرسة	ت	المدرسة
1	ث/ بابل للبنات	7	مصطفى جواد
2	ث/ الحسين للبنين	8	دار الحكمة
3	ع/ العزة للبنات	9	الكاظمية
4	ع/ الخطيب للبنين	10	الأمم الحسين (ع)
5	م/ الجوادين للبنات	11	الرضي
6	م/ الناصر للبنين	12	عبد المحسن الكاظمي
المجموع		12	وع

وهكذا قامت الباحثة بعد مرور أسبوعين من التطبيق الأول للمقياسين بأعاده التطبيق مره أخرى وعلى العينة نفسها وباستعمال معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتعرف على طبيعة العلاقة بين درجات التطبيق الأول والثاني [35] وقد ظهر ان معامل الثبات لضغوط العمل ظهر (0,85)، في حين ظهر معامل الثبات للقيادة التربوية (0,77) وقد عدت هذه القيمة مؤشراً على استقرار استجابات الأفراد أي أن نسبة الثبات عبر الزمن مستقرة وغير متذبذبة، والجدول (7) يوضح ذلك

جدول (7) ثبات مقياس ضغوط العمل والقيادة التربوية بطريقة إعادة الاختبار

ت	المقياس	معامل الثبات
1	ضغوط العمل	0,85
2	القيادة التربوية	0,77

#### الوسائل الاحصائية

لتحليل ومعالجة بيانات هذا البحث، فقد استعملت الوسائل الاحصائية الآتية: 1- الاختبار التائي لعينة واحدة (T. test-Sample Case) [36]، وقد استعمل لقياس ضغوط العمل والقيادة التربوية لدى أفراد العينة التطبيقية.

معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) [37]، وقد استعمل في إيجاد العلاقة بين ضغوط العمل والقيادة التربوية لدى عينة مديري المدارس الابتدائية والثانوية وقد أستخدم لاستخراج الثبات بأعاده الاختبار لمقياس كل من ضغوط العمل والقيادة التربوية.

### 3. التحليل وعرض النتائج

بعد تحليل البيانات ومعالجتها احصائياً قامت الباحثة في هذا الفصل باستعراض النتائج التي توصلت إليها، استناداً الى ما تم جمعه من بيانات على وفق تسلسل أهداف البحث، وفي ضوء هذه النتائج خرجت الباحثة بالعديد من التوصيات، وقد استعرضت هذه الإجراءات وعلى النحو الآتي

#### أولاً عرض النتائج عُرضت نتائج هذا البحث وعلى النحو الآتي

تعرف مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس تحقيقاً للهدف الاول وبعد جمع البيانات المحصلة من تطبيق مقياس ضغوط العمل على مديري المدارس، أذ تشير المعالجة الإحصائية الى أن الوسط الحسابي لدرجاتهم بلغ (53)، وبانحراف معياري قدره (96,21)، بينما كان الوسط الفرضي (60)، وبعد استعمال الاختبار التائي لعينه واحدة، تبين أن القيمة التائية المحسوبة هي (12,1) وهي غير داله إحصائياً بعد مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (1,96) عند مستوى دلالة (0,05) مما يشير الى أن عينة مديري المدارس لا تتصف بضغوط عمل وكما هو موضح بالجدول (8).

جدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الفرضي والقيمة التائية المحسوبة والجدولية لعينة مديري المدارس لمقياس ضغوط العمل

المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
ضغوط العمل	50	53	96,21	60	12,1	96,1	غير داله عند مستوى دلالة (0,05)

تعرف مستوى القيادة التربوية لدى مديري المدارس تحقيقاً للهدف الثاني وبعد جمع البيانات المحصلة من تطبيق مقياس القيادة التربوية على مديري المدارس، أذ تشير المعالجة الإحصائية الى أن الوسط الحسابي لدرجاتهم بلغ (61)، وبانحراف معياري قدره (26,14)، بينما كان الوسط الفرضي (56)، وبعد استعمال الاختبار التائي لعينه واحدة، تبين أن القيمة التائية المحسوبة هي (87,3) وهي داله إحصائياً بعد مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (1,96) عند مستوى دلالة (0,05) مما يشير الى وجود قيادة تربوية ناجحة لدى مديري المدارس اي أن عينة البحث تتصف بقيادة تربوية عالية. وكما هو موضح في الجدول (9).

جدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الفرضي والقيمة التائية المحسوبة والجدولية لعينة مديري المدارس لمقياس القيادة التربوية

المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
القيادة التربوية	50	61	26.14	56	87.3	1.96	داله عند مستوى دلالة (0.05)

تعرف طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والقيادة التربوية لدى مديري المدارس من أجل التعرف الى طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والقيادة التربوية لدى مديري المدارس قامت الباحثة بتطبيق معامل ارتباط بيرسون على درجاتهم الكلية لكلا المتغيرين وقد بلغ معامل الارتباط (83.0) مما يشير الى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين المتغيرين اي كلما أنخفض مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس أرتفع مستوى القيادة التربوية لديهم والعكس صحيح.

#### • تفسير ومناقشة النتائج

فيما يتعلق بالهدف الأول الذي يشير الى ان مديري المدارس لا يعانون من ضغوط عمل, فقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Kirby) واختلفت مع دراسة (Halling) ودراسة (Lucas) ، ويمكن تفسير هذه النتيجة على وفق ما جاء به (Hans,1976) على أن المناخ التنظيمي السائد في مجال التربية والتعليم في المؤسسات التربوية جيد مثل كثرة المشاركة في اتخاذ القرارات مع أعطا صلاحيات تساعد على تسيير أمور العمل كما يرجع ذلك الى البيئة العامة للعمل وما يتمتع به مدير المدرسة من كفاءة فنية ووعي وفطنة تساعد في التصدي للمشكلات ومواجهتها والتغلب عليها ومهارات وظيفية ، فنية ، سلوكية ، فكرية مما يساعد ذلك في خفض نسب ضغوط العمل لدى مدير المدرسة في البيئة.

فيما يخص نتيجة الهدف الثاني الذي يشير الى وجود قيادة تربوية ناجحة ذات مستوى مرتفع لدى مديري المدارس ، فقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Black) ودراسة (أبو تينة ,خصاونة ,الطحاينة) حيث افادت نتائجها على وجود قيادة تربوية عالية لدى مدراء المدارس ، ويمكن تفسير هذه النتيجة وعلى وفق ما جاء في النظرية التفاعلية (النظرية المتبناة) أن أهمية الدور التربوي الذي يقوم به مدير المدرسة والذي يقدمه وماله من تأثير مباشر على العاملين في المدرسة ومراعاة حاجات الأفراد وماله من فعاليات في تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ومتابعة كل نشاط يقوم به العاملين فهو المشرف المقيم داخل المدرسة وهو المسؤول عن توجيه الأمور والأعمال والأشراف عليها ومراقبة الأداء وسيطرته على المتغيرات المحيطة به ولأيمكن ان يقوم بهذا الدور التربوي الفعال الا من تتوافر فيه سمات عقلية وشخصية وبدنية وكفاءة ذاتية تؤهله للقيام بهذه الأعباء داخل البيئة المدرسية كل تلك السمات والمواقف تجعل منه قائد تربوي ناجح بالإضافة الى ذلك التقييم الذاتي والدافعية والآراء عند اتخاذ القرارات التي يأخذها من المرؤوسين من مشرفين والتعاون المستمر فيما بينهم في تطبيق التعليمات والأنظمة أي لا توجد هناك حلقة مفرغة في العمل كل ذلك يعد بمثابة دافع ومحفز له في عمله بأن يصبح قيادي تربوي.

وجود علاقة ارتباطية عكسية بين ضغوط العمل والقيادة التربوية فقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Serrat) الذي يشير الى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين المتغيرين اي كلما أنخفض مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس أرتفع مستوى القيادة التربوية لديهم والعكس صحيح.

#### 4. التوصيات

من نتائج البحث والتي يمكن اعتبارها تجسيد لواقع حال المجتمع أمكن للباحثة وضع بعض التوصيات في ضوء النتائج التي توصل اليها البحث الحالي، يمكن للباحثة ان توصي بما يأتي:

- 1) تنمية وتدعيم القوى الإيجابية لمديري المدارس في المؤسسات التربوية وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة العملية التربوية وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 2) تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس عن أهداف واساليب وانماط القيادة التربوية مع الاهتمام بالتخطيط والأعداد لتلك البرامج.
- 3) الاهتمام بتحديث نظم الإدارة المدرسية في المدارس بحيث تعطي صلاحيات الى مدير المدرسة تمكنه من ايجاد مناخ عمل جيد، يؤدي الى تنمية قدراته في التعامل مع ضغوط العمل.

