

## ضغوطُ العملِ لدى مُشرفاتِ العلومِ بمنطقةِ عسيرِ واستراتيجياتِ إدارتها (دراسةٌ ميدانية)

منيرة مشيب محمد قحطاني

باحثة دكتوراه في الإدارة والإشراف التربوي  
جامعة الملك خالد-قسم الإدارة والإشراف التربوي

ثابت سعيد آل كحلان القحطاني

أستاذ المناهج وطرائق تدريس العلوم الشرعية  
عميد كلية التربية-جامعة الملك خالد

**المستخلص:** هدفَ البحثُ الحالي التعرفَ إلى ضغوطِ العملِ لدى مُشرفاتِ العلومِ، مع تحديدِ الاستراتيجياتِ التي تستخدمُها هؤلاء المُشرفاتِ لمواجهةِ هذه الضغوطِ في منطقةِ عسيرِ التعليمية، ومعرفةِ الفروقِ ذاتِ الدلالةِ الإحصائيةِ في متوسطِ درجةِ ضغوطِ العملِ، وكذلك متوسطِ درجةِ الاستراتيجياتِ التي تستخدمُها هؤلاء المُشرفاتِ لمواجهةِ هذه الضغوطِ تبعًا لمؤهلِ التَّعليمي. واستخدمَ البحثُ المنهجَ الوصفي لتحقيقِ هذه الأهدافِ، حيث تمَّ تطبيقُ استبانةٍ على عينةٍ من (٢٢) مُشرفةً للعلومِ بمنطقةِ عسيرِ، وقد أظهرتِ النتائجُ أنَّ أعلى مصادرِ ضغوطِ العملِ لدى مُشرفاتِ العلومِ في منطقةِ عسيرِ التعليمية من وجهةِ نظرهنَّ هي: كثرةُ الأعمالِ الإدارية، وعدمُ كفايةِ الصَّلاحياتِ الممنوحة، وزيادةِ الأعباءِ المالية حيث جاءت جميعُها بدرجةِ موافقةٍ (متوسطة) وبمتوسطِ (٢,٨٢)، أمَّا أقلُّ مصادرِ ضغوطِ العملِ في درجةِ الموافقة فكانت: قلةُ مُراعاةِ الإدارةِ للمشكلاتِ، وقلةُ توظيفِ التكنولوجيا، وضعفُ العلاقاتِ بالعمل. وقد تمَّ استخدامُ استراتيجياتِ مُعيَّنة لمواجهةِ هذه الضغوطِ من قبلِ مُشرفاتِ العلومِ؛ حيث جاءت درجةُ استخدامهنَّ للاستراتيجية التَّنظيمية بدرجةِ موافقةٍ (كبيرة) وبمتوسطِ (٣,٧٩)، وجاءت درجةُ استخدامهنَّ للاستراتيجية التَّفاعلية بدرجةِ موافقةٍ (متوسطة) وبمتوسطِ (٣,٣٩)، مع عدمِ وجودِ فروقٍ ذاتِ دلالةٍ إحصائيةٍ بين متوسطاتِ استجاباتهنَّ حولِ ضغوطِ العملِ واستراتيجياتِ إدارتهنَّ لها تُعزى لمتغيرِ "المؤهلِ التَّعليمي".

**الكلمات المفتاحية:** ضغوط العمل - استراتيجيات إدارة الضغوط - مشرفة تربوية.

### Work pressures of female science supervisors in Asir region and strategies for managing them (a field study)

Thabet Saeed Al-Kahlan Al-Qahtani

Professor Doctor of Curricula and Methods of  
Teaching Sharia Sciences Dean of the College of  
Education King Khalid University

Munerah Mushabab Muhammad Qahtani

PhD researcher in Educational  
Administration and Supervision  
King Khalid University

Doi

**Abstract:** The aim of the research is to identify the work pressures of the science supervisor and the strategies she uses to cope with these pressures in the Asir educational region, and to find out the statistically significant differences in the average degree of work pressures and the degree of strategies she uses to cope with work pressures according to the educational qualification. The research used the descriptive approach to achieve the objectives, and a questionnaire was applied to a sample of (22) science supervisors in the Asir region, and the results showed that the highest sources of work stress for the science supervisor in the Asir educational region are the large number of administrative work, the insufficiency of the powers granted, and the increase in financial burdens. It came with a (moderate) approval rating, with an average of (2.82), While the least sources of work stress in the degree of approval came from the management's lack of consideration for problems, the lack of technology hiring, and the weak work relations. Strategies were used to confront these pressures by the Science Supervisor, where the approval of using the organizational strategy came with a (significant) approval degree with an average of (3.79), and the interactive strategy with a (medium) approval degree with an average of (3.39), with no statistically significant differences between the averages of individual responses The sample about work pressures and management strategies for female science supervisors, which is attributed to the educational qualification variable.

**Key words:** Work pressures-stress management strategies-educational supervisor



## المقدمة:

يشهد العصر الحالي كثيرًا من التطورات المتسارعة التي تؤدي التكنولوجيا دورًا كبيرًا فيها، ونتيجةً للتطور المعرفي الهائل في العلوم المختلفة فقد أصبح التعليم الثروة الحقيقية لجميع الدول، إذ من خلاله يتم تحقيق ميزة تنافسية عالية. وقد اهتمت المملكة العربية السعودية بالتعليم وأولته اهتمامًا كبيرًا، إذ قامت بتوفير جميع المتطلبات اللازمة لتحقيق مخرجات تعليمية تواكب هذا التطور وتحقق رؤيتها؛ ولكي تحقق أهدافها فلا بد من تضافر الجهود، والتركيز على الاهتمام بتطوير الإشراف التربوي كونه الجهة التنفيذية والرقابية التي من خلالها يتم تحقيق الخطط الاستراتيجية التي تسعى لها وزارة التعليم.

ويعدُّ الإشراف التربوي أحد مجالات التربية التي تتطور نظرياتها وتطبيقاتها ومهاراتها بصورة متسارعة، فقد أوصت دراسة آل شعثان (٢٠١٩) بضرورة الاهتمام بتحسين واقع الإشراف التربوي، بما يتناسب مع المفاهيم الحديثة للعملية الإشرافية، وبما يعكس الفلسفة العامة للنظام التربوي العام، وذلك في ضوء الاتجاهات الحديثة والمعاصرة.

ولإنجاح عمل الإشراف التربوي فلا بد من تطبيق الأساليب الإشرافية من قبل المشرف التربوي بكفاءة عالية لكونه خبيرًا فنيًا، يساعد المعلمين، ويذلل العقبات التي تواجههم، حيث ينعكس الأثر الإيجابي لذلك في رفع مستوى التحصيل العلمي للطلاب، وإحداث تغييرات مُخطَّط لها ليكون المشرف التربوي أداة بناء وعنصر عطاء وقادرًا على الرقي بنفسه ومجمعه، ومدافعًا عن عقيدته ووطنه (المشعل، ٢٠١٩).

ويواجه المشرف التربوي صعوبات جمة تؤدي إلى زيادة ضغوط العمل، وتصل به إلى مرحلة الإجهاد، وضغوط العمل تعني " عملية التفاعل والتأثير المتبادل بين مُسببات الضغط سواء أكانت عوامل تنظيمية، أم بيئية، أم علاقات شخصية، أم مشاعر إنسانية، وبين ما يصدر من استجابات لها " (القبان، ٢٠٠٤، ص ٧٧). فهي تعدُّ سمًا من سمات العصر الحديث، حيث أصبحت ضغوط العمل اليوم من مظاهر الحياة العملية التي لا يمكن تفاديها نهائيًا، ونظرًا لخطورتها تمَّ الاهتمام بدراساتها؛ نظرًا لما تتركه من آثار سلبية على نفسية الأفراد وسلوكياتهم ومواقفهم تجاه وظائفهم (نبيلة، ١٤٤١).

ومن الصُّعوبات والمشكلات التي تحدُّ من فاعلية الإشراف التربوي في المؤسسات التعليمية، وتُشكِّل في الوقت ذاته عبئًا ومصدرًا لكثير من الضغوط التي يتعرَّض لها المشرفون التربويون التي ذكرها المغيدي (٢٠١٣): زيادة أعداد المعلمين بما يفوق النصاب المقرَّر لهم، وكثرة الأعمال الموكلة للمشرف وتراكمها، إضافة لندرة قيام مديري المدارس بممارسة الإشراف التربوي، وقلَّة الحوافز المادية للمشرفين، وقلَّة رغبة المعلمين في تنفيذ التوجيهات، علاوة على أنَّ أغلب المشرفين التربويين ليس لديهم استيعابٌ وفهمٌ كامل لدورهم الإشرافي وذلك لعدم وضوح الرؤية، كما أشارت الشامان (٢٠١٥) بالإضافة لذلك: كمية العمل الكبيرة، وصعوبات الاتصال وصراع الأدوار وما يتركه ذلك كله من آثار سلبية على رغبات المشرفين ودافعتهم للعمل، وعلى شخصيتهم، وسلوكهم، وإنتاجيتهم بوجه عام. ولذلك أوصت دراسة آل أحمد (٢٠٢٢) بضرورة تدليل العقبات التي تواجه المشرفين التربويين ووضع حلولٍ إجرائية للحد من مشكلات الإشراف التربوي وعقباته.

ولإدارة هذه الضغوط من قبل المشرف التربوي فلا بد من أن يكتسب مهارات تطبيقية لمواجهةها، فالأفراد يتفاوتون في تعاملهم، وفي طرق مواجهتهم لهذه الضغوط من خلال الأساليب التي يتبعونها، والاستراتيجيات التي يستخدمونها وكيفية إدراكهم لهذه الضغوط، وكيفية تعاملهم معها (الضريبي، ٢٠٠٩). وقد ذكر يماني (٢٠١٤) بعضًا من هذه الاستراتيجيات لتشمل: استراتيجية التوجيه الذاتي، واستراتيجية الاسترخاء والترفيه، وغيرها من الاستراتيجيات التي تفيد في مواجهه ضغوط العمل. ونظرًا لندرة الدراسات والبحوث السابقة في مجال ضغوط العمل واستراتيجيات إدارتها لدى مُشرفات العلوم بصفة عامة. كان لابد من معرفة: ضغوط العمل الموجودة لديهنَّ، والاستراتيجيات التي يستخدمنها لإدارة هذه الضغوط.



