

الضغوط الإدارية لدى معلمي التربية الخاصة في سلطنة عمان  
Administrative pressures on special education teachers in the  
Sultanate of Oman

مصعب سالم ناصر الهنائي Musaab Salim Nasser Hinai  
International Islamic University Malaysia  
mosabsalem2015@gmail.com

اسماعيل حسين حمزة Ismail Hussein Amzat  
International Islamic University Malaysia  
ihussein@iium.edu.my

ستي رافعة عبد الحميد Siti Rafiah Abd. Hamid  
International Islamic University Malaysia  
srafiah60@iium.edu.my

ملخص البحث

Article Progress

Received: 18 Mar 2025  
Revised : 21 April 2025  
Accepted: 15 May 2025

\* Corresponding  
Authors:

Musaab Salim  
Nasser Hinai

E-mail:  
mosabsalem2015@gmail.com

تهدف الدراسة إلى التعرف على الضغوط الإدارية لدى معلمي التربية الخاصة بسلطنة عمان، والتعرف على طبيعة السمات الشخصية التي يتصف بها معلمو التربية الخاصة بسلطنة عمان، والتعرف على تأثير الضغوط الإدارية على مستوى الاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة بسلطنة عمان، وللتحقق من أهداف الدراسة والاجابة على أسئلتها فقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد كشفت نتائج الدراسة أن مستوى الاحتراق النفسي مرتفعاً لدى معلمي التربية الخاصة العاملين بمدارس التربية الخاصة، حيث كان مستوى الإجهاد الانفعالي معتدلاً، ومستوى تبلد المشاعر وتدني الشعور بالإنجاز الشخصي مرتفعين. وأوصت الدراسة بالاهتمام بالنمو المهني لمعلمي التربية الخاصة من خلال إقامة دورات وندوات للتدريب على استراتيجيات إدارة الضغوط لدي معلمات ومعلمي التربية الخاصة .  
الكلمات المفتاحية: نموذج بنائي - السمات الشخصية - الضغوط الإدارية - الاحتراق النفسي - التربية الخاصة.

## ABSTRACT

This study aims to explore the administrative stress experienced by special education teachers in the Sultanate of Oman, to identify the personality traits that characterize these teachers, and to examine the impact of administrative stress on the level of burnout among them. To achieve the study's objectives and answer its questions, a descriptive correlational methodology was employed. The results revealed that the level of burnout among special education teachers working in special education schools was high, with moderate levels of emotional exhaustion, and high levels of depersonalization and reduced personal accomplishment. The study recommended paying greater attention to the professional development of special education teachers by organizing training workshops and seminars on stress management strategies specifically tailored to the needs of these educators.

**Keywords:** Structural model, Personality traits, Administrative stress, Burnout, Special education.

## المقدمة

بدأ استخدام مصطلح الضغط "Stress" في أوائل القرن الرابع عشر. ويستخدم هذا المصطلح في العلوم المختلفة، بما في ذلك علم الطب، إذا كان مصطلح "الضغط" لاعتلال الصحة. مع بداية القرن العشرين، شرح سيللي الضغط النفسي باعتباره تفسيراً فسيولوجياً بحكم عمله كطبيب، وتنطلق نظريته من الافتراض بأن الضغط متغير مستقل عن استجابة العامل للضاغط، وهو ما يميز الفرد ويضعه على أساس استجابته للبيئة المجهدة، وأن هناك استجابة أو أنماط معينة من الاستجابات يمكن عبرها الاستدلال على أن الفرد يقع تحت تأثير بيئي مزعج، ويعتبر "سيللي" أن أعراض الاستجابة الفسيولوجية للضغط عالمية وهدفها الحفاظ على الكيسان والحياة (عريبات وأبو أسعد، 2018).

اعتبر لازروس (Lazarus) مصطلح الضغط مصطلحاً عاماً يتضمن المنبهات التي تنتج تفاعلات الضغط، ورأى أن مجال الضغط يشمل الظواهر الفسيولوجية والاجتماعية والنفسية، فضلاً عن المفاهيم المرتبطة بها، ويرى أن التوتر ليس مثيراً أو مستجيباً، بل هو علاقة ثنائية بين الفرد والبيئة حيث يؤثر الفرد ويتأثر بالبيئة، لذلك يعرف الضغط بأنه العلاقة

الثنائية بين الفرد والبيئة بحيث يتجاوز الفرد قدرته على التكيف مع البيئة المحيطة به (عربيات وأبو أسعد، 2018).

يتميز هذا العصر بالضغوط النفسية، حيث أن العصر الحالي لم يعد سهلاً بمتطلباته، كما كان الحال منذ عقود مضت، ويشهد تغيرات اجتماعية واقتصادية يصعب متابعتها، وقد أثرت هذه التغيرات على القيم بجميع أشكالها وأنواعها. كما بدأت أنماط السلوك السلبي تظهر بسبب اضطراب العلاقات الإنسانية من ناحية، وانخفاض مهارات الفرد لمواجهة المواقف العصبية والتعامل معها من ناحية أخرى؛ لذلك قد يلجأ البعض إلى العزلة والانعطاف والوحدة والنفور من الآخرين كإجراء وقائي يحميهم من الضغوط والصعوبات العديدة التي يعتقدون أنها لا غنى عنها (عبد الله، 2020).

إن قدرة الفرد على استيعاب تحديات الحياة والأحداث المجهدة، والمثابرة في مواجهة الشدائد، والقدرة على تحمل الضغط النفسي يخفف من الآثار السلبية الناتجة عنها. ويمكن اعتبار العديد من أحداث الحياة، مثل المرض أو وفاة أحد الأقارب أو فقدان شيء ذي قيمة أو صدمة أو وظائف جديدة أو مطالب، "ضغوطات"، وفي غياب الموارد للتعامل مع هذه الضغوطات وإدارتها، يتعرض الأفراد لآثارها بأشكال مختلفة، مثل: انخفاض الصحة العقلية والعقلية، والضغط، والقلق، وسوء التكيف (الخطيب، 2020).

أكد حسين (2014) أن الضغط مفهوم نسبي يعتمد على استجابة الفرد وقدراته وإدراكه للأحداث والمواقف، ومدى تأثير الفرد بالتوتر يرتبط بمجموعة من الخصائص النفسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وينتج عن هذا مزيج من الأعراض الجسدية والسلوكية والمعرفية والضغط النفسي المحدد "كظاهرة تنشأ من مقارنة الفرد بالمتطلبات التي يطلب منه وقدرته على التعامل مع هذه المتطلبات. وعندما يحدث خلل في آلياته الدفاعية المهمة، أي الاستسلام للأمر الواقع، يحدث الضغط وتظهر ردوده الخاصة، وتشير محاولات الفرد للتعامل مع الضغط من الناحية النفسية والفسولوجية التي تنطوي على استراتيجيات نفسية وعاطفية غير قابلة للتكيف إلى حدوث الضغط" (الصويجي وآخرون، 2015)، ويتعرف أيضاً بأنه:

"حالة من الضيق النفسي تحدث نتيجة للمنبهات أو المواقف الداخلية أو الخارجية التي تؤثر على الموارد التكيفية للفرد، مما يؤدي إلى مشاكل تجهد الفرد وتفقد السيطرة على توازنه وتوافقه مع نفسه ومع المجتمع (إبراهيم، 2020).

وأشار بوشكيم (2016) إلى أن الضغط المزمن بشكل عام يقلل من التوتر العقلي تحت هذا الضغط ويقلل من التوازن العاطفي، الضغوط العالية جداً أو المنخفضة جداً خاصة بالأداء، وهذا يعتمد على العديد من المتغيرات بما في ذلك شخصية الفرد، ودرجة المعاناة من الضغط، وآثاره، كما أنه ليس سرا أن القرن الحادي والعشرين وتغيراته السريعة في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية، بالإضافة إلى التغييرات التي حدثت على القيم الإنسانية وتسببت في صراعات بين القديم والجديد، فقد أدت إلى الكثير من الألم والمشاكل النفسية، والعديد من الضغوط النفسية للإنسان، ووضعت الشباب تحت تحديات كثيرة وصعبة، خاصة في دول العالم الثالث.

وقد حظي موضوع الضغوط المهنية والإدارية باهتمام متزايد من قبل العديد من العلماء والباحثين في مختلف المجالات، ويأتي هذا الاهتمام لما لهذه الظاهرة من انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأدائهم لعملهم. إن هذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة من القلق والتوتر والعاطفة، مما يؤثر على صحته العقلية والجسدية. وهكذا انعكس على أداء واجباته بالشكل المطلوب وما يرتبط به من خسائر للمؤسسة التي يعمل فيها، فقد تنوعت آثار الضغوط المهنية الإدارية إلى ضغوط على مستوى الفرد وضغوط على مستوى المؤسسة. الضغوط الإدارية هي مجموعة من العوامل البيئية السلبية الموجودة في بيئة العمل مثل: (غموض الدور، تعارض الأدوار، عبء العمل، وبيئة العمل المادية) التي ترتبط بأداء عمل معين (حسين، 2014).