#### 5. المقترحات

استكمالاً لمتطلبات البحث الحالي، فإن الباحثة تقترح إجراء دراسات وبحوث لاحقه تتناول

- علاقة القيادة التربوية بمتغيرات اخرى لم يتناولها البحث الحالي كمستوى الرضا الوظيفي.
- علاقة الضغوط النفسية لمديري المدارس بمتغيرات اخرى لم يتناولها البحث الحالي كمتغيرات الشخصية التي تتعلق بالسن والخبرة.

## References

- [1] Al-Sayad, H. Ibrahim, H. Ahmed, A. (1989). < البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الانماط بالرضا > Riyadh: Arab Education Office Gulf States P (17), Sixth year. <https://search.mandumah.com/Record/10082>
- [2] Shaunessy, E., & Suldo, S. M. (2010). Strategies used by intellectually gifted students to cope with stress during their participation in a high school international baccalaureate program. *Gifted Child Quarterly*, 54(2), 127–137. <https://doi.org/10.1177/0016986209355977>
- [3] Askar, Ali and Abdullah Ahmed. (1997). < مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن وعلاقتها ببعض > Egyption Journal of psychological studies the number. 7(16). <متغيرات الشخصية
- [4] Tareeri, A. (1994). < الضغط النفسي مفهومه تشخيصه طرق علاجه ومقاومته >. Al-Ryadh. <http://www.gulfkids.com/ar/book14-2803.htm>



- [5] Moran, D. S. (2015). A study of perceived levels of job related stress for school principals in a school district in Southeast Louisiana. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*. ProQuest Information & Learning. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2015-99171-073&site=ehost-live>
- [6] Noor Hamdan, A. F., & Othman, S. Z. (2011). Job Stress Among Secondary School Teacher: A Study in District of Perak Tengah, Perak Darul Ridzuan. *College of Business, Master of*. Retrieved from [http://etd.uum.edu.my/2795/2/1.Anwar Faiz Noor Hamdan.pdf](http://etd.uum.edu.my/2795/2/1.Anwar_Faiz_Noor_Hamdan.pdf)
- [7] Gmelch, W. H., & Gates, G. (1998). The impact of personal, professional and organizational characteristics on administrator burnout. *Journal of Educational Administration*, 36(2), 146–159. <https://doi.org/10.1108/09578239810204363>
- [8] Ibrahim, L. (1994). <عمليات تحمل الضغوط في علاقتها بعدد من المتغيرات النفسية لدى المعلمين>. Qatar University, Journal of the Center for Educational Research. <https://qspace.qu.edu.qa/handle/10576/8110>
- [9] Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics*. Educational Publishing Foundation. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.27>
- [10] Goldenberg, D., & Waddell, J. (1990). Occupational stress and coping strategies among female baccalaureate nursing faculty. *Journal of Advanced Nursing*, 15(5), 531–543. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1990.tb01852.x>
- [11] Weick, K. E. (1984). Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work. *PsycCRITIQUES*, 29(9). <https://doi.org/10.1037/023221>
- [12] Willower, D. J. (1994). Dewey's Theory of Inquiry and Reflective Administration. *Journal of Educational Administration*, 32(1), 5–22. <https://doi.org/10.1108/09578239410051817>
- [13] Aydin, A., Sarier, Y., & Uysal, Ş. (2011). The effect of gender on organizational commitment of teachers: A meta analytic analysis. *Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri*, 11(2), 628–632. <https://eric.ed.gov/?id=EJ927369>
- [14] Laugaa, D., Rasclé, N., & Bruchon-Schweitzer, M. (2008). Stress and burnout among French elementary school teachers: A transactional approach. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 58(4), 241–251. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2008.09.007>
- [15] Buss, R. S. (2008). *Administrative stress and coping preferences among female middle school principals of California in Los Angeles, Orange, and San Bernardino counties*. ProQuest Dissertations and Theses. University of La Verne, Ann Arbor. Retrieved from <http://turing.library.northwestern.edu/login?url=http://search.proquest.com/docview/304375897?accountid=12861>
- [16] Wålinder, R., Gunnarsson, K., Runeson, R., & Smedje, G. (2007). Physiological and psychological stress reactions in relation to classroom noise. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 33(4), 260–266. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1141>
- [17] Daghestani, M. (2006). < القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة>. Working paper presented in twelfth meeting of educational Supervision, Saudi Arabia, Medina. <https://www.goodreads.com/book/show/18809471>



