

ضغوط العمل لدى قادة المدارس السعودية الحكومية بإدارة تعليم الباحة وعلاقتها بممارستهم لصلاحياتهم

إعداد

أ/ فيصل عبد الله رمزي الغامدي

**مدير إدارة شئون المعلمين والمعلمات، الإدارة العامة لتعليم الباحة
المملكة العربية السعودية**

د/ أشرف عبده حسن الألفي

المملكة العربية السعودية

كلية التربية / جامعة الباحة

أستاذ مساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

ضغوط العمل لدى قادة المدارس السعودية الحكومية بإدارة تعليم الباحة وعلاقتها بممارستهم لصلاحياتهم

الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ضغوط العمل لدى قادة مدارس إدارة تعليم الباحة وعلاقتها بدرجة ممارستهم للصلاحيات الممنوحة لهم. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّن 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، مكونة من محورين؛ المحور الأول تضمن (48) فقرة لتقدير مستوى ضغوط العمل لدى قادة المدارس، وتضمن المحور الثاني (40) فقرة لقياس درجة ممارستهم للصلاحيات الممنوحة لهم. وتم التحقق من صدقها وثباتها. 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. وأيضاً تبين أن ممارسة مديري إدارة تعليم الباحة للصلاحيات الممنوحة لهم كانت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (0.56). وأن أعلى درجات ممارسة الصلاحيات كانت في مجالات شؤون المعلمين، وشؤون الطلاب. كما اتضح وجود علاقة ارتباط عكسية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة التعليمية للصلاحيات الممنوحة لهم، ومستوى ضغوط العمل لديهم. وتوصي الدراسة بمنح المزيد من الصلاحيات الإدارية لقادة المدارس تمكنهم من إنجاز أعمالهم بالصورة المطلوبة، بما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي ويحد من ضغوط العمل لديهم ومنها إجراء عمليات الصيانة الطارئة للمدرسة وتنفيذ برامج التدريب لمنسوبيها. وأيضاً تبسيط الإجراءات، والتقليل من الأعمال الروتينية المتبعة في إنجاز المعاملات الإدارية بالمدارس.

كلمات مفتاحية: ضغوط العمل؛ الصلاحيات الممنوحة؛ قادة مدارس منطقة الباحة.

مقدمة:

تسعى المملكة العربية السعودية لتحقيق نهضة حضارية وتنمية شاملة في جميع الجوانب التعليمية والعلمية والثقافية والاقتصادية والسياسية، ويُعد قطاع التعليم في المملكة من القطاعات التي شملها التغيير والتطوير خلال العقود الماضية، بالرغم من مواجهته العديد من التحديات العلمية والتقنية وأيضاً في مجال أساليب ونظم الإدارة.

من هذا المنطلق، تشهد المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة محاولات لتطوير الإدارة المدرسية من خلال التوجه إلى اللامركزية في إدارة التعليم وجعل المدرسة وحدة إدارية قائمة بذاتها، والاهتمام بالقيادة المدرسية من خلال منح المزيد من الصلاحيات للإدارة في المؤسسات التعليمية؛ ليواكب التعليم عصر العولمة والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في البلاد (الهادية، 2011، 34).

كما إن نجاح الإدارة التربوية كما يذكر مطاوع (2001، 302) يعتمد بالدرجة الأولى على المديرين؛ لأنهم يشكلون العناصر القيادية في العملية الإدارية بالمدارس، لذلك فإن غالبية المختصين في مجال الإدارة التربوية يضعون المدير في موقع الريادة والمسئولية بالنسبة لكل ما يجري من تطوير، فهو القائد المباشر لهذه المؤسسة التعليمية وهو المسئول المباشر الأول عن نجاحها في تحقيق أهدافها.

ولكون قائد المدرسة المسئول الأول، والمباشر عن إدارة المدرسة، فهو معني بتوفير البيئة التعليمية المناسبة، والمناخ المدرسي الملائم لها، وتنسيق جهود العاملين عن طريق تشخيص واقعهم، ومعرفة نقاط قوتهم، وتلبية احتياجاتهم وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وهذا يتطلب من قائد المدرسة أن يلم بكافة المهام والمسئوليات والأعمال الإدارية والفنية المنوطة به، وتنفيذها بكل مهارة وفاعلية (الحارثي، 2012، 4).

وفي الوقت ذاته، يواجه قائد المدرسة في أثناء قيامه بالأدوار والواجبات وتنفيذه للتعليمات المكلف بها من قبل إدارة التعليم جملة من المعوقات والمشكلات التي قد تحد من فعاليته من القيام بتنفيذ تلك الواجبات، وتكون مهمة قائد المدرسة هنا التغلب على تلك المشكلات. ولعل أبرز المشكلات التي تواجه قادة المدارس هي انتشار ظاهرة ضغوط العمل أو ما يسمى بالضغوط المهنية، والتي لا يتوقف تأثيرها على المنزل أو في الحياة العامة بل ينتقل إلى بيئة العمل، الأمر الذي ينعكس سلباً على أدائه الوظيفي وعلاقاته بزملائه ورؤسائه في العمل، وربما على صحته النفسية والجسمية (المشعان 2000، 20).

وتتعدد الضغوط التي يواجهها قادة المدارس والمرتبطة بعملهم سواء من الإدارة العامة من نقص التشكيلات الإدارية، وكثرة التعاميم، وعدم التنسيق، وكثرة المشاريع،

والمتطلبات اليومية عليهم، إضافة إلى المهام اليومية لقائد المدرسة حسب الخطة التشغيلية، أو تنفيذ البرامج المطلوبة وفق منظومة قيادة الأداء الإشرافي وما تضمنته هذه اللائحة من المنظومة من برامج عديدة. فقائد المدرسة معني بأعمال إدارية كثيرة مرتبطة بالطلاب، والمعلمين وأولياء الأمور، والإداريين، والمشرفين، والمخرجات ذات الجودة المنخفضة، والمدارس المشتركة للمراحل أحيانا، والأعمال الإلكترونية. فضلاً عن المتطلبات المجتمعية الملقاة على عاتقه مما يضاعف من ضغوط العمل عليه (الغامدي، 2017، 14).