من خلال ما سبق يتضح للباحث أن الضغوط الإدارية تعتبر من القضايا الجديدة بالدراسة، وهو ما جعلها محط اهتمام الباحثين في العديد من المجالات، ويرجع ذلك إلى أن الضغوط الإدارية تنتج عن العديد من العوامل التي تتعلق ببيئة العمل، وتسبب في مجموعة



من الآثار السلبية التي تؤثر على صحة وعاطفة المعلمين، يقول الله تعالى في محكم التنزيل : (لقد خلقنا الإنسان في كبدٍ) (البلد: 4)، فالضغوط لازمت الإنسان منذ أن خلق على الأرض ومن أخصها الضغوط في مجال العمل، حيث أن العمل كان ولا يزال مصدر الشقاء للإنسان، وإذا كانت الضغوط لازمة في حياة العاملين بالمدرسة وخاصة إدارتها، فلا بد من إدارة هذه الضغوط ومواجهتها والتصدي لها والاستفادة منها وتوجيهها التوجيه السليم.

### مشكلة الدراسة

يرى الباحث أن معلمي التربية الخاصة في سلطنة عمان يواجهون العديد من التحديات والضغوط التي قد تسبب بالاحتراق النفسي والتي تتعلق ببعض السمات الشخصية التي يمتلكها المعلمون بالإضافة إلى الضغوط الإدارية التي تتصف بها المؤسسات التربوية بصورة عامة، والتي قد يترتب عليها تراجع في مستوى أداء معلمي التربية الخاصة في سلطنة عمان والتي قد تؤثر بصورة مباشرة على جودة الخدمات التربوية والتعليمية التي تقدم للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة وبالتالي تؤثر على جودة حياة هؤلاء الطلاب بشكل عام.

ويشكل معلمو التربية الخاصة في سلطنة عمان ركيزة أساسية في العملية التعليمية للطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة، حيث يتطلب عملهم جهودًا مضاعفة تشمل الجوانب التربوية، النفسية، والسلوكية، إلى جانب مهامهم الإدارية اليومية. ومع التزايد المستمر في أعداد الطلبة ذوي الإعاقات وتنوع حالاتهم، تزايدت الضغوط الملقاة على عاتق معلمي التربية الخاصة، وخاصة تلك الإدارية المرتبطة بإعداد الخطط الفردية، كتابة التقارير، حضور الاجتماعات، والتنسيق مع الأسرة والإدارة المدرسية.

وتشير ملاحظات ميدانية ودراسات سابقة إلى أن هذه الضغوط الإدارية قد تؤثر سلبًا على الصحة النفسية للمعلم، وتؤدي إلى ارتفاع مستويات الاحتراق النفسي، وتراجع الدافعية المهنية، وانخفاض جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة.

من هذا المنطلق، تنبع مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن مستوى الضغوط الإدارية التي يواجهها معلمو التربية الخاصة في سلطنة عمان، وآثارها المحتملة على أدائهم المهني والنفسي، مع تحديد الفروق في هذه الضغوط تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، عدد سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي.

### أسئلة البحث

- 1- ما هو مستوى الضغوط الإدارية التي يتعرض لها معلمو التربية الخاصة في سلطنة عمان؟
- 2- ما هي أهم مصادر الضغوط الإدارية التي تواجه معلمي التربية الخاصة في مدارس سلطنة عمان؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط الإدارية لدى معلمي التربية الخاصة تعزى إلى متغيرات ديموغرافية مثل الجنس، سنوات الخبرة، أو المستوى التعليمي؟
- 4- كيف تؤثر الضغوط الإدارية على الصحة النفسية (مثل الاحتراق النفسي) لدى معلمي التربية الخاصة في سلطنة عمان؟

### أهداف البحث:

- يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في التعرف على تأثير الضغوط الإدارية على الاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة بسلطنة عمان.
- 1- الكشف عن طبيعة الضغوط الإدارية التي يتعرض لها معلمو التربية الخاصة بسلطنة عمان.
  - 2- تحديد مستوى الاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة بسلطنة عمان.
  - 3- التعرف على تأثير الضغوط الإدارية على مستوى الاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة بسلطنة عمان.

4- الفحص عن تأثير الضغوط الإدارية على السمات الشخصية لمعلمي التربية الخاصة بسلطنة عمان.

### منهجية البحث

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي الارتباطي**، حيث يُستخدم المنهج الوصفي لوصف واقع الضغوط الإدارية لدى معلمي التربية الخاصة، بينما يُستخدم الجانب الارتباطي لتحليل العلاقة بين الضغوط الإدارية وبعض المتغيرات النفسية والمهنية مثل الاحتراق النفسي ومستوى الأداء. وتحليل وفهم طبيعة الضغوط الإدارية التي يواجهها معلمو التربية الخاصة في سلطنة عمان، وتحديد أثر هذه الضغوط على أدائهم المهني، واقتراح سبل للتقليل منها. مفهوم الضغوط الإدارية:

يعيش الفرد اليوم في بيئة عمل تتميز بالتغير السريع والمستمر الذي يصعب مواكبته في جميع مجالات الحياة، وهذا التغير وما يتبعه من تطور سريع ومستمر هو قوة أساسية لها آثار وعواقب فورية على الجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد، نظرا لأن البيئة التنظيمية جزء من هذا التغير، فإن العمال ليسوا معزولين عن مستويات مختلفة من التوتر يمكن أن يكون لها آثار نفسية واجتماعية وتنظيمية على كل فرد. لذلك، غالبا ما يواجه العاملون في منظمة الصحة العالمية العديد من المواقف والظروف التي يتعرضون فيها لحالات الاضطراب والقلق والخوف والإحباط والغضب، والتي تؤثر على صحتهم وحالتهم النفسية وكذلك علاقاتهم الاجتماعية، وبالتالي فإن هذا ينعكس على دافعهم ويحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يرتبط تحقيق هذه الأهداف بجودة الموارد البشرية وقدرتها على إنجاز المهام الموكلة إليها على أكمل وجه (محمد وأحمد، 2014).

تعتبر دراسة الضغوط المهنية الإدارية من أهم مجالات البحث في العلوم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية كبيرة داخل المنظمات، وقد برزت هذه الأهمية نتيجة الحجم الكبير للمنظمات المعاصرة والعمالة النشطة داخلها، فضلا عن تعقيد المحيط الداخلي

والخارجي، وسرعة التواصل والتواصل مع مختلف الأطراف، وهذا يؤدي إلى مجموعة متنوعة من الضغوط على العمال في أداء المهام الموكلة إليهم، وقد أدى كل هذا المنظمات في مختلف القطاعات للعمل على إزالة أو تحييد العوامل أو الأسباب التي تؤدي إلى الضغوط المهنية الإدارية لأن كل ذلك يؤدي إلى مستوى عال من الرضا الوظيفي لهؤلاء الأفراد وبالتالي تحقيق مستوى عال من الأداء والإنتاجية الرائدة للمؤسسات لتحقيق أهدافها ومزاياها التنافسية (أبو القاسم والريس، 2014).

وقد ظهرت العديد من التعاريف لمفهوم الضغوط المهنية الإدارية، والتي تباينت وفقا لتخصصات الباحثين المختلفة ووجهات نظرهم المختلفة، لذلك حرص الباحث على تقديم مجموعة من التعاريف التي تخدم الغرض من الدراسة، وهي كالتالي:

عرف شول (2016) الضغوط المهنية الإدارية بأنها "مجموعة من المواقف أو المواقف التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله والتي قد تؤدي إلى تغيرات جسدية ونفسية لمواجهةها وقد تكون هذه المواقف مهددة للغاية، مما يسبب التعب والاحتراق والقلق من حيث التأثير وتولد بعض الانزعاج.

وتم تعريفها أيضا على أنها: "تجربة ذاتية تسبب خللا نفسيا في الفرد تحت الضغط مثل التوتر، القلق، الإحباط أو عدم التوازن العضوي مثل سرعة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم. يحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد تكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه وتؤثر بدورها على أدائه للعمل، الأمر الذي يتطلب إدارة هذه التأثيرات بطريقة سليمة (حسين وحجازي، 2015).

ووفقا لرباحي (2016) فإن الضغط الإداري المهني هو تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في خصائص الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها، بما في ذلك التنظيم، مما يؤدي إلى آثار أو نتائج جسدية أو نفسية أو سلوكية على الفرد، والتي بدورها تؤثر على أدائه في العمل، ومستوى الإبداع لدى الوالدين، الأمر الذي يتطلب معالجة هذه الآثار والإدارة بطريقة سليمة".

وعرف زوزو (2016) الضغط المهني الإداري بأنه "مجموعة من المحفزات الموجودة في بيئة عمل الأفراد والتي تؤدي إلى مجموعة من ردود الفعل التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، في حالتهم النفسية والجسدية، أو في أداء عملهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحتوي على الضغط".

وقد عرفها كوبر (Cooper) على أنها: "مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر سلباً على أداء الفرد في العمل، بما في ذلك غموض الدور، وتعارض الأدوار، وظروف العمل البيئية، وعبء العمل والعلاقات الشخصية في العمل، وهذه العناصر تسبب الضغط الفسيولوجي للفرد". عرفها هال مانسفيلد بأنها "قوة خارجية تؤثر على النظام، سواء كان فرداً أو مؤسسة، وتحفز تغييرات داخلية في شكل إجهاد" (الخطيب، 2020).

واعتبر سونتاغ وفريتر (Fritz & Sonnentag, 2015) أن الضغط الإداري المهني: "هو تجربة ذاتية يعاني منها الفرد العامل لديه خلل نفسي أو عضوي مثل التوتر أو العصبية أو القلق الدائم أو الإحباط بالإضافة إلى الأعراض التنظيمية في المنظمة مثل ارتفاع معدل الدوران والجودة المنخفضة".

