الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد الخامس، العدد الثالث، 2020.

الضغوط النفسية التي تواجه مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان وسبل مواجهتها

نيفين خليل عبد القادر الربابعة

تاريخ استلام البحث 2018/11/22 تاريخ قبول البحث 2019/3/2

ملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف الى الضغوط النفسية التي تواجه مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان وسبل مواجهتها، وتم اجراء الدراسة على عينة مكونة من (46) مدير مدرسة في محافظة العاصمة عمان، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير مقياس الضغوط النفسية بعد الاطلاع على الادب النظري والدراسات السابقة، وتم استخراج دلالات الصدق والثبات لفقرات المقياس.

اشارت النتائج الى أن مستوى الضغوط النفسية وابعادها لدى مديري المدارس كان متوسطاً، ووجود فروق دالة إحصائياً بين المتوسطين الحسابين للضغوط النفسية من قبل مديري المدارس، فقد وجدت الباحثة بأن الاجابة عن هذا السؤال تتمثل بعرض مقترحات ذات صياغة تربوية كإتاحة الفرصة لمديري المدارس بتطوير كفاءاتهم المهنية ورفع مستوى الدخول لتحسن الأوضاع المعيشية لديهم، وكذلك وضع اسس ومعايير في اختيار مديري المدارس ممن يمتلكون المقدرة على مواجهة الصعوبات والضغوط وتحمل المسؤولية، وتجنب التدخلات في اختصاصات المسؤولين للعمل الاداري بين الادارات والجهات الرقابية والادارة المدرسية، والتخفيف من الروتين في اداء العمل وتوفير الامكانيات لإنجاح الدور الاداري لمدير المدرسية، وعقد الدورات والورش التدريبية لمديري المدارس.

الكلمات المفتاحية: الضغوط النفسية، مديرو المدارس.

Psychological Stress that Face the School Principals in the Capital Amman Governorate and the Ways to Cinfront Them

Neven Khalil Abdulkader Al-Rababa

Abstract:

The study aimed at finding out the psychological stress that face by the school principals in the capital Amman governorate. The study was conducted on a sample of (46) school principals in the capital Amman Governorate. The study adopted the descriptive methodology. To achieve the objective of the study, a measure of psychological stress was developed after reviewing theoretical literature and previous studies. Indications of validity and reliability were extracted for the scale items. The results indicated that the level of psychological stress and its dimensions among school principals was medium. There were significant differences between the means of psychological stress of school principals due to the sex variable, and in favor of females, As for ways of school principals to face psychological stress, the researcher found that the answer to this question was to present proposals of educational for mulation as an opportunity for school principals, such as allowing school principals to develop their professional competences, raise the level of income to improve living conditions, establishing principles and standards for selecting school principals who have the ability to face difficulties, stress, assume responsibility and avoid interference in the competencies of officials in administrative work between departments, supervisory authorities and school administration, reduce the routine in the performance of work, and provide capabilities for the success of the administrative role of the principal and hold courses and training workshops for school principals.

Keywords: Psychological stress, school principals.

المقدمة

تولي الدول المتقدمة والنامية على السواء اهتمامًا كبيرًا بالتربية، وذلك استنادًا للدور الفاعل الذي تقوم به في تقدم المجتمعات ورقيها، لهذا أصبحت التربية من أهم الوسائل التي تستعين بها الدول كافة في حل قضاياها الاجتماعية والاقتصادية وتحقيق الرفاهية والتقدم، وذلك بوصفها احدى الأدوات الرئيسة في إعداد القوى البشرية المدربة، والقادرة على صنع التقدم وقيادته، الأمر الذي يستوجب توفير عديد من المتطلبات، منها وجود إدارة تربوية حديثة واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للتقدم، وعلى أداء أدوار أساسية وتحمل مسؤوليات جديدة تتطلبها عملية التحديث.(Bahjat,1991).

في حين اصبحت عملية المتابعة المستمرة للتطورات المعاصرة في مجال التربية وإدارتها تعكس مدى الاهتمام الذي توليه تلك الدول لرفاهية مجتمعاتها أفرادًا ومؤسسات، وذلك بما تتركه التربية من أثر بناء في بناء المجتمع المدرك لأهدافه، والمخطط لها على أسس قابلة للتنفيذ والتقويم المستمر، لأن تقدم أي أمة من الأمم يتأثر إلى حد بعيد بمدى التطور العلمي والتكنولوجي الذي تحرزه تلك الأمة، وأن هذا التطور الذي تصل إليه يعكس هو الآخر مدى كفاءة أنظمتها التربوية وسياستها التعليمية وفاعليتها.(Haji,1994).

ويشهد العصر الحالي سلسلة من التغيرات والتطورات العلمية أدت إلى إحداث ثورة معرفية في شتى الميادين والمجالات، وحتى تكون هذه التغيرات والتطورات منظمة لابد من إدارة سليمة لتصريف شئون الحياة وتحقيق أهداف المجتمع، وتعد الإدارة العنصر الحاسم الآن في تقدم الأمم، والمدير هو العقل المدبر والمفكر المستنير لتوجيه الأنشطة بما يعود على المؤسسة والمجتمع ككل بالخير والتقدم، ففي العصر الحالي تصبح وظيفة الإدارة حيوية ومهمة في مواكبة التطورات والتغيرات واستثمارها بتوظيف التطور العلمي والتكنولوجي في تحقيق رغبات المجتمع.(Al – Habash,2002).