## مشكلة البحث:

تعُدُّ ضغوطُ العمل من العناصر الأساسية في أي تنظيم، فمُنظَّماتُ العمل- التي يعملُ بها الأفراد- لها دورٌ أساسي في زيادة أو نقصِ ضُغوطِ العمل التي تصيبُ الأفرادَ داخل هذه المنظَّمات (الأقصري، ٢٠١٣). ويتعرَّضُ المشرفُ التربوي لعديدٍ من الصُّعوبات التي قد تُعيق أداءه لمهام عمله، وتؤدي إلى زيادة في ضُغوط العمل لديه كما أوضحتها دراسة كلٍّ من المشعل (٢٠١٩)، والعثمان (٢٠١٧) ومن هذه الصُّعوبات: زيادة أعدادِ المعلمين الذين يشرفُ عليهم المشرفُ التربوي بما يفوقُ النَّصابَ المقرَّر له، وتكليفه بمهام إدارية كثيرة، وضعف الحافز المادي، بالإضافة إلى وجود معوقات تنظيمية أخرى أوضحتها دراسة شبيبا Shabeena ورومانا Rumana (٢٠١٩) التي استنتجت أن الضُّغوطَ والمشكلات المرتبطة بالعمل هي ظاهرة عالمية لا تؤثرُ على الموظَّفين فحسب، بل تؤثرُ أيضًا على المنظمة؛ ولذلك فإنَّ إدارتها ضرورة لحل التوتُّر وزيادة الكفاءة التَّنظيمية داخل المنظمة، كما تضيف دراسة الحسين (٢٠٢٢) صعوبات أخرى تتعلق بقلَّة المشاركة في اتِّخاذ القرارات، وغياب روح الفريق، ونقص الدعم المادي والمعنوي؛ وهو ما يؤثِّرُ بشكلٍ مباشر في طبيعة العمل، وبيئة العمل، والتَّواصل الفعال. وقد أثبتت دراسة نندريا Nindria وسيدا Sayyida وسانجو Sanju (٢٠٢٠) أنَّ هذه الضغوط تؤدِّي إلى عدم الرضا الوظيفي، وقلَّة الصحة العامة، وضعف الدافعية في العمل، وضعف الأداء وقلَّة العطاء.

ومن خلال المعيشة في بيئة العمل لوحظ أنَّ هناك كثيرًا من المتغيِّرات التي تؤثرُ على إنتاجية مشرفات العلوم وأدائهنَّ مثل: الإجهاد في العمل الناتج عن كميته وطبيعته وما يتطلَّبُه من متابعة فنية وإدارية، وكثرة عدد المواد التي تندرجُ تحت مُسمَّى مواد العلوم (أحياء، وكيمياء، وفيزياء)، والتي تحتاج زيادةً في عدد المعلِّمات، وتنوعًا في أدوات التَّفوق في المراحل الثلاثة (الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية)، إضافة للتَّطور المتسارع في مناهج العلوم بمختلف أنواعها وما تحتاجه من متابعة مستمرة، وتنمية مهنية للمعلِّمات في مختلف المجالات والاستراتيجيات وأساليب متنوعة، بالإضافة إلى أنَّ وثيقة التَّشكيلات الجديدة للإشراف التربوي - كما أوضحها أبو رياح (٢٠١١) - خصَّصت لكل مشرف متابعة (٧٠) مدرسة بدلًا من (٦٠).

## أسئلة البحث:

سعى البحثُ للإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما ضغوط العمل لدى مشرفات العلوم في منطقة عسير التَّعليمية من وجهة نظر أفراد عيِّنة البحث؟
٢. ما الاستراتيجيات التي تستخدمها مشرفات العلوم في منطقة عسير التَّعليمية لمواجهة ضُغوط العمل، من وجهة نظر أفراد عيِّنة البحث؟
٣. ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسط درجة ضُغوط العمل ومتوسط درجة الاستراتيجيات التي تستخدمها مشرفات العلوم لمواجهة ضُغوط العمل تبعًا للمؤهل التَّعليمي؟

## أهداف البحث:

هدفُ البحث إلى:

١. تعرُّف ضغوط العمل لدى مشرفات العلوم في منطقة عسير التَّعليمية.
٢. تحديد الاستراتيجيات التي تستخدمها مشرفات العلوم في منطقة عسير التَّعليمية لمواجهة ضُغوط العمل.
٣. معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسط درجة ضُغوط العمل ومتوسط درجة الاستراتيجيات التي تستخدمها مشرفات العلوم لمواجهة ضُغوط العمل تبعًا للمؤهل التَّعليمي.



### أهميةُ البحث:

يستمدُّ هذا البحثُ أهميته في الآتي:

### الأهميةُ النظرية:

1. إثراء مجال الإشراف التربوي ببحث من هذا النوع؛ لجذب الانتباه حول أهمية إدارة ضغوط العمل عند مشرفة العلوم بوصفها مهارةً إدارية ذات ضرورة ملحة.
2. ندرة البحوث والدراسات في مجال إدارة ضغوط العمل لدى مشرفات العلوم تحديداً.

### الأهميةُ التطبيقية:

1. تعريف القائمين على الإشراف التربوي في قسم العلوم ومتخذي القرار بمصادر ضغوط العمل التي تعاني منها مشرفة العلوم؛ لمساعدتها على حسن إدارتها والتعامل معها.
2. تدعيم جهود وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية نحو: استغلال الموارد البشرية وتطويرها، والنهوض بالعمل الإشرافي الفني بصفة عامة وبمشرفات العلوم بصفة خاصة، بتوفير بيئة العمل المناسبة، وجعلها أكثر إيجابية وفاعلية وتحقيقاً لأهدافها المنشودة.
3. توضيح ضرورة الاهتمام بالتخصُّص الدقيق للمشرفة لمتابعة المعلِّمة ذات التخصُّص لإكسابها المهارات والأساليب الحديثة التي تعودُ على النَّاتج التعليمي بالإبداع والابتكار والاستكشاف وخصوصاً في مجال العلوم.

### مصطلحاتُ البحث:

تضمَّنت مصطلحاتُ البحث التعريفات التالية:

### ضغوطُ العمل (Job Stress):

عرِّفت زرعة (٢٠١٢) ضغوطُ العمل أنَّها: حالة من قلة التوازن يصلُ إليها الفردُ نتيجة ضعف قدرته على الاستجابة لمتطلباتِ المواقف المختلفة التي يمرُّ بها، والناشئة عن عوامل داخلية أو خارجية. وتُعرفُ ضغوطُ العمل إجرائياً أنَّها: استجابةٌ ذاتية لمشرفة العلوم، تنتج عن ضعف قدرتها على تحمُّل أعباء العمل ومتطلباته، وتصدرُ عن مُتغيِّراتٍ داخلية أو خارجية، وتؤدي إلى توتُّر نفسي واضطراب جسدي ومعرفي، يؤثِّرُ على أدائها لعملها.

### إدارةُ ضغوطِ العمل (Stress management):

عرِّفها Seaward (٢٠١٢) أنَّ إدارة الضُّغوط هي: مُحصِّلة من تراكم الخبرة، والمعرفة، والشَّخصية للفرد بمرور الوقت. وتُعرفُ إدارةُ ضغوطِ العمل إجرائياً أنَّها: الإجراءاتُ الفردية أو التنظيمية التي تعملُ على التَّخفيف من حدة الاستجابة السَّلبية النَّاتجة عن ضغوطِ العمل لدى مشرفة العلوم.

### الاستراتيجيات (strategies):

عرِّف القحطاني (٢٠١٢) الاستراتيجيات أنَّها: "علم وفن يتعلقان بالخطط والوسائل والتوجيهات التي تعالج الوضع الكلي بشكل عام" (ص ٢٠). وتُعرفُ الاستراتيجيةُ التَّنظيمية إجرائياً أنَّها: مجموعة من الطرق والممارسات التي تقومُ بها المنظمةُ لتخفيف ضغوطِ العمل لدى مشرفة العلوم. وتُعرفُ الاستراتيجيةُ التَّفاعلية إجرائياً أنَّها: مجموعة من الممارسات التي تستخدمها مشرفة العلوم داخل التَّنظيم وفقاً لإمكاناتها الشَّخصية وخبراتها للتفاعل مع ضغوطِ العمل والتقليل من حدتها.



## حدودُ البحث:

اقتصرت البحثُ على الحدود التالية:

- 1- مشرفات العلوم في منطقة عسير التعليمية.
- 2- مصادر ضغوط العمل لدى مشرفات العلوم، واستراتيجيات إدارتها من وجهة نظر المشرفات أنفسهن.
- 3- تم تطبيقُ البحث خلال الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي (١٤٤٣هـ - ٢٠٢٢م).

## أدبياتُ البحث

### • الخورُ الأول: ضغوطُ العمل:

#### مفهومُ ضغوطُ العمل:

تناول عديدُ الباحثين والكتّاب مفهومَ ضغوطُ العمل فقد عرّفها كوك وهنسكر Cook & Hunsaker (٢٠٠١) أنّها: مجموعة من المتغيّرات الجسمية والنفسية التي تظهرُ باعتبارها ردودَ أفعال من الفرد عند مواجهته لأي مطلب يشكّل تهديداً له.

ويرى عليّات (٢٠١١) أنّ ضغطَ العمل "يعكس مدى قدرة الفرد على التّأقلم أو التكيّف مع المواقف الناتجة عن العوامل التّنظيمية والبيئية والشخصية، التي تؤدي إلى رد فعل وقلة اتزان؛ مما يؤثّر على حالته الصحية والجسدية والنفسية والسلوكية، ويؤدي به إلى الانحراف عن مسار الأداء الطبيعي لإنجاز مهامه" (ص ٥٠).

كما عرّفها نبيلة (١٤٤١، ص ٢٢) أنّها "مجملة الحالات التي تصيب الفرد نتيجة تعرّضه لمجموعة من المتبّهات والمثيرات في بيئة عمله وينجم عنها آثارٌ نفسية وفسولوجية وسلوكية".

#### عناصرُ ضغوطُ العمل:

تشير عناصرُ ضغوطُ العمل إلى مجموعة العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض وينتج عنها ضغطُ العمل، فلكل فعل رد فعل، ولكل مثير استجابة؛ لذا فإنّه يمكن تحديدهُ ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في البيئة التي يعمل فيها المشرفُ التربوي كما ذكرتها نجبخ وراقيق (٢٠١٨، ص ٧٠) وهي:

1- عنصر المثير: يحتوي هذا العنصر على المؤثّرات التي تنتجُ عن المشرف نفسه أو المؤسسة أو البيئة، وينتج عنها شعورُ المشرف بالضغط.

2- عنصر الاستجابة: وهي ردة الفعل التي تنتجُ عن المشرفِ التربوي نتيجة تعرّضه للمثيرات الضاغطة وتتمثّل في ردود الأفعال النفسية أو الجسمية أو السلوكية تجاه الضغط، وقد تكون على شكل إحباط ينتج عن وجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له، وقد تكون في شكل قلق وقلة استعداد للاستجابة بصورة مناسبة للموقف.