ومع اهتمام العديد من الدراسات التربوية والنفسية بدراسة ضغوط العمل لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية وتحديد قادة المدارس اتضح وجود تباين في مستوى ضغوط العمل التي يواجهها هؤلاء المديرين، فأظهرت بعض الدراسات وجود درجة كبيرة من الضغوط عليهم مثل دراسة الغامدي (2017)، ودراسة الغامدي (2013) التي طبقت على مدارس منطقة الباحة. ودراسة العرفج (2010) التي طبقت على مدارس محافظة الخرج، وأن أعلى هذه الضغوط ما يتعلق بالجانب المادي ثم الجانب البشري ثم الجانب التنظيمي. بينما جاءت نتائج دراسات أخرى مغايرة، حيث أشارت بعض الدراسات التي تمت في المملكة إلى أن درجة الضغوط التي تواجه قادة المدارس جاءت بدرجة متوسطة مثل دراسة الزهراني (2016) والتي طبقت في مدارس محافظة بلقرن. ودراسة السلمي (2013) والتي طبقت في المدارس الثانوية الحكومية بجدة، وتصدر بعد ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة المدرسية بالرتبة الأولى. ودراسة العتيبي (2006) والتي طبقت في مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض.

ومع ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج فقد أكدت على أهمية دراسة ضغوط العمل لدى قادة المدارس، والحاجة إلى تحديد مستوى هذه الضغوط ليتسنى مواجهتها مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.

إلى جانب أن الإدارة المدرسية لكي تنجز مهامها بالشكل المرجو، يكون من المهم توافر الأسس الداعمة لها؛ والمتمثلة في القدرة على: قيادة العمل المدرسي نحو تحقيق الأهداف التربوية والسياسات التعليمية الموكلة إليها بفعالية، وإضفاء جو من العلاقات الإنسانية، وتنظيم العمل والجهود البشرية في المدرسة، واستخدام الإستراتيجيات المناسبة عند اتخاذ القرار، ومواكبة التغيير ولا تتحقق هذه الأسس إلا عندما تتاح الصلاحيات اللازمة لقادة المدارس للقيام بهذه المسؤوليات وتحمل هذه الأعباء.

وإدراكاً من وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لأهمية تطوير العملية التعليمية بكافة جوانبها فقد منحت قادة المدارس مجموعة من الصلاحيات التي تدعم قيامهم بأدوارهم عددها (52) صلاحية بالقرار الوزاري الصادر برقم (32155521) بتاريخ

1432/2/26هـ. وأخيراً بلغ عدد الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس (60) صلاحية في القرار الوزاري الصادر بالرقم (3761768) بتاريخ 1437/4/1هـ.

كما جاء إعلان رؤية السعودية 2030 مواكباً لرسالة التعليم وداعماً للتوجه اللامركزي في إدارة التعليم، حيث تعتمد المملكة العربية السعودية في إطار سعيها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم وفق الرؤية 2030 م على عدد من المسارات لتطوير التعليم، منها التطوير الإداري الذي يتضمن رفع كفاءة الأداء التشغيلي، وتقليل التكلفة المهدرة، والاستفادة القصوى من الإمكانيات البشرية والموارد والتجهيزات والمباني. وتحسين وتطوير البيئة الإدارية في الوزارة وإدارات التعليم، واعتماد التوجه الإداري غير المركزي وإعطاء الصلاحيات للإدارات والمدارس بما يخدم المنظومة التعليمية. وتطوير الأنظمة والإجراءات بما يكفل جدية العمل والانضباط في الممارسة التعليمية، وتفعيل التقنيات الحديثة المساندة في منظومة العمل التعليمي، وتفعيل الأنشطة وحضور الفعاليات (وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، 2018).

وقد أكدت العديد من الدراسات التربوية على أهمية تناول موضوع ممارسة قادة مدارس بالمملكة للصلاحيات الممنوحة لهم، منها دراسة معيمر (Meemar, 2014)، ودراسة الشراري (2011) التي أكدت على دور الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس في محافظة القريات في تحسين العملية التربوية. وبالرغم من هذا الاهتمام إلا أن الشكوك تزداد حول واقع ممارسة قادة المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم، فمع تأكيد بعض الدراسات التي أجريت بالمملكة أن قادة المدارس يمارسون الصلاحيات الإدارية الممنوحة لهم بدرجة عالية مثل دراسة العتيبي (2013) التي طبقت في المدارس الثانوية بالطائف، ودراسة الغامدي (2013) التي أظهرت نتائجها أن قادة المدارس يمارسون صلاحياتهم المتعلقة بشؤون الطلاب وشؤون المعلمين بدرجة مرتفعة، ودراسة الهاجري (2005) التي أشارت إلى أن قادة المدارس يمارسون صلاحياتهم الفنية بدرجة كبيرة. بينما جاءت نتائج دراسات أخرى مغايرة، حيث أشارت بعض الدراسات التي طبقت في المملكة إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم جاءت بدرجة متوسطة مثل دراسة عائشة الزهراني (2014) التي طبقت في منطقة الباحة، ودراسة الصالحي (2010) التي أظهرت نتائجها ضعف وضآلة الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس الثانوية في المملكة، بينما أوضحت بعض الدراسات الأخرى وجود معوقات لممارسة الصلاحيات الممنوحة، منها دراسة الشهري (2017)، ودراسة معيمر (Meemar, 2014) التي أوضحت أن قادة المدارس السعوديين يعتقدون أن لديهم قدرة محدودة ودعم منخفض إلى متوسط في تنفيذ الصلاحيات الجديدة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد مهنة قائد المدرسة من المهن التي تكثر فيها ضغوط العمل التي تنطوي عليها تكاليف إدارية بمهام كثيرة، وعليه فإن موضوع ضغوط العمل من الموضوعات التي تناولها العديد من الباحثين والمختصين في مجال السلوك التنظيمي والإداري لاسيما داخل المؤسسات التربوية بكافة أشكالها إدراكاً منهم بخطورة هذا النوع من المشكلات على النظام برمته (شبير، 2009، 4).