والنظرة الوظيفية للإدارة المدرسية والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها تغيرت من وظيفة المحافظة على تطبيق النظام بما فيه من لوائح وتعميمات وقرارات تضمن سير العملية التعليمية وفق الجداول المحددة إلى المفهوم الحديث الذي يجعل من التلميذ محور العملية التعليمية.(Hussein,2004)

ويقوم مدير المدرسة بممارسات إدارية وفنية تؤدي في النهاية إلى إنجاز الأهداف المتوقع تحقيقها من المدرسة التي يقودها، ولم يعد دوره مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييرًا روتينيًا، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصر غياب الطلبة وحضورهم، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور

العمل في هذه الإدارة يدور حول الطالب وحول توفير الظروف والإمكانات كافة، والتي تساعد على توجيه نموه العقلي، والبدني، والروحي والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو(Khater,1999) .

مشكلة الدراسة

إن ضغوط الحياة والانفعالات قد اصبحت من الظواهر الخطرة على حياة الانسان المعاصر نظراً لما تخلفه من الآم نفسية فكلما زادت الحياة تعقيداً أكثر تعرض الإنسان لكثير من مواقف الإحباط في تحقيق رغباته والتزاماته، وإن مثل هذه المواقف قادرة على تفجير اضطراب سلوكي قد يكون حاداً ويدوم مدة طويلة وتختلف هذه المواقف الضاغطة باختلاف التركيب النفسي للفرد فبعض الأفراد لديهم المقدرة على التحمل لمواجهة أعنف المواقف بقدر كبير من الاتزان وبعضهم لا تتوافر فيهم هذه المقدرة فسرعان ما يصابون بالانهيار النفسي وبعض الاضطرابات الانفعالية.

وقد يتعرض مديرو المدارس في في أثناء عملهم إلى ضغوط مختلفة قد تكون ناتجة عن البيئة التي يعيشون فيها أو نتيجة لاحتكاكات العمل مع الزملاء أو نتيجة لظروف شتى تنعكس على المديرين في ممارسة الاعمال الادارية في المدرسة.

كما تعاني الإدارة المدرسية من وجود مشكلات تعترضها في أثناء ممارستها أو قيامها بوظائفها شأنها في ذلك شأن أي عمل يقوم به الإنسان، وتختلف هذه المشكلات من إدارة مدرسية إلى أخرى، ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعًا لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها(Khater,1999).

وقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن الضغوط النفسية التي تواجه المديرين في مدارس محافظة العاصمة عمان وسبل مواجهتها، من خلال محاولة الاجابة عن اسئلتها الاتية:

- ما درجة الضغوط النفسية التي يواجهها مديرو المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين مستوى الضغوط النفسية التي تواجه مديري المدارس في مدارس محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية)؟

اهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها موضوعاً ليس حديثاً وقد تناولته عديد من الدراسات والبحوث واوصت الى تبنيه سعياً منها لتوفير الحلول المناسبة لمواجهة الضغوط النفسية

التي تواجه ادارة المدارس الجديدة وتلافي الوقوع في كثير من الاخطاء في العملية التربوية وتسيير العملية التربوية بالشكل المطلوب وفقاً للإجراءات الصحيحة، وفقاً لمعايير واقعية تنتمي لواقع العملية التربوية في المدارس ومن ثم القيام بتطوير أداء العاملين في مدارس وزارة التربية وفق هذه المعايير، إذ تكمن أهمية الدراسة في:

- إفادة العاملين في مدارس التربية والتعليم وخاصة المديرين الجدد عن الضغوط النفسية التي تواجه المديرين والإسمهم في إيجاد الحلول المناسبة لها.
- تحديد دور بعض المتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية) في مواجهة الضغوط النفسية وحلها وتتحدد بفاعلية المدرسة في تحقيق أهدافها في كافة المراحل التعليمية والتي تعد قاعدة النجاح في العملية التربوية.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق الاهداف الآتية:

- التعرف الى الضغوط النفسية التي تواجه مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان في عديد من المجالات التربوية.
- التعرف الى دور بعض المتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية) في الضغوط النفسية التي يواجهها المديرون في مدارس محافظة العاصمة عمان.

الضغوط النفسية

يعد هانز سيلي (Seley) الأستاذ بجامعة مونتريال الرائد الأول الذي قدم مفهوم الضغوط النفسية إلى الحياة العملية، فقد كان متأثراً بفكرة أن الكائنات البشرية يكون لها رد فعل للضغوط عن طريق تنمية أعراض غير نوعية، ولأن الضغوط يكون لها دور مهم في إحداث معدل عال من الإنهاك والانفعال الذي يصيب الجسم، إذ أن أي إصابة جسمية أو حالة انفعالية غير سارة كالقلق والإحباط أو الألم لها علاقة بتلك الضغوط، وما يترتب عليها من تأثيرات سلبية كالفوضى والارتباك في حياة الفرد، والعجز من اتخاذ القرارات، وتناقص فاعلية سلوكه، وعدم المقدرة على التفاعل مع الآخرين، وظهور أعراض سيكوسوماتية، ومظاهر الإرباك الوظيفي في الشخصية، يكون معناه أن الضغوط مرتبطة بحياة الإنسان (Seley, 1981)

لقد أصبحت الضغوط النفسية تشكل جزءاً من حياة الأفراد والمجتمعات؛ نظراً لكثرة تحديات هذا العصر وزيادة مطالبه، فلا يكاد يخلو مجتمع من المجتمعات من هذه الضغوط، إذ بات من الصعوبة تفاديها أو تجاهلها؛ وهذا ما دفع بالغالبية من الناس إلى العمل على مجابهتها أو محاولة التعايش والتكيف معها، ولا يتوقف تأثير الضغوط على الجوانب الشخصية للأفراد أو البيئة المنزلية فحسب، بل يرافق الأشخاص في بيئة العمل وتنعكس آثارها سلباً في عديد من الجوانب العضوية والنفسية، وتحد من الأداء الوظيفي لديهم وفي علاقاتهم مع الآخرين وتكيفهم مع ظروف العمل، الأمر الذي يتسبب في انخفاض الإنتاجية وتدني جودتها، وبالتالي انخفاض العائد الاقتصادي للمجتمع (Bowser,2000)