في حين عرف فيني وآخرون (Finney et al, 2013) أن الضغط المهني الإداري هو: "القلق والتوتر الناجم عن العمل أو أن العمال يتعرضون في بيئة العمل إما بسبب طبيعة العمل أو نتيجة الممارسات المرتبطة بنظام العمل بشكل مباشر أو غير مباشر ولفترة طويلة من الزمن".

وأشار يو وآخرون (Yu et al, 2015) إلى أن الضغوط المهنية الإدارية: "هي مجموعة من التأثيرات الجسدية أو النفسية أو المعنوية التي تؤثر على الفرد العامل في المنظمة، بحيث تفوق هذه التأثيرات توازنه النفسي والعاطفي، مما يؤدي إلى حدوث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرارات وإجراء السلوك العقلاني تجاه المواقف الإدارية والتنفيذية".

وقد خلص الباحث من خلال المفاهيم والتعاريف السابقة إلى أن الضغوط الإدارية المهنية هي عبارة عن القلق والتوترات التي تنعكس على العمل الفردي نتيجة للآثار التي تنجم عن البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.

### مفهوم الضغوط الإدارية عند المعلمين:

يتعرض الرجل في حياته للعديد من الضغوط، وأحد هذه الضغوط هو ما يتعرض له الفرد في مجال عمله، يتطلب منه أداء المهام والمتطلبات التي تتوافق مع احتياجات وأهداف تلك المؤسسة، كما تسعى المؤسسة التعليمية إلى مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي الحديث الذي ينتج عنه بعض المعوقات والضغوطات التي تؤثر على المعلم؛ كونه المتقذ الأول أهداف تلك المؤسسة، الذي يسعى إلى تجاوزه بكل طريقة ممكنة. تعرف على الضغوط المهنية للمعلمين على النحو التالي: "وعي المعلم بعدم قدرته على التعامل مع متطلبات وأعباء مهنة التدريس؛ بسبب مصادر البيئة المدرسية، وتفاعلها مع العوامل الشخصية، بحيث يكون لها مجموعة من التأثيرات النفسية والفسولوجية والسلوكية، اعتمادا على شدة الضغوط واستمرارها (منصوري، 2013).

إنها مجموعة من الأحداث المجهدة التي يختبرها المعلم أثناء القيام بمهنته، التي تشكل تهديدا لنفسه لأنه أكبر من إمكانياته الخاصة، ويؤدي إلى استجابات عاطفية حادة ومستمرة، ويصاحب ذلك مظاهر سلبية تنعكس على أداء المعلم وحالته النفسية والسلوكية" (المحجوب، 2019، 18). وتعرف أيضا أنها: "مجموعة التجارب والحوادث التي تسود في بيئة العمل، وتسبب عدم ارتياح المعلم، وتنعكس عليه نفسيا وسلوكيا" (ثابت، 2003). تتفق جميع التعريفات السابقة على أن الضغط المهني له آثار سلوكية وجسدية ونفسية.

كما ويعرف (العنزي، 2018، 35) الضغوط المهنية الإدارية داخل المدرسة بأنها "تلك المحفزات الوظيفية والبيئية والفردية التي تضغط على موظفي المدرسة، وتجعل من الصعب

عليهم التكيف مع هذه الظروف، وتمنعهم من تحقيق أهدافهم بشكل فعال وتجعلهم غير مقتنعين بعملهم".

ويعرف عبد العزيز وآخرون. (2013) الضغط المهني الإداري في المدرسة بأنه: "الشعور غير السار الذي يولده موظفو المدرسة نتيجة لزيادة الأعباء والعلاقات مع زملاء العمل التي يمكن أن تعيق تقدم العملية التعليمية".

ويعرف الباحث الضغوط المهنية الإدارية داخل المدرسة على أنها: مجموعة من المحفزات التي تنشأ داخل المدرسة أو خارجها، مما يؤدي إلى زيادة الأعباء والمهام الموكلة لمعلمي التربية الخاصة، مما يولد ردود فعل سيئة، والشعور بعدم الرضا، مما يؤثر سلباً على أداء واجبات موظفي المدرسة.

#### أهمية دراسة الضغوط الإدارية:

تعتبر المدرسة من أهم المؤسسات التي يجب أن تدرس موضوع الضغط فيها، لأنها تتعامل مع العنصر البشري الذي يعد أهم عنصر داخل المجتمع، وأهمية دراسة الضغط في البيئة المدرسية، كما أوضح (السعودي، 2018) إلى ما يلي:

- حماية المعلم من اتخاذ أي قرار خاطئ ناتج عن ردود الفعل العصبية على المواقف التي تواجهه.
- توفير جو صحي وظروف مناسبة في البيئة المدرسية بما يجعل المدير في جو أفضل، مما يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسة مهامه الإدارية بشكل أفضل.
- حماية الموظفين من القرارات العشوائية والارتباك والازدواجية الناتجة عن السيطرة على الضغوط والمواجهات.
- رفع روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، والمشاركة الإيجابية والبناء الفعالة التي تساعد في تحقيق الأهداف.

- تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة المستمرة للسلوكيات الإدارية للمدير بما يؤكد تنفيذ الخطط وتجنب الأخطاء الناتجة عن أي ضغط.
- تطوير المهارات للتعامل بفعالية مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه مدير المدرسة، وتطوير مهارات التخطيط والتنسيق والتحكم في المدرسة.

### خصائص الضغوط الإدارية:

تتميز الضغوط المهنية الإدارية بعدد من الخصائص المشتركة يمكن توضيحها كما يلي: (زوزو، 2016).

1. دائما ما تكون ضغوط الإدارة المهنية منتشرة وموجودة في مكان العمل بشكل أو بآخر: المكاتب المزدحمة أو زيادة مطالب الجمهور، أو تغيير جداول العمل أو زيادة الواجبات والمسؤوليات، أو زيادة الضوضاء، كل ذلك يضغط على تفكير الفرد وأعصابه ومزاجه.
2. تختلف الضغوط المهنية الإدارية في طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد، وقد تخدم الضغوط أغراضا مفيدة، وقد تكون دافعا لإتقان العمل والمنافسة والتميز، وقد تشكل فرصا للتحسين والتطوير، وقد تكون مصدرا للابتكار وتطبيق الأفكار الإبداعية. ولكن من ناحية أخرى، يمكن أن يسبب الكثير من الضرر على المستوى الشخصي والتنظيمي، لذلك هناك قدر مقبول أو صحي من الضغط ينتج عنه آثار إيجابية.
3. يختلف الناس في استجابتهم وردود أفعالهم تجاه الضغط، وهذا يرجع إلى وعيهم بهذه الضغوط والمعاني التي يعطونها، فوفرة العمل وازدحام الجداول الزمنية تعني القلق والتوتر لدى البعض، بينما يعتبره البعض فرصة للتحدي وإثبات الذات، ويعتبر البعض عدم العمل بالمبلغ المطلوب خطأ في تقدير مهاراتهم وغياب فرص النجاح، بينما يعتبره البعض فرصة للراحة وعدم مواجهة المشاكل التي تواجه الآخرين، كما



أن قلة العمل بالمقدار المطلوب تعتبر من قبل البعض, لذلك نجد أن الضغوط التي تسبب آثارا نفسية ضارة لدى البعض، وقد تصبح في حد ذاتها مصدرا للطاقة والنشاط للآخرين.

### عناصر الضغوط الإدارية:

إن الحديث عن عناصر الضغوط المهنية الإدارية يتعامل مع العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض وتؤدي إلى ضغط العمل، كل عمل له رد فعل وكل استجابة مثيرة، لذلك من الممكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط المهنية الإدارية، كما هو موضح فيما يلي: (أبو رحمة، 2012).

- (أ) العنصر الاستثنائي: يحتوي هذا العنصر على التأثيرات التي ينتجها الفرد الذي يعمل بنفسه أو المنظمة أو البيئة المحيطة، ويؤدي إلى شعور الفرد بالضغط.
- (ب) عنصر الاستجابة: هو رد الفعل الذي ينتج عن عمل الفرد نتيجة التعرض للمنبهات المجهدة، والذي يتمثل في الاستجابات النفسية أو الجسدية أو السلوكية للضغط، وقد يكون في شكل إحباط، والذي ينتج عن وجود عائق بين السلوك والهدف الموجه إليه، وقد يكون في شكل قلق وعدم رغبة في الاستجابة بشكل مناسب للمواقف.
- (ت) عنصر التفاعل: هو التفاعل بين العوامل المحفزة والعوامل المستجيبة، ويحدث بين مسببات التوتر سواء كانت عوامل تنظيمية أو بيئية أو علاقات شخصية ومشاعر إنسانية وبين الاستجابات التي تحدث.

### مصادر الضغوط الإدارية:

يرجع ظهور الضغوط الإدارية المهنية في الفرد إلى طبيعة مهنته، أو دوره في العمل والمهام التي يؤديها، وفي بعض الأحيان، تكون الضغوط المهنية الإدارية ناتجة عن النزاعات والخلافات مع زملاء العمل، وعدم الرضا عن الوظيفة، والراتب، والحوافز والمكافآت، والتمييز العنصري،

نظرا لأن نمط الشخصية قد يكون عاملا في تكوين الضغوط لدى الأفراد، فهناك نمطان للشخصية من وجهة نظر "جيرالد بيلز" في تفاعلهم مع الضغوط: الأول: يتميز بالطموح العالي والرغبة المستمرة في تحقيق النجاح وفي نفس الوقت تنفيذ العديد من الأشياء، هذا هو السبب في أنهم يضعون أنفسهم في حالة دائمة من الشعور بالضغط والثاني: يتميز بالرضا والرضا عما يفعله، لذلك هم أكثر هدوء واسترخاء وأقل توترا (رضوان، 2021).

