

ضغوط العمل لدى المديرين في البيئة التعليمية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي دراسة مطبقة على مديري مدارس الثانوية بمراقبة التربية والتعليم ببلدية قصر بن غشير"

د . ربيعة أحمد البركي*

قسم رياض الأطفال ، كلية التربية قصر بن غشير ، جامعة طرابلس ، ليبيا

rab74332@gmail.com

تاريخ الإرسال 2026/3/15م تاريخ القبول 2026/4/26م

**Work Stress Among Managers in the Educational Environment and Its
Relationship to Performance and Job Satisfaction
A Field Study Applied to Secondary School Principals at the Education
Monitoring Office in the Municipality of Qasr Bin Ghashir**
Dr. Rabia Ahmed Al-Barky
rab74332@gmail.com

Abstract

This research aimed to identify the relationship between work stress, performance, and job satisfaction among school principals in the Libyan educational environment, and to pinpoint the organizational and environmental obstacles that exacerbate these stresses. The research employed a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire administered to the research sample. The findings revealed several key results, including: a moderate level of workload, time pressure, interpersonal stress, and personal and psychological stress; a high level of resource scarcity stress; and a high level of job satisfaction among the principals.

The results also showed a statistically significant negative correlation at a significance level of less than (0.05), indicating that as work pressures increase, job performance among managers decreases. Similarly, a statistically significant negative correlation at a significance level of less than (0.05) was found, indicating that as work pressures increase, job satisfaction among managers decreases.

The results also showed that job satisfaction is a cornerstone of school administration stability, acting as a mediating variable that mitigates the negative effects of stress. The study confirmed the emergence of a new type of stress called "technological stress," resulting from the sudden digital transformation and a lack of technical skills. Accordingly, the study recommended adopting training programs to develop stress management skills, formulating precise job descriptions that clearly define responsibilities, and improving the incentive system and organizational fairness to raise job satisfaction levels and enhance the quality of professional life.

Keywords: Work stress; Job performance; Job satisfaction; School administration; Libyan educational environment.

The results also showed that job satisfaction is a cornerstone of school administration stability, acting as a mediating variable that mitigates the negative effects of stress. The study confirmed the emergence of a new type of stress called "technological stress," resulting from the sudden digital transformation and a lack of technical skills. Accordingly, the study recommended adopting training programs to develop stress management skills, formulating precise job descriptions that clearly define responsibilities, and improving the incentive system and organizational fairness to raise job satisfaction levels and enhance the quality of professional life.

Keywords: Work stress; Job performance; Job satisfaction; School administration; Libyan educational environment.

مستخلص البحث:

هدف هذا البحث إلى التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل والأداء والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس في البيئة التعليمية الليبية، وتحديد المعوقات التنظيمية والبيئية التي تؤدي إلى تفاقم هذه الضغوط. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام أداة (الاستبانة) على عينة البحث، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود مستوى متوسط من (عبء العمل) و (ضغوط الوقت) و (ضغوط العلاقات الإنسانية) و (الضغوط الشخصية والنفسية). أما ضغوط نقص الموارد فجأت

بمستوى مرتفع من (ضغوط نقص الموارد) وجود مستوى مرتفع من (الرضا الوظيفي) عند المديرين

كما أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية (سالبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وهذا يدل على انه كلما زادت ضغوط العمل انخفض معها الأداء الوظيفي لدى المديرين. ووجود علاقة عكسية (سالبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وهذا يدل على انه كلما زادت ضغوط العمل انخفض معها الرضا الوظيفي لدى المديرين.

كما أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يمثل حجر الزاوية في استقرار الإدارة المدرسية، حيث يعمل كمتغير وسيط يقلل من حدة الآثار السلبية للضغوط. وأكدت الدراسة ظهور نوع جديد من الضغوط يسمى "الضغط التكنولوجي" الناتج عن التحول الرقمي المفاجئ ونقص المهارات التقنية. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تبني برامج تدريبية لتنمية مهارات إدارة الضغوط، وصياغة توصيف وظيفي دقيق يحدد الصلاحيات بوضوح، مع تحسين نظام الحوافز والعدالة التنظيمية لرفع مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق جودة الحياة المهنية.

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل؛ الأداء الوظيفي؛ الرضا الوظيفي؛ الإدارة المدرسية؛ البيئة التعليمية اليبية.

مقدمة البحث:

يُعدّ التغيير السريع في معظم مجالات الحياة أحد أبرز سمات العصر الحالي. ومن بين هذه التغييرات التحولات التنظيمية والإدارية الحديثة التي طالت جميع جوانب المؤسسات التعليمية. ومما لا شك فيه أن هذا التسارع في متطلبات العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتق إدارة المدارس قد أثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي ومكوناته (العتيبي، 2022). فقد تحوّل دور مدير المدرسة من النموذج التقليدي القائم على إدارة المهام اليومية البسيطة إلى النموذج الحديث الذي يتطلب التعامل مع الأزمات المعقدة والضغوط المهنية المستمرة. وفي ضوء هذا التطور التنظيمي، اضطرت المؤسسات التعليمية في ليبيا إلى مواكبة العصر الحديث وتحدياته الإدارية. وأصبحت القدرة على إدارة ضغوط العمل قوة دافعة وشرطاً أساسياً للمدير المعاصر الذي يطمح إلى تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار النفسي والمهني (المنصوري، 2023).

ويعتقد أن مفهوم "ضغوط العمل" هو أحد أبرز الظواهر التي اكتسحت بيئات العمل في الآونة الأخيرة، وذلك للأهمية التي تتطلب لمخرجات إيجابية تربوية

وتأثرها بالحالة النفسية البديلة للقيادة المدرسية. حيث أفرزت بيئة العمل الحديثة ضغوطاً ناجمة عن تعدد الوظائف وتداخلات الصلاحيات ونقص المميزات، مما يسمح بظهور فجوات في الأداء والرضا الوظيفي (جبريل، 2021). ودراسة ضغوط العمل أصبحت وسيلة هامة في تحديد مدى نجاح المدير في تحقيق التوازن بين تطلعات المؤسسات ورغبات الأشخاص، فتأثير الضغوط شمل جميع جوانب الحياة المهنية للمدير، وواثر بشكل كبير في الاستمرار في الأداء المتميز وتحقيق الرضا اتجاه بيئة العمل .

لقد وظفت الإدارات التعليمية الحديثة العديد من الباحثين لتحقيق هذا الإنجاز، ووفرت إمكانيات مادية جيدة وبشرية أيضاً لنجاح العمل الإداري، إلا أن ارتفاع الأعباء المهنية ساهم في استنزاف طاقات المديرين (الحسيني، 2024). فالتوازن بين البداية والنهاية في تحسين بيئة العمل يسهل التفاعل بين المدير والمعلمين والطلاب، كما يبتكر إبداع الاتصال داخل المؤسسة التعليمية. إن إدارة هذه الضغوط تساعد على توفير الوقت والجهد ومحاولة العمل على تحقيق تكامل بين جوانب العمل التعليمية والتربوية، ومن ثم فإن تحسين الوظيفة بشكل يضمن تحقيق تجويد التجربة المهنية، وتحقيق الإبداع التنظيمي واستدامته (القحطاني، 2023).

وبالنظر إلى تعدد الأدوار التي يقوم بها المدير في البيئة التعليمية، وما يحيط بها من تحديات إدارية وتربوية واجتماعية، تبرز الضغوط المهنية كعامل مؤثر في أدائه وفعاليتته. وعليه، يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على طبيعة هذه الضغوط، ومصادرها، وانعكاساتها، مع محاولة تقديم إطار تحليلي يساعد على فهمها والتعامل معها.

مشكلة البحث وتساؤلاته :

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها القطاع التعليمي، وتزايد الأعباء الإدارية والتربوية الملقاة على عاتق المديرين، أصبحت ضغوط العمل من أبرز التحديات التي قد تؤثر على كفاءة أدائهم ومستوى رضاهم الوظيفي. فالمدير في البيئة التعليمية لم يعد يقتصر دوره على الجوانب الإدارية التقليدية، بل أصبح مطالباً بالقيادة التربوية، واتخاذ القرارات، والتعامل مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، إلى جانب تحقيق متطلبات الجودة والتطوير المستمر.

ورغم أهمية هذا الدور، فإن التعرض المستمر لضغوط العمل قد ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي، ويؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى المديرين، مما قد ينعكس بدوره على فعالية المؤسسة التعليمية ككل.

تتمثل مشكلة البحث في التعرف على ضغوط العمل التي يواجهها المديرون في البيئة التعليمية، والكشف عن طبيعتها، ومدى تأثيرها على أدائهم الوظيفي ومستوى رضاهم الوظيفي.

ومن هنا، تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما هي ضغوط العمل التي يواجهها المديرون في البيئة التعليمية، وما علاقتها بكل من أدائهم الوظيفي ومستوى رضاهم الوظيفي؟
ومن التساؤل الرئيس وضعنا مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي:

1. ما أبرز مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها المديرون في البيئة التعليمية؟
2. ما مستوى ضغوط عبء العمل (ضغوط الوقت – ضغوط العلاقات الإنسانية – ضغوط نقص الموارد) لدى المديرين في البيئة التعليمية؟
3. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين في البيئة التعليمية؟
4. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المديرين في البيئة التعليمية؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى المديرين؟

6. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى المديرين؟

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها المديرون في البيئة التعليمية .
2. التعرف على مستوى ضغوط عبء العمل (ضغوط الوقت – ضغوط العلاقات الإنسانية – ضغوط نقص الموارد) لدى المديرين في البيئة التعليمية .
3. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين في البيئة التعليمية .
4. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المديرين في البيئة التعليمية.
5. التعرف على العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى المديرين.
6. التعرف على العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى المديرين.

7. أهمية البحث:

8. إن عملية إدارة ضغوط العمل في المجال التعليمي تعد من أهم متطلبات العصر الحالي، حيث تشهد ليبيا حالياً تطورات وتحولات في الهياكل الإدارية والمؤسسية، فقد أصبح من الضروري الاعتماد على استراتيجيات حديثة لرفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، حيث تساهم هذه الدراسة في فهم كيفية موازنة المدير لمهامه في ظل الظروف الراهنة بما يتماشى مع أهم متطلبات المؤسسات التعليمية وعملية التعليم، وعليه فإن أهمية هذه الدراسة هي محاولة التعرف على دور ضغوط العمل في أداء المديرين وتحقيق الرضا الوظيفي في ليبيا.

الاجراءات المنهجية للبحث:

تقتضي طبيعة الدراسات التحليلية تحديد أطر البحث بدقة، وتتحدد هذه الإجراءات في الأبعاد الأساسية التالية (البشرية، والمكانية، الزمانية، والموضوعية) على النحو الآتي:

- **الحدود البشرية:** تتكون من (المدير – ونائب المدير) في المدارس الثانوية العامة بمراقبة التربية والتعليم ببلدية قصر بن غشير وعددهم (24)، منهم (12) مدير ، و(12) نائب مدير.
- **الحدود المكانية:** يتركز الحيز الجغرافي لهذا البحث على المدارس الثانوية العامة بمراقبة التربية والتعليم ببلدية قصر بن غشير وعددهم (12) مدرسة ثانوية .
- **الحدود الزمانية:** تغطي الدراسة المدى الزمني المستغرق في إعداد البحث والتحليل الإحصائي للظاهرة، والممتد خلال العام الدراسي 2025م – 2026 م ، مما يضمن حداثة المراجع والمعطيات النظرية المستخدمة في تفسير ضغوط العمل الراهنة.
- **الحدود الموضوعية:** يتمثل في دراسة وتحليل المتغيرات الثلاثة (ضغوط العمل، الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي) وتفاعلاتها المتبادلة لدى فئة المديرين والقيادات التربوية. ويقتصر التحليل على البيانات التي تم جمعها من عينة البحث والمادة العلمية والأدبيات التي تناولت التحديات المهنية لهذه الفئة، وكيفية انعكاسها على جودة المخرجات التعليمية في ليبيا.