3- عنصر التفاعل: وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة، ويحدث بين مثيرات الضغوط سواءً أكانت عوامل تنظيمية، أم بيئية، أم علاقات شخصية ومشاعر إنسانية، وبين ما يحدث من استجابات.

ويرى أبو رحمة (٢٠١٢) أنّ هذه العوامل لا بد وأن تكون مجتمعةً حتى تحدث ضغوطُ العمل؛ لأنّ عدم وجود مثير لن يولد ردّ فعل، كما أنّ عدم وجود تفاعلٍ ما بين المثير والاستجابة يُقي كلاً منهم على حاله.

#### مصادرُ ضغوطُ العمل:

ذكرت الشامان (٢٠١٥) أنّ مصادرَ ضغوطُ العمل عند المشرفةِ التربوية تنتجُ عن:



1. قلة توافق شخصية المشرف التربوي مع متطلبات التنظيم الرئيسي: حيث تميل المنظمات كبيرة الحجم إلى الأخذ بالشكل البيروقراطي المتقيد باللوائح والإجراءات الرسمية، فيتعارض ذلك عادةً مع رغبة المشرفين العاملين في الاستقلالية والتصرف بحرية، وذلك بإجبارهم على الالتزام بالأنظمة والإجراءات والقواعد الرسمية التي تحد من المبادرة أو الابتكار أو الإبداع، ويولد ذلك التعارض ضغوطاً نفسية على المشرفين.
2. اختلال بيئة العمل المادية: حيث يرى العميان (2004) أنّ اختلال ظروف العمل المادية من: تهوية، ورطوبة وإضاءة، ودرجة حرارة عالية، وضوضاء، يمكن أن تولد شعوراً بعدم مناسبة العمل وظروفه، ونظراً للارتباط الوثيق بين هذه الأمور، وصحة المشرف وسلامته البدنية فإنها يمكن أن تكون مصدراً أساسياً من مصادر ضغوط العمل.
3. صراع الأدوار: من أهم المصادر الشائعة للضغوط هو "صراع أدوار المشرفين في بيئة العمل بالمنظمة" وهو تعارض الواجبات والمسؤوليات التي تصدر من الرئيس المباشر (أحمد، هنتش، ٢٠١٩)، ويحدث هذا الصراع حينما تقوم المشرفة بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لإنجازها، وقد تتداخل هذه المهام مع مهام وأدوار أخرى تؤديها مثل واجباتها العائلية أو الشخصية، كما يحدث عندما تقع المشرفة تحت أكثر من قيادة (عبد الباقي، 2003).
4. غموض الدور: ذكر عليّامات (2011) أنّ غموض الدور يعني "نقص المعلومات التي يحتاجها الفرد لأداء عمله وقلة وضوح سلطته وصلاحياته" فيصبح الفرد في حالة من ضعف التأكيد والتوتر؛ فقد لا يكون على دراية بأهداف العمل وإجراءاته، أو المسؤوليات المتعلقة بعمله.
5. نمط الشخصية: أشار العميان (2010)؛ وعليّامات (2011) أنّ الأبحاث العلمية وجدت أنّ هناك شخصيات حيوية، وحادة في طباعها، وتتميز بالرغبة في العمل الدؤوب، والإقدام والطموح والاستعجال والانفعال، وهو نمط الشخصية (A)، وهم عادةً أكثر تعرضاً لضغوط العمل أكثر من نمط الشخصية (B) الذين ليس لديهم هذه الأنماط السلوكية.
6. العلاقات الإنسانية: تتطلب طبيعة عمل المشرف التربوي قدرة على التعامل مع شريحة واسعة من المجتمع منهم المعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور، ومؤسسات المجتمع المحلي العامة والخاصة؛ لتنسيق جهودهم من أجل بلوغ الأهداف، إضافة لتعامله مع الإدارات العليا ومراكز صنع القرار، التي تتطلب امتلاك المشرف مهارات إنسانية تزيد من فاعليته في تنفيذ العمليات وإدارتها (عايش، 2007).
7. الاتصال والتواصل المهني: يعد شكل الاتصال وآلياته داخل المؤسسات أحد أسباب ضغوط العمل، حيث إنّ الاتصال الواضح المبني على الثقة المتبادلة بين الطرفين يُشكّل عاملاً مهماً في تخفيف الضغوط في بيئات العمل كما أنّ قلة الثقة المتبادلة بين المدير ومرؤوسيه تؤثر سلباً على كفاءة الاتصال بينهما؛ مما يخلق جوّاً من التوتر بين الطرفين (شبير، 2009).
8. العبء الوظيفي: ذكر أحمد وهنتش (٢٠١٩) أنّ عبء العمل يعني زيادة أو انخفاضاً في الدور الذي يُكلّف به الفرد، فقد يكون زيادةً في المهام التي لا يستطيع الفرد إنجازها في وقتٍ مُحدد، أو المهام التي تتطلب قدراتٍ علمية وجسمية أعلى مما يمتلكه الفرد، وقد يكون انخفاضاً في أعباء الدور؛ ممّا يسبب انخفاضاً بالأداء بالرغم من امتلاك الفرد لاهتمامات أكبر، وكلتا الحالتين تُسببان ضغوطاً بالعمل.
9. الضغوط المرتبطة بالقرارات الوظيفية: حيث يشعر الأفراد بالضغوط عند مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، مع تجاهل متطلباتهم وقدراتهم وحاجتهم إلى التقدير والاحترام؛ وهو ما يفقدهم الانتماء للمنظمة (أحمد وهنتش، ٢٠١٩).



10. طبيعة الإشراف: يؤدي الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه التربويون دوراً مهماً في الصورة التي يؤدون بها عملهم فإذا كانت نظرة المشرفين إيجابية نحو موظفيهم فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم ورضاهم عن العمل، أما إذا كانت سلبية فإنها تؤدي إلى ضغوط في العمل (حسين وحسين، 2006).

#### مراحل ضغوط العمل:

لضغوط العمل أربع مراحل يبينها الهلالي (٢٠٠٩) على النحو التالي:

1. مرحلة التعرض للضغوط: وهي مرحلة الإحساس بوجود الخطر وذلك عند تعرض المشرفة لمثير داخلي أو خارجي.
2. مرحلة ردة الفعل (التعامل مع الضغوط): وتبدأ هذه المرحلة بعد حدوث التغيرات السابقة.
3. مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف: في هذه المرحلة تحاول المشرفة علاج الآثار التي حدثت.
4. مرحلة التعب والإرهاك: تصل المشرفة لهذه المرحلة بعد تعرضها للضغوط لمدة طويلة حيث تصاب بالإجهاد بسبب محاولاتها المتكررة للمقاومة والتكيف، ويمكن أن نستدل على هذه المرحلة من خلال بعض الآثار أهمها: الاستياء من جو العمل، وانخفاض معدلات الإنجاز، والتفكير في ترك الوظيفة، والإصابة بالأمراض النفسية.

#### آثار ضغوط العمل:

- 1- الآثار الإيجابية: من الآثار الإيجابية ما يوردها العميان (2005) التحفيز على العمل، وزيادة تركيز الفرد على العمل، ونظرة الفرد لعمله بمتيز، والتركيز على نتائج العمل، والمقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.
- 2- الآثار السلبية: هناك آثار سلبية تعود على المنظمة، وهناك آثار سلبية تعود على سلوك الفرد وعلى نفسه وعلى علاقاته الاجتماعية.

#### • اُخُور الثَّانِي: المُشرف التَّربوي:

تقع على عاتق المشرف/ة التربوي/ة كثير من المهام والمسؤوليات أوضحها الدليل الإرشادي للمشرف التربوي (وزارة التعليم، ١٤٤٢)، ومن أهم هذه المهام:

١. متابعة إعداد المعلمين وتنفيذهم لخطط علاج الفاقدة التعليمي لدى الطلاب للعام الدراسي السابق في بداية العام الدراسي الحالي .
٢. متابعة المعلمين في تدريس المقرر وإعدادهم للتخطيط واختيار الاستراتيجيات المناسبة وتنفيذ الأنشطة واستخدام أساليب التقويم وأدواته، وبناء الاختبار، وفق الضوابط، والشروط .
٣. متابعة المعلمين في توظيف كتاب الطالب وكتاب النشاط ودليل المعلم وتفعيل المنصات التعليمية المعتمدة واستثمار البث التلفزيوني والرقمي في تعليم الطالب وتعلمه.
٤. دعم قادة المدارس والمعلمين فنياً لتحسين مستوى عملية تعلم الطالب ورفعها.
٥. بناء مجتمعات التعلم المهني بين قادة المدارس ومعلمي المواد الدراسية في المدرسة وتقديم الدعم الفني لها.
٦. تقديم الدعم لقادة المدارس في بناء خطط العمل وتنفيذ المهام الموكلة لهم، ومواجهة التحديات. ومتابعة تنفيذ المدارس لخطط التعليم الإلكتروني وتقييمها.

#### مؤشرات ضغوط العمل لدى المشرف التربوي:

إنَّ تعرُّض المشرف التربوي لضغوط العمل باختلاف مسبباتها وأنواعها ومراحلها لا بد وأن تظهر على سلوكه؛ حيث يُستدل بمجموعة من المؤشرات على وجود الضغوط لدى المشرف التربوي.



ويذكر مخلوفي (٢٠٢٢) مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها اكتشاف وجود ضغوط العمل عند الأفراد مثل فقدان النوم، والتوتر الحاد، والاحتراق الداخلي؛ مما يؤدي إلى ارتفاع مُعدّل الغياب، وقله أداء الأعمال، وفقدان الدافعية خصوصًا مع وجود تحديات حديثة؛ مما يدفع بالمسؤولين إلى اللجوء لتوظيف بعض الاستراتيجيات والأساليب التي تتكيف مع ضغوط العمل.

#### أسباب ضغوط العمل ومصادرها لدى المشرف التربوي:

هناك عدة أسباب تؤدي لضغوط العمل وتمثل مصدرًا لها:

١- أنظمة المنشآت وأساليب الإدارة.

٢- أسلوب الإشراف الإداري والعلاقات مع الرؤساء.

٣- ظروف بيئة العمل.

٤- العلاقة مع زملاء العمل والمسؤولين.

٥- الأمن الوظيفي.

٦- كثرة الأعباء الإدارية والإشرافية.

يتفق الباحثان مع تصنيف مصادر ضغوط العمل في دراسة عماشة (٢٠١٣) حيث صُنِّفت في مجموعتين. إحداها تتعلق ببيئة العمل وتُسمى المصادر التنظيمية للضغوط، والأخرى تتعلق بالفرد وتُسمى المصادر الفردية للضغوط.