أشار حسين (2014) إلى أن هناك مجموعة من مصادر أو مسببات التوتر في العمل، وهي:

أ) **المصادر المتعلقة بالمؤسسة:** لا يمكن للفرد العمل بشكل مستقل عن بيئة العمل التي ينتمي إليها، لذلك كان من الضروري معرفة هذه المصادر، والتي تشمل:

1. **عبء الدور:** يعني مقدار العمل اليومي سواء في الزيادة أو النقصان، وصعوبة العمل ومستوى التعقيد هو ما يسمى بالعبء النوعي، ونظرا لتعدد الخصائص المرتبطة بعبء العمل في مجال الضغوط يوجد فرق (ماهر، 2012) بين نوعين من عبء الدور:

- عبء العمل المفرط: ينشأ عندما يكون لدى الفرد الكثير من العمل الذي يتطلب إنجازه في وقت محدد، وهذا القدر من العمل لا يساعد في إظهار كفاءته ومهاراته.

- العمالة الناقصة: غالبا ما يؤدي نقص العمل إلى اهتمام الأفراد وخوفهم وقلقهم وإهمالهم، بسبب شعورهم بعدم الحاجة إلى العمل.

2. **غموض الدور:** عندما يفتقر الفرد إلى المعلومات اللازمة لأداء عمله، فإنه يعاني من غموض الدور، ومن الأمثلة على هذه المعلومات اللازمة لأداء عمل الفرد: أهداف وإجراءات العمل وحدود مسؤولياته، ويفيد بعض الباحثين أن غموض الدور يسود إلى حد كبير في الوظائف الإدارية (مسلم، 2015). يجب علينا أيضا

أن نعترف بحدود مسؤولياتنا ومهامنا فيما يتعلق بالآخرين حتى لا نجد أنفسنا نتدخل في أعمال الآخرين أو نضطهد جهودهم. إن معرفة حدود مهامنا تجعلنا نحدد الأولويات والوقت اللازم لإنجازها وبالتالي تصبح أدوارنا واضحة لا لبس فيها (دياب، 2020).

3. **تضارب الأدوار:** يشير الدور إلى الأنشطة المتكاملة التي يقوم بها الفرد، والأفراد في المنظمة، ويؤدون مجموعة من الأدوار، بحيث يشكل هؤلاء الأفراد ما يسمى بمجموعة الأدوار، حيث يؤدي تضارب الواجبات في العمل إلى تضارب، ويحدث تضارب الأدوار بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط، واستجابة لهذه الضغوط، يجد الشخص صعوبات كثيرة، إن لم يكن من المستحيل الاستجابة للضغوط (على، 2020). وقد ذكر تضارب الدور عدة أسباب (العمارة، 2012)، من بين هذه الأسباب:

وهناك تعارض بين الفرد والدور الذي يلعبه عندما تتعارض متطلبات الدور مع احتياجات وقيم الفرد.

- الصراع الذي ينشأ حول تعريف مختلف للدور.
- تداخل الأدوار: يأتي من فرد يؤدي أدوارا متعددة في منظمات مختلفة في نفس الوقت.
- صنع القرار: إن عملية صنع القرار بأبعادها هي سبب للضغوط المهنية الإدارية، خاصة إذا كانت هذه القرارات مبنية على المركزية، وعدم المشاركة، ونقص المعلومات اللازمة، والبطء أو التسرع في صنع القرار، أو نقص المهارات والمخاطر في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وكلها يمكن أن تعطل عملية صنع القرار (عبد الباسط، 2018).

- **الرتابة وعدم التغيير:** الرتابة في بعض الأعمال قد لا تأتي من المهام الفنية المرتبطة بالأعمال نفسها، بل من الواجبات والمهام الإدارية المرتبطة بها، وقد يحدث اضطراب في كثير من الأفراد عند تكرار أحداث الأيام السابقة لا يختلف اليوم عن الأمس من الغد، مما يزيد من الشعور بضغوط العمل.
  - **العمل المفرط:** قلة من الناس يميلون إلى العمل بشكل مستمر دون أوقات للراحة، في حين أن الغالبية بحاجة إلى أوقات للتأمل، وأخذ قسط من الراحة لإيجاد طريقة لتجديد نشاطهم، وتخفيف الضغوط المهنية الإدارية، وزيادة الدقة في العمل (عبد القادر، 2013).
  - **ضعف التواصل في مجال العمل:** عدم وجود شبكة قوية من التواصل الفعال بين المدير والموظفين، يؤدي إلى زيادة الضغط، حيث يتم التعرف على ردود فعل الموظفين على القرارات والسياسات التي تعتمدها الإدارة (ماهر، 2012).
  - **ظروف العمل المادية:** تشمل محفزات البيئة الخارجية التي تحيط بالفرد بحيث يتسبب تعرض الفرد لها في حدوث ضرر أو ضرر له مثل: الضوء والضوضاء والحرارة والبرودة وتلوث الهواء والرطوبة (أحمد، 2016).
  - ب) **المصادر المتعلقة بالفرد نفسه:** هناك العديد من العوامل التي تتعلق بالفرد، والتي تساهم في حدوث ضغوط إدارية مهنية، ويكون لها تأثير واضح على شخصية الفرد وتعامله مع الآخرين، وقد قسمت هذه العوامل إلى ثلاثة أقسام:
- (1) **المصادر المتعلقة بشخصية الفرد:** مثل: إدراك الفرد للتوتر، ومفهوم الوعي الذاتي، ومركز التحكم في الأحداث، والحالة النفسية والجسدية، والقدرة والاكتفاء الذاتي، ونمط شخصية الفرد (عربي، 2016).

(2) **المصادر النفسية:** تختلف مصادر الضغط النفسي عن المصادر الوظيفية حيث أن العوامل المؤثرة على حياة الفرد قد تولد الضغوط، ويزيد الإحباط والقلق من توليد الضغوط على الفرد (القريشي، 2010).

(3) **المصادر السلوكية:** تمثل المصادر السلوكية أهم رافد للضغوط في بيئة العمل وتكمل شخصية الفرد، وتتركز هذه المصادر على تصرفات الفرد سواء بوعي أو بغير وعي؛ مما يسبب سوء إدارة الوقت، والصراع الشخصي كمصدرين مهمين لإدارة الضغط المهني (الغاز، 2021).

ومن بين مصادر الضغوط المهنية الإدارية هي سياسة المؤسسات والمنظمات، مثل عدم وضوح تقييم أداء العمل، وعدم المرونة في التعامل مع العمال، والتغيير غير المنتظم للوظائف أو إبعاد العمال من أماكن عملهم لأسباب غير منطقية. يتعلق بعضها بثقافة المؤسسات والمنظمات ويحدث نتيجة الفجوة بين قيم الفرد وقيم المؤسسة أو المنظمة التي يعمل فيها، بحيث لا يستطيع التوفيق بينها، أو عندما يرى الفرد أن المؤسسة أو المنظمة تدافع عن قيم معينة بينما تظهر ممارساتها عكس ذلك، وهو ما يشكل بدوره مصدرا للضغط على الفرد الذي يحاول التكيف في مكان عمله (عاشور، 2012).

ويمكن تقسيم الضغوط حسب مصدرها إلى: الضغوط الناتجة عن المصادر الداخلية والناجمة من داخل المنظمة نفسها (سمعة المؤسسة، نظام الإدارة). الضغوط الناجمة عن الكوادر البشرية ناتجة عن الكثير من العمل، والخوف من الفشل، ونقص الدعم الكافي، واضطراب علاقة الموظف برئيسه، وافتقاره إلى المعرفة بدورة العمل، المصادر الخارجية للتوتر هي بيئة المؤسسة المحيطة. الضغوط الاجتماعية، والتي تتمثل في القواعد والقوانين والعادات واللوائح التي وضعها المجتمع، الضغوط الفردية هي ضغوط نفسية مثل حب الذات واحترام الذات والثقة بالنفس والضغوط الاقتصادية، تظهر مصادر التوتر السلوكية في ضغوط الدور الوظيفي وتشمل تضارب الأدوار، والذي يحدث عندما لا يصل الموظفون إلى توقعاتهم وهناك تضارب

أو أدوار متعددة، أو نتيجة لتعارض توقعات الدور مع مبادئ وقيم وعادات العامل، أو تتعارض متطلبات العمل مع متطلبات الأسرة (جمال، 2019).

ويترتب على ما سبق أنه لا توجد وظيفة أو مهنة خالية من الضغط، وأن الجميع، بغض النظر عن مكانته أو دوره، عرضة للضغط، كما هو الحال مع مدرس التربية الخاصة الذي يعمل في أوقات مختلفة من اليوم ويتعامل مع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة ذوي مستويات الفهم والإدراك المنخفضة، وغالباً ما يتعرضون للضغط النفسي أو ضغط العمل والضغط الإداري.

#### أنواع الضغوط الإدارية وأنماطها:

حاول الباحثون تصنيف الضغوط المهنية الإدارية إلى أنواع وفقاً لمعايير تصنيف معينة، والتصنيف بناء على آثارها هو المعيار الأكثر شيوعاً حيث يتم تصنيف الضغوط المهنية الإدارية إلى نوعين (Yousefi, 2019):

(أ) **الضغط الإيجابي:** هذا النوع من الضغط هو حافز يدفع الفرد نحو أداء أفضل ويساعده على الإبداع وتنمية الثقة بالنفس.