[18] Ayda, N. K., Kaşot, N., & Güneyli, A. (2018). Approaches of school administrators toward teachers with different types of human nature: The Cyprus case. *Behavioral Sciences*, 8(8). <https://doi.org/10.3390/bs8080066>

[19] Washington, R. R., Sutton, C. D., & Feild, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(8), 700–716. <https://doi.org/10.1108/01437730610709309>

[20] Abu Tineh, A. Khasawneh, S. Tahina, Z. (2007). Servant leadership in Jordanian school as perceived by teachers and principals: exploratory study. *Journal of Educational and Psychological Sciences*. 8(4). <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=79096>

[21] Serrat, O., & Serrat, O. (2017). Exercising Servant Leadership. In *Knowledge Solutions* (pp. 649–655). Springer Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9\\_72](https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_72)

[22] Black, G. L. (2010). Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate. *Journal of Catholic Education*, 13(4). <https://doi.org/10.15365/joce.1304032013>

[23] Kokkinos, C. M. (2007). Job stressors, personality and burnout in primary school teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 77(1), 229–243. <https://doi.org/10.1348/000709905X90344>

[24] Khleifat, A. (2006). <أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن>. Damascus university. <https://shamra.sy/academia/show/591ad5b449f17>

[25] Matsushima, H. (2008). Role of honesty in full implementation. *Journal of Economic Theory*, 139(1), 353–359. <https://doi.org/10.1016/j.jet.2007.06.006>

[26] Faraj, S. (2007). <القياس النفسي>. Egyptian Anglo Library. [https://www.psychodz.info/2016/10/pdf\\_37.html](https://www.psychodz.info/2016/10/pdf_37.html)

[27] Perkins, D., & Bishopp, D. (2017). Psychological testing. In *Forensic Psychiatry: Fundamentals and Clinical Practice* (pp. 559–565). Taylor and Francis. <https://doi.org/10.1201/9781315380797>

[28] Nias, D. K. B. (1996). The Handbook of psychological testing. *Personality and Individual Differences*, 20(1), 128. [https://doi.org/10.1016/s0191-8869\(96\)90047-1](https://doi.org/10.1016/s0191-8869(96)90047-1)

[29] Poe, M., & Stassen, M. L. a. (2002). Teaching and Learning Online: Communication, Community and Assessment-A Handbook for Umass Faculty. *University of Massachusetts*, 47. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Teaching+and+Learning+Online+Communication+,+Community+,+and+Assessment+A+Handbook+for+UMass+Faculty#2>

[30] Oudah, A. (1985). <القياس والتقويم في العملية التدريسية>. Irbid: Dar Al-Amal. <http://www.iraqna-lib.com/opac/fullrecr.php?nid=126221&hl=ara>

[31] Murphy, G. L., & Medin, D. L. (1985). The Role of Theories in Conceptual Coherence. *Psychological Review*, 92(3), 289–316. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.92.3.289>

349

[32] Hollin, C. R. (2019). Personality theory. In *The Routledge Companion to Criminological Theory and Concepts* (pp. 46–49). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315744902-11>

[33] Murphy, G. L., & Medin, D. L. (1985). The Role of Theories in Conceptual Coherence. *Psychological Review*, 92(3), 289–316. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.92.3.289>

Hammed, S. (2019). Work stress and its relation to educational leadership among school principals. *Journal Port Science Research*, 2(3), 331-355.



[34] Rosner, B., & Cronbach, L. J. (1960). Essentials of Psychological Testing. *The American Journal of Psychology*, 73(2), 323. <https://doi.org/10.2307/1419921>

[35] Ahmed, M. (1960). <القياس النفسي والتربوي>. Egyptian Renaissance Library for Printing and Publishing Cairo. [https://sst5.com/BookInfysf.aspx?File\\_no=524&SecID=14&CatOfE\\_libDeptID=1](https://sst5.com/BookInfysf.aspx?File_no=524&SecID=14&CatOfE_libDeptID=1)

[36] Heath, R. (1964). Curriculum, Cognition, and Educational Measurement. *Educational and Psychological Measurement*, 24(2), 239-253. <https://doi.org/10.1177/001316446402400206>

[37] Hundleby, J. D., & Nunnally, J. (1968). Psychometric Theory. *American Educational Research Journal*, 5(3), 431. <https://doi.org/10.2307/1161962>