وتنشأ الضغوط نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة التي يتعايش أو يتفاعل معها وما يترتب عن هذا التفاعل من كثرة المطالب والتحديات والتي تتطلب من الفرد الاستجابة لها، ويسبب ذلك في ظهور حالة من الشعور السلبي وتهديد الذات، نظرا لشعوره أن استجاباته غير كافية أو ملائمة، وهذا يولد حالة من القلق أو الغضب أو الاكتئاب، ويلاحظ أن استجابة الأفراد للضغوط تختلف باختلاف طبيعتها وحجمها وخصائص الفرد وطبيعة المجتمع الذي يعيش فيه الفرد. فقد أشار (Khleifat & Zoghoul,2003) إلى أن استجابة الفرد للضغوط تعتمد إلى درجة كبيرة على خصائصه الشخصية وحالته النفسية عند مواجهة الحادث الضاغط. فالضغوط تختلف في شكلها تبعاً للفروق بين الأفراد والتي ترتبط بالعوامل الوراثية، والعمر، والجنس، والخصائص الشخصية، والبيئة المحيطة، وطبيعة الدعم الاجتماعي.

مفهوم الضغط النفسي:

هناك اختلاف وعدم اتفاق على تحديد مفهوم محدد للضغط النفسي وهناك اختلاف في وجهات النظر حول هذا التعريف إذ يعد بعض الباحثين الضغط النفسي مثيراً وبعضهم الاخر يعده استجابة ومنهم من يعده بين الاثارة والاستجابة.(Al Sartawi & Alshakhs,1998)

يرجع (Hareem,1997) كلمة ضغوط (Stress) إلى الكلمة اللاتينية (Stringere)، التي تعني " يسحب بشدة "، كما أشار إلى أن كلمة ضغوط استخدمت في القرن الثامن عشر لتعني إكراه، وقسر، وجهد قوي، وإجهاد، وتوتر لدى الفرد، أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية. وعرف لوثانز (Luthans) (المشار إليه في حريم (Hareem,1997) الضغط بأنه " استجابة متكيفة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني، أو نفساني، أو سلوكي لأفراد المنظمة ".

لقد عرف محمد (Mohammed,2002) الضغط النفسي عند المعلم بأنه شعور المعلم بالضيق والعجز عن السيطرة على المواقف وعدم مقدرته على أداء عمله بكفاءة؛ بسبب سلوك التلاميذ وسوء العلاقة بين المعلم وزملائه وعدم الرضا عن العائد المادي وتدني المكانة الاجتماعية للمعلم، وغيرها من العوامل المكونة لبيئة العمل.

وعرّف لِندن (Linden,2003) الضغط النفسي بأنه حالة تؤثر في الجوانب الانفعالية للفرد، وفي عملية تفكيره، وحالته الجسدية، ورأى أن هذه الحالة تؤثر على نحو سلبي في تفكير الأفراد وسلوكهم وحالتهم الصحية.

وعرفه توماس (Thomas,2003) بأنه حالة من الشدة النفسية والتي تتطلب من الفرد التكيف معها.

وعرّفه خليفات وزغول (Khleifat & Zoghoul,2003) بأنه حالة نفسية وجسدية ناجمة عن مواجهة الفرد حوادث لبيئة مزعجة تؤدي إلى شعوره بالتهديد وعدم الارتياح.

وأشار كاجن (Kagan, 1983) إلى وجود ثلاثة اتجاهات لتعريف الضغوط:

- الاتجاه الأول: يعرف الضغوط على أساس مصادرها، وأصحاب هذا الاتجاه يعرفون الضغوط بأنها ظروف معينة يمكن عدها ضاغطة، لأنها مرتبطة بشكل خاص بنتائج اجتماعية غير مرغوبة، وهذه الظروف تؤدي إلى القلق والغضب والإحباط.
- الاتجاه الثاني: ويعرف الضغوط على أساس نتائجها، وقد وضع أصحاب هذا الاتجاه قوائم من النتائج التي يمكن أن تنتج عن الأحداث الضاغطة، ومن ثم تعرّف الأشخاص الذين يظهرون هذه النتائج.
- الاتجاه الثالث: ويعرف الضغوط على أساس ردود الأفعال، فأصحاب هذا الاتجاه يعرفون الضغوط على أنها مجموعة من الأحداث وردود الأفعال.

الآثار التي تترتب على الضغوط النفسية

أن الضغوط النفسية تترك آثاراً فسيولوجية، وأخرى نفسية، وفيما يأتي عرض لبعض هذه الآثار:

1. **الآثار الفسيولوجية:** الآثار الفسيولوجية للضغوط النفسية المتمثلة في اضطرابات الجهاز الهضمي، إلى جانب نوبات الإسهال المزمنة، واضطرابات الجهاز التنفسي والمتمثلة في صعوبة التنفس، واضطرابات جهاز دوران الدم والمتمثلة في ارتفاع ضغط الدم والصداع، فضلا عن إصابة الجلد بالطفح وتضخم الغدة الدرقية، والبول السكري، والتهاب المفاصل