ومع الاهتمام المتزايد من قبل المملكة العربية السعودية للعملية التعليمية بالمدارس مواكبة لتوجهها المتنامي نحو لامركزية الإدارة بمنح المزيد من الصلاحيات إلى قادة المدارس في كل المراحل التعليمية ليصل عدد هذه الصلاحيات إلى (60) صلاحية. فعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لموضوع الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس؛ إلا أن نتائج الدراسات التي تمت في هذا المجال لم تتفق على درجة ممارسة قادة المدارس لها، كما تؤكد بعض الدراسات أن الإدارة التعليمية والمدرسية في المملكة العربية السعودية واقعياً ما زالت تعاني من قيود مركزية اتخاذ القرار، فالمدارس تحت وطأة المركزية وتدور في فلكها، ولا تتمتع إلا بقدر محدود من الصلاحيات، التي تقتصر على الأمور التسييرية الروتينية (السيسي والعروي، 2014، 171).

والباحثان بحكم خبرتهما في مجال التعليم، والتدريب التربوي للقيادات التربوية والمدرسية في منطقة الباحة والتواصل المستمر معهم والزيارات الدورية للمدارس في كافة مراحل التعليم فقد اتضح وجود تباين في وجهات نظر قادة المدارس حول درجة ممارستهم للصلاحيات الممنوحة لهم، وأيضاً في شكوى البعض منهم من الأعباء والمهام المتزايدة عليهم وكذلك الضغوط العديدة التي يتعرضون لها ويعانون منها، مما دفع الباحثين لدراسة واقع ضغوط العمل لديهم ودرجة ممارستهم لصلاحياتهم.

من هنا تتبلور مشكلة الدراسة في الحاجة للكشف عن مستوى ضغوط العمل لدى قادة مدارس إدارة تعليم الباحة وعلاقته بدرجة ممارستهم للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم. وتحديدًا تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى ضغوط العمل لدى قادة مدارس إدارة تعليم الباحة من وجهة نظرهم؟
2. ما درجة ممارسة قادة مدارس إدارة تعليم الباحة للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم؟
3. ما مدى تأثير ضغوط العمل لدى قادة مدارس إدارة تعليم الباحة على ممارستهم للصلاحيات الممنوحة لهم؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد مستوى ضغوط العمل لدى قادة مدارس إدارة تعليم الباحة وأيضاً الكشف عن درجة ممارستهم للصلاحيات الممنوحة لهم، كما تهدف الكشف عن العلاقة الارتباطية بين مستوى ضغوط العمل لديهم ودرجة ممارستهم للصلاحيات الممنوحة لهم ومن وجهة نظرهم.

أهمية الدراسة:

تنتقل أهمية من عدة اعتبارات أبرزها ما يلي:

الأهمية النظرية:

- معالجتها لأحد الموضوعات المهمة في مجال تحسين الأداء الإداري المدرسي، وهو ضغوط العمل لدى قادة المدارس والتي تؤثر سلباً على أدائهم المهني، وأيضاً ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهم.
- أهمية القيادة المدرسية والمهام المنوطة بها مما يتطلب العمل على تطويرها من جهة وتخفيف الضغوط التي تواجهها، والعمل على مواجهتها من جهة أخرى.
- إثراء الجانب النظري في مجال ضغوط العمل لدى القيادات المدرسية.
- استجابة لتوصيات بعض الدراسات والمؤتمرات بضرورة الاهتمام بالقيادة المدرسية وما يواجهها من عقبات.

الأهمية التطبيقية:

يتوقع أن يستفيد من نتائج الدراسة الجهات التالية:

- قائدو المدارس.
- مشرفو الإدارة المدرسية.
- المسئولون عن تطوير الإدارة المدرسية
- القائمون على تدريب القيادات المدرسية بإدارة تعليم الباحة.

وذلك من خلال تشخيص الواقع الحالي بصورة تشكل تغذية راجعة لهم تمكنهم من وضع الخطط وإعداد البرامج لتحسين الأداء الإداري المدرسي في مجال استراتيجيات التغلب على ضغوط العمل التي تواجههم، وكذلك الممارسة الفاعلة للصلاحيات الممنوحة لهم.

المصطلحات الإجرائية: تشتمل الدراسة على المصطلحات التالية:

ضغوط العمل Work Stress:

من الناحية اللغوية يلاحظ أن مصطلح ضغط له عدة معان؛ فالضغطه يضم الواو، فهي الشدة والمشقة (الرازي، 1986، 382). وكلمة الضغط هي: عصر الشيء إلى شيء، ويقال: ضغط عليه: تشدد عليه في غم أو نحوه، والضغاط: المزاحمة. وتضاغط الناس في الزحام (ابن منظور، 1996، 2591).

وهناك العديد من التعريفات الاصطلاحية لضغوط العمل، يمكن عرض بعضها فيما يأتي:

يرى حسن (2000، 399) وعبد الجواد (2000، 15) أن ضغوط العمل هي مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد، ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، وينظر لها بمفهوم متكامل كونها حالة تنتج من التفاعل بين الخصائص الذاتية للفرد (العامل) مع الظروف البيئية الخارجية المحيطة به في بيئة العمل، ويترتب عليها خلل في الاتزان الفسيولوجي والبيولوجي لذلك الفرد.

كما تعرف بأنها: مثيرات في محيط العمل يتعرض لها الفرد ويتفاعل معها ويستجيب لها وبالتالي تؤدي إلى التأثير عليه سلوكياً وجسدياً ونفسياً، هذا التأثير قد يكون سلبياً أو إيجابياً (العطوي، 2004، 8).

بينما عرف ماهر (2004، 383) ضغوط العمل بأنها حالة من عدم الاتزان النفسي والجسمي، وتنشأ عادة من عوامل تكون موجودة في العمل أو البيئة المحيطة، ومحصلتها هو عدم الاتزان النفسي والجسمي الذي يظهر في العديد من مظاهر الاختلال في أداء العمل. أيضاً يعرف (صالح، 2009، 8) ضغوط العمل بأنها: " تلك الضغوط التي ترتبط بطبيعة الأعمال والمهام والأنشطة التي يمارسها العاملون في عملهم، ولذلك أطلق عليها أيضاً: ضغوط الوظيفة أو الضغوط المهنية والتي غالباً ما تستخدم بالتناوب على أنها الشيء نفسه".