#### استراتيجيات إدارة ضغوط العمل للمشرف التربوي:

اعتمد الباحثون والكتّاب تصنيفات مختلفة لاستراتيجيات الأفراد للتكيف مع ضغوط العمل ذكرها ريان (٢٠٠١) ومنها:

1. استراتيجيات مباشرة واستراتيجيات غير مباشرة: تشمل الاستراتيجيات المباشرة السلوك الصريح للمشرف عند تعامله مع ضغوط العمل، في حين تشمل الاستراتيجيات غير المباشرة: السلوك الضمني لمواجهة الضغط.
2. الاستراتيجيات التفاعلية والاستراتيجيات الوقائية: وتعني التفاعلية التفاعل مع ضغوط العمل بردود أفعال مباشرة مثل مناقشة الزملاء في المشاكل، أمّا الوقائية فتتمثل في وضع أولويات للعمل، والاستعداد النفسي لمواجهة الضغوط وتوقعها واستيعابها.

3. استراتيجيات المواجهة واستراتيجيات التحاشي: تتضمن استراتيجية التحاشي التي لا تُوجّه مباشرةً إلى مصدر الضغط، وإنما لتحاشيه، فالفرد يلقي باللوم على الآخرين. أو يحتفظ بما لنفسه، أو يعتمد لتجاهل مواقف الضغط، وتتضمن استراتيجية المواجهة الجهود التي يبذلها الفرد لزيادة درجة الاستعداد الذهني والبدني للتكيف مع الضغوط. كما يتفق الباحثان مع تصنيف عليمات (٢٠١١) الذي صنّفها إلى:

- 1- الاستراتيجيات التفاعلية: ويُقصدُ بها تلك الطرق والأساليب التي يستطيع المشرف القيام بها بنفسه للتخفيف من حدة ضغوط العمل التي يتعرض لها.

- 2- الاستراتيجيات التنظيمية: ويُقصدُ بالاستراتيجيات التنظيمية: مجموعة من الطرق والأساليب التي تستطيع المنظمات القيام بها لضبط ضغوط العمل التي يشعر بها المشرف وجماعات التنظيم وتخفيفها (عليمات 2011).

#### البحوث والدراسات السابقة:

- قام عماشة (٢٠١٣) بدراسة هدفت لتقنين مقياس التسامح لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة الطائف والكشف عن أكثر استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل انتشارًا لدى عضوات هيئة التدريس في الجامعة، إضافة للكشف عن العلاقة





الارتباطية بين متغيرات الدراسة الثلاث (التسامح، والغضب، واستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل بأبعادها السبع) لدى عينة الدراسة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن باستخدام مقياس التسامح، ومقياس أساليب مواجهة الحياة. وقد اشتملت عينة الدراسة (١٠٠) من عضوات هيئة التدريس بكليات جامعة الطائف. وكان من نتائجها أن كثرة الضغوط النفسية وسيادة الغضب لدى أفراد العينة قد ارتبطت باستخدامهن للاستراتيجيات السالبة لمواجهة ضغوط العمل، وأن أكثر الاستراتيجيات الإيجابية لمواجهة ضغوط العمل هي: اللجوء إلى الله، والتنفيس الانفعالي، والدعم الاجتماعي.

- أمّا دراسة يماني (٢٠١٤) فقد هدفت لتعريف استراتيجيات المواجهة التي يستخدمها المرشدون الطلابيون في المدارس الثانوية في مدينة الرياض للحد من ضغوط العمل. وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) مرشد طلابي من العاملين بمدارس الرياض، واستخدم الباحث مقياسين من إعدادة لقياس: ضغوط العمل، واستراتيجيات المواجهة، بالإضافة إلى استبانة البيانات الأولية. وخلصت الدراسة إلى تحديد ضغوط العمل بُناءً على: طبيعة العمل، وعلاقات العمل، وبيئة العمل. ومن الاستراتيجيات الفاعلة استراتيجية التقبُّل، والثقة، وحل المشكلات، وتنظيم الوقت، والتعامل الذاتي، والاسترخاء.

- وفي دراسة أخرى قامت بها الشامان (٢٠١٥) هدفت التعرف إلى أهم مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما قامت بتطبيق استبانة على جميع المشرفات الإداريات في مدينة الرياض البالغ عددهن (١٠٤). وقد أسفرت نتائج الدراسة عن أن كمية العمل والاتصال تأتي في مقدمة مصادر ضغوط العمل التنظيمية، في حين جاء صراع الدور في المرتبة الأخيرة بوصفه مصدرًا من مصادر ضغوط العمل.

- أمّا دراسة العثمان (٢٠١٧) فقد هدفت التعرف إلى الصُّعوبات التي يواجهها المشرف التربوي في تأدية عمله الإشرافي في منطقة الرياض، وتقديم مقترحات للتغلب عليها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي تكوّن من كل المشرفين التربويين في منطقة الرياض البالغ عددهم (٣٦٥) مشرفًا تربويًا. وقد خلصت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أهمها تحديد بعض الصُّعوبات التي تواجه المشرف التربوي في أداء عمله ومنها تكليف المشرف بأعمال ومهام إدارية في غير مجال عمله الفني، وعدم تخصيص بدل تنقل وتشتُّب الجهات المسؤولة عن أعماله، وعدم توفر حوافز مالية، وارتفاع نصاب المشرفين من المعلمين في التشكيلات الإشرافية.

- أمّا دراسة المشعل (٢٠١٩) فقد هدفت التعرف إلى المشكلات والصُّعوبات التي تواجه تطبيق الأساليب الإشرافية بكفاءة، واستعراض الحلول المقترحة لأهم المشكلات والصُّعوبات التي تواجه تطبيق الأساليب الإشرافية واستخدام البحث المنهج الوصفي، واعتمد الاستبانة أداة لجمع البيانات. وطبقها على عينة قوامها (١٠٠) مشرفًا تربويًا من مناطق مختلفة من المملكة العربية السعودية. وخلصت نتائج البحث إلى أن أكثر المشكلات التي تعيق تطبيق أساليب الإشراف التربوي في ميدان التعليم هي مشكلة "زيادة نصاب المشرف التربوي، وكثرة الأعباء الكتابية والإدارية"

- كما قامت شبينا Shabeena ورومانا Rumana (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى تحديد مستويات ضغوط العمل بين موظفي قطاع تكنولوجيا المعلومات في مدينة تشيناي، وقياس مستوى الأداء الوظيفي، وتحديد تأثير عوامل ضغوط العمل (عبء العمل، وتضارب الدور، وغموض الدور) والعثور على استراتيجيات المواجهة التي يستخدمها الموظفون للتعامل مع الإجهاد، واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي واستخدمت الاستبانة أداة لها، حيث جمعت (١٣٠) استبانة بشكل



منظّم من الموظّفين العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات. وتوصّلت الدراسة إلى أن الإجهاد في مكان العمل هو الطاعون الأسود في القرن الحالي، كما أنّ كثيراً من الضغط في العمل يحدث بسبب نقص المكافآت والثناء، وعدم تمتّع الأفراد بالاستقلالية للقيام بعملهم، وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم المنظّمة بتحسين بيئة العمل المادية، ومعاملة موظّفيها باحترام، وتقدير إسهامهم في المنظمة، وتعزيز العمل الصحي، وتقليل جوانب العمل الضارة. ومساعدة الموظّفين في إدارة الإجهاد والتعامل معه بشكلٍ فعال.

- أمّا دراسة نندريا Nindria وسيدا Sayyida وسانجو Sanju (٢٠٢٠) فقد هدفت إلى دراسة مصادر الإجهاد الوظيفي وآثاره في المستويات الإدارية في بلدين مختلفين هما: البلدان النامية، والبلدان المتقدمة في النمو. وتمّ أيضاً وصفُ كيفية التعامل مع الإجهاد الوظيفي للمديرين. كما تمّ استعراض مستويات ضغوط العمل ومصادرها التي بُحِثت في: المجالات الأكاديمية، والكتب، والإجراءات، والتقارير، والمواقع الإلكترونية. واستنتجت الدراسة أنّ المديرين في كلٍ من المجموعتين من البلدان يعانون من الإجهاد في مكان العمل من مصادر إجهاد مختلفة. وفي الوقت نفسه، فإنّ تأثير الإجهاد الوظيفي على المستوى الإداري في المجموعتين من البلدان يكاد يكون متماثلاً. ويؤيّد الإجهاد الوظيفي على الرضا الوظيفي، والصحة العقلية والبدنية، والنوايا العالية لترك العمل، وارتفاع معدّلات التغيب عن العمل. وتمثّل الاستراتيجية الرامية إلى ضمان صحة الموظّفين ورفاهيتهم في "توفير بيئة عمل خالية من الإجهاد" وذلك من خلال: إنشاء نُظُم تنظيمية داعمة، ومراجعة الاجهاد، وتقديم المشورة، والتّعليم والتّدريب، والمبادرات التي تهدف إلى تحقيق التّوازن في العمل.

- أمّا دراسة الحسين (٢٠٢٢) فقد هدفت التّعريف إلى واقع أداء المشرفين التّربويين بمنطقة عسير في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مُعلّميهم، والكشف عن أكثر المعوّقات التي واجهتهم، وتكوّنت عينة الدّراسة من (٣٥٠) معلّماً من كل مدارس البنين بمنطقة عسير التّعليمية، وتمّ استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداةً للدّراسة، وأوضحت النتائج أنّ زيادة الأعباء الإشرافية للمشرفات بمنطقه عسير جاءت بدرجة (محايد)، بالإضافة إلى وجود معوّقات تنظيمية منها: زيادة الأعباء الإشرافية، وانخفاض الدافعية بالعمل، وغياب روح الفريق، وقلة المشاركة في اتّخاذ القرارات.

#### أوجه الاتّفاق بين البحث الحالي والدّراسات السّابقة:

- ١- تناول موضوع ضغوط العمل في الإشراف التربوي كما في دراسة الشامان (2015).
- ٢- استخدام المنهج الوصفي كما في دراسة عماشة (٢٠١٣)، يماني (٢٠١٤)، الشامان (٢٠١٥)، العثمان (٢٠١٧)، والمشعل (٢٠١٩) والحسين (٢٠٢٢).
- ٣- تتنوع مصادر ضغوط العمل كما في دراسة الشامان (٢٠١٥)، وشبينا ورومانا (٢٠١٩).
- ٤- استخدام سبل واستراتيجيات تفاعلية وتنظيمية لمواجهة ضغوط العمل كما في عماشة (٢٠١٣)، ويماني (٢٠١٤)، وشبينا ورومانا (٢٠١٩).

#### أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدّراسات السّابقة:

- ١- اتّساع مجال الدراسة؛ حيث يسعى هذا البحث إلى تناول موضوع ضغوط العمل لدى المشرفات التّربويات، من حيث: مصادر ضغوط العمل واستراتيجياتها، في حين اقتصرت دراسة الشامان (2015) على آثارها السّلبية فقط، ودراسة يماني (2014) على استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل، ودراسة شبينا ورومانا (2019) على تحديد مستويات تأثيرها.
- ٢- الحدود البشرية والجغرافية: حيث طبّق هذا البحث على مشرفات العلوم في منطقة عسير التّعليمية.



٣- عينة البحث: المشرفات الفنيات لمادة العلوم، في حين تمثّلت العينة في الدراسات السابقة في المشرفين/ والمشرفات الإداريات كما في دراسة الشامان (٢٠١٥)، والمشرف التربوي بشكل عام كما في دراسة العثمان (٢٠١٧) والمشعل (٢٠١٩).

### نقاط التفرّد في البحث الحالي:

- ١- خصوصية العينة (مشرفات العلوم في منطقة عسير التعليمية).
- ٢- مجال البحث شامل حيث يشمل: مصادر ضغوط العمل لدى مشرفات العلوم، واستراتيجيات إدارتها، من وجهة نظر المشرفات أنفسهن.

### الطريقة والإجراءات

#### أولاً: منهج البحث:

يتبنّى البحث الحالي المنهج الوصفي الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، وتحليلها، وتفسيرها، ويُعرف أنه: "المنهج الذي يعتمد على فهم الحاضر من أجل توجيه المستقبل" وذلك من خلال "دراسة الواقع والتعرف إلى جوانب القوة والضعف فيه" سعياً لمعرفة مدى صلاحية هذا الوضع، أو مدى الحاجة إلى إحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه. ولا يقتصر المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات وتبويبها فقط، ولكنه يتضمن قدرًا يسيرًا من التفسير لهذه النتائج لاستخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدّم المعرفة" (العساف، ٢٠٠٣، ص. ١٩١).

حيث يهدف البحث الحالي إلى رصد واقع ضغوط العمل لدى مشرفات العلوم في منطقة عسير التعليمية، بالإضافة إلى التعرف إلى استراتيجيات إدارة ضغوط العمل التي تستخدمها مشرفات العلوم، ويتم ذلك من خلال تجميع البيانات باستخدام الأدوات المقتننة، ثم تحليل تلك البيانات وتفسيرها.

#### ثانياً: مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع البحث من مشرفات العلوم بمنطقة عسير التعليمية للفصل الدراسي الثالث للعام (١٤٤٣هـ / ٢٠٢٢م) والبالغ عددهنّ (٢٢) مشرفةً تربويةً وذلك وفق الجدول التالي:

#### جدول ١

#### مجتمع البحث

م	اسم المكتب	عدد مشرفات العلوم
1.	مكتب التعليم بأبها	٨
2.	مكتب التعليم بخميس مشيط	٩
3.	مكتب التعليم بأحد رفيدة	٢
4.	مكتب التعليم بالشعف	١
5.	مكتب التعليم بالحمر	١
6.	مكتب التعليم بالسمر	١
7.	مكتب التعليم بطريب	صفر
	المجموع الكلي	٢٢



### ثالثاً: عيّنة البحث:

بلغت العيّنة الفعلية للبحث التي حصل عليها الباحثان (٢٠) مشرفةً بنسبة (٩٠,١ %) من مجتمع البحث وبذلك يكون البحث قد تمّ بنظام الحصر الشّامل لغالبية عناصر المجتمع. وفيما يلي وصف لخصائص عيّنة البحث تبعاً للمؤهل

الدّراسي

جدول ٢

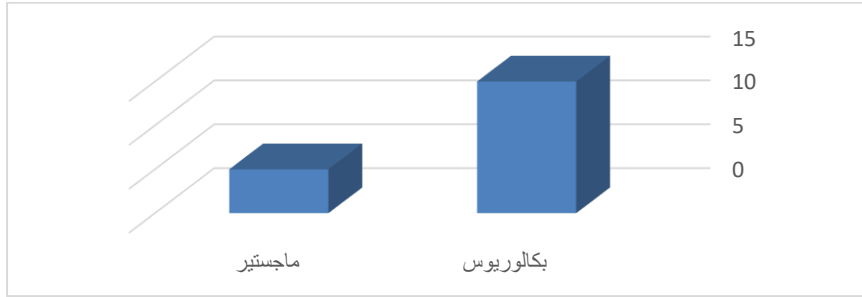
وصف عيّنة البحث حسب المؤهل الدّراسي

م	النوع	عدد العيّنة	النسبة المئوية %
١	بكالوريوس	١٥	٪٧٥
٢	ماجستير	٥	٪٢٥
٣	الإجمالي	٢٠	٪١٠٠

ويوضح الرسم البياني التّالي توزيع عيّنة البحث حسب المؤهل الدّراسي

شكل ١

رسم بياني لعينة البحث وتوزيعها حسب المؤهل الدراسي



رابعاً: أداة البحث: " استراتيجيات إدارة ضغوط العمل لدى مُشرفات العلوم بمنطقة عسير:

تكوّنت الأداة الحالية للبحث من قسمين:

القسم الأول: يشمل البيانات الأولية وتتضمّن: (المؤهل الدّراسي، وسنوات الخبرة)

القسم الثّاني: يتكون من محورين إجمالي (٣١ عبارة)

المحور الأول: ضغوط العمل التي تعاني منها مشرفة العلوم في منطقة عسير التّعليمية (٤ عبارة)

المحور الثّاني: استراتيجيات إدارة ضغوط العمل التي تستخدمها مشرفات العلوم في منطقة عسير التّعليمية، وهي آليات

للتعامل مع ضغوط العمل التي تتعرض لها المشرفات بهدف معالجتها أو التّخفيف منها (١٧ عبارة).

وتتكون هذه الاستراتيجيات من:

الاستراتيجيات التّنظيمية: وهي الإجراءات الرّسمية وغير الرّسمية التي تقوم بها المنظّمة لإدارة الضّغط وعلاجه (١٣ عبارة)

الاستراتيجيات التّفاعلية: وهي الاستراتيجيات التي تعين المشرفات على تحمّل الضّغوطات وضبط استجاباتهنّ نحوها وتعمل

على تحسين سلوكهنّ وصحتهنّ التّفسيية والجسدية (٤ عبارات).

صدق الاستبانة وثباتها (الخصائص السّيكومترية للاستبانة)

تمّ حساب الخصائص السّيكومترية للأداة، وفيما يلي عرض لنتائج صدق الاستبانة وثباتها كما يلي:



#### أ: ثبات الاستبانة:

يُقصد بثبات الأداة أنّ التّناجج التي يتمُّ الحصولُ عليها من الأداة لا تتغيرُ تعييراً جوهرياً عند إعادة استخدام الأداة مرة أخرى على العينة نفسها في الظروف نفسها. وقد قام الباحثان بالتأكد من ثبات الاستبانة باستخدام طريقتي ألفا - كرونباخ والتجزئة النصفية كما يلي:

- 1- تمَّ حسابُ ثبات الاستبانة عن طريق حساب معامل ثبات ألفا- كرونباخ للاستبانة كلها حيث بلغت قيمته (٠,٩١) وهو يشيرُ إلى مُعامل ثبات مرتفع.
- كما تمَّ حسابُ معاملات ثبات -ألفا- كرونباخ لكل محورٍ من محاور الاستبانة كما هو مُوضَّح بجدول (٢).

#### جدول ٣

معاملات ثبات -ألفا- كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا- كرونباخ
الأول	١٤	٠,٨٦
الثاني	١٧	٠,٨٩
الكلية	٣١	٠,٩١

يتضح من جدول (٣) ارتفاع قيم معاملات ثبات ألفا - كرونباخ لكل محورٍ من محاور الاستبانة حيث تراوحت قيمُ معاملات ثبات محاور الاستبانة ما بين (٠,٨٦ الى ٠,٩١).

- 2- تمَّ حسابُ ثبات الاستبانة أيضاً باستخدام طريقة التجزئة النصفية، حيث تمَّ حسابُ معامل الثبات الكلي بطريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان - براون حيث بلغت قيمته (٠,٨٢) وهو يشيرُ إلى ارتفاع معامل ثبات الاستبانة، كما تمَّ حسابُ معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لكل محورٍ من محاور الاستبانة كما يوضِّحها الجدول التالي

#### جدول ٤

معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لكل محورٍ من محاور الاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا- كرونباخ
الأول	١٤	٠,٨١
الثاني	١٧	٠,٨٣
الكلية	٣١	٠,٨٢

يتضح من جدول (٤) ارتفاع قيم معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لكل محورٍ من محاور الاستبانة، حيث تراوحت قيمُ معاملات ثبات محاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية ما بين (٠,٨١ الى ٠,٨٣). وتشيرُ تلك النتائج إلى أنّ قيم الثبات لكل محاور الاستبانة مرتفعة؛ مما يعطي مؤشراً لمناسبتها لتحقيق أهداف البحث الحالي، وإمكانية إعطاء نتائج مستقرة وثابتة في حالة إعادة تطبيق البحث.

#### ب: صدق الاستبانة:

- 1- صدق المحكّمين: بعد إعداد الأداة تمَّ عرضها على مجموعة من المحكّمين في التخصّص من ذوي الخبرة الذين بلغ عددهم (١٠) محكّمين، حيث تمَّ أخذ آرائهم لتحديد مدى ملاءمة الأبعاد لقياس الظاهرة محل البحث، ومدى ملائمة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، وسلامة الصياغة للعبارات، وإضافة ما يرونه مناسباً أو حذفه، وتمَّ الأخذُ بنسبة اتفاق (٨٠٪)





سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تمّ تحليل البيانات ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار (٢٥) حيث استُخدمت الأساليب الإحصائية التالية لحساب صدق الاستبانة وثباتها:

1- معامل ارتباط بيرسون Person correlation

2- معامل ثبات ألفا كرونباخ

3- معامل الثبات بطريقة التّجزئة النصفية باستخدام معادلة سييرمان - براون

كما استُخدمت الأساليب الإحصائية التالية لتحليل بيانات الاستبانة

1- المتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية

2- اختبار-ت للعينات المستقلة.