المنهج المستخدم:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن مسحاً مكتيبياً للمراجع الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة ، والجانب الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) وتحليلها إحصائياً من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للإجابة عن الأسئلة من خلال النتائج التي توصل إليها البحث .

أدوات جمع البيانات:

الأداة الرئيسة في البحث هي (الاستبانة) كأداة لتحقيق أهدافه والإجابة عن تساؤلاته .

مصطلحات البحث:

1. تعريف الضغوط :

التعريف الاصطلاحي: مجموعة من القوى أو المؤثرات البيئية والتنظيمية التي يواجهها المدير وتؤدي لتوترات نفسية (العنزي، 2022).

التعريف الإجرائي: هي كافة المعوقات (كمية، نوعية، أو تقنية) التي يستشعرها مديرو المدارس في البيئة اللببية نتيجة العبء الوظيفي أو "الضغط التكنولوجي"، والتي يتم رصدها وتحليلها من خلال الأدبيات والوثائق المختارة في هذا البحث.

2. الأداء الوظيفي:

التعريف الاصطلاحي: " هو محصلة السلوك والأنشطة والجهود التي يبذلها المدير في سبيل تحقيق الأهداف التربوية المسندة إليه، من خلال القيام بالمهام القيادية والإشرافية بكفاءة وفاعلية داخل المؤسسة التعليمية" (جبريل، 2021).

التعريف الإجرائي: هو مستوى قيام المدير بمهامه القيادية والإدارية في البيئة اللببية لعام (2026م - 2026 م) وفقاً للمؤشرات الواردة في الأدبيات المختارة وأداة البحث.

3. الرضا الوظيفي:

التعريف الاصطلاحي: " هو شعور المدير بالراحة النفسية والقبول تجاه بيئة العمل والمهام الموكلة إليه، والذي ينشأ من خلال تلبية احتياجاته وتوقعاته المهنية" (الزبيدي، 2022).

التعريف الإجرائي: هو الدرجة الكلية من الارتياح المهني التي يبديها مديرو المدارس في ليبيا تجاه نظام الحوافز، والعدالة التنظيمية، والدعم المؤسسي المتاح لهم لعام

2026/2025، والتي تنعكس في استقرارهم الإداري وقدرتهم على مواجهة ضغوط العمل.

المؤسسة التعليمية: هي الإطار التنظيمي أو البيئة التي تتم فيها الأنشطة التعليمية والإدارية تحت إشراف قيادة تربوية (الشديقات والزبون، 2020).

التعريف الإجرائي: هي المدارس الثانوية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم الليبية، والتي تمثل الحيز المكاني والظرفي الذي يمارس فيه المدير مهامه القيادية ويواجه من خلاله التحديات الإدارية والتقنية الحديثة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المحلية (ليبيا)

1. دراسة (فتحي محمد يوسف، 2021) تحت عنوان: **ضغوط العمل وأثرها على**

الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم العام بمدينة طرابلس .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل على مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس، ومعرفة المعوقات التي تواجههم، وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما هو تأثير ضغوط العمل على مستوى أداء مديري المدارس في مدينة طرابلس؟ وقد اندرج تحت هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية منها: ما هي أهم مصادر ضغوط العمل من وجهة نظر المديرين؟ وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط تعزى للمتغيرات الشخصية؟ وقد انطلقت فرضيات الدراسة من وجود علاقة سلبية بين الضغوط والأداء. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن مديري المدارس يعانون من مستويات ضغط مرتفعة ناتجة عن "العبء الوظيفي" و"نقص الإمكانيات".
- وجود علاقة تأثير سلبية قوية بين زيادة ضغوط العمل وانخفاض مستوى جودة الأداء الإداري.
- أكدت الدراسة أن المعوقات المادية والتنظيمية في البيئة التعليمية الليبية تزيد من وطأة هذه الضغوط.

2. دراسة (فوزية علي أبو القاسم، 2023) تحت عنوان: **الرضا الوظيفي وعلاقته**

بالاستقرار المهني لدى مديري المؤسسات التعليمية في ليبيا .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤدية لتحقيق الرضا الوظيفي وعلاقتها بالاستقرار المهني، وانطلقت الباحثة من تساؤل رئيسي حول دور الحوافز والبيئة التنظيمية في رفع مستوى الرضا. وقد استخدمت الباحثة المنهج

الوصفي، وأجريت الدراسة على عينة من مديري المدارس. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتبر الرضا الوظيفي المحرك الأساسي للأداء المتميز والقدرة على مواجهة الأزمات التعليمية.
- الرضا الوظيفي يوفر للمدير الدافعية للابتكار والقدرة على خلق جو تفاعلي مع المعلمين.
- نقص الدعم المعنوي والمادي يعد من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الرضا والاحترق النفسي.

3. دراسة (ميروكة عبد السلام، 2023) بعنوان: "العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس بمدينة طرابلس".

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية) ومستوى الرضا الوظيفي في البيئة التعليمية للبيئة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من مديري المؤسسات التعليمية. وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود ارتباط طردي قوي بين إدراك المدير للعدالة التنظيمية وبين شعوره بالرضا المهني.
- أن الشعور "بالغبن التنظيمي" في توزيع المهام أو الحوافز يعد من أقوى مسببات الضغوط النفسية التي تؤدي لترك العمل أو التقاعد المبكر.
- أوصت الدراسة بضرورة إشراك المديرين في صنع القرارات لرفع مستوى الولاء المؤسسي.

4. دراسة (عصام الورفلي، 2024) بعنوان: "الدعم المؤسسي وعلاقته بالصلابة النفسية لمواجهة ضغوط العمل لدى القادة التربويين في ليبيا".

سعت هذه الدراسة الحديثة إلى معرفة مدى مساهمة الدعم المقدم من مراقبات التعليم في بناء قدرة المديرين على الصمود أمام الأزمات الإدارية. وانطلقت من فرضية أن الدعم الاجتماعي والمادي يقلل من الآثار السلبية للضغوط. وخلصت النتائج إلى:

- ظهور مفهوم "الصلابة النفسية" كمتغير يحمي المدير من الانهيار تحت ضغط الأعباء المتزايدة.
- أن المديرين الذين يتلقون دعماً فنياً وتقنياً مستمراً أظهروا مستويات أداء أعلى بكثير من أقرانهم الذين يعملون في بيئات معزولة.

- أكدت النتائج أن البيئة التعليمية اليبية حالياً تمر بمرحلة "انفجار أعباء" تتطلب تدخلاً مؤسسياً عاجلاً.
- 5. دراسة (خالد المنصوري، 2023) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على مستويات الضغط التكنولوجي (Technostress) لدى مديري المدارس الثانوية بليبيا".
تعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في تناول الجانب التقني؛ حيث ركزت على الضغوط الناشئة عن استخدام المنظومات الإلكترونية والتحول الرقمي المفاجئ في الإدارة المدرسية. وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية:
 - بروز نوع جديد من الضغوط يسمى "القلق الرقمي" ناتج عن نقص التدريب على الأنظمة الحديثة.
 - وجود علاقة عكسية بين مهارة المدير التقنية وبين مستوى الضغط الذي يشعر به؛ فكلما زادت المهارة قلّ الضغط الناتج عن التكنولوجيا.
 - أوصت الدراسة بضرورة توفير "وحدات دعم تقني" داخل المدارس لتخفيف العبء المعلوماتي عن كاهل المدير.
- ثانياً - الدراسات العربية:

1. دراسة (هيبية ، الحربي) (2019) بعنوان (مستوى ضغوط العمل التي تواجهها مديرات المدارس المتوسطة الحكومية بالمدينة المنورة)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن ضغوط العمل التي تواجه مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، وبيان أثر المتغيرات (عدد سنوات الخبرة- عدد الدورات التدريبية- صفة المبنى المدرسي) في مستوى ضغوط العمل لديهن، وبناء تصور مقترح لمواجهة ضغوط العمل حسب وجهة نظرهن، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، إذا تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية بالمدينة المنورة، وبلغ عددهن (79) مديرة، واستجاب منهن (46) مديرة، واعتمد الباحثان أداة الاستبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مديرات المدارس المتوسطة الحكومية بالمدينة المنورة يواجهن مستوى (كبيراً) من ضغوط العمل، حيث جاء ترتيب المجالات الناتج عنها ضغوط العمل مرتبة من المرتبة الأولى إلى السادسة على النحو التالي: (التطوير المهني، عبء العمل، غموض الدور، وصراع الدور) أتت بمستوى مواجهة كبير، بينما المجالين (البيئة المادية، والعلاقات مع الآخرين) أتت بمستوى مواجهة متوسط.

2. دراسة (الغامدي ، الأفي) 2019 م بعنوان (ضغوط العمل لدى قادة المدارس

السعودية الحكومية بإدارة تعليم الباحة وعلاقتها بممارستهم لصلاحياتهم) هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ضغوط العمل لدى قادة المدارس السعودية الحكومية بإدارة تعليم الباحة وعلاقتها بممارستهم للصلاحيات الممنوحة لهم. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس بإدارة تعليم الباحة في العام الدراسي 1438/1439 هـ، والبالغ عددهم (213). وبلغت عينة الدراسة (183) قائداً مدرسياً، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحثان استبانة لجمع البيانات، وأوضحت نتائج الدراسة أن مستوى ضغوط العمل لدى قادة مدارس إدارة تعليم الباحة جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.79)، وانحراف معياري (0.88). وكانت أعلى مستويات ضغوط العمل في مجالات بيئة العمل المادية، والمتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي. وأن أعلى درجات ممارسة الصلاحيات كانت في مجالات شئون المعلمين وشؤون الطلبة. كما اتضح وجود علاقة ارتباط عكسية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بين ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة التعليمية للصلاحيات الممنوحة لهم ومستوى ضغوط العمل لديهم.

3. دراسة (عبد الله بن محمد الرشدي، 2022) بعنوان: ضغوط العمل وعلاقتها

بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية انطلقت هذه الدراسة من مشكلة أن ضغوط العمل أصبحت تشكل عائقاً أمام تحقيق الأهداف التربوية، وسعت الدراسة للإجابة عن تساؤلات حول طبيعة العلاقة بين الضغط والرضا. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي؛ فكلما زادت الضغوط قل الرضا المهني.
- كشفت الدراسة أن "غموض الدور" وتعدد المسؤوليات الإدارية من أهم العوامل الكابحة لتحقيق الرضا.
- أوصت الدراسة بضرورة توفير برامج دعم نفسي وتدريب للمديرين لتمكينهم من استراتيجيات مواجهة الضغط.

4. دراسة (هدى محمد الحسيني، 2024) بعنوان: دور القيادة التربوية في تحسين

الأداء الوظيفي وتخفيف ضغوط العمل في المدارس المتوسطة هدفت الدراسة للتعرف على مجالات الدور التمكيني للإدارة في تحسين الأداء، وانطلقت من تساؤل حول مدى استخدام استراتيجيات إدارة الوقت في تخفيف

الضغوط. واعتمدت الباحثة تقنيات التحليل الوصفي لرصد الواقع، وجاءت النتائج كالتالي:

- ضرورة رصد واقع ضغوط العمل بشكل مستمر من خلال دراسات مسحية دورية.
- توفير الإمكانيات التقنية والمادية يساعد بشكل كبير في تفعيل الأداء وتخفيف العبء البدني والذهني عن المدير.
- ضرورة تجهيز المدارس ببيئة عمل تنظيمية تسمح بتوزيع المهام بصورة عادلة، مما يقلل من الضغوط الفردية ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي العام.