الروماتيزمية، والتشنج العضلي، وفقدان الشهية، كما تعد الآثار التي تخلقها الظروف النفسية متمثلة في ضعف الحالة الجسمية، والصداع، ونقص الوزن، والصعوبة في التنفس، كما بيّن كل من كوبر ومارشل (Cooper & Marshall) الآثار التي تولّدها الضغوط النفسية كارتفاع ضغط الدم، وزيادة ضربات القلب (Mohammed, 2002)

2. **الآثار النفسية:** اوضح كابلر (Capler) الآثار النفسية التي يتعرض لها الشخص نتيجة للضغوط النفسية، فقد يضطرب إدراكه المعرفي، فضلاً عن اضطراب مفهومه عن ذاته. أما لازاروس (Lazarus) فأكد أن الضغوط التي يواجهها الشخص تؤدي إلى كثير من الانفعالات والقلق والخوف والاكتئاب. (Thomas, 2003)

مصادر الضغوط النفسية:

من المعروف أن مصادر الضغوط النفسية متنوعة ومتداخلة، فقد تمثل البيئة الخارجية مصدراً من مصادر الضغوط النفسية التي يواجهها الفرد، وتأتي كذلك من خلال المتغيرات التكنولوجية والاجتماعية والسياسية، وأن المواقف الضاغطة والخوف والتهديد والإحباط تعد مصدراً من مصادر الضغوط النفسية، ومن أهم تلك المصادر:

1. أعباء العمل الزائدة عن الحد: لقد استخدم علماء النفس مصطلح (Overload) أي تحميل الفرد أعباء أكثر من طاقته للتعبير عن تلك الحالة، فقد أشار محمد (Mohammed,2002) إلى نمطين ينطبق على هذه الحالة. وهما:

أ. العبء الكمي: والعبء الكمي حالة يكون فيها الفرد مثقلا بالأعمال الضخمة المطلوبة منه في أوقات العمل المسوح بها، ومن الواضح أن ذلك يمثل مصدراً مهماً من مصادر الضغوط النفسية، وأشار الباحثون إلى أن هذا المصدر من الضغوط النفسية يرتبط بشكل كبير بالأمراض المتعلقة بالضغوط النفسية.

ب. العبء الكيفي: إنّ العبء الكيفي لا يتضمن حجم العمل المطلوب، ولكنه يتضمن الصعوبة الشديدة لأداء هذا العمل، فإذا لم يكن لدى الفرد مقدرة كافية أو كفاءة على أداء العمل، فإن ذلك يمثل بالنسبة له مصدراً للضغوط النفسية، حتى أن هؤلاء الأفراد الذين لديهم مقدرات وكفاءات عالية يمكنهم أن يجدوا أنفسهم في بعض الأحيان في حالة لا يستطيعون فيها مواجهة المطالب المختلفة لأعمالهم.

ومن هنا، فأن العمل إذا كان ينطوي على أعباء زائدة جداً (Quantitative)، أو إذا كان ينطوي على صعوبة بالغة (Qualitative) فإنه في الحالتين ينطوي على ضغوط نفسية.

2. الضغوط المرتبطة بالدور: إن دور الفرد في مجال العمل يمكن أن يمثل مصدراً من مصادر الضغوط النفسية، إذ يوجد هناك جانبان لدور الفرد يجعلانه مصدر للضغوط، هما: (Al Zubi, 2003)

أ. غموض الدور: ينشأ غموض الدور عندما يكون دور العمل الذي يقوم به الفرد_ أي مدى فهم الفرد لعمله ومسؤوليته تجاه هذا العمل وما يتوقعه الآخرون منه_ ليس له أهمية، أو عندما يكون صعب الفهم، كما ينشأ غموض الدور كذلك عندما يكون الفرد غير متأكد تماماً من المهمة الموكلة إليه.

ب. صراع الدور: ينشأ صراع الدور عندما يكون هناك تباين بين مطالب العمل ومعايير شخصية أو قيمية، كما ينشأ هذا الصراع عندما تكون أنماط السلوك المحددة كمطالب العمل على نحو مضاد أو معاكس لأخلاقيات الفرد أو قيمه، ومن ثم يقع تحت وطأة الضغوط النفسية.

الدراسات السابقة

أجري العنزي (Al-Enezi,2014) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى الضغوط النفسية لدى معلمي المدارس في مدينة عرعر بالمملكة العربية السعودية، إذ تكونت عينة الدراسة من (360) معلماً، وقد أُستخدم مقياس الضغوط النفسية لقياس مستوى الضغوط النفسية لدى المعلمين، وأظهرت النتائج أن مستوى الضغوط النفسية لدى المعلمين كان" متوسطاً."

وهدفت دراسة عواودة (Awwadah,2009) إلى الكشف عن مستوى الضغوط النفسية لدى المعلمات في مدينة الناصرة .تكونت عينة الدراسة من (164) معلمة في المدارس الحكومية، وتم تطبيق مقياس الزعبي (Al Zubi,2005) لقياس مستوى الضغوط النفسية لدى المعلمين والمكون من (57) فقرة، وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى الضغوط النفسية لدى المعلمات كان" متوسطاً"، وأن المعلمات غير المتزوجات وذوات الخبرة الأقل كن أكثر عرضة للضغوط النفسية.

وأجرى الزعبي (Al Zubi,2005) دراسة للكشف عن الضغوط النفسية لدى معلمي محافظة إربد ومعلماتها، إذ تكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في

محافظة اربد، وأُستخدمت أداتان اداتين الاولى مقياس مصادر الضغوط النفسية والثانية مقياس تقدير الذات، وكشفت النتائج أن مستوى الضغوط النفسية لدى الإناث أعلى منه لدى الذكور.