#### ملحق(1)

وزارة التربية مديرية تربية بغداد الكرخ الثالثة  
ثانوية خوله بنت الأزور للبنات

آراء المحكمين في صلاحية مقياس ضغوط العمل

الأستاذ الفاضل.....المحترم

تحية طيبة وبعد

تسعى الباحثة الى دراسة تستهدف معرفة ضغوط العمل وعلاقته بالقيادة التربوية لدى مديري المدارس ولتحقيق ذلك تقتضي متطلبات هذا البحث بناء مقياس لضغوط العمل يتصف بالصدق والثبات والموضوعية وذلك لعدم وجود أداة ملائمة لمجتمع هذا البحث ومما ينبغي التنويه اليه ان الباحثة قد تبنت الإطار النظري لسيلي (Hanz selu,1976) والأن بين يديك استاذي الفاضل تعليمات المقياس وفقراته وبدائله يرجى قراءتها ووضع علامة (√) تحت حقل صلاحية ان ارتأيتم أنها صالحة لقياس ما وضعت لقياسه وإذا كانت غير صالحة فترجوا وضع العلامة نفسها تحت حقل غير صالحة اما اذا ارتأيتم إعادة صياغة الفقرة فأرجوا أن يتم ذلك في حقل التعديل المقترح. واخيرا فان الباحثة تقدم شكرها وتقديرها على تعاونكم العلمي معها.

الباحثة

شهد صبيح حميد

#### أولا تعليمات المقياس

عزيزي مدير المدرسة المحترم .....

عزيزتي مديرة المدرسة المحترمة .....

نضع بين أيديكم مجموعة من الفقرات التي تعكس بعض المواقف والسلوكيات تستهدف الباحثة من خلال إجابتكم عنها الوقوف على مواقفكم الحقيقية بشأنها ، لما لذلك من أهمية كبيرة للبحث العلمي بشكل خاص وتطوير المجتمع بشكل عام، لذا تأمل الباحثة تعاونكم معها للإجابة عن جميع فقرات هذا المقياس بما يعكس آراءكم الحقيقية اتجاهها ، وذلك من خلال وضع علامة (√) على احد البدائل الخمسة ولكل فقره من فقرات المقياس ، علماً بأنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة بقدر ما تعبر عن آراءكم الحقيقية نحوها، وأن أجابتم لن يطلع عليها سوى الباحثة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، ولا داعي لذكر الاسم مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم العلمي معنا.

#### ثانيا بدائل المقياس

موافق بشده، موافق، أحيــــــــانا، غير موافق، غير موافق بشده.

#### ثالثاً: أوزان البدائل

ستقوم الباحثة بإعطاء أوزان للبدائل الخمسة ولكل فقرة فإذا أجاب المضمون على الفقرة موافق بشده تعطى له الدرجة (5) ، وإذا أجاب على البديل موافق تعطى له الدرجة (4) وإذا أجاب على البديل أحيانا تعطى له الدرجة (3) ، وإذا أجاب على البديل غير موافق تعطى له الدرجة (2) وإذا أجاب على البديل غير موافق بشده تعطى له الدرجة (1).

#### رابعاً فقرات المقياس

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	التعديل المقترح
1	اشعر بالأعباء لأقل جهد أبدله			
2	يضايقني ما أحس به من نقص في دافعية طلبتي			
3	اشعر أن الوقت المتاح لي أقل من متطلبات عملي			
4	اشعر بأن زيارة المشرف التربوي تهدف الى اصطياد أخطائي			
5	أفقد صبري عندما لا يستجيب الطلبة لمطالبتي الدراسية منهم			
6	أشكو من تكرار تعرضي لبعض مظاهر المرض مثل (أوجاع المعدة، الام الظهر، الصداع)			
7	أشعر بأن اولياء أمور الطلبة لا يمنحونني ما أستحقه من تقدير.			
8	تضايقني مطالب المشرف التربوي			
9	أشعر أن الكادر التدريسي يعتقدون أنني لا أؤدي عملي بشكل جيد			
10	فرص النمو الوظيفي غير واضحة في المدرسة			
11	يجب أن أفعل أشياء ضد مبادئ الشخصية			
12	عدم الشعور بأمان للمستقبل الوظيفي بالمدرسة			
13	المراجعون سريعو الانفعال			
14	إمكانياتي وقدراتي لا تستغل بالشكل السليم			
15	يجب ان أؤدي بعض النشاطات بطريقة أعتقد انها خاطئة			
16	اشعر بالعجز عن التعبير لرؤسائي عما أتعرض له من ضغوط في العمل			
17	أشعر بالإرهاك في نهاية اليوم المدرسي.			
18	اشعر بصعوبة في ضبط المدرسة			
19	العمل في ظل سياسات وارشادات متعارضة.			
20	تضايقني تضحياتي بوقت راحتي في سبيل أنجاز متطلبات عملي			
21	أشعر بأنني في حاجة للشكوى لغيري مما القاه في مهنة الإدارة المدرسية			
22	حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم			