5. دراسة (سلطان العنزي، 2022) بعنوان: "سيكولوجية العمل وضغوط المهنة في المجال التربوي: دراسة تحليلية للمناخ التنظيمي".

- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات النفسية في بيئة العمل وبين تراكم الضغوط المهنية لدى القادة التربويين. وانطلقت من تساؤل حول أثر المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة على الصحة النفسية للمدير. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة من مديري المدارس في الكويت والسعودية، وتوصلت النتائج إلى:
- أن "الاحترق النفسي" هو النتيجة الحتمية لتراكم ضغوط العمل دون وجود قنوات تفريغ انفعالي أو دعم إداري.
 - أكدت الدراسة أن المدير الذي يتمتع بـ "المرونة النفسية" يكون أكثر قدرة على الحفاظ على استقرار أدائه الوظيفي رغم التحديات.
 - أوصت الدراسة بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية لتقليل التكرار الإجرائي الذي يستنزف طاقة المدير.

6. دراسة (هبة صالح، 2023) بعنوان: "ضغوط العمل وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في ظل التحول الرقمي".

- ركزت هذه الدراسة المصرية على رصد تأثير الضغوط المتولدة عن المتطلبات التقنية الحديثة على قدرة المدير على الابتكار. وسعت الدراسة للإجابة عن تساؤل: هل تمنع الضغوط المهنية المدير من ممارسة دوره كقائد مبدع؟ وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية سالبة بين ضغوط العمل وبين مستويات الإبداع الإداري؛ حيث إن الضغوط تجعل المدير يكتفي بالأداء الروتيني "النمطي" لتجنب الخطأ.

- كشفت الدراسة أن "الضغط الزمني" الناتج عن التقارير الإلكترونية المتلاحقة يقلل من فرص التفكير الاستراتيجي لتطوير المدرسة.
 - أوصت الدراسة بتبني نموذج "القيادة الرقمية الرشيقة" لتخفيف العبء التقني وتحويل التكنولوجيا من مصدر ضغط إلى أداة تيسير.
- التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال استعراض الدراسات السابقة المحلية والعربية، نلاحظ اتفاقاً كبيراً على أن ضغوط العمل هي ظاهرة عالمية ومحلية تؤثر بشكل مباشر على الأداء والرضا الوظيفي.

وقد استفاد البحث الحالي من هذه الأدبيات في بناء الإطار النظري، وتحديد أبعاد ضغوط العمل، وصياغة التساؤلات بما يتلاءم مع خصوصية البيئة الليبية، وبناء فقرات أداة البحث.

ويتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في كونه يحاول تسليط الضوء على الواقع الليبي المعاصر (2025-2026) باستخدام المنهج التحليلي للربط بين هذه المتغيرات الثلاثة في إطار واحد.

الإطار النظري للبحث

تمهيد:

يتميز العصر الحديث بتطورات هائلة في الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية والقيادة التربوية، وينعكس هذا التطور بطبيعة الحال في مجال الحياة الاجتماعية والتنظيمية، وخصائص ومتطلبات المدخلات والعمليات والمخرجات التي تميز كل خدمة إدارية. لقد تغيرت المنظمات المعاصرة، سواء في مجال الخدمة أو الإدارة، ولم يخرج نظام التعليم عن هذا النطاق، بل تغير ومن أكثر القطاعات التي تأثرت بهذا التقدم هو مجال القيادة المدرسية، ولم يقتصر الأمر على تطوير طرق الإدارة، بل أدى أيضاً إلى إعادة صياغة شكل الأنشطة القيادية والغرض منها، مما ولد ضغوطاً مهنية لم تكن موجودة من قبل (العتيبي، 2022).

أولاً- ضغوط العمل (المفهوم والنشأة)

إن فكرة إيجاد بيئة عمل خالية من التوترات ليست نتيجة للتغيرات التي نشهدها حالياً فقط، بل هي نتيجة تراكمات إدارية طويلة. فمنذ الثورة الصناعية وانهايار الأنماط التقليدية للعمل، تحدث المنظرون كثيراً عن "الإرهاق المهني" و"الضغوط". شهد العصر الحديث العديد من التوترات والضغوط حول مبادئ

الإنتاجية التي ينبغي تحقيقها في المؤسسات، بما في ذلك فكرة النظام الإداري الجديد الذي يربط بين جهد الفرد وحالته النفسية.

ويمكن تعريف ضغوط العمل بأنها: تطبيق منهجي للضغوطات النفسية والمهنية الناتجة عن تراكم الأعباء، وبالتالي هي سلسلة من الاستجابات الفيزيولوجية والنفسية التي تظهر عندما تتجاوز متطلبات العمل قدرات المدير وإمكانياته المتاحة (المنصوري، 2023)

القواعد وأساليب العمل: هي مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئته التنظيمية التي يستخدمها الإنسان في جوانب مختلفة من حياته المهنية، ولذلك تمثل مجمعاً تعتبر فيه الخبرة الإدارية والصلابة النفسية نقاط قوة لمواجهة هذه الضغوط.

وكذلك فإن ضغوط العمل هي: مجموعة من الظروف المادية والاجتماعية التي تمكن من تقييم مدى توافق المدير مع وظيفته ضمن نظام اجتماعي واقتصادي معين، وهي نتاج للتفاعل بين الموظف وبيئته التي يدركها على أنها تهديد لطاقته أو أمنه الوظيفي (جبريل، 2021)

أنواع الضغوط:

يسعى الباحثون لتصنيف ظاهرة الضغوط وفق معايير وظيفية ونتائجية متنوعة، حيث أجمع الفكر الإداري الحديث على أن الضغط المهني ليس ظاهرة سلبية بالمطلق، بل قد يمثل قوة دفع للإنجاز والتميز. وبناءً على ذلك، يمكن تقسيم الضغوط إلى فئتين رئيسيتين (العنبي، 2022؛ المنصوري، 2023):

1. **الضغوط الإيجابية:** وهي المحفزات المهنية التي تدفع المدير نحو تجويد الأداء، وتعزز من قدراته على الإبداع وتنمي ثقته بمهاراته القيادية.
 2. **الضغوط السلبية:** وتمثل الوجه المعطل للعمل، حيث تؤدي إلى اضطرابات وظيفية ونفسية تعيق قدرة المدير على التكيف مع متطلبات المؤسسة.
- الضغوط لدى الموظفين (الإدارة المدرسية):**

تعتبر البيئة التنظيمية في المؤسسات التعليمية بؤرة محتملة للتوتر، حيث يشعر الكثير من القادة التربويين بحالات من الاستنزاف البدني والذهني، مما ينعكس طردياً على جودة مخرجاتهم العملية. إن تراكم المشاعر السلبية المرتبطة بالضغط قد يقود إلى حالات من الإحباط المهني، ومن هنا عُرِّفت الضغوط بأنها استجابة نفسية وعضوية ناتجة عن عدم التوازن بين المتطلبات الوظيفية والقدرة على التوافق معها (المنصوري، 2023).

الضغوط الوظيفية:

تُفهم الضغوط الوظيفية كخبرة ذاتية تتشكل من التفاعل بين خصائص المدير الشخصية وبين الظروف السائدة في بيئة العمل. وينتج عن هذا التفاعل آثار متباينة قد تكون جسدية أو سلوكية، مما يفرض ضرورة تبني استراتيجيات إدارية واعية لاحتواء هذه الآثار وتوجيهها بشكل يخدم العملية التعليمية (صالح، 2023).

مسببات الضغط:

غالباً ما ينشأ الضغط المهني من خلال التفاعلات داخل الجماعة الوظيفية والبيئة التنظيمية، وتتمثل أبرز هذه المسببات في (الورفلي، 2024):

1. النزاعات البيئية وصراعات الدور داخل الطاقم المدرسي.
2. غياب الأساليب الإشرافية الداعمة والاعتماد على المركزية الشديدة.
3. التركيز على رصد الإخفاقات وتجاهل سياسات التحفيز والتقدير.
4. التفاوت في السمات الفردية والقدرة على الفصل بين الأزمات المهنية والحياة الخاصة.
5. الفجوة بين الكفايات المهنية للمدير وبين المتطلبات التنظيمية المتسارعة، خاصة التقنية منها.

أبعاد ضغوط العمل في المنظمة التعليمية:

إن الحديث عن ضغوط العمل لا يمكن أن يكتمل دون الغوص في أبعاده التفصيلية التي تحاصر مدير المدرسة في بيئته المهنية. وتتمثل هذه الأبعاد في شبكة معقدة من التفاعلات التنظيمية التي يمكن رصدها من خلال النقاط التالية:

1. **العبء الوظيفي (Workload)**: ويشمل العبء الكمي المتمثل في كثرة المعاملات الورقية والإدارية التي يجب إنجازها في وقت قياسي، والعبء الكيفي المتمثل في صعوبة وتعقيد المهام القيادية التي تتطلب مهارات ذهنية عالية. إن تراكم هذه الأعباء يؤدي إلى استنزاف الطاقة النفسية للمدير ويجعله في حالة من الإجهاد المستمر (المنصوري، 2023).
2. **صراع الأدوار (Role Conflict)**: ويحدث عندما يجد المدير نفسه مطالباً بتلبية توقعات متناقضة؛ فمن جهة يطالب المعلمون بمرونة أكبر، ومن جهة أخرى تطالب الوزارة بصرامة في تنفيذ اللوائح. هذا التناقض يضع المدير في دائرة من الضغط العصبي الدائم (العتيبي، 2022).
3. **غموض المسؤوليات**: إن غياب التوصيف الوظيفي الدقيق للمديرين في بعض المؤسسات التعليمية اللببية يؤدي إلى عدم وضوح الصلاحيات، مما

يجعل المدير يخشى الوقوع في الأخطاء الإدارية أو تجاوز الحدود المسموح بها، وهذا الغموض هو محرك رئيسي للقلق المهني (جبريل، 2021). كما تُعد ضغوط العمل (الوقت، العلاقات، نقص الموارد) من أبرز التحديات المهنية الحديثة التي تواجه الأفراد والمؤسسات، حيث تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي، وانخفاض الإنتاجية، وتدهور الصحة النفسية والجسدية. وفيما يلي تحليل لهذه الضغوط الثلاثة:

1. ضغوط الوقت : تتجسد في الشعور المستمر بعدم كفاية الوقت لإنجاز المهام، وهي سمة ملازمة لبيئة العمل الحديثة السريعة. الأسباب: المواعيد النهائية الصارمة، المهام المتراكمة، العمل لساعات إضافية، وتداخل المسؤوليات.

الآثار: التوتر المزمن، ضعف التركيز، زيادة الأخطاء، واتخاذ قرارات غير مدروسة بسبب العجلة.

طرق التعامل: استخدام مهارات إدارة الوقت، تحديد الأولويات (الهام والعاجل)، والتدريب على قول "لا" للامتزاج في التزامات إضافية. (حمودة، فكرون، حويلي، 2025)

2. ضغوط العلاقات الإنسانية : تنتج عن التفاعلات الاجتماعية السلبية داخل مكان العمل، والتي تؤثر بشكل مباشر على الراحة النفسية للموظف. الأسباب: الصراعات مع الزملاء أو الرؤساء، ضعف التواصل، غياب الدعم الاجتماعي، التنمر، أو التنافس غير الشريف. الآثار: ضعف الروح المعنوية، الشعور بالضغط النفسي، انخفاض الولاء الوظيفي، وزيادة التغيب.

طرق التعامل: تحسين مهارات التواصل، وضع حدود مهنية واضحة، التعامل بحزم مع السلوكيات السلبية، وتعزيز ثقافة الاحترام المتبادل. (سومية، 2020)

3. ضغوط نقص الموارد : تحدث عندما تفوق متطلبات العمل الموارد المتاحة (البشرية، المادية، أو الفنية).