وهدفت دراسة أوليكان (Olaekan,2004) إلى تعرّف مصادر الضغط النفسي لدى المديرين والاستراتيجيات التكيفية الملائمة للتخفيف من حدة الضغط النفسي لدى المديرين. وتكونت عينة الدراسة من (346) مديرا في المدارس الثانوية في ولاية أوجان (Ogun State) في نيجيريا، واستخدمت استبانة لقياس مستويات الضغط النفسي وتحديد الاستراتيجيات التكيفية التي يتبعها المديرون في التكيف مع الضغط النفسي. وأظهرت نتائج الدراسة أن من أهم مصادر الضغط النفسي التي يتعرض لها المديرون، هي عبء العمل وطول فترة الدوام المدرسي، والرضا عن المهنة، وغموض الدور. كما أشارت النتائج إلى أن الاستراتيجيات التكيفية التي يلجأ إليها المديرون في مواجهتهم لأحداث الحياة الضاغطة. هي: استراتيجية الهرب من الأحداث الضاغطة والتي تعد استراتيجية غير فاعلة، كذلك أكدت النتائج على سوء تعامل المديرين مع الضغط النفسي أو التغلب عليه.

وهدفت دراسة رستون (Reston,2001) تعرّف مصادر الضغط النفسي لدى مديري المدارس وتقديم أفضل الأساليب للتعامل مع الضغط النفسي لديهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (26) مديراً في المدارس الابتدائية في ولاية فيرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الضغط النفسي للمديرين وبين طبيعة العمل، كما أظهرت النتائج أن التقدم والترقي المهني والمشكلات الشخصية للمدير تعد من أبرز مصادر الضغط النفسي لديهم، فضلا عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الضغط النفسي لدى المدير تبعاً لنوع المدرسة.

وأجرى الأنور (Al Anwar,2003) دراسة هدفت إلى الكشف عن الضغوط النفسية لدى المعلمين في مدينة الاسكندرية، استخدم مقياس الضغوط النفسية لتحقيق أهداف الدراسة، إذ تكونت عينة الدراسة من (165) معلماً ومعلمة من مدارس مدينة الإسكندرية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الضغوط النفسية لدى الذكور أعلى منها لدى الإناث.

كما قدم خاطر (Khater,1999) دراسة هدفت إلى الكشف عن المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ، ومدى شيوعها في جميع المراحل التعليمية في محافظات غزة، وشملت عينة الدراسة مكونة من (316) معلما ومعلمة مبتدئة من أصل (523) من مجتمع الدراسة الأصلي، وبينت النتائج بان

أعلى مشكلات المعلم المبتدئ تتمثل في عدم كفاية الراتب، وارتفاع الكثافة الطلابية في الصف الواحد، وكانت أدناها مشكلة النقد المتكرر وغياب النقد البناء من قبل مدير المدرسة، وعدم وجود فروق دالة إحصائيًا تبعًا للجنس إلا في مجالات الإدارة المدرسية والمنهج وتدريسه لصالح المعلمات، وعدم وجود فروق دالة إحصائيًا تبعًا لمتغير التخصص (علمي، أدبي) إلا في مجال المنهج وتدريسه لصالح الأدبي، ووجود فروق دالة إحصائيًا تبعًا للمرحلة التعليمية لصالح معلمي المرحلة الأساسية الدنيا، ووجود فروق دالة إحصائيًا تبعًا لاختلاف المنطقة التعليمية لصالح منطقة غزة، وشمال غزة.

وهدفت دراسة كيلي (Kelly،1998) إلى تحديد مصادر ضغوط العمل التي يعاني منها مديرو المدارس في ولاية كنتاكي (Kentucky) ومقارنتها بالدراسات السابقة للكشف عما إذا كانت الضغوط نفسها تتفق مع الدراسات الأخرى أو تختلف عنها. وتكونت عينة الدراسة من (137) مدير مدرسة ثانوية و(130) مدير مدرسة متوسطة و(270) مدير مدرسة ابتدائية. واستخدمت ثلاثة مقاييس، مقياس الضغوط لدى الإداريين (ASI) الذي أعده كل من جملش وسونت (Gemlech & Swent)؛ وذلك لقياس مصادر ضغوط العمل، ومقياس الاحتراق النفسي الذي أعده كلاوز (Clouse) ومقياس من معد هذه الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس المتوسطة أكثر تعرضاً للضغوط من غيرهم في المرحلتين الأخريين.

التعليق على الدراسات السابقة

تجد الباحثة بأن هناك عديداً من الدراسات التي تناولت موضوع الضغوط النفسية لدى العاملين في التربية والتعليم إذ أن بعضها تناول المعلمين كدراسة خاطر (Khater,1999) ودراسة الزعبي(Al Zubi,2005) ودراسة العنزي(Al-Enezi,2014)، وكذلك هناك من الدراسات قد تناولت مديري المدارس كدراسة كيلي (Kelly،1998) ودراسة رستون (Reston,2001).

أما الدراسة الحالية فتحاول تحديد الضغوط النفسية التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية في العاصمة عمان.

الطريقة والاجراءات

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أغراضها بوصفه المنهج الأنسب للدراسة من حيث انسجامه وأهدافها وطبيعة الأسئلة التي تسعى إلى الإجابة عنها والمتمثلة في الكشف عن الضغوط النفسية التي يواجهها مديرو المدارس بمحافظة العاصمة عمان وسبل علاجها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تألف مجتمع الدراسة من مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (352) مديراً ومديرة. وتم اختيار عينة عشوائية من مديري المدارس في العاصمة عمان تكونت من (46) مدير ومديرة، وتبين النتائج في الجدول (1) توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية.