(ب) **الضغط السلبي:** هو الصورة الهدامة للضغوط المهنية الإدارية، ويؤدي إلى خلل في تكيف الفرد العامل، حيث يؤثر على حالته الجسدية والنفسية، وتؤدي هذه الدورة إلى اختلال في الاستجابة سواء المعرفية أو النفسية لمتطلبات العمل، مما يؤدي إلى ضعف الأداء.

ويتعرض العاملون في الوظائف والرتب المختلفة داخل العمل لأنواع مختلفة من الضغوط، وقد تم تصنيف هذه الضغوط إلى تصنيفات متعددة وفقاً للأساس الذي تستند إليه، وفيما يلي عرض لهذه الأنماط (علي، 2018):

1. **من حيث أصل الضغوط:** تختلف الضغوط من حيث أصلها وتنقسم إلى: (أشرف وراشد، 2014)

- **الضغط الداخلي:** ينبع من داخل الفرد من الأفكار والمعتقدات الخاطئة، فالفرد ليس كاملاً، بل يقابله الاحتياجات اليومية المتكررة، والتغيرات الفسيولوجية، والطموح، والأهداف، مما يسبب له بالتأكيد الضغوط.
- **الضغوط الخارجية:** مثل الحرب والضوضاء والعوامل الطبيعية مثل الزلازل والبراكين والفيضانات.
- 2. **من حيث إمكانية التنبؤ بالضغوط:** أحد التصنيفات المعطاة للضغوط المهنية الإدارية هو ما صنفه (الخواجة، 2010)، حيث قسم الضغوط إلى قسمين:
  - **الضغوط المتوقعة:** مثل موعد اختبار محدد، زيارة مخطط لها من قبل المعلم، وقت محدد لإكمال المهمة، تاريخ متوقع لإنهاء دورة محددة.
  - **ضغوط لا يمكن التنبؤ بها:** مثل الفشل في وظيفة مضمونة النجاح، وزيارة مفاجئة من المدير، والفشل في توظيف أساليب الدراسة بشكل فعال وتحقيق أهدافها.
- 3. **من حيث تأثير الضغوط:** تصنف الضغوط حسب تأثيرها على الأفراد أو بيئة العمل إلى نوعين: (شودري، 2013)
  - **الضغوط الإيجابية:** يعتقد البعض أن الضغوط هو حافز سلمي بحث يحد من وصول الفرد إلى أهدافه ويسبب له العديد من المشاكل، وهذا غير صحيح؛ "لأن الضغوط ينتج عدداً من الآثار الإيجابية: تضافر الجهود لحل المشاكل، والمنافسة البناءة، وتكثيف الرغبة في العمل، والتعاون، وزيادة الشعور بالإنجاز والرضا الوظيفي، وزيادة الأنشطة الجماعية، والحلول المبتكرة للمشاكل، وزيادة القدرة على التقدير والحكم.
  - **الضغط السلبي:** هو الضغط الذي له تأثير سلبي على صحة وسلوك الأفراد، ومن ثم يؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم في عملهم، وهذه الضغوط تشعر الشخص تحت تأثيره بالإحباط والقلق والعجز وعدم الرضا والنظرة السلبية تجاه قضايا عمله.
- 4. **من حيث المحور وموضوع الضغط:** قام (راموس وأليس، 2014) بتقسيم الضغط على أساس المحور وموضوع الضغط إلى أربعة أقسام، وهذه الأقسام هي:

- **الضغوط المادية:** تتعلق بشكل أساسي بالمزايا المادية لإرضاء العمال، مثل الأجور والحوافز والمكافآت، والتي تعد من أقوى الضغوط التي يمارسها العمال تجاه المدير، ومستوى المعيشة المرتفع بينما يظل الراتب كما هو.
- **الضغوط الأخلاقية:** يرتبط بالحالة النفسية والعاطفية للمدير، وهو بطبيعته إجهاد له تأثير قوي على قرارات المدير، ويؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرارات السليمة، واضطراب تفكيره.
- **الضغوط السلوكية:** تتعلق بشكل أساسي بالقيود التي قد تنعكس على سلوك المدير، وبالتالي تؤثر على قدرته على إصدار الأوامر الإدارية والتوجيهات التنظيمية، وتلقي تقارير الإنجاز في تواريخ محددة.
- **ضغوط وظيفية:** تتعلق بشكل أساسي باعتبارات المهنة والعمل الذي تتم فيه، والأنشطة التي تتم فيها، والأهداف المتعلقة بكل منها، والأهداف التي يسعى الموظفون إلى تحقيقها، والأداء الوظيفي ومكانة الوظيفة.

من خلال ما سبق من عرض أنماط الضغوط نلاحظ الاختلاف الواضح في تصنيف الضغوط، حيث يصنف كل باحث الضغوط من خلال عمله، أو رؤيته الأكثر تأثيراً، ويتفق الباحث على الضغوط بمختلف أنواعها، وأبرزها الضغوط الداخلية والضغوط الخارجية لأنها تشمل جميع الضغوط التي قد يتعرض لها معلمو التربية الخاصة.

#### مراحل الضغوط الإدارية:

هناك عدة مراحل يجب أن يمر بها الفرد من أجل إظهار تأثير تلك الضغوط عليه، وإدارة الضغط المهنية لها أربع مراحل على النحو التالي (الخطيب، 2020):

- (أ) **مرحلة التعرض للضغط:** هي مرحلة الشعور بوجود الخطر عندما يتعرض الفرد لمحفز داخلي أو خارجي، حيث أدى هذا المحفز إلى حدوث ضغوط معينة نتج عنها بعض المظاهر التي يمكننا من خلالها معرفة تعرض الفرد للضغط، ومن أهم هذه



المظاهر زيادة ضربات القلب، والأرق، والتوتر العصبي، وإساءة استخدام الوقت، والحساسية للنقد.

(ب) **مرحلة رد الفعل التعامل مع الضغط:** تبدأ هذه المرحلة بعد التغييرات السابقة، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما المواجهة لمحاولة التغلب عليها أو الهروب ومحاولة التخلص منها وبالتالي يعود الفرد إلى حالة التوازن وإذا لم ينجح ينتقل إلى المرحلة الثانية حيث تعرض للضغط.

(ج) **مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف:** في هذه المرحلة يحاول الفرد معالجة الآثار التي حدثت ومقاومة أي تطورات إضافية ومحاولة التكيف مع ما حدث بالفعل، وإذا نجح الأمر فقد يستقر وهناك أمل في العودة إلى حالة التوازن، ولكن في حالة الفشل ينتقل الفرد إلى المرحلة التالية.

(د) **مرحلة التعب والاحتراق:** يصل الفرد إلى هذه المرحلة بعد تعرضه للضغوط لفترة طويلة، حيث يصبح متوتراً بسبب محاولاته المتكررة للمقاومة والتكيف، حيث يمكننا استنتاج هذه المرحلة من خلال بعض التأثيرات، أهمها عدم الرضا عن جو العمل، وانخفاض معدلات الإنجاز، والتفكير في ترك الوظيفة، والأمراض العقلية مثل النسيان المتكرر، والسلبية، والاكتئاب، والأمراض العضوية مثل قرحة المعدة، وضغط الدم.

من خلال ما سبق، يتضح أن الضغوط الإدارية ليست حدثاً فجائياً وإنما يمر المعلم عند تعرضه لهذه الضغوط بمجموعة من المراحل والتي يصل المعلم في نهايتها إلى الاحتراق النفسي كنتيجة لتراكم الضغوط وزياتها. هنالك الكثير من الصعوبات التي تمنع المعلم من تقديم أفضل ما لديه، بل حتى قد يصل الأمر إلى الشعور بأن عمله يستنزفه بشكل كبير ويؤثر على صحته النفسية والجسدية، وتُعرف هذه الحالة السابقة بالاحتراق النفسي، وهي حالة خطيرة تؤثر على صحة المعلم وجوده حياته.

**أبعاد الضغوط الإدارية:**

تتعدد الآثار التي قد تولد التوتر في الفرد وتؤثر على حياته النفسية والجسدية والمادية، ويتناول الباحث أربعة أبعاد للضغوط المهنية الإدارية وتتناسب مع مجتمع الدراسة، والتي هي كما هو موضح في (علي، 2018):

(أ) **ضغوط طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث تنوع الواجبات المطلوبة أو أهمية العمل، وكمية ونوعية التغذية المرتدة من تقييم الأداء كلها عوامل من المحتمل أن تكون مصدرا أساسيا للتوتر، وغموض الدور وعدم اليقين فيما يتعلق بما يعمل به الفرد ومتى وكيف، وعدم معرفة مسؤوليات الفرد، وقواعد العمل، ومصادر السلطة في المنظمة تخلق في الفرد توترا سلبيا ينعكس بشكل مباشر في عدم رضاه عن العمل (العميان، 2013). إن الحمل الزائد للفرد هو أيضا مصدر للتوتر، وقد يكون الحمل الزائد كميا حيث يطلب من الفرد القيام بعمل أكثر مما يمكنه إنجازه في الوقت المحدد. وقد تكون الزيادة في العبء أيضا بشكل نوعي، مثل مطالبة الفرد بالقيام بعمل لا يتناسب مع قدراته وقدراته، وقد ينتج عن ضغوط إدارية مهنية نتيجة قلة العمل أو أن الفرد لديه إمكانيات أكبر من المهام والواجبات الموكلة إليه، مما يسبب الشعور بعدم الراحة والملل لأن هذا العمل الضئيل لا يثير حماسة واهتمام الأفراد، مما يؤدي بهم إلى الإهمال والقلق لأنهم يشعرون بعدم الأهمية في العمل (حلي، 2011).