تحديد درجة الموافقة والأوزان النسبية:

تمّ تحديد درجة الموافقة بناءً على قيمة المتوسط الحسابي وفي ضوء درجات قطع مقياس أداة البحث، وذلك باعتماد المعيار التالي لتقدير درجة الممارسة، حيث تمّ تحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في هذه الأداة (من ١: ٥)، وتمّ حساب المدى (٥ - ١ = ٤) الذي تمّ تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة؛ للحصول على طول الفترة أي (٥/٤ = ١,٢٥)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (١)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا بالنسبة لباقي الفترات، كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول ٧

درجة الموافقة ودرجة الاستخدام بناءً على المتوسطات الأوزان النسبية

م	الوزن النسبي	الفترة	المتوسط الوزني	درجة الموافقة	درجة الاستخدام
١	٢٠ - ٣٥,٩ %	(١) إلى -أقل من (١,٨)	١ - ١,٧٩	منخفضة جداً	قليلة جداً
٢	٣٦ - ٥١,٩ %	(١,٨) إلى -أقل من (٢,٦)	١,٨ - ٢,٥٩	منخفضة	قليلة
٣	٥٢ - ٦٧,٩ %	(٢,٦) إلى -أقل من (٣,٤)	٢,٦ - ٣,٣٩	متوسطة	متوسطة
٤	٦٨ - ٨٣,٩ %	(٣,٤) إلى -أقل من (٤,٢)	٣,٤ - ٤,١٩	عالية	كبيرة
٥	٨٤ - ١٠٠ %	(٤,٢) إلى - (٥)	٤,٢ - ٥	عالية جداً	كبيرة جداً

نقطة القطع: تمّ تحديد نقطة القطع بحساب قيمة المئين (٦٠) فأعلى المدى الدرجات من (١-٥) وبذلك تكون قيمة

درجة القطع هي الدرجة (٣).



## نتائج البحث ومناقشتها

### نتائج السؤال الأول:

ينصُّ السؤال الأول على: ما ضغوط العمل لدى مشرفة العلوم في منطقة عسير التعليمية من وجهة نظر الأفراد  
عينة البحث؟

وللإجابة عن هذا السؤال تمَّ حسابُ المتوسطات والانحرافات المعيارية- والأوزان النسبية لاستجابات العينة على المحور  
الأول للاستبانة لتحديد درجة الموافقة ويوضِّح جدولُ (٨) نتائج ذلك:

### جدول ٨

المتوسطات الوزنية والأوزان النسبية لاستجابات عينة البحث الخاصة بضغوط العمل لدى مشرفة العلوم من وجهة نظر أفراد عينة البحث

مصادر ضغوط العمل لدى مشرفة العلوم في منطقة عسير					العبارات	العبارة
التعليمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث						
درجة الموافقة	ترتيب العبارات	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني		
عالية	١	٨٠	١,٢٦	٤	كثرة الأعمال الإدارية الملقاة على عاتقي.	٥
عالية	٢	٧٢	٠,٧٦	٣,٦	عدم كفاية الصِّلاحيات الممنوحة لتنفيذ المسؤوليات المطلوبة	١٤
عالية	٣	٧١	١,٤	٣,٥٥	وجود أعباء والتزامات مالية كبيرة	٢
متوسطة	٤	٦٨	١,٠٣	٣,٤	راتبي الشهري لا يتناسب مع جهدي المبذول في العمل.	١
متوسطة	٥	٦٧	٠,٧٥	٣,٣٥	أعاني من ضعف دافعية المعلِّمات نحو التعلُّم والتعلُّم	٩
متوسطة	٦	٦٢	١,١٧	٣,١	قصور في تقدير الجهد الذي أقوم به من قبل الإدارة	٦
متوسطة	٧	٦٠	٠,٧٣	٣	عدم وضوح مُتطلَّبات مهمة مشرفة العلوم	١١
متوسطة	٨	٥٦	٠,٧	٢,٨	تضارب مُتطلَّبات العمل مع المتطلَّبات الأسرية.	١٣
متوسطة	٩	٥٤	٠,٨٧	٢,٧	أعاني من وجود مشاكل أسرية. تؤثر على عملي	٨
منخفضة	١٠	٥٠	١	٢,٥	لا تراعي الإدارة المشكلات الاجتماعية التي أعاني منها	٧
منخفضة	١١	٤٥	٠,٧٩	٢,٢٥	قلة توظيف التكنولوجيا في عملية الإشراف	١٠
منخفضة	١٢	٤٣	١,٠٤	٢,١٥	أعاني مشكلات صحية تمنع أداء العمل على أكمل وجه.	١٢
منخفضة	١٣	٣٧	٠,٧٥	١,٨٥	تتسم علاقتي الإنسانية في بيئة العمل بالضعف	٣
منخفضة جداً	١٤	٣٣	٠,٤٩	١,٦٥	ضعف العلاقة مع المعلِّمات	٤
متوسطة	---	٥٦,٣٦	٠,٤	٢,٨٢	إجمالي المحور الأول	

يُتضح من النتائج الموضَّحة بجدول (٨) ما يلي:

- أعطى أفراد عينة البحث (مصادر ضغوط العمل لدى مشرفة العلوم في منطقة عسير التعليمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث) درجة موافقة (متوسطة) بمتوسط وزني (٢,٨٢) ووزن نسبي (٥٦,٣٦) بانحراف معياري (٠,٤٠) ولم تتصل درجة الموافقة درجة القطع؛ مما يشير إلى أنَّ مشرفات العلوم لا يعانين من ضغوط ذات تأثيرٍ فعَّال.

1- جاءت أعلى مصادر ضغوط العمل في درجة الموافقة التي تعدَّت درجة القطع المصادرُ أرقام (٥، ١٤، ٢، ١، ٩، 6، 11) وجاء مصدرُ الضُّغوط رقم (5) أعلى هذه المصادر.





2- في حين لم تتجاوز درجة E الموافقة لباقي المصادر نقطة القطع (3) وهي المصادر أرقام (13، 8، 7، 10، 12، 4، 3)؛ لذا يمكن اعتبارها مصادر غير مؤثرة.

3- جاءت أقل مصادر ضغوط العمل في درجة الموافقة المصدر رقم (4) ونصه (ضعف العلاقة مع المعلمات) حيث حصل على أقل متوسط وزني (1.65) بدرجة موافقة (منخفضة جداً).

ويتضح من تلك النتائج وجود سبعة مصادر لا تعبر عن ضغوط، وأن مشرفة العلوم تعاني من (7) مصادر للضغوط لأنها حصلت على درجة أقل من (3). وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة المشعل (2019) والحسين (2022) وندريا وسيدا وسانجو (2020) حيث تمثلت أعلى مصادر ضغوط العمل في: كثرة الأعمال الإدارية (عبء العمل)، كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة العثمان (2017) في أن أعلى مصادر ضغوط العمل هي (قلة الحوافز المادية)؛ ولذلك يرى الباحثان أن البناء التنظيمي الكامل للعمل سواءً على المستوى التشريعي كوضع الأدلة التنظيمية والإجرائية ومعايير العمل المحددة، أو على المستوى الإداري التنفيذي كالخطيط الجيد، والمشاركة الفاعلة من جانب المشرفة التربوية في العمليات الإدارية التي تلامس مهام عملها واتخاذ القرارات فيما يتناسب مع قدراتها، وتحديد الأولويات، وتوحيد مصادر التوجيه والقضاء على تداخل الأدوار، والتحفيز المادي والمعنوي، حيث يؤدي كل ذلك للتقليل من ضغوط العمل داخل المنظمة. نتائج السؤال الثاني: ما الاستراتيجيات التي تستخدمها مشرفة العلوم في منطقة عسير التعليمية لمواجهة ضغوط العمل، من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات العينة على المحور الثاني للاستبانة لتحديد درجة الموافقة ويوضح جدول (9) نتائج ذلك:

#### جدول 9

المتوسطات الوزنية والأوزان النسبية لاستجابات عينة البحث الخاصة باستراتيجيات إدارة ضغوط العمل التي تستخدمها مشرفة العلوم في منطقة عسير التعليمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

العبارة	العبارات	عسير التعليمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.			
		المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارات
<b>الاستراتيجيات التنظيمية</b>					
10	الاتصال الفعّال بين المشرفات والمعلمات.	4,25	0,44	85	1
8	التدريب المهني المستمر للمشرفات.	4,15	0,59	83	2
11	عقد ورش العمل التربوية لزيادة الخبرة المهنية للمشرفات.	4	0,73	80	3
2	تحديد أهداف الإشراف بدقة وصياغتها بوضوح	3,95	0,79	79	4
4	تحسين العلاقات الاجتماعية للمشرفات داخل وخارج المدرسة).	3,93	0,76	78,6	5
3	تخفيف الصراعات المربكة لسير العمل.	3,92	0,83	78,4	6
12	العمل على إيجاد علاقات إنسانية إيجابية بين المشرفات والمعلمات.	3,91	0,61	78,2	7
1	توضيح مهام المشرفة ومسئولياتها وواجباتها	3,85	0,81	77	8



العبارة	العبارات	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارات	درجة الاستخدام
٩	إشراك المشرفات في صنع القرار.	٣,٨	١,٠٦	٧٦	٩	كبيرة
٧	تحديد الصلاحيات بما يتلاءم من المسؤوليات الملقاة على المشرفات	٣,٦٥	١,١٤	٧٣	١٠	كبيرة
٦	تحسين المسارات الوظيفية للمشرفات.	٣,٤٥	١,٤٧	٦٩	١١	كبيرة
٥	صياغة معايير واضحة ومرنة للترقية الوظيفية للمشرفات).	٣,٣٥	١,٣٩	٦٧	١٢	متوسطة
١٣	توفير التقنية الحديثة في بيئة العمل لتسهيل عمل المشرفة.	٣,١	١,٥٢	٦٢	١٣	متوسطة
<b>إجمالي الاستراتيجية التنظيمية</b>		٣,٧٩	٠,٨٣	٧٥,٨	----	كبيرة
<b>الاستراتيجيات التفاعلية</b>						
١٥	إيجاد بيئة عمل ودية بين منسوبات المدرسة.	٣,٨	٠,٨٣	٧٦	١	كبيرة
١٦	عمل رحلات ونشاطات استجمام.	٣,٥	١,٤٢	٧٠	٢	كبيرة
١٧	تقديم الدعم المعنوي والنفسي للمشرفات.	٣,٣	١,٤٢	٦٦	٣	متوسطة
١٤	ممارسة النشاطات الجسدية والألعاب الترفيهية.	٣,١٥	١,٣٩	٦٣	٤	متوسطة
<b>إجمالي الاستراتيجية التفاعلية</b>		٣,٣٩	١,٢٣	٦٧,٨	----	متوسطة
<b>إجمالي المحور الثاني</b>		٣,٧	٠,٨٤	٧٤	---	كبيرة

يُتضح من النتائج المعروضة في جدول (٩) ما يلي:

أعطى أفراد عينة البحث (استراتيجيات إدارة ضغوط العمل التي تستخدمها مشرفات العلوم في منطقة عسير التعليمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث) درجة استخدام (كبيرة) بمتوسط وزني (٣,٧) ووزن نسبي (٧٤) بانحراف معياري (٠,٨٤)؛ مما يدل على استخدام المشرفات لهذه الاستراتيجيات بدرجة كبيرة.