الجدول (1) توزع عينة الدراسة حسب الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	21	%45
	انثى	25	%55
الخبرة التعليمية	اقل من 7 سنوات	13	%28
	من 7–14 سنة	22	%47
	اكثر من 14 سنة	11	%25
المؤهل العلمي	بكالوريوس	38	%82
	دراسات عليا	8	%18
المجموع		46	%100

يتضح من الجدول (1) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الاناث اذ بلغت نسبتهن (55%) مقارنة بنسبة الذكور التي بلغت (45%). ومن حيث الخبرة فقد أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة كانت من اصحاب الخبرة (من 7–14 سنة) إذ بلغت نسبتهم (47%)، يليها بنسبة مقاربة أفراد العينة من اصحاب الخبرة الاقل من 7 سنوات والتي بلغت (28%) وجاء في الرتبة الاخيرة اصحاب الخبرة الاكثر من 14 سنة وبنسبة بلغت (25%)، اما متغير المؤهل العلمي فكانت النسبة الاعلى لاصحاب المؤهل العلمي البكالوريوس وبلغت نسبتهم (82%) من افراد عينة الدراسة، في حين ان اصحاب شهادات الدراسات العليا بلغت نسبتهم (18%) من افراد عينة الدراسة.

اداة الدراسة

قامت الباحثة بإعداد مقياس الضغوط النفسية من خلال مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة، والاطلاع على عدد من مقاييس الضغوط النفسية(Al-Enezi,2014؛ Awwadah,2009) وحددت الباحثة أربعة مجالات للمقياس (مجال الصحة النفسية، المجال الاجتماعي والاقتصادي، المجال الاداري، مجال العلاقات مع المعلمين والطلبة)، ثم قامت بصياغة الفقرات المناسبة لكل مجال وتكونت الاداة بصورتها الاولية من (45) فقرة في جميع المجالات، وقد بلغ عدد فقرات المقياس في صورته النهائية بعد التحكيم (40) فقرة، تم توزيعها بالتساوي (10 فقرات) لكل مجال وتم توزيعها ما بين اسئلة ايجابية واسئلة سلبية، وتتم الإجابة عن هذه الفقرات وفقاً لسلم ليكرت الخماسي

الذي يتراوح بين القيمة (5) التي تعني "درجة كبيرة جداً" والقيمة (1) التي تعني "درجة ضعيفة جداً". وتم استخدام التدرج الوارد في الجدول (2) المستخرج وفق المعادلة الآتية: 5-1 = 4 / 3 = 1.33. إذ أن القيمة (5) تمثل الحد الأعلى للبدائل، و(1) تمثل الحد الأدنى للبدائل، أما (3) فتشير إلى مستويات تقييم المتوسطات الحسابية (مرتفع، متوسط، منخفض).

الجدول (2) تقديرات الأهمية النسبية لقيم المتوسطات الحسابية

قيمة المتوسط	الأهمية النسبية
1-2.33	منخفضة
2.34-3.67	متوسطة
3.68-5	مرتفعة

صدق أداة الدراسة

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرضها على عشرة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال علم النفس التربوي والقياس والإرشاد النفسي، وكان الهدف من التحكيم التحقق من وضوح الفقرات وسلامة الصياغة اللغوية، وقد تم الأخذ بالملاحظات التي اتفق عليها (75%) من المحكمين، وبعد الأخذ بهذه الملاحظات، تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف خمس فقرات من جميع المجالات إذ تم حذف فقرتين من المجال الاول وفقرة واحدة من كل من المجال الثاني والثالث والرابع، ليصبح عدد الفقرات (40) فقرة بعد أن كان (45) فقرة.

وبعد الانتهاء من إجراءات الصدق المنطقي، وإجراء التعديلات المناسبة على الفقرات التي أشار إليها المحكمون، تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (10) مديرين ومديرات من خارج عينة الدراسة، وذلك لحساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالضغوط النفسية لدى المديرين، إذ تراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات على الفقرات والمقياس ككل (0.42-0.65) وتشير هذه القيم إلى جودة إعداد فقرات المقياس.

ولأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للضغوط النفسية لدى المديرين؛ فقد تم حسابه باستخدام معادلة كرونباخ ألفا بالرجوع إلى بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، إذ بلغت قيمته (0.87)ولأغراض التحقق من ثبات الإعادة للضغوط النفسية لدى المديرين؛ وإعادة التطبيق بفاصل زمني مقداره أسبوعين بين التطبيقين الأول والثاني (test-retest) على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادته، إذ تم حسابه باستخدام معامل ارتباط بيرسون وبلغت قيمته (0.84).

نتائج الدراسة

فيما يأتي عرض للنتائج التي توصلت اليها الدراسة من خلال الاجابة عن أسئلتها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الاول: ما مستوى الضغوط النفسية التي يواجهها مديرو المدارس في مدارس محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للضغوط النفسية لدى مديري المدارس في العاصمة عمان مرتبه تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	التقدير
1	1	الصحة النفسية	3.44	0.75	متوسط
2	4	الاجتماعي والاقتصادي	3.36	0.87	متوسط
3	2	الاداري	3.30	0.89	متوسط
4	3	العلاقات مع المعلمين والطلبة	3.28	0.85	متوسط
المجموع الكلي للمقياس			3.34	0.70	متوسط