الأسباب: نقص الموظفين، ضعف التدريب، عدم توفر الأدوات اللازمة للعمل، وقلة الميزانيات.

الآثار: زيادة العبء على الموظفين الحاليين (إرهاق)، انخفاض جودة الخدمات أو المنتجات، وتأخر الإنجاز.

طرق التعامل: توزيع الأعباء بشكل عادل، الاستثمار في تدريب الموظفين، البحث عن حلول مبتكرة للعمل بأقل الموارد، ورفع كفاءة العمليات الإدارية. وخلاصة القول هنا أن إدارة هذه الضغوط تتطلب نهجاً شاملاً من قبل الإدارة والموظفين، يركز على التنظيم، الدعم النفسي، وتوفير بيئة عمل آمنة ومحفزة لتقليل الآثار السلبية وضمان استمرار الإنتاجية.

ثانياً - الأداء الوظيفي (ماهيته وتطوره)

يعتبر الأداء الوظيفي الركيزة الأساسية لتحقيق الغايات التربوية، فهو يمثل منظومة متكاملة من السلوكيات والأنشطة الناتجة عن استثمار المدير لمهاراته وخبراته في معالجة البيانات الإدارية والتربوية لإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة (يوسف، 2021).

وبالنظر إلى الجذور التاريخية لهذا المفهوم، نجد أن الأداء قد لازم الوجود المؤسسي منذ بداياته، مع تطور مستمر في معاييرها؛ حيث ظهرت أولى بوادر قياسه الحديثة مع "فريدريك تايلور" في مدرسة الإدارة العلمية التي ركزت على الكفاءة الإنتاجية، ثم تلاها إسهامات "التون مايو" الذي أحدث تحولاً يربط الأداء بالعلاقات الإنسانية والروح المعنوية، وصولاً إلى عصر "الإدارة بالأهداف" التي دمجت بين المهارات الفنية والقيادية لتنفيذ الخطط التعليمية برؤية استراتيجية (الحسيني، 2024). ويمكن القول بأن الأداء في سياق الإدارة المدرسية المعاصرة هو ذلك الجهد المنظم والمستند إلى مجموعة من الأساليب والأنظمة التقنية، التي تهدف إلى تفعيل طاقات الفريق المدرسي وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة على المديين القريب والبعيد، بما يضمن الفعالية الأنية وتحسين الجودة الشاملة للمخرجات التعليمية.

محددات الأداء:

يتحدد مستوى جودة الأداء الإداري من خلال ثلاثة أبعاد متداخلة (العتيبي، 2022؛ القحطاني، 2023):

1. **الدافع المهني:** ويشمل القوى الداخلية التي توجه سلوك المدير نحو تحقيق التميز.
2. **المناخ التنظيمي (بيئة العمل):** ويتكون من الظروف الداخلية للمدرسة (اللوائح، الثقافة التنظيمية) والظروف الخارجية (البيئة المحلية والتشريعات).
3. **القدرة القيادية:** وتتمثل في مهارة الإدارة في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتوزيع المسؤوليات بناءً على الكفاءة.

معايير الأداء الوظيفي:

يستند الحكم على جودة الأداء إلى معايير موضوعية تشمل (الحسيني، 2024؛ عبد السلام، 2023):

1. الجودة: درجة الإتقان والتميز في المخرجات بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة.
 2. الكمية: حجم المنجز الإداري والتربوي المحقق خلال فترة زمنية محددة.
 3. الزمن: القدرة على استثمار الوقت بفاعلية وإنجاز المهام في مواعيدها المقررة.
 4. الالتزام الإجرائي: التقيد بالمسارات القانونية والإدارية المنظمة للعمل دون إخلال.
- العوامل المؤثرة في الأداء:**

هناك جملة من المعوقات التي قد تحد من كفاءة المدير، منها (صالح، 2023؛ الورفلي، 2024):

1. ضبابية الأهداف وغياب الخطط التشغيلية الواضحة.
2. ضعف المشاركة في اتخاذ القرار، مما يولد شعوراً بالاغتراب التنظيمي.
3. غياب العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.
4. التسيب الإداري أو ضعف أنظمة الرقابة والتقويم التي تحفز على التميز.

ثالثاً - الرضا الوظيفي (تطور المفهوم)

مع تطور المؤسسات وزيادة تعقيد العمل، ظهر مفهوم الرضا الوظيفي بشكل علمي. وظهرت أولى معالمه مع تجارب "هاوثورن" في الثلاثينيات، حيث كلف الباحثون بمهمة البحث عن العوامل التي تزيد من إنتاجية الفرد بعيداً عن الجوانب المادية فقط. بدأ ظهور الرضا الوظيفي يشمل الجوانب المعنوية والبيئية، لتشكل ظاهرة "الاستقرار الوظيفي" التي ارتبطت بالثورة في مجال السلوك التنظيمي. ثم بدأت نظريات "مازلو" و"هيرزبرج" تفتح وجهاً نظرياً جديدة لعامة المديرين، كشيء ينتشر بسرعة في المؤسسات الناجحة لتحسين جودة المخرجات (الزبيدي، 2022).

اندماج المتغيرات في العصر الرقمي

تميز القرن الماضي باكتساب وسائل مشتركة لتقييم الأداء من خلال توسيع وتعميم نظم الرقابة والتقييم. وتزايدت أهمية الرضا الوظيفي بشكل خاص، لأنه القناة الرئيسية لضمان ولاء المدير لمؤسسته. وبدأ الأداء الإداري يعكس قيم المؤسسة وثقافتها وأسلوب حياتها التنظيمي. شهد النصف الثاني من القرن العشرين وما تلاه ظهور أشكال من الضغوط التنظيمية التي تحدث كل ما تم إنجازه سابقاً. ولعل أبرز مظاهر هذه المرحلة هو اندماج الثلاثي (الضغط، الأداء، الرضا) لتشكل ما يسمى

"جودة الحياة الوظيفية". وتتمثل ثورة الإدارة الحديثة في انفجار هائل للمهام وتنوع كبير في المسؤوليات. وهذه الثورة، التي تجسدت في تطور تقنيات الإدارة وتزايد التوقعات من المدير، امتدت إلى كافة مناحي الحياة المدرسية.

هذه المرحلة لها أسماء عديدة، لكن أشهرها مرحلة "الإدارة الرشيقة"، ومرحلة "التمكين الإداري"، ومرحلة "الذكاء العاطفي"، وهي تقنيات أساسية تساعد المدير في الحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء في ظل ضغوط الجيل الخامس الإلكترونية وأنظمة الذكاء الاصطناعي التي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من بيئة العمل الحديثة (صالح، 2023)

استراتيجيات تحسين الأداء الوظيفي في ظل الأزمات:

لا يقتصر الأداء الوظيفي على الجوانب الروتينية، بل يمتد ليشمل "الأداء الابتكاري" الذي يظهر في قدرة المدير على خلق حلول خارج الصندوق لمواجهة نقص الإمكانيات. ويرتكز تطوير هذا الأداء على ركائز أساسية:

- **الكفاءة التقنية:** وتتمثل في قدرة المدير على تطويع التكنولوجيا الحديثة لخدمة الإدارة، مما يقلل من الوقت المستغرق في العمليات اليدوية ويزيد من دقة النتائج، وهو ما يسمى بـ "رقمنة القيادة التربوية" (الحسيني، 2024).
- **المهارات السلوكية والقيادية:** وتشمل القدرة على التأثير في المرؤوسين وتحفيزهم، حيث إن المدير الذي يمتلك مهارات تواصل فعالة يستطيع تقليل حدة التوترات داخل المدرسة، مما ينعكس إيجابياً على مناخ العمل العام (صالح، 2023).
- **الإدارة بالنتائج:** وهو تحول جذري في مفهوم الأداء، حيث ينتقل التركيز من "كم الساعات التي يقضيها المدير في مكتبه" إلى "حجم الأهداف المحققة فعلياً على أرض الواقع"، وهذا التوجه يقلل من الضغوط الروتينية غير المجدية (الزبيدي، 2022).

محددات الرضا الوظيفي وعلاقتها بالولاء التنظيمي:

إن الرضا الوظيفي ليس حالة ثابتة، بل هو نتيجة لتقييم مستمر يقوم به المدير لمكاسبه وخسائره المهنية. ومن أبرز المحددات التي تناولتها الأدبيات الإدارية الحديثة:

1. **العدالة التنظيمية:** وتشمل العدالة التوزيعية (توزيع المهام والمكافآت) والعدالة الإجرائية (طريقة اتخاذ القرارات). فشعور المدير بالعدالة داخل

المؤسسة التعليمية هو حجر الزاوية في بناء رضاه الوظيفي (عبد السلام، 2023).

2. **الدعم الاجتماعي والمؤسسي:** ويتمثل في شعور المدير بأن رؤسائه في الوزارة أو المراقبة يقفون خلفه ويقدمون له العون الفني والمعنوي عند مواجهة الأزمات. إن غياب هذا الدعم يجعل المدير يشعر بالاغتراب المهني وتدني مستوى الرضا (الورفلي، 2024).

3. **فرص النمو المهني:** إن تزويد المديرين ببرامج تدريبية متطورة (مثل التدريب على الذكاء الاصطناعي في الإدارة) يعطيهم شعوراً بالتجدد والقيمة الذاتية، مما يرفع من سقف طموحاتهم المهنية ويزيد من ارتباطهم بالمؤسسة (صالح، 2023).

العلاقة الارتباطية بين الضغط والأداء والرضا:

أن المتغيرات الثلاثة (الضغط، الأداء، الرضا) تشكل مثلثاً متكامل الأضلاع. فالضغوط المهنية إذا تجاوزت حدها الطبيعي أدت إلى تدهور الأداء الوظيفي، وهو ما يتبعه بالضرورة انخفاض حاد في الرضا الوظيفي. وعلى العكس من ذلك، فإن المؤسسة التي تنجح في إدارة ضغوط العمل وتوفير بيئة داعمة، تساهم في رفع كفاءة المدير، مما يولد لديه شعوراً عالياً بالرضا، وهذا الرضا بدوره يعمل "كمادة مشحمة" للعملية الإدارية تجعلها تسير بسلاسة وقوة (المنصوري، 2023). إن هذا التكامل هو ما يضمن نجاح العملية التعليمية في ليبيا في ظل التحديات الراهنة، ويحول المؤسسة التعليمية من مجرد "مبنى إداري" إلى "منظمة متعلمة" قادرة على العطاء المستدام (العتيبي، 2022).

التحديات التكنولوجية والذكاء الاصطناعي كأحد مصادر الضغوط الحديثة:

في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي يشهده العالم والمؤسسات التعليمية في ليبيا، برز نوع جديد من الضغوط يسمى بـ "الضغط التكنولوجي". فلم يعد المدير يواجه ضغوطاً بشرية أو تنظيمية فحسب، بل أصبح مطالباً بالتعامل مع سيل جارف من التقنيات والمستحدثات الرقمية التي أحدثت تغييراً جذرياً في بيئة العمل (العتيبي، 2022):

1. **عبء المعلومات الرقمي:** إن التدفق المستمر للبيانات عبر المنظومات الإلكترونية، والرسائل الفورية، والبريد الإلكتروني، خلق حالة من "التشتت الإداري" لدى المديرين. هذا الضغط الناتج عن ضرورة الاستجابة الفورية لكل ما هو رقمي أدى إلى تداخل وقت العمل مع الوقت الخاص، مما قلل من

مستويات الرضا الوظيفي وزاد من احتمالية الاحتراق النفسي (صالح، 2023).