#### ملحق (2)

الفقرتان التي استبعدت من مقياس ضغوط العمل ملاحظة: لقد استبعدت الفقرة (10-19) من مقياس ضغوط العمل لانهما استبعدتا في صلاحية فقرات مقياس ضغوط العمل الفقرة 10 فرص النمو الوظيفي غير واضحة بالمدرسة. الفقرة 19 العمل في ظل سياسات وارشادات متعارضة.

#### ملحق (3)

مقياس ضغوط العمل بصورته النهائية

عزيزي مدير المدرسة المحترم وعزيزتي مديرة المدرسة المحترمة.....

نضع بين أيديكم مجموعة من الفقرات التي تعكس بعض المواقف والسلوكيات تستهدف الباحثة من خلال إجابتكم عنها الوقوف على مواقفكم الحقيقية بشأنها ، لما لذلك من أهمية كبيرة للبحث العلمي بشكل خاص وتطوير المجتمع بشكل عام، لذا تأمل الباحثة تعاونكم معها للإجابة عن جميع هذه المواقف بما يعكس آراءكم الحقيقية اتجاهها ، وذلك من خلال وضع علامة (√) على احد البدائل الخمسة، ولكل فقره من فقرات المقياس ، علماً بأنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة بقدر ما تعبر عن آراءكم الحقيقية نحوها، وأن أجابتكم لن يطلع عليها سوى الباحثة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، ولا داعي لذكر الاسم مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم العلمي معنا.

أولا معلومات عامة		الجنس		الاستجابات		
ت	الفقرات	ذكر	انثى	موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة
1	اشعر بالأعباء لأقل جهد أبذله					
2	يضايقني ما أحس به من نقص في دافعية طلبتي					
3	اشعر أن الوقت المتاح لي أقل من متطلبات عملي					
4	اشعر بأن زيارة المشرف التربوي تهدف الى اصطیاد أخطائي					
5	أفقد صبري عندما لا يستجيب الطلبة لمطالبتي الدراسية منهم					
6	أشكو من تكرار تعرضي لبعض مظاهر المرض مثل (أوجاع المعدة، الام الظهر، الصداع)					
7	أشعر بأن اولياء أمور الطلبة لا يمنحونني ما أستحقه من تقدير					
8	تضايقني مطالب المشرف التربوي					
9	أشعر أن الكادر التدريسي يعتقدون أنني لا أؤدي عملي بشكل جيد					
10	يجب أن أفعل أشياء ضد مبادئ الشخصية					
11	عدم الشعور بأمان للمستقبل الوظيفي بالمدرسة.					
12	المراجعون سريعو الانفعال					
13	إمكانياتي وقدراتي لا تستغل بالشكل السليم					
14	يجب ان أؤدي بعض النشاطات بطريقة أعتقد انها خاطئة.					
15	اشعر بالعجز عن التعبير لرؤسائي عما أتعرض له من ضغوط في العمل					
16	أشعر بالإرهاك في نهاية اليوم المدرسي					
17	اشعر بصعوبة في ضبط المدرسة					
18	تضايقني تضحيتي بوقت راحتي في سبيل إنجاز متطلبات عملي					
19	أشعر بأنني في حاجة للشكوى لغيري مما القاه في مهنة الإدارة المدرسية					
20	حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم					

#### خامسا: مفتاح تصحيح مقياس ضغوط العمل

ملاحظة: إذا اجاب المخصوص على الفقرة موافق بشده تعطى له الدرجة (5) ، وإذا اجاب على البديل موافق تعطى له الدرجة (4) وإذا اجاب على البديل أحيانا تعطى له الدرجة (3) ، وإذا اجاب على البديل غير موافق تعطى له الدرجة (2) وإذا اجاب على البديل غير موافق بشده تعطى له الدرجة (1).