يتضح من الجدول (3) بأن مستوى الضغوط النفسية وابعادها لدى مديري المدارس كان متوسطاً، إذ جاءت مجالات الضغوط النفسية وفقاً لأهميتها لدى مديري المدارس على الترتيب الاتي: في الرتبة الاولى مجال الصحة النفسية بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري بلغ (0.75)، وفي الرتبة الثانية المجال الاجتماعي والاقتصادي بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.87) وفي الرتبة الثالثة جاء المجال الاداري بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.89) وفي الرتبة الاخيرة العلاقات مع المعلمين والطلبة بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.85).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن طبيعة حياة العاملين في المجال التربوية بشكل عام ومديري المدارس بشكل خاص وما يتعرضون له من مشكلات وتحديات تفرض عليهم كثيراً من الضغوط ومن هذه التحديات (أعداد الطلبة المتزايد في المدارس، ونقص التعاون بين الادارة المدرسية واولياء الامور والمعلمين، وعدم المشاركة في اللجان الادارية والمالية الخاصة بالمدارس) وإن الاثار السابقة لها تأثير مباشر في مديري المدارس.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العنزي (Al-Enezi,2014) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الضغوط النفسية لدى المعلمين كان" متوسطاً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين مستوى الضغوط النفسية التي تواجه مديري المدارس في مدارس محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للضغوط النفسية لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.44	0.69
	انثى	3.26	0.70
الخبرة	اقل من 7 سنوات	4.17	0.29
	من 7–14 سنة	3.34	0.24
	اكثر من 14 سنة	2.45	0.43
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.22	0.67
	دراسات عليا	3.93	0.51

يتضح من الجدول (4) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية للضغوط النفسية لدى المعلمين ناتجة عن اختلاف فئات المتغيرات، إذ جاء الوسط الحسابي للضغوط النفسية لدى الذكور أعلى منه لدى الإناث، ولدى حملة شهادة الدراسات العليا أعلى منه لدى حملة شهادة البكالوريوس، ولدى أصحاب الخبرة الأقل أعلى منه لدى الآخرين.

وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية، تم إجراء تحليل التباين الثلاثي (دون تفاعل) للضغوط النفسية لدى مديري المدارس، كما في الجدول (5).

الجدول (5) نتائج تحليل التباين الثلاثي (دون تفاعل) للضغوط النفسية وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	وسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	احتمالية الخطأ
الجنس	0.50	1	0.50	5.29	0.02
الخبرة	116.74	2	58.37	618.23	0.00
المؤهل العلمي	0.00	1	0.00	0.01	0.93
الخطأ	34.46	365	0.09		
الكلي	179.25	369			

يتضح من الجدول (5) وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية بين المتوسطين الحسابين للضغوط النفسية لدى مديري المدارس يعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث مقارنة بالذكور، إذ كانت الضغوط النفسية لدى الاناث اقل وبفارق جوهري عما هو عليه لدى الذكور.

كما يتضح من الجدول (5) عدم وجود فروق دالة احصائياً بين المتوسطات الحسابية للضغوط النفسية لدى مديري المدارس تعزى للمؤهل العلمي، في حين ظهرت فروق في المتوسطات الحسابية للضغوط النفسية لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الخبرة ولكون متغير الخبره متعدد المستويات فقد تم اجراء اختبار ليفين للكشف عن انتهاك تجانس التباين من عدمه بين المتوسطات الحسابية للضغوط النفسية لدى مديري المدارس وفقاً لعامل الخبرة والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6) نتائج اختبار ليفين لانتهاك تجانس التباين للضغوط النفسية لدى مديري المدارس وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)

قيمة (ف)	درجة حرية البسط	درجة حرية المقام	احتمالية الخطأ
4.35	10	359	0.01

يتضح من الجدول (6) أن قيمة (ف) المحسوبة لاختبار ليفين بلغت (4.35) عند درجتي حرية (10 للبسط و359 للمقام) بدلالة احصائية، مما يدل على وجود انتهاك في تجانس التباين، ولتأكيد النتيجة سيتم استخدام اختبار (جيمس هاويل) للمقارنات البعدية المتعددة لتحديد لصالح اي مستوى من مستويات الخبرة جاءت الفروق الجوهرية، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7) نتائج اختبار (جيمس هاويل) للضغوط النفسية لدى مديري المدارس وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)

سنوات الخبرة		اقل من 7 سنوات	من 7–14 سنة	أكثر من 14 سنة
اختبار (جيمس هاويل)	المتوسط الحسابي	4.17	3.34	2.45
اقل من 7 سنوات	4.17		0.83	1.72
من 7–14 سنة	3.34			0.89
أكثر من 14 سنة	2.45			

يتضح من الجدول (7) وجود فروق داله احصائياً بين المتوسطات الحسابية للضغوط النفسية لدى مديري المدارس تعزى لسنوات الخبرة ولصالح اصحاب الخبرة الطويلة مقارنة بأصحاب الخبرة القصيرة والمتوسطة، إذ كانت الضغوط النفسية لدى اصحاب الخبرة الطويلة كانت أقل، وجاءت الفروق لصالح اصحاب سنوات الخبرة المتوسطة مقارنة بأصحاب سنوات الخبرة الاقل.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الثقافة السائدة في المجتمع والتي تضع على كاهل الذكور مسؤولية توفير الإمكانات المادية لمواجهة مطالب الحياة والإنفاق على الأسرة، فضلاً عن كون المجتمع المحلي وأولياء الأمور عادة أكثر حزماً في التعامل مع مديري مدارس الذكور من الإناث، لاعتبارات تفرضها الثقافة، ما يجعل المديرين الذكور عرضة لضغوط أولياء الأمور وانتقاداتهم وتدخلاتهم في أساليب تدريسهم وتعاملهم مع الطلبة، وقد يكون التعامل مع الطلبة الذكور أكثر صعوبة من الإناث، إذ أنهم أقل انضباطاً وأكثر تمرداً وإثارة للشغب، مما يجعل المعلم في مواجهة مثيري المشكلات من الطلبة الذكور داخل المدرسة وربما خارجها.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزعبي (Al-Zubi,2005) التي اشارت الى أن الضغوط النفسية لدى الإناث أعلى مما هي عليه لدى الذكور، في حين تتفق مع نتيجة دراسة الانور (Al Anwar,2003) التي أشارت إلى أن الضغوط النفسية لدى الذكور أعلى منها لدى الإناث.