2. **الفجوة المهارية:** إن دخول أنظمة الذكاء الاصطناعي في إدارة المدارس (مثل أنظمة تحليل بيانات الطلاب التلقائية أو الجداول الزمنية الذكية) وضع المدير أمام تحدي "التمكن التقني". فشعور المدير بعدم القدرة على مواكبة هذه التقنيات يولد لديه نوعاً من القلق المهني وتدني الثقة بالأداء، وهو ما يتطلب استراتيجيات تدريبية مكثفة لتقليص هذه الفجوة (الحسيني، 2024).
3. **أتمتة الأداء:** رغم أن التكنولوجيا تهدف لتوفير الوقت والجهد، إلا أن الاعتماد الكلي على الخوارزميات في تقييم أداء المعلمين أو النتائج قد يسلب المدير "اللمسة الإنسانية" والتقدير الذاتي لقراراته، مما يخلق نوعاً من الاغتراب الوظيفي ويؤثر على التكامل بين الجوانب النظرية والتطبيقية في الإدارة (المنصوري، 2023).

آليات المواجهة والصلابة النفسية في البيئة التعليمية اليبية:

لكي يتمكن مدير المدرسة من الحفاظ على مستوى أداء متميز ورضا وظيفي مستقر، لا بد من تفعيل آليات مواجهة تتناسب مع حجم التحديات في المؤسسات اليبية. وتتخذ هذه الآليات أشكالاً متعددة:

- **المواجهة المرتكزة على المشكلة:** وهي محاولة المدير تغيير الظروف الضاغطة بشكل موضوعي، مثل إعادة تنظيم وتوزيع المهام بين الوكلاء والمعلمين، أو استخدام تقنيات "الإدارة بالتمكين" لتخفيف العبء عن كاهله. إن هذا النوع من المواجهة يزيد من كفاءة الأداء ويجعل المدير يشعر بالسيطرة على بيئته المهنية (الزبيدي، 2022).
- **المواجهة المرتكزة على الانفعال:** وتتمثل في بناء "الصلابة النفسية" للمدير، وهي القدرة على الصمود في وجه الأزمات الإدارية والتعامل مع الضغوط كفرص للتحدي والنمو وليس كتهديدات. إن المدير الذي يتمتع بصلابة نفسية عالية يكون أكثر رضا عن عمله وأقل عرضة للأمراض الناتجة عن التوتر المهني (جبريل، 2021).
- **الدعم الاجتماعي التنظيمي:** إن وجود قنوات اتصال مفتوحة بين مديري المدارس في ليبيا (مثل روابط المديرين أو المجموعات المهنية) يساهم في تبادل الخبرات وتخفيف العبء النفسي من خلال المشاركة الوجدانية

والمهنية. هذا "التكافل الإداري" يعد من أهم عوامل تحقيق الرضا الوظيفي والاستمرارية في العطاء التربوي (الورفلي، 2024).
جودة الحياة الوظيفية كغاية نهائية للأداء الإداري:

إن المحصلة النهائية لإدارة الضغوط ورفع مستوى الأداء وتحقيق الرضا هي الوصول إلى ما يسمى بـ "جودة الحياة الوظيفية" وهي بيئة عمل تحترم كرامة المدير، وتوفر له الأمان الوظيفي، وتسمح له بالتوازن بين حياته المهنية والشخصية (عبد السلام، 2023).

إن المؤسسة التعليمية الناجحة في ليبيا هي التي تدرك أن استثمارها الحقيقي ليس في المباني أو الأجهزة فحسب، بل في "رأس المال البشري" المتمثل في المدير. فعندما تتوفر جودة الحياة الوظيفية، يختفي صراع الأدوار، وتتحوّل الضغوط من طاقة هدم إلى طاقة بناء، ويصبح الرضا الوظيفي ثقافة سائدة وليس مجرد هدف فردي. وهذا هو المسار الوحيد لضمان استدامة النجاح التعليمي في ظل المتغيرات العالمية المتسارعة التي تميز القرن الحادي والعشرين (صالح، 2023).
الجانب العملي:

ونتاول فيه وصفا لمنهج الدراسة المستخدم والطريقة والإجراءات التي تم اتباعها من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، حيث تضمن هذا الجانب وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة وطرق التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في الإجابة عن أسئلة الدراسة.

1. منهج وأداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة ببناء الاستبانة بعد الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة وتكونت الأداة في صورتها الأولية من (46) فقرة، وأصبحت (40) فقرة بعد تعديلات التي أقرحها المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الإدارة التربوية وعددهم (6) محكمين من حيث: وضوح الفقرات والصياغة اللغوية ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتماء الفقرات للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يروونه مناسباً من الفقرات.

2. صدق أداة الدراسة: تم حساب الاتساق الداخلي لاستبانة الدراسة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه، وكانت النتائج على النحو التالي:
ضغوط العمل:

جدول رقم (01)

ضغوط العمل لدى المديرين في البيئة التعليمية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي

معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارات ابعاد متغير ضغوط العمل والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

الضغوط الشخصية والنفسية		ضغوط نقص الموارد		ضغوط العلاقات الإنسانية		ضغوط الوقت		عبء العمل	
معامل الارتباط بالدرجة الكلية	الفقرة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	الفقرة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	الفقرة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	الفقرة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	الفقرة
0.690**	1	0.591**	1	0.801**	1	0.630**	1	0.562**	1
0.799**	2	0.730**	2	0.545**	2	0.648**	2	0.827**	2
0.880**	3	0.882**	3	0.859**	3	0.845**	3	0.689**	3
0.553**	4	0.592**	4	0.797**	4	0.717**	4	0.836**	4
		0.729**	5					0.829**	5

** علاقة ارتباط عند مستوى معنوية أقل من 0.01

يتضح من الجدول رقم (01) وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين كل عبارات ابعاد متغير ضغوط العمل والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، حيث ان مستوى الدلالة لكل معاملات الارتباط اقل من (0.05) وهذه الارتباطات تعزز صدق المقياس.

الأداء والرضا الوظيفي

جدول رقم (02)

معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارات ابعاد متغير الأداء والرضا الوظيفي والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

مستوى الرضا الوظيفي للمديرين		أداء المديرين	
معامل الارتباط بالدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	رقم الفقرة
0.697**	1	0.428**	1
0.701**	2	0.418**	2
0.542**	3	0.682**	3
0.419**	4	0.696**	4
0.591**	5	0.683**	5
0.422**	6	0.700**	6
0.586**	7	0.756**	7

ضغوط العمل لدى المديرين في البيئة التعليمية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي

0.733**	8	0.637**	8
0.583**	9	0.675**	9

** علاقة إرتباط عند مستوى معنوية أقل من 0.01

يتضح من الجدول رقم (02) وجود إرتباط إيجابي دال إحصائياً بين كل عبارات ابعاد متغير الأداء والرضا الوظيفي والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، حيث ان مستوى الدلالة لكل معاملات الارتباط اقل من (0.05) وهذه الارتباطات تعزز صدق المقياس.

3. ثبات أداة الدراسة :

استخدمت الباحثة معادلة (ألفا كرونباخ)، وطريقة التجزئة النصفية على محاور الدراسة، وظهرت النتائج في الجدول التالي رقم (03).

جدول رقم (03) نتائج اختبار ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمحاور الدراسة

التجزئة النصفية		ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
معامل الثبات سبيرمان براون	معامل الإرتباط بيرسون			
0.850	0.740	0.804	05	عبء العمل
0.703	0.542	0.668	04	ضغوط الوقت
0.628	0.458	0.743	04	ضغوط العلاقات الإنسانية
0.644	0.475	0.744	05	ضغوط نقص الموارد
0.599	0.428	0.691	04	الضغوط الشخصية والنفسية
0.625	0.454	0.709	09	أداء المديرين
0.687	0.523	0.609	09	مستوى الرضا الوظيفي للمديرين

يتضح من الجدول السابق رقم (03) أن معامل ثبات محاور الدراسة (معامل ألفا كرونباخ) قد تراوح بين (0.691، 0.804) لمختلف محاور الدراسة، ويتبين وجود علاقة إرتباط بين أجزاء محاور الدراسة، حيث تراوح معامل إرتباط بيرسون بين (0.428، 0.740)، كما إن معامل ثبات سبيرمان براون بين النصف الفردي والزوجي تراوح بين (0.599، 0.850)، وتعد هذه القيم عالية ومناسبة للتحقق من ثبات المقياس.

4. ترميز بيانات الدراسة:

بعد تجميع استمارات الاستبانة استخدمت الباحثة الطريقة الرقمية في ترميز البيانات، وبما أنه يقابل كل عبارة من عبارات محاور المتغيرات الأساسية للاستبانة قائمة تحمل الاختيارات التالية وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي : (أوافق بشدة – أوافق – أوافق إلى حد ما – لا أوافق – لا أوافق بشدة)، وقد تم إعطاء كل من الاختيارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي : أوافق بشدة (5) خمس درجات، أوافق (4) أربع درجات، أوافق إلى حد ما (3) ثلاث درجات، لا أوافق (2) درجتان، لا أوافق بشدة (1) درجة واحدة.

وبما أن هناك أربع مسافات وخمس اختيارات، لذلك تم تحديد المدى لكل اختيار حيث أن المدى $= \frac{4}{5} = 0.8$ بالتالي فإن المدى بين كل اختيار يساوي 0.8، ومن ذلك فإن مدى كل اختيار يتم حسابه كما مبين بالجدول رقم (04).

جدول رقم (04) يوضح مدى الاختيارات المستخدمة بالدراسة

المدى الاختيار	الاختيارات
من 1 إلى أقل من 1.8	لا أوافق بشدة
من 1.8 إلى أقل من 2.6	لا أوافق
من 2.6 إلى أقل من 3.4	أوافق إلى حد ما
من 3.4 إلى أقل من 4.2	أوافق
من 4.2 إلى 5	أوافق بشدة

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من مفردات المجتمع، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على استخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences" والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) الإصدار 26، وفي ما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- معامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، معامل ارتباط سبيرمان براون.
- التوزيع النسبي، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري.
- اختبار t لعينة واحدة كأحد أساليب الإحصاء الاستدلالي، لإمكانية تعميم النتائج من العينة إلى المجتمع.

6. خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (05) خصائص عينة الدراسة

ضغوط العمل لدى المديرين في البيئة التعليمية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	الخصائص
33.3	08	ذكر	الجنس
66.7	16	انثى	
100.0	24	المجموع	
16.7	04	من 40 الى اقل من 45 سنة	العمر
25.0	06	من 45 الى اقل من 50 سنة	
33.3	08	من 50 الي اقل من 55 سنة	
25.0	06	من 55 سنة فأكثر	
100.0	24	المجموع	
33.3	08	دبلوم	المؤهل العلمي
29.2	07	بكالوريوس	
33.3	08	لسانسن	
4.2	01	ماجستير	
100.0	24	المجموع	
25.0	06	من 5 سنوات او اقل	سنوات الخبرة الادارية
16.7	04	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
33.3	08	من 10 الى اقل من 15 سنة	
25.0	06	من 15 سنة فأكثر	
100.0	24	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (05) الذي يوضح خصائص عينة الدراسة أنها تتميز بالآتي:

- أن نسبة 33.3% ذكور، ونسبة 66.7% إناث.
- أن نسبة 33.3% أعمارهم (من 50 الي اقل من 55 سنة)، ونسبة 25.0% أعمارهم (من 45 الى اقل من 50 سنة) أو (من 55 سنة فأكثر).
- نسبة 33.3% مؤهلهم العلمي (لسانسن) أو (دبلوم)، و 29.2% مؤهلهم العلمي (بكالوريوس).
- أن نسبة 33.3% سنوات خبرتهم الإدارية (من 10 الى اقل من 15 سنة)، ونسبة 25.0% سنوات خبرتهم (من 15 سنة فأكثر) أو (من 5 سنوات او اقل).