352

#### ملحق (4)

وزارة التربية مديرية تربية بغداد الكرخ الثالثة

## آراء المحكمين في صلاحية مقياس القيادة التربوية

الأستاذ الفاضل.....المحترم

تحية طيبة

تسعى الباحثة الى دراسة تستهدف معرفة ضغوط العمل وعلاقته بالقيادة التربوية لدى مديري المدارس ولتحقيق ذلك تقتضي متطلبات هذا البحث بناء مقياس القيادة التربوية يتصف بالصدق والثبات والموضوعية وذلك لعدم وجود أداة ملائمة لمجتمع هذا البحث ومما ينبغي التنويه اليه ان الباحثة قد تبنت الإطار النظري لجونشن (Johnston,1992).

والآن بين يديك استاذي الفاضل تعليمات المقياس وقرائنه وبدائله يرجى قراءتها ووضع علامة (✓) تحت حقل صالحة ان ارتأيتم أنها صالحة لقياس ما وضعت لقياسه وإذا كانت غير صالحة فترجوا وضع العلامة نفسها تحت حقل غير صالحة اما إذا ارتأيتم إعادة صياغة الفقرة فأرجوا أن يتم ذلك في حقل التعديل المقترح.

واخيرا فان الباحثة تقدم شكرها وتقديرها على تعاونكم العلمي معها.

الباحثة

شهد صبيح حميد

### أولا تعليمات المقياس

عزيزي مدير المدرسة المحترم وعزيزتي مديرة المدرسة المحترمة .....

نضع بين أيديكم مجموعة من الفقرات التي تعكس بعض المواقف والسلوكيات تستهدف الباحثة من خلال إجاباتكم عنها الوقوف على مواقفكم الحقيقية بشأنها ، لما لذلك من أهمية كبيرة للبحث العلمي بشكل خاص وتطوير المجتمع بشكل عام ، لذا تأمل الباحثة تعاونكم معها للإجابة عن جميع فقرات هذا المقياس بما يعكس آراءكم الحقيقية اتجاهها ، وذلك من خلال وضع علامة (✓) على احد البدائل الثلاثة ولكل فقرة من فقرات المقياس ، علماً بأنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة بقدر ما تعبر عن آراءكم الحقيقية نحوها ، وأن إجاباتكم لن يطلع عليها سوى الباحثة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، ولا داعي لذكر الاسم مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم العلمي معنا.

### ثانياً بدائل المقياس

دائماً ، أحياناً ، لا أبداً

### ثالثاً: اوزان البدائل

ستقوم الباحثة بإعطاء اوزان للبدائل الثلاثة ولكل فقرة فإذا أجب المخصوص على الفقرة دائماً تعطى له الدرجة (3) ، وإذا أجب على البديل أحياناً تعطى له الدرجة (2) وإذا أجب على البديل لا أبداً تعطى له الدرجة (1).

### رابعاً فقرات المقياس

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	التعديل المقترح
1	أستثمر الأفكار المقترحة من المعلمين والمسؤولين			
2	أقوم بتوزيع المسؤوليات على اللجان بما يناسب قدراتهم			
3	أساهم في تطوير كفاءة المعلمين من خلال الدورات التدريبية			
4	اعمل على تطوير التعليم والتعلم بالمدرسة			
5	أقترح بدائل متعددة لحل المشكلات			
6	أتابع السجلات المدرسية المختلفة			
7	أتابع اعداد التقارير الفصلية والسنوية			
8	أشجع المعلمين على استخدام الوسائط المتعددة وتقنيات التعليم			
9	أتابع تنفيذ القرارات المتخذة وبدقه عالية			
10	أناقش المعلمين سبل تحسين العملية التعليمية			
11	أوجه العاملين في المدرسة نحو تحقيق الأهداف المنشودة			



12	أعمل على تفعيل المختبرات العلمية والمكتبات المدرسية
13	أتابع صيانة ابنية المدرسة وما تحتاجه من أشياء جديدة
14	أعمل على حشد الدعم المجتمعي للمدرسة
15	أنمي الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين
16	أحث المعلمين على تحسين أدائهم الصفي
17	أقدر الأعمال الإبداعية وأكافئ أصحابها
18	أشرف على عملية التنظيم والتقويم في أنجاز المهام الإدارية
19	أشجع المعلمين على تفعيل النشاطات اللاصفية
20	أشجع العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي
21	أعمل على أشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمعلمين
22	أشيع في العمل جو الأخوة والصدقة مع المعلمين
23	أقيم علاقات طيبة مع المجتمع المحلي
24	أتجنب التهديد بالعقوبات للمعلمين ما أمكن
25	أشرك المعلمين في دراسة المشكلات السلوكية في المدرسة
26	أساعد المعلم الجيد وأهيئ له الظروف المناسبة
27	أتحرى العدل في التعامل مع جميع المعلمين
28	أسهم في علاج المشكلات التي تواجه المعلمين قدر المستطاع
29	أحفز المعلمين المتميزين على أدائهم
30	اعمل بمبدأ الشورى في أنجاز اعمال المدرسة