(ب) **ضغط علاقات العمل:** بشكل عام، يواجه الأفراد المسؤولون عن الآخرين في تحفيزهم ومكافأتهم ومعاقبتهم والتواصل معهم ضغوطا أكثر من غيرهم، لذلك فإن وظائف المديرين هي التي تتحمل التكاليف البشرية لسياسات وقرارات المنظمة، وكذلك تؤثر مواقف وتوقعات المديرين والمشرفين على طبيعة علاقاتهم مع الموظفين أو العمال الذين يشرفون عليهم، وكذلك الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه المديرون في قيادتهم لهؤلاء الموظفين. إذا نظر المديرون إلى موظفيهم بشكل إيجابي وعاملوهم

كما يحبون العمل، فسيكون لذلك تأثير على رفع معنويات الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي وبالتالي تقليل الضغوط المهنية الإدارية عليهم. وعلى العكس من ذلك، إذا كانت التوقعات سلبية، فإن النتيجة ستكون سلبية أيضا بالنسبة لمعنويات الموظفين ودرجة الضغوط الذي يواجهونها في العمل (حلي، 2011).

**ج) ضغوط الهيكل التنظيمي:** يحدد موقف الفرد داخل الهيكل التنظيمي نوع من أسباب الضغوط المهنية التي تتعرض لها الإدارة، يتعرض رجل الإدارة العليا لضغوط من البيئة الخارجية بالإضافة إلى بيئة العمل، ويواجه مشاكل المنافسة والتغيير في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما يواجه مشكلة إدارة الموارد والتوزيع واتخاذ القرارات الصعبة ومشاكل الموظفين. بينما يعاني المديرون المتوسطون من ضغوط تضارب الأدوار، فإن الشكوى العامة في المستويات الدنيا من المنظمة هي عدم التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم، وتجدر الإشارة أيضا إلى أن شكل الهيكل التنظيمي والمركزية الشديدة والتخصص المفرط وتقسيم العمل وعدم كفاية نطاق الإشراف هي من بين أهم أسباب الضغوط المهنية الإدارية (العميان، 2013).

وتظهر ضغوط الهيكل التنظيمي أيضا عندما يقوم الفرد بالعديد من المهام التي تتطلب سرعة كبيرة لإنجازها، ويشعر الفرد عند أداء هذه المهام أنه لا يريد القيام بها ويعتبرها جزءا من مهام وظيفته، بالإضافة إلى أن هذه المهام معقدة ومتداخلة مع المهام أو الأدوار الأخرى للأفراد الآخرين، كما أن هذه المهام معقدة ومتداخلة مع المهام أو الأدوار الأخرى التي يقوم بها الأفراد الآخرين، كما تظهر ضغوط الهيكل التنظيمي أيضا عندما يكون الفرد تحت أكثر من قيادة، أو يتلقى أوامر من أكثر من رئيس يطلب منه القيام بأعمال متناقضة، أو يفعل أشياء لا يريدونها أو لا يعتقد أنها جزء من وظيفته (رودريغز، 2015).

(د) **ضغوط التقدم والنمو:** قد تفرض بعض الضغوط نفسها على الفرد مثل ضغوط التقدم أو الإنجاز، وهذا يحدث عادة عندما يضع الفرد نفسه المعايير، أو عندما يقارن نفسه بالآخرين، أو عندما يحدد لنفسه وقتا محددا لتحقيق هدف معين. يشعر بعض الأفراد بالراحة مع هذه الضغوط لأنهم يعتقدون أن تلبية الحاجة هي قوة دافعة. ويعتمد ما إذا كانت الأهداف تخلق ضغطا أو تخلق زخما إيجابيا على مدى واقعية الأهداف واحتمال تحقيقها، وقد يكون شعور الفرد بالضغط بسبب نقص المعرفة بفرص النمو والتقدم المستقبلية، خاصة مع تقدم العمر والشعور بأنه في نهاية حياته المهنية، فإن هذا يولد شعورا بالإحباط وعدم الرضا عن عمله، فضلا عن انخفاض في الشعور بالانتماء إلى المنظمة (عبد الله، 2020).

#### الآثار المترتبة على الضغوط الإدارية:

لا يؤثر الضغط الذي يتعرض له المعلمون غالبا في بيئات العمل على صحتهم العقلية وقلقهم وإحباطهم وضغطهم وحياتهم الاجتماعية فحسب، بل ينعكس أيضا على مستويات أدائهم في العمل، وبالتالي قدرتها على العمل، مما يعوق المنظمات والمؤسسات في الوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها (إبراهيم، 2020).

وفي هذا الصدد، أكد العمري (2019) أن الضغوط المهنية الإدارية لها مجموعة من الآثار السلبية على بيئة العمل والفرد نفسه، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- 1) **الآثار السلبية على بيئة العمل:** إعاقه سير العمل نتيجة إنجاز العمل في الوقت المحدد أو خارج ساعات العمل الرسمية، مملّة العوالم أو حضورهم للعمل دون فعالية أو التعامل مع المراجعين والمستفيدين بعصبية؛ وهذا يؤدي إلى تعطيل المهام المطلوبة وبالتالي استياء المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو المنظمة، مما يؤدي إلى أحجام التعامل معهم.

- (2) **التأثيرات السلوكية على الفرد:** تمثل الاضطرابات السلوكية ردود الفعل التي يلجأ إليها الفرد عندما يعاني من زيادة الضغط على كتفيه، وعادة ما تكون هذه التأثيرات سلبية، مثل: التدخين وتعاطي الكحول، والعدوانية والغضب، واضطراب النوم والخيال المتكرر، والأحلام المزعجة، ومختلف عادات الأكل والشرب، والتخلي عن أهدافه في الحياة، والتوقف عن ممارسة هواياته، وفقدان الاهتمام بالمظهر الشخصي.
- (3) **الآثار النفسية على الفرد:** قد يكون لزيادة الضغوط المهنية الإدارية بعض الآثار النفسية السلبية على العمال مثل: الشعور بالإحباط والكتابة، والنظر إلى المستقبل بتشائم وفقدان الثقة في الآخرين، والتصرف بعصبية ودون تركيز، والحساسية للنقد، وصعوبة التحدث والتعبير عن الأفكار والمشاعر، وتقلب المزاج.
- (4) **الآثار الجسدية:** قد يكون للزيادة في الضغوط المهنية الإدارية بعض الآثار الجسدية السلبية على العمال مثل: الشعور بالتوتر العصبي، وارتفاع ضغط الدم والسكر في الدم، واحمرار العين، والشعور بالصداع المزمن، والمعاناة من قرحة المعدة الحادة، وتهيج القولون.
- (5) **الآثار الاجتماعية:** الأفراد الذين ليس لديهم القدرة على الفصل بين عملهم وحياتهم الاجتماعية، فإن ضغوط عملهم ستؤثر سلباً على حياتهم الاجتماعية وعلاقاتهم مع الآخرين، وتزيد من الخلافات الزوجية، والطلاق والانفصال، والإساءة مع الزوجة والأطفال، والشكوى من الرؤساء الزملاء، وارتكاب الجرائم والمخالفات، والانسحاب من الحياة الاجتماعية.

#### الآثار الإيجابية للضغط المهني الإداري:

- إذا كانت الضغوط التي يتعرض لها الفرد من نوع صحي معقول تؤدي إلى عدد من الآثار الإيجابية، كما ذكر أعلاه (المحجوب، 2019):
- التعاون وتضافر الجهود لحل المشاكل.

- المنافسة البناءة، وتكثيف الرغبة في العمل وزيادة الدافع.
- تعميق الرضا الوظيفي والشعور بالإنجاز.
- انخفاض التغيب والتأخير ودوران العمل.
- زيادة أنشطة المجموعة والفريق.
- جودة الأداء، صقل القدرة على الحكم ونقدر.

وأضاف (العنزي، 2018) على ما سبق:

- تطوير التواصل الرسمي أو غير الرسمي بين موظفي المؤسسة.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.
- زيادة مهارات الفرد ورفع كفاءته في العمل الذي يقوم به.
- معالجة المشاكل التي تواجه العمل لإكمالها في الوقت المحدد وبالكفاءة المطلوبة.

### آليات وأساليب التكيف مع الضغوط الإدارية وإدارتها:

#### أولاً: مفهوم إدارة الضغوط:

قبل التعرف على الآليات والأساليب المستخدمة لإدارة الضغوط، يجدر معرفة مفهوم إدارة الضغوط. ووفقاً لـ (عبد العزيز وآخرون، 2013، 24)، فإن إدارة الضغوط تمثل فلسفة ومبادئ المنظمة القائمة على مجموعة من الجهود التي يبذلها الأفراد والمنظمات للتغلب على المشاكل التي يواجهونها بسبب هذه الضغوط، وقد تتضمن هذه الجهود في جوهرها مجموعة من الاتجاهات التي يمكن استخدامها من قبل الطرفين".

ويعرف (السعودي، 2018، 15) إدارة الضغوط بأنه: "قدرة الموظف على التعامل مع الضغوط التي يواجهها في بيئة العمل، ويعتمد على مجموعة من الأساليب التي تقلل من شدة هذه الضغوط وتنشط القدرة على التكيف معها ومصادرها".