7. تحليل بيانات الدراسة:

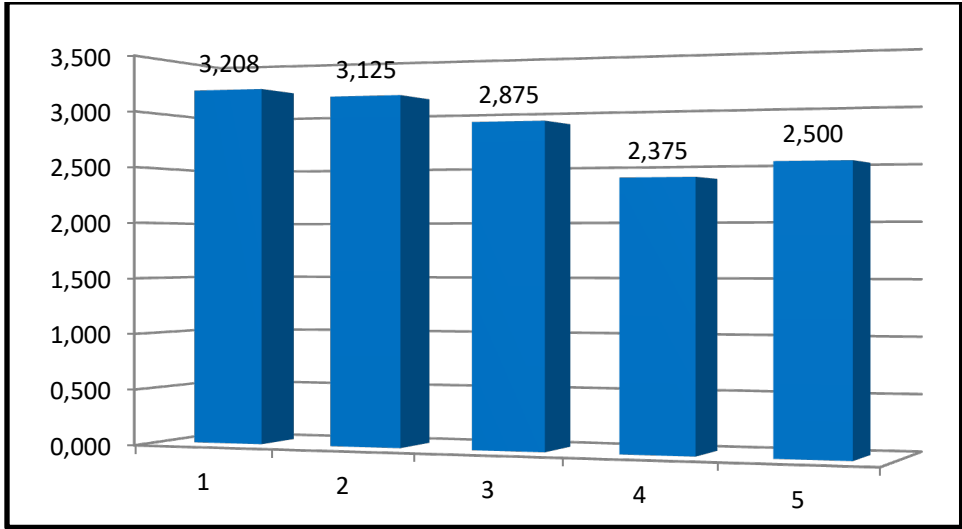
المحور الأول - ضغوط العمل في البيئة التعليمية:

أولاً - عبء العمل :

جدول رقم (06) نتائج تحليل عبء العمل

ضغوط العمل لدى المديرين في البيئة التعليمية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة إختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي \bar{x}	درجة الموافقة					النسبة %	محتوى الفقرة	ت
					لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة			
1	0.000	16.87	0.932	3.208	00	08	03	13	00	ت	أعباء العمل تفوق طاقتي	1
					00.	33.	12.	54.	00.	%		
					0	3	5	2	0			
2	0.000	10.12	1.513	3.125	06	03	01	10	04	ت	المهام العاجلة المتكررة تسبب لي الفوضى	2
					25.	12.	4.2	41.	16.	%		
					0	5		7	7			
3	0.000	10.59	1.329	2.875	04	07	04	06	03	ت	أجد صعوبة في تفويض المهام بسبب كثرتها	3
					16.	29.	16.	25.	12.	%		
					7	2	7	0	5			
5	0.000	10.61	1.096	2.375	04	13	02	04	01	ت	أشعر بأن عبء العمل يؤثر على جودة أعمالي	4
					16.	54.	8.3	16.	4.2	%		
					7	2		7				
4	0.000	10.07	1.216	2.500	06	08	02	08	00	ت	كثرة المهام تعيق قدرتي على إنجازها	5
					25.	33.	8.3	33.	00.	%		
					0	3		3	0			
	0.000	14.95	0.922	2.816	الدرجة الكلية حول عبء العمل							



الشكل رقم (01) يبين الوسط الحسابي حول عبء العمل

من الجدول رقم (06) والشكل رقم (01) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (عبء العمل) جاءت أغلبها ضمن فئة الاجابة (أوافق إلى حد ما)، وإن المتوسط العام للمحور ضمن فئة الاجابة (أوافق إلى حد ما) مما يشير إلى أن مديري مدارس الثانوية ببلدية قصر بن غشير يؤكدون على وجود مستوى متوسط من (عبء العمل)، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

ثانياً : ضغوط الوقت

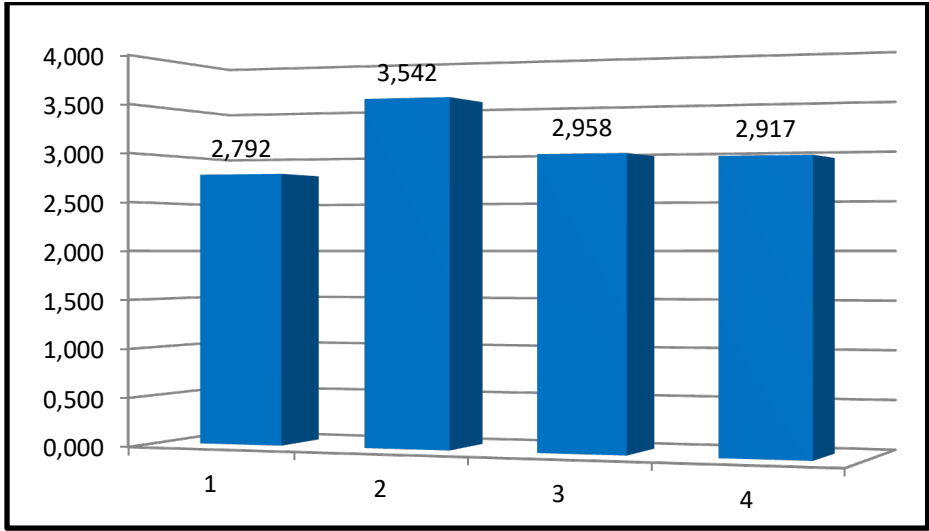
جدول رقم (07) نتائج تحليل ضغوط الوقت

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي \bar{x}	درجة الموافقة					النسبة %	محتوى الفقرة	ت
					لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة			
4	0.000	10.93	1.250	2.792	04	08	02	09	01	ت	أشعر أن الوقت لا يكفي لإنجاز المهام	1
					16.7	33.3	8.3	37.5	4.2	%		

ضغوط العمل لدى المديرين في البيئة التعليمية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي

											المطلوب ة	
1	0.00 0	15.2 0	1.141	3.542	02	02	05	11	04	ت	قلة المدة الزمنية في تحقيق المهام تؤثر على التخطيط السليم	2
					8.3	8.3	20. 8	45. 8	16. 7	%		
2	0.000	12.4 9	1.160	2.958	02	08	05	07	02	ت	أعرض لمواعيد نهائية ضيقة باستمرا ر	3
					8.3	33. 3	20. 8	29. 2	8.3	%		
3	0.000	11.1 4	1.283	2.917	03	08	04	06	03	ت	افتقر لإدارة الوقت في إنجاز المهام على أكمل وجه	4
					12. 5	33. 3	16. 7	25. 0	12. 5	%		
	0.000	17.4 5	.856	3.052	الدرجة الكلية حول ضغوط الوقت							

ضغوط العمل لدى المديرين في البيئة التعليمية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي



الشكل رقم (02) يبين الوسط الحسابي حول ضغوط الوقت

من الجدول رقم (07) والشكل رقم (02) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (ضغوط الوقت) جاءت أغلبها ضمن فئة الاجابة (أوافق إلى حد ما)، وإن المتوسط العام للمحور ضمن فئة الاجابة (أوافق إلى حد ما) مما يشير إلى أن مديري مدارس الثانوية ببلدية قصر بن غشير يؤكدون على وجود مستوى متوسط من (ضغوط الوقت)، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

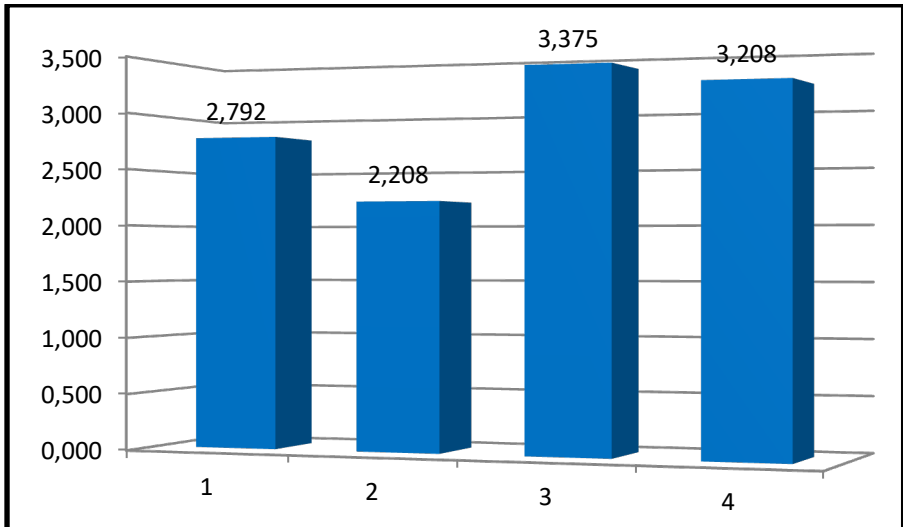
ثالثاً : ضغوط العلاقات الإنسانية

جدول رقم (08) نتائج تحليل ضغوط العلاقات الإنسانية

الترتيب	مستوى المعنوي p-value	قيمة إختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي \bar{x}	درجة الموافقة					الفئة	محتوى الفقرة	ت
					لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة			
3	0.000	10.37	1.318	2.792	05	07	01	10	01	ت	يصيبني التوتر بسبب الصراع بين العاملين	1
					20.8	29.2	4.2	41.7	4.2			
4	0.00	10.1	1.062	2.208	06	12	01	05	00	ت	أواجه	2

ضغوط العمل لدى المديرين في البيئة التعليمية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي

	0	8			25.0	50.0	4.2	20.8	00.0	%	صعوبة في إدارة العلاقات وحل النزاعات داخل الفريق
1	0.000	15.66	1.056	3.375	02	03	04	14	01	ت	قلة الدعم من الرؤساء يشعروني بالضغط
					8.3	12.5	16.7	58.3	4.2	%	
2	0.000	12.57	1.250	3.208	03	05	02	12	02	ت	ضعف العلاقات داخل المؤسسة تزيد من حدة الضغوط
					12.5	20.8	8.3	50.0	8.3	%	
	0.000	16.04	0.884	2.895	الدرجة الكلية حول ضغوط العلاقات الإنسانية						



الشكل رقم (03) يبين الوسط الحسابي حول ضغوط العلاقات الإنسانية

ضغوط العمل لدى المديرين في البيئة التعليمية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي

من الجدول رقم (08) والشكل رقم (03) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (ضغوط العلاقات الإنسانية) جاءت ضمن فئة الاجابة (أوافق إلى حد ما)، وإن المتوسط العام للمحور ضمن فئة الاجابة (أوافق إلى حد ما) مما يشير إلى أن مديري مدارس الثانوية ببلدية قصر بن غشير يؤكدون على وجود مستوى متوسط من (ضغوط العلاقات الإنسانية)، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

رابعاً - ضغوط نقص الموارد:

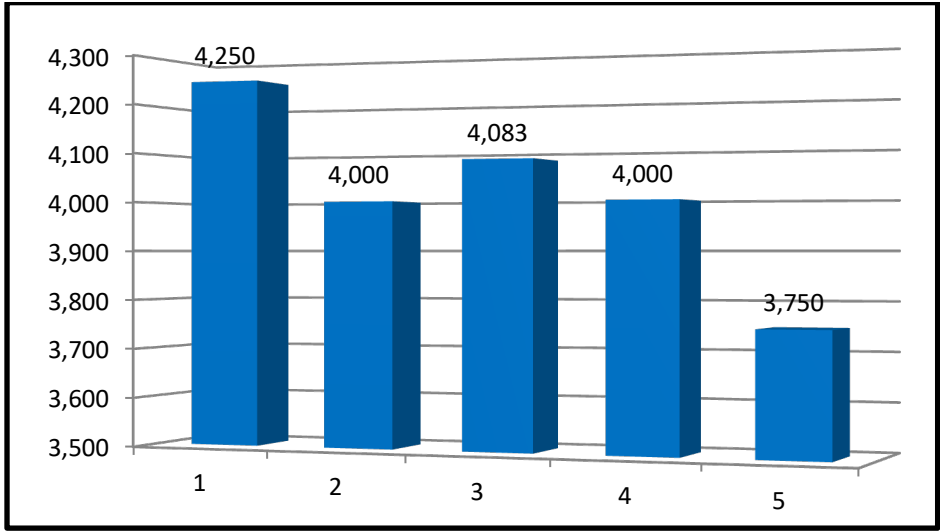
جدول رقم (09) نتائج تحليل ضغوط نقص الموارد