وتعزو الباحثة النتيجة المتعلقة بمتغير الخبرة إلى أن مديري المدارس ذوي الخبرة الأطول بما لديهم من خبرة يمتلكون شبكة علاقات فعالة في الوسط المهني، ما يساعدهم على تجنب المشكلات ومواجهة التحديات بشكل أفضل، فضلاً عن شعورهم بالتوافق مع المهنة وبأنهم يحققون ذواتهم من خلالها، ولا يجب إغفال أن سنوات الخبرة الأطول تمكّن مديري المدارس من الارتقاء في الدرجة الوظيفية، ما ينعكس على مكانتهم في الوسط المهني وعلى دخلهم المادي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عواودة (Awwadah,2009) التي اشارت الى عدم وجود فروق في مستوى الضغوط النفسية لدى المعلمين تعزى لمتغير الخبرة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- الايعاز الى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم للعمل على تخفيف العبء الاداري على مديري المدارس من خلال تعيين معلمين من اصحاب الخبرات في العمل المدرسي، وتقليص المهمات الإدارية المنوطة بالإدارة المدرسية.
- الايعاز الى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم للعمل على خفض مستوى الضغوط النفسية الإدارية، والاجتماعية، والاقتصادية وغيرها التي يتعرض لها مديرو المدارس في أثناء أدائهم واجباتهم اليومية من خلال إقامة الدورات التدريبية لكيفية التعامل مع هذه الضغوط.
- إجراء مزيد من الدراسات حول الضغوط النفسية لدى مديري المدارس والعاملين في المجال التربوي للكشف عن مدى انتشارها وآثارها السلبية على العملية التعليمية.

References

Abu Farwa, Hafez Faraj; Sabri, Muhammad (2003). **Management of educational institutions**.1st ed.Cairo: World of Books.

Al Anwar, Mohamed (2003). The pressures of the teaching profession and some personal variables of science, **Journal of Psychology**, 67 (7), 162-168

Al Sartawi, Zidane and Al shakhs, Abdul Aziz (1998). **Psychological pressures and methods of confrontation, and the needs of parents of the disabled**, Al Ain: University Book House.

Al Zubi, Dalal (2003), **Working pressures and their relation to motivation towards work among the heads of academic departments in Jordanian universities**, Unpublished Doctoral

Dissertation, Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan.

Al Zubi, Nizar (2005) **Sources of psychological stress among irbid secondary school teachers and their relation to self-esteem**, Unpublished Master Thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Al-Enezi, Mtairan (2014) **Psychological stress as perceived by teachers of primary grades in the city of Arar in Saudi Arabia**. Unpublished Master Thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Awwadah, Marwa (2009) **Psychological stress and its relation to job satisfaction among the teachers of the first three grades in the city of Nazareth in light of some variables**, Unpublished Master Thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Bahjat, Ahmed Rifai (1991) The effectiveness of the school administration course in the preparation of school principals in the Sultanate Oman, **Journal of educational studies**, 16 (2), 33-52.

Bowser, Philip (2000) "Stress management: getting stronger, handling the load" **NEA Today**, 19 (2), 33-59.

El-Helou, Ghassan (2004) Sources of professional stress facing teachers of government high schools in Palestine, Jo**urnal of Educational Sciences Studies**, 31 (2), 281-303.

Haji, Ahmed Ismail (1994) **Educational administration and school administration**. Cairo: Arab Renaissance House.

Hareem, Hussein (1997). **Organizational behavior - behavior of individuals in organizations**, Amman: Dar Zahran Publishing and Distribution.

Hussein, Salama Abdel Azim (2004) Recent trends in effective school management. Amman: Dar Al Fikr.

Kagan, Jerom (1983) **Stress and Coping in early development in stress coping and development in children. London**: Normal Carmezy and Michael Rutter meghahill book company.

Kelley, William E. (1998). Perceived stress a mong principals in Kentucky since the implementation of the Kentucky Education Reform Act**., UMI Dissertation services**.

Khater, Tahani (1999) **Problems of the beginner teacher in public schools in Gaza Governorates and Proposals for Dissemination**, Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.

Khleifat, Abdel Fattah and Zoghoul, Emad (2003). Sources of psychological stress among the teachers of the Directorate of Education of Karak

governorate and its relation to some variables, **Journal of Educational Sciences**, 10 (3), 61 - 87.

Lewis, P., & Murphy, R. (2008). New directions in school leadership. **School Leadership and Management**, 28(2), 127-146.

Linden, Charles (2002). What is stress and what is its connection to anxiety? New York: **Life Wise Publishing Ltd**. 46(2), 105-207.

Mohamed, Youssef Abdel Fattah (1999). The psychological pressure of teachers and their educational needs, **Journal of the Center for Educational Research** - Qatar University, eighth year, (15) 195-227.

Mohammed, Ali Hamdan (2002**). Psychological stress and its relationship to self-esteem and control in a sample of teachers and teachers of special education schools (Unpublished Doctoral Dissertation),** Ain Shams University, Cairo, Egypt.

Olaekan, Arikewuyo. M (2004) "Stress management strategies of secondary school principals in Nigeria", **Educational Research**, 46(2), 105-207.

Reston, V.A (2001). "Dealing with stress, here's how", **Educational Management**. 2(1), 10-12.

Thomas, Mary (2003) **Organizational behavior Concepts,** theory and practice, New Delhi: Deep &Deep Publication.