**ثانيا: خطوات إدارة الضغوط:**

تمر إدارة الضغوط بثلاث خطوات مرتبة على النحو التالي: (رضوان، 2021)

- (1) خطوة المبادرة والتأهب: كثير من الناس لا يستطيعون الوصول لأخذ زمام المبادرة، ومن ثم يتميزون بنقص المبادرة، مما يعرضهم للفشل في إدارة الضغوط، والحياة تسيطر عليهم أكثر ما يسيطرون عليه.
- (2) تحديد المشكلة: يتم تحديد المشكلة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: ماذا يجب أن نفعل حيال هذه المصادر ما الذي يجعلني أتوقف عن مواجهتها
- (3) القيام به: يجب على الفرد أن يحدد بوضوح قائمة بمصادر التوتر؛ لأن لكل مصدر طبيعته الخاصة، ونقدم اقتراحات للتغلب عليها تناسب كل مصدر.

**ثالثا: طرق إدارة الضغوط والتكيف مها:**

نظرا لأن التوتر أصبح سمة من سمات عصرنا، فإن الغالبية العظمى منا عرضة لوجود العديد من مصادر التوتر في عملهم أو حتى في حياتهم، ولكن السيطرة على هذه المصادر والسيطرة عليها دون التأثير سلبا علينا، ووضع استراتيجية وأساليب للتعامل مع التوتر وإدارته بشكل صحيح، أصبحت مهارة مهمة في حياتنا. تتم إدارة وتوجيه الضغوط المهنية على المستويين الفردي والتنظيمي من خلال الطرق التالية (تاماسيني، 2015):

- (أ) **تحليل وتوضيح أدوار الأفراد:** بحيث يكون كل فرد واعيا وواعيا بمسؤولياته ومهامه وصلاحياته، وما هو مطلوب منه وما يتوقعه الآخرون منه، وما يتوقعه من الآخرين، وبما يساعده على تجنب النزاعات والصراعات في الأدوار.
- (ب) **أنظمة وقنوات الاتصال:** يتيح توافر أنظمة اتصال فعالة ثنائية الاتجاه في المؤسسة للإدارة التعرف على مصادر الضغوط المهنية الإدارية، بحيث يشعر الأفراد العاملون بأن شكاواهم تصل إلى أعلى مستوى وأن دورهم في المشاركة في عملية صنع القرار هو حقيقة ملموسة.

(ج) **الدعم الجماعي:** يتم ذلك من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد العاملين، بحيث يشعر الفرد بأن زملائه ورؤيسه يدعمونه ويقدمون له العون والمساعدة، ويشعرون بالقبول من قبلهم وأنهم يساعدونه في حل مشاكله وإشراكه في أنشطتهم، مما يبدد شعور الفرد بالعزلة والاغتراب.

(د) **تطوير أنظمة الاختيار والتعيين:** تقيس أنظمة الاختيار والتعيين المستخدمة في الغالبية العظمى من المنظمات قدرة الفرد على القيام بالعمل المطلوب وتحمل مسؤولياته من الناحية الكمية بكفاءة دون الاهتمام بقياس قدرة ذلك الفرد على تحمل ضغوط ذلك العمل، وبالتالي يجب تطوير هذه الأنظمة بطريقة تمكنه من اختيار الأفراد الذين لديهم القدرة على التعامل مع الضغوط المهنية الإدارية الناتجة عن الوظيفة المعلن عنها (حسين، 2013).

(هـ) **نظم الخوافز وتقييم الأداء:** إن شعور الفرد بأن أدائه يخضع لتقييم موضوعي عادل من قبل المنظمة يدفع الفرد إلى أن يكون على استعداد للحد من الضغوط المهنية الإدارية الناتجة عن طبيعة وظيفته إلى حد كبير.

يتضح من خلال ما سبق أن أساليب التعامل مع الضغوط أصبحت أمرًا لا بد من التعامل معه لتلافي الضغوط التي تمر بها في عصرنا الحالي، واستخدامها لتلافي آثار الضغوط السلبية علينا، ومن الواجب أن تتخذ المؤسسات الاستراتيجيات المناسبة لمساعدة موظفيها في تجاوز الضغوط والوقاية من آثارها السلبية التي قد تنعكس على كل من الموظف والمؤسسة، أول خطوة في طريق التعامل مع ضغوط العمل هي تحديد مصادرها، هذه المصادر قد تكون آتية من بيئة العمل أو الزملاء أو من طبيعة العمل نفسه، وقد تكون مؤقتة، وقد تكون دائمة.



### الضغوط الإدارية لدى معلمي التربية الخاصة في سلطنة عمان:

إن الضغوط الإدارية تؤدي إلى فقدان الفرد لطاقته على أداء مهام وظيفته، وهي ظاهرة تحدث بين الأفراد الذين يقدمون خدمات اجتماعية اذ يفشل أولئك بالتكيف لضغوطات اعمالهم نتيجة شعورهم بأنهم يقدمون خدمات أكثر مما يتقاضون من أجر مادي أو مساندة معنوية من قبل اداراتهم والمجتمع، وتنعكس تلك التأثيرات باستجابات سلوكية او نفسية او جسدية تؤدي بمجملها إلى انخفاض الرضا الوظيفي والانتاجية والأداء الوظيفي، وهناك أيضا عدم الانصاف والعدل وتعني احيانا تحميل المعلم مسؤوليات لا يكون بمقدوره تحملها وعند الاخلال بأدائها يتم محاسبته، أو يكون الخلل في الأجهزة وتواضع امكانياتها ومحدودية برامجها، ومنها كذلك صراع القيم بمعنى أن يكون المعلم احيانا أمام خيارات صعبة، فقد يكون مطلوبا منه القيام بعمل يتناقض مع قيمه ومبادئه، مما يؤدي إلى الاحساس بالفشل والذنب وتأنيب الضمير، الشعور بالسلبية والعزلة والانسحاب، فقدان المشاعر الايجابية اتجاه المتعاملين معه، فقدان التركيز وعدم الانصات العميق لما يقوله الغير، الميل الى تعظيم القوانين واللوائح، الالتزام الصارم بالمستندات والتعليمات، تحاشي المناقشات مع الزملاء في اثناء العمل، الشعور المستمر بالصداع وسوء الهضم، الجمود في التفكير ومقاومة أي تغيير أو تطوير أو تحديث.

وتشير نتائج البحث إلى أن معلمي التربية الخاصة في سلطنة عمان يعانون من مستوى مرتفع من الاحتراق النفسي، ويظهر ذلك من ارتفاع المتوسطات الحسابية في الأبعاد الثلاثة للمحور، خصوصاً بُعد الإجهاد الانفعالي الذي يُعد مؤشراً على الضغط النفسي المستمر، يليه تبلد المشاعر الذي يعكس فقدان التفاعل العاطفي مع العمل، ثم تدني الشعور بالإنجاز والذي يعكس الإحساس بعدم الفاعلية والكفاءة في أداء المهام. هذا التوزيع يشير إلى أن المعلمين يشعرون بالإرهاق الذهني والعاطفي وبتراجع الحافز الشخصي، ما قد يؤثر سلباً على جودة التعليم المقدم للطلاب ذوي الإعاقة، ويؤكد الحاجة إلى تدخلات تنظيمية ونفسية للحد من هذه الظاهرة.

وهناك دراسات اتفقت مع التفسير كما في دراسة القريوتي (2019)، الضغوط المهنية التي يتعرض لها الأفراد العاملون، أو ما تسمى أحيانا ضغوط العمل، تعتبر من أخطر وأشد ما يواجهه الأفراد من ضغوط، وذلك لأهمية العمل في حياة الناس، لتحديد قيمتهم وإثبات ذواتهم أمام الآخرين. يضاف إلى ذلك حقيقة أن دخل الأفراد من عملهم، يعتبر محددًا أساسيًا لمستوى معيشتهم ورفاهيتهم، ويؤكد الشمري (2018) أن الاحتراق النفسي لدى المعلمين نتيجة لعدد من المشاكل التي ترتبط بشكل مباشر بعملية التدريس، والتي يواجهها المعلم أثناء تعامله مع التلاميذ، كما تؤثر ظروف العمل التي يعيشها المعلم على احتراقه النفسي والتي تشمل، قلة الراتب الشهري، وعدم توافر المحفزات المادية والمعنوية أثناء مدة عمله، وأجواء المنافسة أحيانا بين المعلمين واكتظاظ عدد التلاميذ في الصفوف، أما المصري والمؤمن (2014) فيرى أن الاحتراق النفسي ظاهرة خطيرة تؤثر بشكل سلبي على الأداء المهني للمعلم فتؤدي إلى انخفاض دافعيته وتدني مستوى إنتاجه، ومن المعلوم أن للمعلم دورًا هامًا في عملية التعلم لدى تلاميذه، وبالتالي فإن الاحتراق النفسي لدى المعلمين سيؤثر مباشرة على التلاميذ نتيجة الأداء الضعيف للمعلم بسبب الاحتراق النفسي.