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي \bar{x}	درجة الموافقة					النسبة %	محتوى الفقرة	ت
					لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة			
1	0.000	22.05	0.944	4.250	01	00	02	10	11	ت	اعاني من نقص الموارد المادية اللازمة لإنجاز مهام عملي بكفاءة	1
4	0.000	21.01	0.933	4.000	00	02	04	10	08	ت	قلة الكوادر المؤهلة تزيد العبء على كاهلي	2
2	0.000	21.54	0.929	4.083	00	02	03	10	09	ت	يؤثر ضعف الإمكانيات المتاحة في المؤسسة	3

ضغوط العمل لدى المديرين في البيئة التعليمية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي

											ة سلباً على جودة أدائي الوظيفي	
					00	02	01	16	05	ت	أشعر بعدم الرضا عن أدائي أحياناً بسبب العوائق المرتبطة بقلة الموارد	4
3	0.000	25.1 1	0.780	4.000	00. 0	8.3	4.2	66. 7	20. 8	%		
					02	02	02	12	06	ت	يؤثر نقص الكادر البشري في المؤسس ة على زيادة أعباء العمل الموكلة إليّ	5
5	0.000	15.4 5	1.189	3.750	8.3	8.3	8.3	50. 0	25. 0	%		
	0.000	29.0 5	.6770	4.016	الدرجة الكلية حول ضغوط نقص الموارد							

ضغوط العمل لدى المديرين في البيئة التعليمية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي



الشكل رقم (04) يبين الوسط الحسابي حول ضغوط نقص الموارد من الجدول رقم (09) والشكل رقم (04) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (ضغوط نقص الموارد) جاءت كلها ضمن فئة الاجابة (أوافق)، وإن المتوسط العام للمحور ضمن فئة الاجابة (أوافق) مما يشير إلى أن مديري مدارس الثانوية ببلدية قصر بن غشير يؤكدون على وجود مستوى مرتفع من (ضغوط نقص الموارد)، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

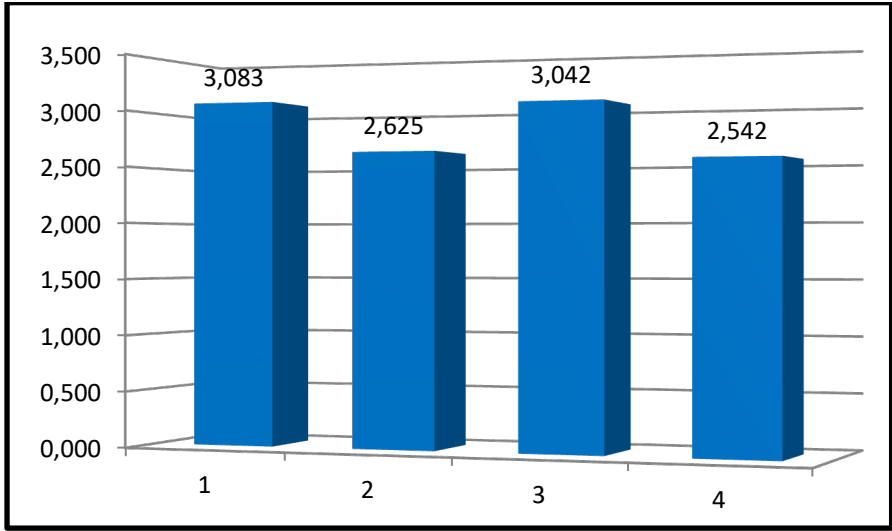
خامساً - الضغوط الشخصية والنفسية:

جدول رقم (10) نتائج تحليل الضغوط الشخصية والنفسية

الترتيب	مستوى المعنوي p-value	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي \bar{x}	درجة الموافقة					متوسط الفقرة	محتوى الفقرة
					لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
1	0.000	11.77	1.283	3.083	03	05	07	05	04	ت	تؤثر الضغوط الشخصية (أسرة، صحة).
					12.5	20.8	29.2	20.8	16.7	%	

ضغوط العمل لدى المديرين في البيئة التعليمية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي

											(.. على قدرتي في إنجاز العمل	
3	0.00 0	10.33	1.245	2.625	03	12	03	03	03	ت	أواجه صعوبا ت في الحفاظ على التواز ن بين العمل والحياة الشخ صية	2
					12.5	50.0	12.5	12.5	12.5	%		
2	0.000	11.75	1.268	3.042	04	05	02	12	01	ت	اشعر بالإرها ق المتكر ر بسبب الضغ ط النفسي	3
					16.7	20.8	8.3	50.0	4.2	%		
4	0.0 00	11. 72	1.0 62	2.5 42	03	11	05	04	0 1	ت	افتقد القدرة على التعامل مع متطلبا ت العمل	4
					12. 5	45. 8	20. 8	16. 7	4. 2	%		
					الدرجة الكلية حول الضغوط الشخصية والنفسية							
	0.000	16.95	0.815	2.822								



شكل رقم (5) يبين الوسط الحسابي حول الضغوط الشخصية والنفسية من الجدول رقم (10) والشكل رقم (05) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (الضغوط الشخصية والنفسية) جاءت أغلبها ضمن فئة الاجابة (أوافق إلى حد ما)، وإن المتوسط العام للمحور ضمن فئة الاجابة (أوافق إلى حد ما) مما يشير إلى أن مديري مدارس الثانوية ببلدية قصر بن غشير يؤكدون على وجود مستوى متوسط من (الضغوط الشخصية والنفسية)، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

المحور الثاني - أداء المديرين

جدول رقم (11) نتائج تحليل أداء المديرين

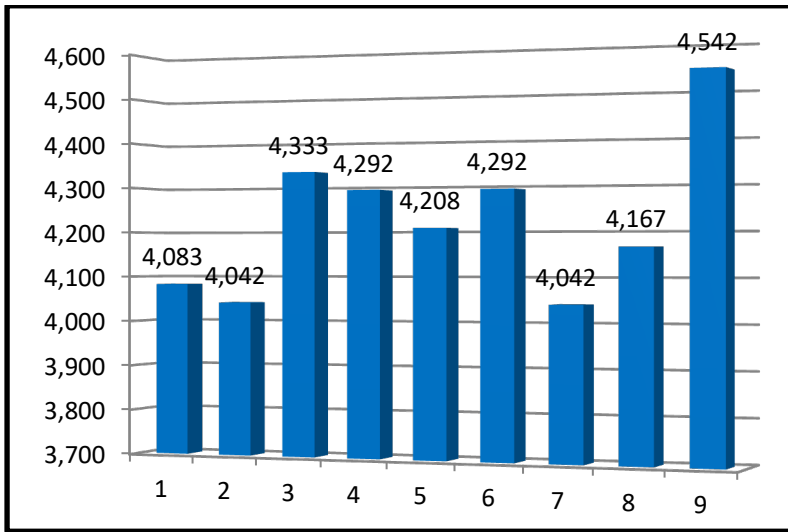
الترتيب	مستوى المعنوي p-value	قيمة إختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي \bar{x}	درجة الموافقة					القيمة	محتوى الفقرة	ت
					لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة			
7	0.000	18.18	1.100	4.083	02	00	01	12	09	ت	تتميز أعماله الإدارية بالدقة والجودة	1
9	0.00	23.0	0.859	4.042	01	00	02	15	06	ت	ألتزم	2

ضغوط العمل لدى المديرين في البيئة التعليمية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي

	0	5			4.2	00.0	8.3	62.5	25.0	%	بمعايير الجودة في تنفيذ مهام	
2	0.000	37.59	0.565	4.333	00	00	01	14	09	ت	أحول تقليل الأخطاء الإدارية أثناء القيام بأعمال.	3
4	0.000	33.68	0.624	4.292	00	00	02	13	09	ت	تحتاج الأعمال إلى التحسين المستمر لغرض التجويد	4
5	0.000	40.50	0.509	4.208	00	00	01	17	06	ت	أقوم بالتخطيط المسبق لجميع أنشطة العمل	5
3	0.000	38.22	0.550	4.292	00	00	01	15	08	ت	أتابع باستمرار إنجاز المهام بدقة وفق المعايير المحددة	6
8	0.000	28.68	0.690	4.042	00	00	05	13	06	ت	أمتلك مهارة إدارة الوقت بكفاءة أثناء أداء واجباتي	7
6	0.000	29.07	0.702	4.167	00	00	04	12	08	ت	أأخذ القرارات بناء على	8
					00	00	16.7	50.0	33.3	%		

ضغوط العمل لدى المديرين في البيئة التعليمية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي

معلومات دقيقة وموضوعية										
1	0.000	37.82	0.588	4.542	00.00	00.00	01.42	09.37	14.58	تأقوم بمراجعة نتائج الأعمال الإدارية من أجل تطويرها مستقبلا
الدرجة الكلية حول أداء المديرين										
	0.000	53.16	0.389	4.222						



شكل رقم (06) يبين الوسط الحسابي حول أداء المديرين

من الجدول رقم (11) والشكل رقم (06) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (أداء المديرين) جاءت أغلبها ضمن فئة الاجابة (أوافق)، وإن المتوسط العام للمحور ضمن فئة الاجابة (أوافق) مما يشير إلى أن مديري مدارس الثانوية ببلدية قصر بن غشير يؤكدون على أن أدائهم لعملهم مرتفع، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

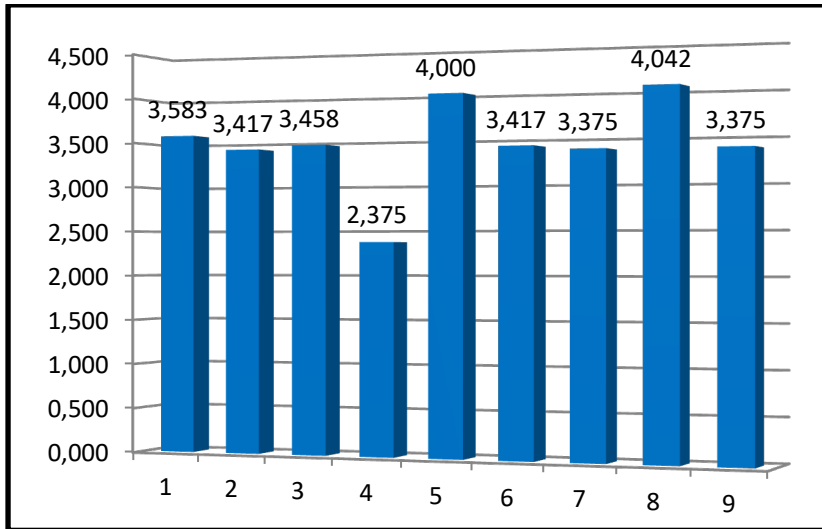
المحور الثالث : مستوى الرضا الوظيفي للمديرين