ومن العرض السابق لتعريفات ضغوط العمل يمكن استخلاص أن هذا المفهوم لم ينل اتفاقاً على تعريف محدد له من قبل جميع الباحثين. مع تركيز البعض على البيئة الخارجية للفرد باعتبارها المصدر الرئيس لما قد يواجهه من ضغوط. في حين نظر البعض الآخر إلى مقدار الضغط الذي يشعر بها الفرد باعتباره ناتج عن التفاعل بين الظروف البيئية التي يعمل فيها والخصائص الفردية للشخص ذاته من حاجات واستعدادات وقدرات، بالرغم من وجود نقاط مشتركة تجتمع فيها وجهات نظرهم في هذا المجال، والتي منها (وطبيعة المهام التي يقوم بها الأفراد في بيئة عمل المنظمات، والمثيرات والأحداث التي تتواجد في البيئة المحيطة)، ويعود سبب هذه الفروق في تحديد المصطلح إلى كون ضغوط العمل موضوعاً مشتركاً في علوم عديدة ومجالات عمل مختلفة؛ ومحط اهتمام الكثير من المفكرين

والباحثين الذين تتنوع مجالات تخصصاتهم في مختلف العلوم الإنسانية والسلوكية والمجالات العلمية والعملية التطبيقية كعلم الإدارة، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، والطب وغيرها، مما أدى إلى تنوع وجهات نظرهم حول هذا المفهوم.

ضغوط العمل في الإدارة المدرسية:

عرفها حسين، وعبد العظيم (2006، 216) ضغوط العمل في المدرسة بأنها: " تلك المثبرات البيئية والوظيفية والفردية التي تضغط على إدارة المدرسة وتجعل من الصعب عليها التكيف مع المواقف المختلفة، ومن ثم تحول دون تحقيق الأداء بفاعلية، وتجعلها غير راضية عن دورها في أداء وظيفتها "

كما عرفها بيومي (2000، 19) بأنها: " مجموعة من المطالب وظروف العمل غير الطبيعية في البيئة الإدارية المدرسية، والتي يتفاعل معها رجل الإدارة المدرسية، وتخلق نوعاً من عدم التوازن بين الإمكانيات وحاجاته وطبيعة العمل الذي يقوم به، وحاجات البيئة التي يعمل بها، وتدفعه إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي، في صورة انخفاض في الروح المعنوية، وانخفاض في معدلات الأداء، بالإضافة إلى الاضطرابات الجسمية والنفسية والسلوكية "

ويتحدد التعريف الإجرائي لمستوى ضغوط العمل في الدراسة الحالية في كونه: مجموعة المثبرات البيئية والوظيفية والفردية التي تضغط على قادة المدارس تحول دون تحقيق الأهداف بفاعلية، نتيجة زيادة المسؤوليات والأعباء، وكثرة المهام المطلوب إنجازها خلال فترة زمنية محددة، وتتسبب في معاناتهم وانخفاض الروح المعنوية لهم، وتدني في معدلات الأداء، بالإضافة إلى اضطرابات جسمية ونفسية وسلوكية لهم. وتقاس بالدرجة الكلية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من قادة مدارس إدارة تعليم الباحة على أداة الدراسة التي تم إعدادها لهذا الغرض.

الصلاحيات الممنوحة The Granted Authorities:

تعرف الصلاحية اصطلاحاً بأنها: الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية (الشرقاوي، 2006، 36).

بينما عرفها عقيلي (2002، 323) بأنها: حق شرعي رسمي يمتلكه شخص ما، هو الرئيس أو المدير، وذلك من خلال شغله لوظيفة إدارية رسمية داخل المنظمة، وعن طريقها يكتسب القوة والنفوذ في إلزام الآخرين بالطاعة والامتثال في تنفيذ ما يطلبه منهم من أجل تسيير عمل ما وتحقيق هدفه. كما عرفها هريبت سايمون (2003، 124) أنها "القوة على اتخاذ القرارات التي تهدي تصرفات طرف آخر".

ويتضح من التعريفات السابقة لمفهوم الصلاحية أنه يتضمن: الحق، والقوة، حيث تعطي الصلاحية للفرد الحق والدعم اللازم للقيام بإصدار الأوامر للآخرين لتنفيذ التعليمات

وطاعة الأوامر، وهو بهذا الحق يملك القوة في تطبيق الأنظمة والقوانين لتحقيق التصرفات المطلوبة، فالأفراد الذين يتمتعون بصلاحيات قانونية هم الأفراد القادرون نظاماً على توضيح الأبعاد الوظيفية والفنية للآخرين.

ويقصد بالصلاحيات في الدراسة الحالية بأنها: تلك الصلاحيات التي تمنحها وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية أو ما ينوب عنها من إدارات التعليم والتي تتيح لقادة المدارس التصرف في الأمور الإدارية والفنية والمالية دون الرجوع لإدارة التعليم مما تزيد من صلاحيات قائد المدرسة في إدارة شئونها وإنجاز أمورها في وقت أسرع بما ينعكس على العملية التعليمية بالإيجاب والتحسين. ويعرف الباحث درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة إجرائياً بأنها: الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس بإدارة تعليم الباحة على أداة الدراسة التي تم إعدادها لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: قادة المدارس وضغوط العمل التي تواجههم من حيث مدى تأثيرها على الصلاحيات الممنوحة لهم.
- الحدود البشرية: قادة المدارس بالمرحلة التعليمية الثلاث.
- الحدود المكانية: إدارة تعليم الباحة.
- الحدود الزمانية: لعام الدراسي 1438/1439 هـ.