#### ملحق (5)

الفقرتان التي استبعدت من مقياس القيادة التربوية  
ملاحظة لقد استبعدت الفقرة (3-11) من مقياس القيادة التربوية لانهما استبعدتا في صلاحية فقرات مقياس القيادة التربوية:

الفقرة 3 أساهم في تطوير كفاءة المعلمين من خلال الدورات التدريبية.  
الفقرة 11 اوجه العاملين في المدرسة نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

#### ملحق (6)

مقياس القيادة التربوية بصورته النهائية  
عزيزي مدير المدرسة المحترم وعزيزتي مديرة المدرسة المحترمة.....  
نضع بين أيديكم مجموعة من الفقرات التي تعكس بعض المواقف والسلوكيات تستهدف الباحثة من خلال إجاباتكم عنها الوقوف على مواقفكم الحقيقية بشأنها ، لما لذلك من أهمية كبيرة للبحث العلمي بشكل خاص وتطوير المجتمع بشكل عام، لذا تأمل الباحثة تعاونكم معها للإجابة عن جميع هذه المواقف بما يعكس آراءكم الحقيقية اتجاهها ، وذلك من خلال وضع علامة (✓) على احد البدائل الثلاثة، ولكل فقره من فقرات المقياس ، علماً بأنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة بقدر ما تعبر عن آراءكم الحقيقية نحوها، وأن إجاباتكم لن يطلع عليها سوى الباحثة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، ولا داعي لذكر الاسم مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم العلمي معنا.

أولا معلومات عامه الجنس ذكر  انثى

ت	الفقرات	الاستجابات		
		دائما	أحيانا	لا ابدا
1	أستثمر الأفكار المقترحة من المعلمين والمسؤولين			
2	أقوم بتوزيع المسؤوليات على اللجان بما يناسب قدراتهم			
3	اعمل على تطوير التعليم والتعلم بالمدرسة			
4	أقترح بدائل متعددة لحل المشكلات			



			5	أتابع السجلات المدرسية المختلفة
			6	أتابع اعداد التقارير الفصلية والسنوية.
			7	أشجع المعلمين على استخدام الوسائط المتعددة وتقنيات التعليم
			8	أتابع تنفيذ القرارات المتخذة ويدقه عالية
			9	أناقش المعلمين سبل تحسين العملية التعليمية
			10	أعمل على تفعيل المختبرات العلمية والمكتبات المدرسية
			11	أتابع صيانة ابنية المدرسة وما تحتاجه من أشياء جديدة
			12	أعمل على حشد الدعم المجتمعي للمدرسة
			13	أنمي الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين
			14	أحث المعلمين على تحسين أدائهم الصفي
			15	أقدر الأعمال الإبداعية وأكافئ اصحابها
			16	أشرف على عملية التنظيم والتقويم في أنجاز المهام الإدارية
			17	أشجع المعلمين على تفعيل النشاطات اللاصفية
			18	أشجع العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي
			19	أعمل على اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمعلمين
			20	أشيع في العمل جو الأخوة والصدقة مع المعلمين
			21	أقيم علاقات طيبة مع المجتمع المحلي
			22	أتجنب التهديد بالعقوبات للمعلمين ما أمكن
			23	أشرك المعلمين في دراسة المشكلات السلوكية في المدرسة
			24	أساعد المعلم الجيد وأهيئ له الظروف المناسبة
			25	أتحرى العدل في التعامل مع جميع المعلمين
			26	أسهم في علاج المشكلات التي تواجه المعلمين قدر المستطاع
			27	أحفز المعلمين المتميزين على أدائهم
			28	أعمل بمبدأ الشورى في أنجاز اعمال المدرسة

#### خامسا مفتاح تصحيح مقياس القيادة التربوية

ملاحظة: إذا اجاب المبحوض على الفقرة دائما تعطى له الدرجة (3) ، وإذا اجاب على البديل أحيانا تعطى له الدرجة (2) وإذا اجاب على البديل لا أبدا تعطى له الدرجة (1).