بالنسبة للاستراتيجية التنظيمية

- 1- أعطى أفراد عينة البحث بالنسبة للاستراتيجية التنظيمية درجة استخدام (كبيرة) بمتوسط وزني (3.79) ووزن نسبي (75.8) بانحراف معياري (0.83) مما يدل على استخدام المشرفات لهذه الاستراتيجية بدرجة كبيرة.
- 2- جاءت أعلى العبارات بالنسبة لهذه الاستراتيجية في درجة الاستخدام (كبيرة جداً) العبارة (10) ونصها (الاتصال الفعال بين المشرفات والمعلمات). حيث حصلت على أعلى متوسط وزني (4.25)
- 3- جاءت أقل العبارات في درجة الاستخدام (متوسطة) في درجة الموافقة العبارة (13) ونصها (توفير التقنية الحديثة في بيئة العمل لتسهيل عمل المشرفة) حيث حصلت على أقل متوسط وزني (3.1).

بالنسبة للاستراتيجية التفاعلية

- 1- أعطى أفراد عينة البحث بالنسبة للاستراتيجية التفاعلية درجة استخدام (متوسطة) بمتوسط وزني (3.39) ووزن نسبي (67.8) بانحراف معياري (1.23)؛ مما يعني استخدام المشرفات لهذه الاستراتيجية بدرجة متوسطة.



2- جاءت أعلى العبارات في درجة الاستخدام (كبيرة) العبارة (15) ونصها (إيجاد بيئة عمل ودية بين منسوبات المدرسة). حيث حصلت على أعلى متوسط وزني (3.8).

3- جاءت أقل العبارات في درجة الاستخدام (متوسطة) في درجة الموافقة العبارة (14) ونصها (ممارسة النشاطات الجسدية والألعاب الترفيهية). حيث حصلت على أقل متوسط وزني (3.15).

وتشير تلك النتائج أن المشرفات يستخدمن كلا الاستراتيجيتين، حيث حصلت جميع الفقرات في الاستراتيجيتين على متوسط وزني أكبر من نقطة القطع (3)، كما تشير هذه النتائج إلى أن المشرفات أكثر استخداماً للاستراتيجية التنظيمية (بدرجة كبيرة) مقارنة باستخدامهم للاستراتيجية التفاعلية (بدرجة متوسطة).

وأنفقت نتائج هذه الدراسة في درجة استخدام الاستراتيجيات التنظيمية مع دراسة يماني (٢٠١٤) وشيبنا ورومانا (٢٠١٩) حيث يرى الباحثان أنه سبب الارتفاع في درجة الموافقة للاستراتيجيات المتبعة لإدارة ضغوط العمل إلى التعاون البناء والعلاقات الجيدة في بيئة تنظيمية تنشر ثقافة تقدير العمل وصناعة بيئة عمل فاعلة. كما انفقت هذه الدراسة مع دراسة عماشة (٢٠١٣) ودراسة يماني (٢٠١٤) وشيبنا ورومانا (٢٠١٩) في أن أقل العبارات في درجة الموافقة بالاستراتيجيات التفاعلية هي (ممارسة النشاطات الجسدية (الترفيه)، ويعزو الباحثان ذلك إلى قلة الثقافة المجتمعية والتنظيمية بأهمية النشاط الرياضي وانعكاساته على النشاط الذهني والعقلي، وهذا ما تسعى إليه رؤية (٢٠٣٠) من تعزيز الجوانب الرياضية والأنشطة البدنية ونشر ثقافة أهمية الصحة العامة؛ لما لها من آثار على الصحة الجسدية والاسترخاء العقلي والانفعالي وهو ما ينعكس على الأداء الفعلي للأفراد ويعمل على زيادة دافعيتهم للعطاء. كما أثبتت دراسة ونديا وسيدا وسانجو (٢٠٢٠) أن عديد المنظمات تمتلك برامج مخصصة للعاملين بالمنظمات في مجال الصحة البدنية والعقلية بوصفها استراتيجية تقلل من الضغوط المرتبطة بالعمل وتحسن من التعامل معها.

نتائج السؤال الثالث: ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسط درجة ضغوط العمل ومتوسط درجة الاستراتيجيات

التي تستخدمها مشرفات العلوم لمواجهة ضغوط العمل تبعاً للمؤهل التعليمي؟

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات

العينة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

جدول ١٠

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

المحور	المؤهل	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى دلالة ت
الأول	بكالوريوس	١٥	٤٠,٨	٥,٠٤٥	٢	١٨	غير دال
	ماجستير	٥	٣٥,٤	٥,٨١			
الثاني	بكالوريوس	١٥	٦٥,٨	١٥,٥٦	١,٦٣	١٨	غير دال
	ماجستير	٥	٥٤,٢	١,٧٨			

يتضح من النتائج المعروضة في جدول (١٠) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات عينة البحث الخاصة حول درجة ضغوط العمل، ومتوسط الاستراتيجيات التي تستخدمها مشرفات العلوم لمواجهة ضغوط العمل تبعاً للمؤهل التعليمي وذلك بالنسبة للمحورين؛ مما يعني أن استجابات عينة البحث حول مصادر ضغوط العمل واستراتيجيات إدارة ضغوط العمل لدى مشرفات العلوم في منطقة عسير التعليمية لم تختلف باختلاف المؤهل التعليمي، وقد



اتَّفقت نتائج هذه الدِّراسة مع دراسة يماني (٢٠١٤) بعدم وجود فروق دالة إحصائيةً تبعًا للمؤهل التَّعليمي، ويفسِّر الباحثان نتائج ذلك لتكليف المشرفات التَّربويات بالمهام نفسها بغض النَّظر عن المؤهل العلمي.

#### التوصيات:

- في ضوء نتائج البحث يمكن وضع التوصيات التَّالية:
- ١- إيجاد بيئة عمل جاذبة لتحويل ضُغوط العمل إلى مُحفِّزات.
  - ٢- اهتمام الإدارات العليا بتدريب المشرفات على استخدام الأساليب والاستراتيجيات الحديثة لإدارة ضغوط العمل.
  - ٣- إيجاد حوافر مادية للأعمال الإدارية الإضافية التي تتكلف بها المشرفةُ التَّربويةُ والمضافة لمهام عملها.



## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو رحمة، محمد حسن. (٢٠١٢). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية بالجامعة الإسلامية في غزة.
- أبو رياح، عبد الرحمن. (٢٠١١، فبراير). التربية مشرف واحد لكل ٧٠ مدرسة واخر لكل ١٢٠٠ معلم. صحيفة المدينة. <https://cutt.us/LXXIx>
- أحمد، إبراهيم جابر وهنطش، عصام محمود. (٢٠١٩). إدارة الضغوط ومعادلة التوترات. دار الجديد للنشر والتوزيع.
- آل أحمد، علي. (٢٠٢٢). تطوير أداء المشرفين التربويين بمحافظة خميس مشيط في ضوء منظومة الأداء الإشرافي. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (٢٩)، ٥٨٩-٦١٤. <https://cutt.us/gOSxd>
- الأقصري، يوسف أبو الحاج. (٢٠١٣، أغسطس ١٩). أساليب إدارة ضغوط العمل الشخصية. موقع البلاغ. <https://cutt.us/h7rxv>
- استراتيجية. (٢٠٢١، أكتوبر ١٩). في ويكيبيديا. <https://cutt.us/Lfv7r>
- بجيج، شفيقة ورقايق، يزيدة. (٢٠١٨). علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الإنسانية. جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل بالجزائر.
- بطاح، أحمد. (٢٠٠٦). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافده. (٢٠٠٦). الإشراف التربوي واقعه وآفاقه التربوية المستقبلية في مملكتي البحرين والعربية السعودية. دار المناهج.
- الحسين، إبراهيم محمد. (٢٠٢٢). واقع أداء المشرفين التربويين بمنطقة عسير أثناء جائحة كورونا من وجهة نظر معلمهم. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (٢٥)، ٣٦٤-٤٠٥. <https://cutt.us/EZMdf>
- حسين، طه وحسين، سلامة. (٢٠٠٦). استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الخصر، عثمان. (٢٠٠٥). علم النفس التنظيمي. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- ريان، عادل ريان. (٢٠٠١). استراتيجيات الأفراد في التكيف مع ضغوط العمل. مجلة البحوث التجارية، ١٥، (٢)، ٢٦٣-٣٠٤. <http://search.mandumah.com/Record/72166>
- زرعة، سوسن محمد. (٢٠١٢). ضغوط العمل لدى رئيسات الأقسام التعليمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. مجلة مستقبل التربية العربية، ٧٧، (١٩)، ٨٠-٩٠. <http://search.mandumah.com/Record/466063>
- شبير، محمد. (٢٠٠٩). ضغوط العمل لدى المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية بالجامعة الإسلامية في غزة.
- آل شعثنان، ليلي محمد. (٢٠١٨-٢٠١٩، ديسمبر ٢٩-يناير ٢). واقع الإشراف التربوي في ضوء مدخل التميز [عرض ورقة علمية]. المؤتمر الحادي عشر لتطوير التعليم العربي، واقع الممارسات التربوية المعاصرة وسبل تطويرها في ضوء مدخل إدارة التميز، مكتبة مصر العامة، القاهرة.
- الشامان، أمل سلامة. (٢٠١٥). مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض في ضوء بعض المتغيرات. المجلة السعودية للعلوم التربوية والنفسية، (٢٦).
- <http://search.mandumah.com/Record/111014>
- عبد الباقي، صلاح. (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر. دار الجامعة الجديدة.



عبد الفتاح، محمود أحمد. (٢٠١٣). الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل. المجموعة العربية للتدريب والنشر. العبدلي، خالد. (٢٠١٢). الصلابة النفسية وعلاقتها بمواجهة الضغوط النفسية لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية المتفوقين دراسياً والعاديين بمدينة مكة المكرمة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى. العثمان، خالد عبد العزيز. (٢٠١٧). الصعوبات التي يواجهها المشرفون التربويون في منطقة الرياض من وجهة نظرهم. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (٩٢)، ٤٩٩-٥١٤.