الأدب النظري والدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لضغوط العمل لدى قادة المدارس، والصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس كما وردت في الأدبيات النظرية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: ضغوط العمل لدى قادة المدارس:

تعد ضغوط العمل من الأمور التي يصعب تجنبها في أية مؤسسة، إذ يشمل تأثيرها كل أعضاءها بدرجات مختلفة، وهي بوصفها مصطلحاً قد نشأ في المؤسسات التي تعتمد في تحقيقها لأهدافها بصورة رئيسة على العنصر البشري، حيث يفترض من هذه العناصر أن تقوم بواجباتها المهنية بأسلوب يتسم بالفاعلية لتقديم الخدمات المنتظرة منها على أكمل وجه، إلا أن هناك معوقات في بيئة العمل تحول دون قيام العاملين بدورهم بصورة كاملة وتسبب لهم الشعور بالتوتر. وتكمن خطورة هذا الشعور في نتائجه السلبية التي تتمثل في حالات مختلفة منها القيام بالواجبات بصورة آلية تفتقر إلى الاندماج الوجداني والتشاؤم وقلة الدافعية وفقدان القدرة على الابتكار (الحري، 2007، 12)

ويؤكد حسين وعبد العظيم (2006، 218) أن الاهتمام بدراسة بضغوط العمل في المؤسسة التربوية لا سيما المدرسة يعود إلى عدد من الفوائد أهمها: حماية قائد المدرسة

من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن الانفعالات وردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة الناتجة عن سيطرة الضغوط عليه. وأيضاً توفير الظروف والجو الصحي المناسب في بيئة العمل بالمدرسة بالشكل الذي يجعل قائد المدرسة يعمل في جو أفضل؛ مما يمكنه من اتخاذ القرارات، وممارسته لسلطاته ومهامه الإدارية بشكل أفضل. وتنمية مهارات التوافق والتعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجهه مما ينعكس على روح التعاون وعمل الفريق بين العاملين داخل المدرسة وزيادة التفاهم والمشاركة الإيجابية البناءة في رفع مستوى أدائهم.

خصائص ضغوط العمل:

لقد صاحب مفهوم ضغوط العمل بعض الأفكار الخاطئة كما أوضحها هيجان (1998، 33) في اعتقاد البعض أن القلق أو التوتر مرادف للضغوط. والحقيقة أن القلق أو التوتر نتيجة لوجود الضغوط. وأيضاً الاعتقاد أن الضغوط سلبية وهدامة فقط، والحقيقة أنها ليست سلبية فقط وإنما قد تكون إيجابية تحفز الفرد نحو التقدم والعمل، وأيضاً يعتقد البعض أن الضغوط تحدث نتيجة للاستثارة الزائدة، والواقع أنها تؤدي إلى الاستثارة الزائدة. كما ينظر البعض إلى أن الضغوط يجب تجنبها، والصحيح أن الإنسان مادام يتفاعل مع البيئة فلا مفر من تعرضه لضغوط الحياة ومطالب العمل، بل إنه يحتاج إليها ولكن بدرجة معقولة كي تدفعه للعمل والإنجاز وتحقيق التميز والتفوق في الأداء.

تتسم ضغوط العمل بعدد من الخصائص يمكن توضيحها فيما يلي (القرني، 2009، 18):

1- ضغوط العمل منتشرة دائماً في بيئة العمل بشكل أو آخر، كثرة الواجبات وتعاضم المهام، وزيادة طلبات الجمهور، زيادة الضوضاء، كل ذلك يشكل ضغطاً على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية.

2- تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد، فقد تكون الضغوط دافعاً لإجادة العمل والمنافسة والتفوق، وقد تشكل فرصاً للتحسين والتطوير ولتطبيق الأفكار الإبداعية، ومن جهة أخرى قد تسبب أضراراً كثيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي.

3- يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط، وذلك ناتج عن إدراكهم لهذه الضغوط، فكثرة العمل يعني قلقاً وتوتراً عند البعض، بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي، فالضغوط التي تسبب آثاراً نفسية ضارة عند البعض، قد تصبح هي نفسها مصدراً للطاقة والنشاط عند الآخرين.

بالإضافة أن مدى الضغوط ويتوقف على عدة عوامل أهمها: مدى إدراك الفرد لهذه الضغوط. وتفسيره لها، وتقديره لمدى إمكانية مواجهتها بحسب قدراته. وأخيراً إدراكه الفرد لقدرته لمعرفة النواتج المحتملة للنجاح في تكيفه مع مسببات الضغوط.

أنواع الضغوط في الإدارة المدرسية:

يمكن تصنيف الضغوط في الإدارة المدرسية من حيث آثارها سواءً على المنظمة أو على العاملين بها إلى نوعين كما يوضحها كل من (شفيق، 2010، 79؛ وشبير، 2009، 67؛ وحسن، 2007، 77):

أ- ضغوط العمل الإيجابية: وهي ضغوط تكون مهمة وضرورية لكل من الفرد والمؤسسة، حيث تعمل الضغوط الإيجابية على رفع دافعية الفرد وتحسين أدائه، وفي ذات الوقت تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للمؤسسة للرفع من حيوية وأداء الفرد، وهو ما ينعكس بالإيجاب على كمية وجودة الإنتاج.

ب . ضغوط العمل السلبية: وهي الضغوط السلبية المنعكسة على كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها، ويترتب عليها شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا والارتباك في العمل. وتسبب له انخفاضاً في الروح المعنوية، والشعور بالأرق، والإرهاق، والقلق والإحساس بالفشل والتشاؤم من المستقبل. ويزداد تأثيرها كلما قل الدعم الاجتماعي والمؤسسي.

وقد أشار كل من: عياصرة، وبنى أحمد (2008، 113)؛ الشرم (2004، 136) إلى أن عناصر ضغوط العمل وردود الأفعال نحوها تتشكل من ثلاثة مكونات، وهي: المثير، وهو أحد مصادر الضغوط المختلفة (البيئية والشخصية والوظيفية)، الناتجة عن الفرد نفسه أو المنظمة أو البيئة، ويترتب عليها شعور الفرد بالضغط. والمكون الثاني: الاستجابة، وهي ردة فعل الفرد، نفسياً وجسماً وسلوكياً نتيجة تعرضه للمثيرات الضاغطة، ومن هذه الآثار: القلق والتوتر والإحباط، والصداع، والأزمات القلبية، وأيضاً الآثار التنظيمية، ومنها التأثير السلبي على الأداء. والمكون الأخير، هو التفاعل بين المثير والاستجابة، التي تحدث بين مثيرات الضغوط (سواء كانت عوامل تنظيمية أم بيئية أم علاقات شخصية ومشاعر إنسانية) وبين ما يحدث من استجابات للفرد تجاه هذه الضغوط.