وخلاصة ما سبق تبين للباحث إن تنوع ردود فعل المعلمين حيال تعرضهم للاحتراق النفسي ومنها مهنة التدريس، فالبعض يتكيف معها والبعض الآخر يفشل في التوافق والتكيف، فيصل إلى مرحلة الاحتراق النفسي، ومن المعلوم أن للاحتراق النفسي آثار خطيرة على المعلم والتلاميذ على حد سواء، فقد يشعر تحت تأثير الاحتراق النفسي باللامبالاة، وقلة الدافعية، وفقدان القدرة على الابتكار، والتصرف على نحو آلي مفتقر إلى الشعور بالانتماء الحقيقي لعمله، هذا ولا يقتصر الشعور بالاحتراق النفسي على الذكور فقط، بل قد يصيب الإناث أيضا، وقد كشفت نتائج البحث الحالي عن ارتفاع درجات الاحتراق النفسي لديهن، مقارنة بزملائهن المعلمين، فبالإضافة إلى الأعباء المهنية الملقة على عاتق المعلمين، تواجههم العديد من صعوبات التوافق في حياتهم الأسرية والمنزلية نتيجة لتعدد أدوارهم الوظيفية، مما يؤثر على درجة توافقهم مع متطلبات هذه البيئة المتغيرة.

## خاتمة

- أثبتت الدراسة أن سلطنة عمان أرض خصبة لتطبيق التطور والتقدم في مدارس التربية الخاصة، بما يتماشى مع معطيات هذا العصر ومجاراته.
- اهتمام برامج إعداد المعلمين في كليات التربية في الجامعات بسلطنة عمان بالمعايير المهنية لمعلمي التربية الخاصة سواء من خلال مقررات مستقلة أو موضوعات مدمجة في المقررات.
- ضرورة الاهتمام برفع كفاءة معلمي التربية الخاصة أكاديمياً ومهنياً عبر إلحاقهم بالدورات التدريبية المستمرة لمواكبة ما يطرأ من حداثة في أساليب تعليم وتدريب المعاقين.
- تهيئة مدارس التربية الخاصة في سلطنة عمان من خلال ترسيخ ثقافتها وتحديد أهدافها وطبيعتها لكل العناصر البشرية بذات المدارس.

## التوصيات:

- بناءً على ما تمّ التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة، وتطلعاً لتحسين مستوى معلمي التربية الخاصة بسلطنة عمان في تنمية الاتجاهات الإيجابية فإنّ الباحث يوصي ب:
- الاهتمام بتطبيق مقياس الثبات الانفعالي وإدارة الضغوط لدى معلمي التربية الخاصة بكليات علوم ذوي الاحتياجات الخاصة، وعلوم الاعاقة وأقسام التربية الخاصة التابعة لكليات التربية.
  - تشكيل لجان خاصة للنظر في شكاوى معلمي التربية الخاصة والتقارير السنوية للتعرف على الضغوط التي يواجهونها.
  - الاهتمام بالنمو المهني لمعلمي التربية الخاصة من خلال اقامة دورات وندوات للتدريب على استراتيجيات إدارة الضغوط لدى معلمات معلمي التربية الخاصة،

وكذلك الدورات التدريبية المتخصصة والمتطورة للعمل مع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.

### شكر وتقدير

يتقدم الباحثون بالشكر إلى قسم التربية، الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا، لإعطاء بيئة مواتية لإجراء وبناء فكرة هذا المقال.

### تضارب المصالح

يعلن ويعترف الباحثون بعدم وجود تنافس في المصالح المالية أو الشخصية أو غيرها فيما تتعلق بكتابة هذا المقال.

### مساهمات الباحثين

صمم الضغوط الإدارية لدى معلمي التربية الخاصة في سلطنة عمان وجمع بعض الدراسات السابقة لكتابة هذا المقال.

### المراجع

أيوب، لطفي مخدوم (2015)، نظريات الشخصية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.

البجحان، عيسى جواد (2019) أثر استخدام استراتيجية تدريس الأقران في تطوير المهارات الحاسوبية وتنمية الاتجاه نحو مادة الرياضيات لدى التلاميذ ذوي الإعاقة الفكرية في المرحلة المتوسطة بمحافظة الأحساء، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية الخاصة، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.

البحراني، منى، عجوة، عائشة، الوشاحي، مريم، خواجه، عبد الفتاح، الجامودي، سليمان، والبحراني، وداد. (2016). برنامج صعوبات التعلم في سلطنة عمان دراسة تقويمية. مجلة التربية الخاصة والتأهيل، 3(10)، 141-177.

بخاري، ياسر أحمد. (٢٠١٤). الاستراتيجيات التعليمية لذوي صعوبات التعلم في المرحلة الابتدائية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

بخوش، أميمة مغزي. (2019). استراتيجية مواجهة الزوجة العاملة لمواقف الحياة الضاغطة: دراسة ميدانية لعينة من السيدات العاملات بالقطاعات الحكومية الخدمانية (التعليم، الصحة، البريد، الضمان الاجتماعي) ببسكرة، [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد خيضر.

بن يسري، حورية، وبوعون، سعيد، (2023). سمات الشخصية حسب نظرية كلود روبرت كلونينجر، مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف، مج 8، ع 1، 493-510  
البوسعيد، عادل، ومات دحان، الحسن البصري. (2018). الاحتراق النفسي لدى معلمي صعوبات التعلم: دراسة تطبيقية في سلطنة عمان. مجلة الثقافة الإسلامية والإنسانية، 14(1)، 99-113.

التجاني، جرادي. (2015). الاحتراق النفسي وعلاقته ببعدي العصائية والانبساط والأفكار اللاعقلانية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الجزائر.  
الثراب، منصور. (2019). دور الإشراف التربوي في التعامل مع المشكلات التي تواجه معلمي التربية الخاصة في دولة الكويت [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

الجمالي، فوزية عبد الباقي (2013). مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي ذوي الاحتياجات الخاصة، مجلة الدراسات العربية في علم النفس، المجلد 2، العدد 1، ص 155-258.

حمودة، حكيمة، ووازي، طاوس. (2016). مصادر الضغوط المهنية لدى معلم مرحلة التعليم الابتدائي: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 1(25)، 566-581.

## (References)

- Ayoub, L. M. (2015). *Nathariyyat al-Shakhsiyya* [Personality Theories] (1st ed.). Dar Hamed lil-Nashr wa al-Tawzi', Amman.
- Al-Bajhan, 'I. J. (2019). Athar istiqdam istiratijiyyat tadrees al-aqran fi tatwir al-maharat al-hisabiyya wa tanmiyat al-ittijah nahu madhat al-riyadiyyat lada al-talameeth dhawi al-i'afa al-fikriyya fi al-marhala al-mutawassita bi muhafazat al-Ahsa. Unpublished Master's thesis, Department of Special Education, College of Education, King Saud University, Riyadh.
- Al-Bahrani, M., 'Ajwa, 'A., Al-Wushahi, M., Khawaja, 'A. F., Al-Jamudi, S., & Al-Bahrani, W. (2016). Barnamaj su'ubat al-ta'allum fi Saltanat 'Uman: Dirasah taqwimiyya. *Majallat al-Tarbiyya al-Khassa wa al-Ta'hil*, 3(10), 141–177.
- Bukhari, Y. A. (2014). *Al-Istiratijiyyat al-Ta'limiyya li Dhawi Su'ubat al-Ta'allum fi al-Marhala al-Ibtida'iyya*. Riyadh: Maktabat al-Malik Fahd al-Wataniyya.
- Bakhoush, U. M. (2019). Istiratijiyyat muwajahat al-zawja al-'amila li mawāqif al-hayat al-dhāghita: Dirasah maydaniyya li'aynat min al-sayyidat al-'amilat bi al-qitā'āt al-hukumiyya al-khidmatiyya (al-ta'līm, al-ṣiḥḥa, al-barīd, al-ḍamān al-ijtimā'ī) bi Biskra [Unpublished Doctoral dissertation]. Mohammed Khider University.
- Bin Yasri, H., & Bu'un, S. (2023). Simat al-shakhsiyya hasab nazariyyat Claude Robert Cloninger. *Majallat Dirasat fi Sikūlūjiyyat al-Inḥirāf*, 8(1), 493–510.
- Al-Busaidi, A., & Mat Dahan, Al-Hassan Al-Basri. (2018). Al-iḥtirāq al-nafsi lada mu'allimi su'ubat al-ta'allum: Dirasah taṭbīqiyya fi Saltanat 'Uman. *Majallat al-Thaqāfa al-Islāmiyya wa al-Insāniyya*, 14(1), 99–113.
- Al-Tijani, J. (2015). Al-iḥtirāq al-nafsi wa 'alaqatuhu bi bu'day al-'asabiyya wa al-inbisāt wa al-afkār al-lā-'aqliyya [Unpublished Doctoral dissertation]. University of Algiers.
- Al-Thurab, M. (2019). Dawr al-ishrāf al-tarbawī fi al-ta'āmul ma'a al-mushkilāt allatī tuwājih mu'allimī al-tarbiyya al-khassa fi dawlat Kuwait [Unpublished Master's thesis]. Al al-Bayt University.
- Al-Jamali, F. 'A. B. (2013). Mustawayāt al-iḥtirāq al-nafsi lada mu'allimī dhawī al-iḥtiyājāt al-khassa. *Majallat al-Dirāsāt al-'Arabiyya fi 'Ilm al-Nafs*, 2(1), 155–258.

- Hamouda, H., & Wazi, T. (2016). Maṣādir al-ḍugūṭ al-miḥniyya lada mu'allim marḥalat al-ta'līm al-ibtidā'ī: Dirasah maydaniyya. *Majallat al-'Ulūm al-Insāniyya wa al-Ijtimā'iyya*, 1(25), 566–581.