جدول رقم (12) نتائج تحليل مستوى الرضا الوظيفي للمديرين

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي \bar{x}	درجة الموافقة					نعم	محتوى الفقرة	ت
					لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة			
3	0.000	16.56	1.060	3.583	00	05	05	09	05	ت	أنا راضٍ عن بيئة العمل في مؤسستي	1
					00.0	20.8	20.8	37.5	20.8	%		
6	0.000	17.18	0.974	3.417	00	05	07	09	03	ت	تقدر الجهات العليا مجهوداتي	2
					00.0	20.8	29.2	37.5	12.5	%		
4	0.000	19.17	0.884	3.458	01	02	07	13	01	ت	أنا راضٍ عن نظام التقييم والترقيات داخل المؤسسة	3
					4.2	8.3	29.2	54.2	4.2	%		
9	0.000	8.261	1.408	2.375	10	04	02	07	01	ت	أفكر في ترك عملي بسبب عدم الرضا الوظيفي	4
					41.7	16.7	8.3	29.2	4.2	%		
2	0.000	21.01	0.933	4.000	01	00	04	12	07	ت	أشعر بالرضا عن طبيعة المهام التي أقوم بها	5
					4.2	00.0	16.7	50.0	29.2	%		
5	0.000	19.00	0.881	3.417	00	05	05	13	01	ت	نتوفر لي فرص للنمو والتقدم الوظيفي	6
					00.0	20.8	20.8	54.2	4.2	%		
7	0.000	21.48	0.770	3.375	00	04	07	13	00	ت	أشعر بالراحة	7
					00.0	16.7	29.2	54.2	00.0	%		

ضغوط العمل لدى المديرين في البيئة التعليمية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي

					0	7	2	2	0	تجاه بيئة العمل المادية والمعنوية		
1	0.000	19.00	1.042	4.042	01	01	03	10	09	ت	علاقتي مع الرؤساء تتسم بالاحترام والدعم	8
					4.2	4.2	12.5	41.7	37.5	%		
8	0.000	15.66	1.056	3.375	00	07	04	10	03	ت	أتلقى التقدير المناسب عند إنجاز أعمالي بنجاح	9
					00.0	29.2	16.7	41.7	12.5	%		
					الدرجة الكلية حول مستوى الرضا الوظيفي للمديرين							
0.000		33.82	0.499	3.449								



جدول رقم (07) يبين الوسط الحسابي حول مستوى الرضا الوظيفي للمديرين من الجدول رقم (12) والشكل رقم (07) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (مستوى الرضا الوظيفي للمديرين) جاءت أغلبها ضمن فئة الاجابة (أوافق)، وإن المتوسط العام للمحور ضمن فئة الاجابة (أوافق) مما يشير إلى أن مديري مدارس الثانوية ببلدية قصر بن غشير يؤكدون على وجود مستوى مرتفع من

ضغوط العمل لدى المديرين في البيئة التعليمية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي

(الرضا الوظيفي)، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

الإجابة عن التساؤل : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى المديرين؟

لإيجاد العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى المديرين تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول التالي رقم (13) يوضح ذلك:

جدول (13)

نتائج اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى المديرين

المتغيرات	درجة معامل ارتباط بيرسون
ضغوط العمل	- 0.489**
الأداء الوظيفي لدى المديرين	

** ارتباط عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول رقم (13) أن معامل ارتباط بيرسون بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى المديرين تشير لوجود علاقة عكسية (سالبة) ذات دلالة إحصائية، حيث تبين ان مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وهذا يدل على انه كلما زادت ضغوط العمل انخفض معها الأداء الوظيفي لدى المديرين (والعكس صحيح).

الإجابة عن التساؤل : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى المديرين؟

لإيجاد العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى المديرين تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول التالي رقم (14) يوضح ذلك:

جدول (14)

نتائج اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى المديرين

المتغيرات	درجة معامل ارتباط بيرسون
ضغوط العمل	- 0.528**
الرضا الوظيفي لدى المديرين	

** ارتباط عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول رقم (14) أن معامل ارتباط بيرسون بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى المديرين تشير لوجود علاقة عكسية (سالبة) ذات دلالة إحصائية، حيث

تبين ان مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وهذا يدل على انه كلما زادت ضغوط العمل انخفض معها الرضا الوظيفي لدى المديرين (والعكس صحيح).

نتائج البحث:

تعرض الباحثة النتائج التي توصلت إليها من خلال إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات التي جمعت من المبحوثين من خلال العرض التالي:

1. كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية من الناحية النظرية بين مستويات ضغوط العمل المرتفعة وبين كفاءة الأداء الوظيفي لمديري المدارس في البيئة التعليمية الليبية.
2. بينت النتائج أن الضغوط الناتجة عن غموض الدور وتداخل الصلاحيات الإدارية تعد من أبرز المعوقات التي تستنزف الطاقة الذهنية للمدير وتعيق قدرته على اتخاذ القرارات الاستراتيجية السليمة.
3. تشير النتائج إلى أن الرضا الوظيفي يمثل حجر الزاوية في استقرار الإدارة المدرسية حيث يعمل كمتغير وسيط يقلل من حدة الآثار السلبية للضغوط المهنية على سلوك المدير.
4. كما اظهرت النتائج أن نقص الدعم التنظيمي والمادي في المؤسسات التعليمية الليبية يؤدي إلى زيادة شعور المديرين بالإجهاد المهني مما ينعكس سلباً على ولائهم وارتباطهم بالمؤسسة.
5. أكدت الدراسة أن التطور التكنولوجي المفاجئ وما يسمى بالضغط الرقمي أصبح يشكل مصدراً جديداً من مصادر التوتر للمديرين الذين يفتقرون للتدريب الكافي على المنظومات الحديثة.
6. كشف النتائج أن غياب العدالة التنظيمية في توزيع الأعباء والحوافز بين القيادات التربوية يؤدي إلى تدني مستويات الرضا الوظيفي وزيادة احتمالية الإصابة بالاحترق النفسي المهني.
7. بينت الدراسة أن هناك حاجة ملحة لتطوير أنظمة الاتصال داخل المؤسسات التعليمية الليبية لتقليل الفجوة بين الإدارة العليا والقيادات الميدانية مما يساهم في تخفيف الضغوط المهنية.
8. أظهرت النتائج أن جودة الحياة الوظيفية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرة المدير على التوازن بين المتطلبات المهنية والاحتياجات الشخصية وهو ما يفتقده الكثير من المديرين في ظل الأعباء الحالية.

9. خلصت الدراسة إلى أن تحسين الأداء الوظيفي لا يتوقف على توفير الإمكانيات المادية فحسب بل يتطلب بناء بيئة عمل محفزة تدعم الاستقرار النفسي والمهني للمدير باعتباره قائد العملية التعليمية.

توصيات البحث:

- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة بمجموعة من الإجراءات التطويرية لتعزيز الأداء والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس في ليبيا:
1. ضرورة تبني برامج تدريبية متطورة تهدف إلى تنمية مهارات إدارة الضغوط والصلابة النفسية لدى مديري المدارس لتمكينهم من التعامل مع الأعباء المهنية المتزايدة بكفاءة واقتدار.
2. العمل على صياغة توصيف وظيفي دقيق وشامل يحدد المهام والمسؤوليات والصلاحيات لكل مدير مدرسة بوضوح تام وذلك للقضاء على ظاهرة غموض الدور وتداخل المسؤوليات التي تسبب القلق المهني.
3. إصلاح نظام الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية في المؤسسات التعليمية الليبية ليرتكز على معايير الأداء والعدالة التنظيمية مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء للمؤسسة.
4. تدريب المديرين على مهارات القيادة الرقمية لتقليل حدة الضغط التكنولوجي الناتج عن التحول نحو الإدارة الإلكترونية الحديثة.
5. تفعيل دور وحدات الإرشاد النفسي والتطوير الإداري في مراقبات التعليم لتقديم الدعم الفني والمعنوي المستمر للمديرين ومساعدتهم في حل المشكلات التنظيمية والمهنية المعقدة.
6. ضرورة إشراك مديري المدارس في عمليات صنع القرار التربوي ورسم السياسات التعليمية لتعزيز شعورهم بالقيمة المهنية وزيادة مستوى ارتباطهم بالأهداف الاستراتيجية للدولة.
7. تطوير بيئة العمل الفيزيائية والمادية داخل المكاتب الإدارية بالمدارس وتوفير الإمكانيات والوسائل التي تسهل إنجاز المهام اليومية بسرعة ودقة مما يقلل من الجهد الذهني والبدني المبذول.
8. تشجيع تأسيس ملتقيات أو روابط مهنية دورية تجمع بين مديري المدارس في مختلف المناطق لتبادل الخبرات الناجحة في إدارة الأزمات والضغوط ونشر ثقافة التميز الإداري.

9. تطبيق معايير جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية من خلال تقليل ساعات العمل الإضافية غير المجدية وتوفير سبل الراحة والتقدير التي تضمن التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
10. ضرورة إجراء دراسات مسحية دورية لتقييم مستويات الرضا الوظيفي والاحترق النفسي لدى القيادات التربوية للوقوف على المشكلات في مهدها ووضع الحلول العلمية المناسبة لها.

بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة

قائمة المراجع:

- أبو القاسم، فوزية علي (2023) الرضا الوظيفي وعلاقته بالاستقرار المهني لدى مديري المؤسسات التعليمية في ليبيا. بنغازي: مجلة العلوم الإنسانية.
- ام السعد أحمد حمودة، يحي عمر فكرون، أيوب مفتاح حويلي، إدارة الوقت وأثرها في ضغوط العمل، بحث منشور في مجلة دراسات الاقتصاد والعمال – مصراته، المجلد 12 العدد 1 ، يوليو 2025م. (318 – 344)
- الحسيني، هدى محمد (2024) دور القيادة التربوية في تحسين الأداء الوظيفي وتخفيف ضغوط العمل في المدارس المتوسطة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الرشدي، عبد الله بن محمد (2022) ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية. الرياض: المجلة السعودية للعلوم التربوية.
- الزبيدي، عمر (2022) نظريات الرضا الوظيفي واستراتيجيات التطوير الإداري في المؤسسات الحديثة. عمان: مجلة الإدارة والابتكار.
- العتيبي، فهد (2022) إدارة الضغوط المهنية وتطوير الأداء في الهياكل التنظيمية الحديثة. الرياض: دار النشر الأكاديمي.
- العنزي، سلطان (2022) سيكولوجية العمل وضغوط المهنة في المجال التربوي. القاهرة: دار الفكر العربي.
- القحطاني، سالم سعيد (2023) إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي في المنظمات المعاصرة. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- المنصوري، خالد (2023) سيكولوجية العمل والمنظمات: دراسة في واقع المؤسسات التعليمية الليبية. طرابلس: منشورات جامعة طرابلس.

ضغوط العمل لدى المديرين في البيئة التعليمية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي

- الورفلي، عصام (2024) الدعم التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في البيئة التعليمية . طرابلس: مركز البحوث التربوية.
- الشديقات، منيرة، والزيون، محمد سليم (2020) واقع استخدام تكنولوجيا التعليم في العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين. الأردن: مجلة البحوث في العلوم التربوية.
- جبريل، محمد (2021) السلوك التنظيمي في البيئة التعليمية العربية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- زكريا محمد هيبية، رقية عبد العالي الحربي، مستوى ضغوط العمل التي تواجهها مديرات المدارس المتوسطة الحكومية بالمدينة المنورة، بحث منشور في مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، ج 2 / يناير 2019، ص ص 498 – 528 .
- صالح، هبة (2023) ضغوط العمل وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس . القاهرة: المجلة العربية للعلوم التربوية.
- عبد السلام، مبروكة (2023) العدالة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية . طرابلس: منشورات جامعة طرابلس.
- عزري سومية، أثر ضغوط العمل على العلاقات الإنسانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – قسم العلوم الإجتماعية، 2020 م . (1 - 99)
- فيصل عبد الله رمزي الغامدي، أشرف عبده حسن الألفي، ضغوط العمل لدى قادة المدارس السعودية الحكومية بإدارة تعليم الباحة وعلاقتها بممارستهم لصلاحياتهم، بحث منشور في مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (182، الجزء الثاني (2))، ابريل لسنة 2019م، ص ص 843 - 908 .
- يوسف، فتحي محمد (2021) ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم العام بمدينة طرابلس. طرابلس: مجلة الدراسات العليا.