<http://search.mandumah.com/Record/871348>

العساف، صالح حمد. (٢٠٠٣). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان. عليمت، خالد عبادة. (٢٠١١). ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي. دار الخليج للنشر والتوزيع. عماشة، سناء حسن. (٢٠١٣). التسامح والغضب في علاقتهما باستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل لدى عضوات هيئة التدريس السعوديات وغير السعوديات بجامعة الطائف. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٤٢ (١)، ١٧٧-٢٣٥  
DOI: [10.21608/SAEP.2013.50157](https://doi.org/10.21608/SAEP.2013.50157)

العميان، محمود. (٢٠٠٥). السلوك لتنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر. عايش، أحمد جميل. (٢٠٠٧). تطبيقات الإشراف التربوي. دار المسيرة للنشر والتوزيع. فتحى، محمد. (٢٠٠٨). إدارة ضغوط العمل من سلسلة أبحاث التفوق الإداري. دار الأندلس الجديدة للنشر والتوزيع. القبلان، نجاح. (٢٠٠٤). مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية. مكتبة الملك فهد الوطنية.

القحطاني، سالم. (٢٠٠٨). القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي (ط٢). مكتبة الملك فهد الوطنية. القحطاني، فيصل معيض. (٢٠١٢). إستراتيجية إدارة الأزمات في القرن الحادي والعشرين: دراسة وصفية تحليلية لاستخدامات الشبكات الاجتماعية الحديثة. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، ٥٥ (٢٨)، ٣١٣-٣٤٩.  
<http://search.mandumah.com/Record/497603>

مخولفي، اسعيد. (٢٠٢٢). استراتيجيات التكيف مع ضغوط العمل لدى عينة من مديري التعليم المتوسط بمدينة باتنة. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ١١ (٢)، ٦٦٣-٦٨٥  
<https://cutt.us/otoAY.685-663> المشعل، مريم محمد. (٢٠١٩). الإشراف التربوي بين معوقات الواقع وحلول للمأمول. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (١١٦)، ٤٥٧-٤٧٨  
DOI: [10.21608/saep.2019.67691](https://doi.org/10.21608/saep.2019.67691)

المغدي، الحسن محمد. (٢٠١٣). الإشراف التربوي الفعال (ط٣). دار الخالدية للنشر والتوزيع. نبيلة، عدان. (١٤٤١). ضغوط العمل والأداء الوظيفي. مركز الكتاب الأكاديمي. الهلالي، عادل. (٢٠٠٩). بعض أساليب مواجهة الضغوط لدى طلاب مرحلتى المتوسط والثانوي بمدينة مكة المكرمة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية في جامعة أم القرى.

وزارة التعليم. (١٤٤٢). الدليل الإرشادي للمشرف التربوي. استرجع في فبراير ٢٩، ٢٠٢٢، من <https://cutt.us/es1tS> يماني، إبراهيم عبد الجليل. (٢٠١٤). استراتيجيات المواجهة المستخدمة في الحد من ضغوط العمل لدى المرشدين الطلابيين بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض [رسالة ماجستير منشورة، جامعه الامام محمد بن سعود الإسلامية]. قاعدة بيانات دائرة المنظومة. الرسائل الجامعية.



ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Abdali, Khalid.(2012).*Psychological rigidity and its relationship to coping with psychological pressures in a sample of academically excellent and ordinary secondary school students in Makkah* [unpublished master's thesis] .Faculty of education at Umm Al-Qura University.
- Abdel Fattah, Mahmoud Ahmed . (2013). *Modern methods of dealing with work stress*. The Arab Group for training and publishing.
- Abdelbaki, Salah. (2003). *Organizational behavior is a contemporary applied approach*. The new university House.
- Abo Rahma, Mohammed Hassan. (2012). Work pressures and their relationship to job satisfaction among educational supervisors in Gaza governorate [unpublished master's thesis ].Faculty of education at the Islamic University in Gaza.
- Abu Rayah, Abdul Rahman. (2011, 2 February) education one supervisor for each 70 school and another for each 1200 teacher. *City newspaper*. <https://cutt.us/LXXIx>
- Ahmed, Ibrahim Jaber, and Hantash Essam Mahmoud. (2019). *Manage stresses and equalize tensions*. New house for publishing and distribution.
- Al Ahmed, Ali.(2022). developing the performance of educational supervisors in Khamis Mushait governorate in the light of the supervisory performance system. *Journal of Educational Sciences and humanitarian studies*, (29),589-614. <https://cutt.us/gOSxd>
- Alamyran , Mahmoud. (2005). *Organizational behavior in business organizations*. Wael publishing house .
- Alhelaly , Adel. (2009). *Some methods of coping with pressures among middle and high school students in Makkah*[unpublished master's thesis] . Faculty of education at Umm Al-Qura University.
- Alimat, Khalid. (2011). *Work stress and its impact on job performance*. Gulf publishing and distribution house.
- Al-Khader, Osman.(2005).*Organizational psychology*. Al-Falah library for publishing and distribution.
- Al-maghidi, Hassan Mohammed. (2013). *Effective educational supervision (p3)*. Khalidiya publishing and distribution house.
- Al-Mashal, Maryam Muhammad. (2019). Educational supervision between the obstacles of reality and solutions for the hoped. *for Arab Studies in education and psychology*, (116),457-478. DOI: [10.21608/saep.2019.67691](https://doi.org/10.21608/saep.2019.67691)
- Al-Othman, Khalid Abdul Aziz. (2017). The difficulties faced by educational supervisors in the Riyadh region from their point of view. *Arabic Studies In Education Psychology*, (92),499-514. <http://search.mandumah.com/Record/871348>
- Al-Qahtani, Faisal MUidh. (2012). Crisis management strategy in the XXI century: a descriptive-analytical study of the uses of modern social networks. *Arab Journal of security studies and training*, 55(28),313-349. <http://search.mandumah.com/Record/497603>
- Al-Qahtani, Salim . (2008). *Managerial leadership shift towards the global leadership (p2)*. King Fahd National Library.
- Alqebalan , Najah. (2004). *Sources of professional pressures in academic libraries in Saudi Arabia*. King Fahd Library



- Al-shaathan, Lily Mohammed . (2018 – 2019, 29December-2January). *The reality of educational supervision in the light of the entrance to excellence* [presentation of a scientific paper] . The eleventh conference for the development of Arab education the reality of contemporary educational practices and ways to develop them in the light of the entrance to the Department of excellence, A library General Egypt, Cairo.
- ALuxory, Yusuf Abu al-Haj. (2013,19August). *Personal work stress management methods*. The location of the communication. Retrieved Dated 18 January,2022, from <https://cutt.us/h7rxy>
- Amasha, Sana Hassan. (2013). Tolerance and anger in their relationship to the strategies of coping with work pressures among Saudi and non-Saudi female faculty members at Taif University. *Journal of Arab Studies in education and psychology*, 42(1),177-235. DOI: [10.21608/SAEP.2013.50157](https://doi.org/10.21608/SAEP.2013.50157)
- Assaf, Saleh Hamad.(2003). *Introduction to research in the behavioral sciences*. Obeikan library.
- Ayesh, Ahmed Jamil. (2007). *Educational supervision applications*. Dar Al Masirah publishing and distribution.
- Bakbkh ,shafiqa ,and raqayq yazida, (2018). *The relationship of work stress to job performance* [unpublished master's thesis ].Faculty of Humanities. Mohamed Siddiq Ben Yahia Jijel University. Algeria .
- Butah, Ahmed.(2006).*Contemporary issues in educational administration*. Dar Al-Shorouk publishing and distribution.
- Fathi, Mohammed. (2008). *Managing work stress from the ABCs of managerial excellence series*. New Andalusia publishing and distribution house.
- Hariri,Rafdah.(2006). *Educational supervision is a reality and future educational prospects in the kingdom of Bahrain and Saudi Arabia*. Dar Curriculum.
- Hussein, Ibrahim Mohammed. (2022).the reality of the performance of educational supervisors in the Asir region during the corona pandemic from the point of view of their teachers. *Journal of Educational Sciences and humanitarian studies*, (25),364 – 405. <https://cutt.us/EZMdf>
- Hussein, Taha and Hussein, Salama. (2006).*Strategies for managing educational and psychological stresses* . Dar Al-Fikr publishing and distribution.
- Makhloufi, Asaid. (2022). Strategies of coping with work pressures in a sample of middle school managers in Batna. *Journal of human and Social Sciences*,11(2),663-685. <https://cutt.us/otoAY>
- Ministry of Education. (1442) .The educational supervisor's guide. Retrieved in 29February,2022, From <https://cutt.us/es1tS>
- Nabila, Adan. (1441). *Work stress and job performance*. Academic writers Center.
- Ryan, Adel Ryan. (2001).Strategies of individuals in adapting to work stress. *Journal of Business Research*,15(2),263–304. <http://search.mandumah.com/Record/72166>
- Shabir, Mohammed. (2009). *Work pressures at public schools in Gaza governorate and ways to overcome them* [unpublished master's thesis] . Faculty of education at the Islamic University of Gaza.
- Shaman, Amal salama.(2015). Sources of organizational work pressures among administrative supervisors in the city of Riyadh in the light of Some Variants of the Saudi.*magazine for science Educational And psychological*, (26). <http://search.mandumah.com/Record/111014>
- Strategy. (2021,19 October). In Wikipedia. <https://cutt.us/Lfv7r>





- Yamani, Ibrahim Abdul Jalil. (2014). Coping strategies used to reduce work pressures among student mentors at secondary schools in Riyadh [master's thesis published, Imam Muhammad Bin Saud Islamic University] .dar al-mandumah.
- Zarah, Sawsan Mohammed. (2012). The pressure of working for the heads of educational departments at Princess Nora bint abdulrah University. *the future of Arabic education magazine*, 77(19),9-80. <http://search.mandumah.com/Record/466063>
- Cook, C. W., & Hunsaker, P. L. (2001). *Management and organizational behavior* (3th ed). Irwin, McGraw-Hill.
- Shabeena,W & Rumana,A.(2019). Work stress and coping strategies among the employees of it industry in Chennai city – analytical study. *The international journal of analytical and experimental modal analysis*,11(8).1817-1833. <https://cutt.us/9pw7g>
- Seaward,S.(2012). *Managing Stress: Principles and Strategies for Health and Well-Being*. Jones & Bartlett Publishers.
- Untarini, N., Sayyida, S., & Singh, S. K. (2020). Occupational stress management in managerial employees: an analysis of level and source of work stress. *Bisma (Bisnis Dan Management)*, 13(1), 47–68. DOI:<https://doi.org/10.26740/bisma.v13n1.p47-68>