النماذج النظرية لدراسة ضغوط العمل وتفسيرها:

باستعراض الأدبيات النظرية التي تناولت دراسة الضغوط، يلاحظ تعدد النماذج الرئيسية التي استخدمت لتفسير ضغوط العمل، فلا يوجد اتفاق تام بين الكتاب والباحثين حول نموذج واحد يمكن استخدامه لدراسة ضغوط العمل. وإن كل نموذج يركز على مجموعة من العناصر والمتغيرات المعينة، وفيما يلي عرض بعض هذه النماذج:

1. نموذج جيبسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل:

يوضح نموذج جيبسون (Gibson, 1994, 286) لدراسة الضغوط مصادر ضغوط العمل المختلفة (ضغوط البيئة المادية/ ضغوط على مستوى الفرد/ ضغوط على مستوى الجماعة/ و ضغوط تنظيمية)، ومدى إدراك الفرد لهذه الضغوط التي يشعر بها؛ ونتائج تلك الضغوط، كما يشير النموذج إلى دور الفروق الفردية لدى الفرد (معرفية/ والانفعالية

وببيولوجية/ ومحددات نمط الشخصية) على إدراكه للظروف والمواقف الضاغطة التي يواجهها، وأخيراً النتائج المترتبة على تلك الضغوط، ومنها (القلق واللامبالاة، وضعف التركيز، وزيادة ضغط الدم والغياب وإنتاجية أقل).

2. نموذج تحليل ضغط العمل لـ (سيزلافي ولاس، 1991، 182):

يتضمن نموذج تحليل ضغط العمل أربعة عوامل هي: مصادر الضغوط، والعوامل الوسيطة (الفروق الفردية)، ونتائج الضغط أما العامل الرابع، فهو التحكم في الضغط أو عوامل تخفيف حدته، ويشمل الشعور بالإحباط والقلق المرتكز على عناصر العمل والحياة، وينشأ الضغط عن ثلاثة مصادر هي: البيئة، والمنظمة، والعوامل الفردية؛ كما يتضمن النموذج العوامل الوسيطة للضغط مشيراً إلى حقيقة أن الناس يختلفون من حيث ردود أفعالهم تجاه الضغوط، أما النتائج المترتبة على الضغط فقد عرضت في فئة النتائج السلوكية (الأداء، الرضا الوظيفي، التغيب، دوران العمل) لإبراز الأبعاد الداخلية والخارجية كردة فعل للضغط.

3 نموذج كرايتر وكينيكى Kreitner & Kinicki لدراسة الضغوط :

ولا يختلف نموذج كرايتر وكينيكى كثيراً عن نموذج جيبسون لدراسة الضغوط، حيث يوضح النموذج مسببات ضغوط العمل (عمل الفرد، والجماعة، والمنظمة)، والضغوط الخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها)، وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر تلك الضغوط، وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها سواءً المعرفية أو الفسيولوجية أو السلوكية (Kreitner & Kinicki, 2004, 286).

4. نموذج فهم الضغط ونتائجه:

يحدد هذا النموذج ثلاث مجموعات من العوامل البيئية والمنظمة والفروق الفردية، وهي مصادر محتملة للضغوط ويصبح الضغط فعلياً، فإن ذلك يعتمد على الاختلافات الفردية، مثل الخبرة في العمل والسمات الشخصية، وتعرض الفرد للضغط، وأعراضه يمكن أن تظهر عليه نتائج فسيولوجية أو سيكولوجية أو سلوكية (العطية، 2003، 372).

بينما أشارت رنا الحسين (2015، 50) لاثنتين من النماذج المفسرة للضغوط؛ النموذج الاجتماعي البيئي، الذي يؤكد على وجود مجموعة من العوامل لبيئة العمل المادية، والبيئة النفسية؛ والتي تؤثر في تعرض الفرد للضغوط وللاضطرابات النفسية، وفي نوع استجابته وتكيفه معها، أما النموذج الثاني فهو نموذج المواعمة بين الفرد والبيئة؛ ويشير إلى وجود نوعين لعدم المواعمة تؤدي إلى إحداث ضغوط في العمل وتؤثر سلباً على صحة ورضا العاملين، وتتمثل في: عدم تطابق احتياجات الفرد مع ما تقدمه المنظمة من حوافز ومكافآت. وعدم تطابق مهارات الفرد وقدراته مع ما تتطلبه المنظمة، بينما تتمثل

عوامل تحقيق الموائمة بين الفرد وبيئته في طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، والطريقة التي ينجز بها العمل ومدة إنجازه.

مصادر ضغوط العمل الإداري المدرسي ومسبباتها:

يُعد تحديد مصادر ضغوط العمل من الإشكاليات التي تصادف الباحثين في هذا المجال، بسبب صعوبة تصنيفها أو حصرها في عوامل محددة وثابتة لتشعب أصلها، وتأثرها باختلاف بيئة العمل، واختلاف طبيعة الفرد بوصفه كائناً بشرياً يصعب التنبؤ بسلوكه والسيطرة عليه (سالم، 2011، 59).

وبالرغم من كثرة مصادر الضغوط الوظيفية وتنوعها، وتعدد تصنيفاتها، يمكن استعراض بعض هذه المصادر والمسببات لضغوط العمل لدى قادة المدارس أو الإدارة المدرسية بشكل عام، حيث صنف كل من: الكبيسي، 2005؛ ومسلم، 2007؛ وماهر، 2004؛ وعبد الباقي، 2003) مصادر الضغوط في مجموعتين: تضم المصادر التنظيمية، والمصادر الفردية كما يأتي:

أولاً: المصادر التنظيمية: ومنها:

أ . طبيعة العمل وصعوبته: إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد وصعوبته وتنوع الواجبات المطلوبة وتقييم الأداء من العوامل المحتمل أن تكون مصدراً أساسياً للإحساس بالضغط، وقد تسبب للفرد حالة من عدم الاتزان. فطبيعة العمل الشاق لقائد المدرسة وكثرة الأعباء والقرارات وزيادة المسؤوليات والمهام الفنية والإدارية المتعددة والواجبات المفروضة عليه تجعله عرضة للضغط.

ب . غموض الدور: وينتج عن نقص المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد، كما يحدث عندما تكون المهام والاختصاصات والأهداف ومتطلبات العمل غير واضحة وغامضة، مما يؤدي إلى شعور الفرد بعدم توافقه مع عمله.

ج . صراع الدور: يحدث حينما يقوم الفرد بأداء مهام وظيفية كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لإنجازها، مع شعوره بعدم رغبته في أدائها أو حدوث تعارض في مطالب العمل من حيث الأولوية أو تعارض في حاجات الأفراد مع متطلبات المنظمة.

د . اختلال بيئة العمل المادية: من حيث الإضاءة، ودرجة الحرارة، والضوضاء، والتهوية، مما يؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه، وقد تؤثر سلباً على صحة وسلامة الفرد البدنية، وتشكل مصدراً أساسياً للضغوط الوظيفية.

ثانياً: المصادر الشخصية للضغوط المهنية:

أ . الجوانب الشخصية والعلاقات المهنية: شخصية قائد المدرسة لها دور مهم في تحديد مستوى الضغوط المهنية وردود فعله نحو مسبباتها، قد تعمل الجوانب الشخصية على

زيادة حدة الضغوط أو التقليل منها، وهي مصدر للتحفيز لتحسين الأداء أو مصدر للقلق والإحباط. والعلاقات الشخصية من متطلبات أداء العمل، وقد تؤدي بعض هذه العلاقات إلى العدوانية، أو الصراعات وقد تقل هذه العلاقات بدرجة كبيرة إلى الحد الذي يمثل انفصلاً واغتراباً من قبل الفرد. كما أن الحالة النفسية والبدنية المختلفة للأفراد هي التي تعطي الفرصة للفرد بأنه يشعر بالضغوط في بيئة العمل.

ب . القدرة والكفاية الذاتية: إن التوافق بين قدرات الفرد وحاجاته مع متطلبات العمل أثاراً في تحديد درجة معاناته من الضغط المهني، فكلما زاد توافق قدرات الفرد مع متطلبات الوظيفة من حيث تحمله الأعباء والمهام الصعبة، والمسئولية والتأقلم مع الضغوط، أشبعت حاجاته المهنية وقلت درجة معاناته من ضغط العمل.

الآثار المترتبة على ضغوط العمل بالنسبة للعاملين:

ويرى العديد من الباحثين أن لضغوط العمل آثاراً إيجابية وسلبية، فمن الآثار الإيجابية لها؛ التحفيز على العمل؛ وزيادة تركيز الفرد على النتائج؛ ونظرتة إلى عمله بتميز؛ والمقدرة على التعبير عن الانفعالات؛ وشعور الفرد بالحيوية والمتعة والإنجاز؛ ونظرة التفاؤل (العميان، 2005، 65).

بينما تتعدد الآثار السلبية لضغوط العمل كما أشار إليها كل من: (فليه وعبد المجيد، 2005، 310؛ وعسكر، 2000، 43؛ والعطية، 2003، 377):

1 . التأثيرات الصحية: وهي تشمل الآثار النفسية والجسدية، حيث ترتبط أكثر من 50% من الأمراض التي يواجهها الفرد بالضغوط التي يتعرض لها خلال حياته. وهذه الأمراض وتأثيراتها السلبية التي تحدثها ضغوط العمل تأتي بشكل متراكم، ثم تظهر في صورة أعراض جسمية.

2 . التأثيرات المعرفية للضغوط: ومنها نقص الانتباه والتركيز، وتدهور الذاكرة، وزيادة معدل الأخطاء، وتزايد الاضطرابات الفكرية، وقلّة سرعة الاستجابة الفعلية. وهي أعراض تمثل خطراً كبيراً على قائد المدرسة في حالة وجود أي عرض منها تتناوبه، فإنها تؤثر تأثيراً كبيراً وضاراً على أداءه.

3 . التأثيرات على المنظمة: ومنها: تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته، وصعوبة التركيز على العمل، والاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية، وعدم الرضا الوظيفي والغياب والتأخر عن العمل، وارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات، وعدم الدقة في اتخاذ القرارات، والتسرب الوظيفي، وسوء العلاقات بين أفراد، وأيضاً زيادة التكاليف المالية مثل تكاليف التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل.

استراتيجيات إدارة ومواجهة ضغوط العمل الدراسي والتعامل معها:

أصبحت السيطرة على الضغوط الإدارية وتوجيهها والتحكم فيها؛ إحدى مهارات القيادة الإدارية الحديثة، وفرض عليها ذلك ضرورة المعرفة الوثيقة والكاملة للضغوط الإدارية حتى يتم التعامل معها من خلال الفكر الإداري الحديث الذي يعتمد على التفاوض الإداري الناجح، وإدارة الأزمات والتفكير الابتكاري (هلال، 2000، 53).

وفيما يلي بعض الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لمواجهة الضغوط على المستوى المدرسي (حريم، 2004؛ العميان، 2010؛ القريوتي، 2009؛ شبيير، 2009):

1- التطبيق الفعال لمبادئ الإدارة والتنظيم: تطبيق قائد المدرسة لهذه المبادئ يسهل له القيام بالمهام والمسئوليات، ويشجع جو من الانضباط الإداري والتنظيمي بين العاملين وبالتالي التقليل من الضغوط.

2- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: ويكون من خلال توصيف القيادة المدرسية للعلاقات التنظيمية بين العاملين، وتقسيم بعض الأعمال والمهام الإدارية وتخفيض حجم الإشراف ودمج بعض الوظائف مما يقلل من عبء العمل ويحل الكثير من المشكلات التنظيمية.

3- الاتصالات التنظيمية الفعالة: تساعد الاتصالات الفعالة في الاتجاهين بين الإدارة والعاملين ودعم الاتصالات الصاعدة على تقليل غموض وصراعات الأدوار الوظيفية.

4- المشاركة في صناعة القرارات: حيث تزيد المشاركة من قدرة العاملين على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المطلوبة، وتقليل الضغوط التي يمكن أن يتعرضوا لها، وتقليل الشعور بالاغتراب في العمل.

5- تفويض السلطة: يمكن لقائد المدرسة التغلب على ضغوط العمل الناتجة عن أعباء العمل الكثير، بتوزيع الأعمال والمهام، وتفويض جزء من الصلاحيات للعاملين داخل المدرسة.

6- الإدارة الفعالة للوقت: يمكن من خلالها التخفيف من ضغوط العمل لدى قائد المدرسة لإنجاز الأعمال المدرسية، وتحقيق الأهداف المحددة بالوقت المتاح، وتحديد الأولويات، وجدولة الأنشطة.

ثانياً: الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس:

يحتاج قائد المدرسة إلى مجموعة من الصلاحيات يستمد منها من التعيين الرسمي لوزارة التعليم لتمكنه هذه الصلاحيات من الحق في توزيع المهام على المعلمين، وتوجيههم، وتقويمهم ومتابعة أدائهم، وفي المقابل، يتولى كل معلم القيام بالمهام التي يوكلها إليه قائد المدرسة ويكون مسئولاً عن إنجازها، كما أنه ملزم بتنفيذ الأوامر

والتعليمات الصادرة إليه، ويسهم فهم الصلاحيات ووضوحها في ثبات الممارسات الإدارية وترسيخ الطمأنينة داخل المدرسة، وتجعل قائد المدرسة قادراً على اتخاذ القرارات باستقلالية، والشعور بالاستقرار وعدم التردد، فهو لا يحتاج إلى العودة المستمرة إلى السلطة الأعلى لاستشارتها في كل قرار يتخذه وفي كل مشكلة تواجهه. فالصلاحية هنا هي إحدى قوة الارتباط المؤثرة في المدرسة، التي تقود إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وتحقيق التعاون المثمر والعمل المنظم الهادف (الحريري، 2008).

كما تبرز أهمية الصلاحيات لقائد المدرسة في الحفاظ على بيئة المدرسة، بعيداً عن العمل وفق رؤيته الشخصية والتي قد تحابي أشخاصاً معينين لأسباب شخصية أو اجتماعية، وأيضاً تجنبه الخلط بين الحلول التي يضعها للمشكلات وبين اجتهادات شخصية قد يقوم بها في إدارة المدرسة ويكون مردودها سيئاً على البيئة التعليمية.

علاقة الصلاحيات بالمسؤولية:

تعرف المسؤولية (Responsibility) بأنها التزام الفرد بانجاز المهام الموكلة إليه، وقبول تبعات الإخلال بها ويمنح صلاحيات مناسبة تمكنه من القيام بعمله على الوجه الأكمل، مع التأكيد رأى أنه ينبغي أن تكون المسؤوليات مساوية تماماً للسلطة بمعنى ألا تكون أقل أو أكبر منها، وأن المسؤولية قد تكون مستمرة، أو قد تنتهي بانتهاء عمل محدد معين ولا تظهر مرة أخرى (زايد، 2010، 23).

وهناك اختلاف واضح بين مفهوم الصلاحية والمسؤولية إذ تحدد المسؤولية في إطار الفكر الإداري بأنها تعهد والتزام من جانب الفرد الذي أنيطت به مجموعة من الصلاحيات لأن يقوم بأدائها وفقاً للقواعد والمعايير القانونية والمهنية، والأخلاقية السائدة في بيئته، وأنه كلما ازدادت صلاحيات الفرد ازدادت مسؤولياته، ولما كانت المسؤوليات لا تنقل ولا تفوض كما هو الحال في الصلاحيات المحددة لقائد المدرسة، كان المدير مسئولاً عن كل ما يصدر من تصرفات أو خلل أو قصور من قبل العاملين بالمؤسسة (الكبيسي، 2005، 26).

وفي مجال علاقة التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات فقد ذكر أحمد (2002) أن الصلاحية ترتبط بالمسؤولية ارتباطاً وثيقاً، وأن المسؤولية ما هي إلا نتاج الصلاحية، كما أنه لا يكون هناك صلاحية مجردة من المسؤولية، وأن من المبادئ الأساسية وجود توازن بين الصلاحية الممنوحة للقائد المدرسة ومسؤولياته، فإذا كانت الصلاحية تمنح المدير حق اتخاذ القرارات المتعلقة بالواجبات الموكلة إليه، فإنها يترتب عليها بالمقابل مسؤولية التزامه بأداء هذه الواجبات، وذلك باستخدامه للصلاحيات الممنوحة له.

ومما سبق يتبين أن الصلاحية هي التحويل الرسمي الذي تمنحه الإدارة العليا (وزارة التعليم) لأحد العاملين (لقائد المدرسة)؛ لتولي مهام وأعمال محددة يتمكن من خلالها التصرف بحرية في إصدار القرارات إلى تابعيه؛ لتنفيذ التعليمات، والقيام بالواجبات الموكلة

إليهم من قبله مع تحمله المسؤولية ويخضع لها للمساءلة والمحاسبة. كما أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الصلاحية والمسؤولية إذ يجب أن يكون بينهما توازن، ولذا لا يجوز مساءلة موظف ما عن إنجاز عمل معين ما لم يُمنح صلاحية القيام به، فالصلاحية تمنحه القدرة والدافعية لقيام بالعمل الذي مُنحت له الصلاحية لممارسته، وبالتالي فهو ملزم بتحمل مسؤولية قيامه بذلك العمل وإنجازه بصورة كاملة.

أنواع الصلاحيات، ومصادرها:

والصلاحيات أنواع متعارف عليها منها ما ذكره كل من مصطفى وعمر (2007، 48) وفورجت (30, 2005, forggat)، حيث تنقسم إلى:

- 1- الصلاحية الرسمية: هي الصلاحية التي يحصل عليها قائد المدرسة بمقتضى الأنظمة والقوانين، أو التي تفوض له في إطار مهامه المدرسية.
- 2- الصلاحية الوظيفية: هي الصلاحية التي تعتمد على المعرفة وخبرة الممارسة التي يستمدها قائد المدرسة من تخصصه في مجال معين.
- 3- الصلاحية الشخصية: هي الصلاحية التي يستمدها قائد المدرسة من خبرته في المدرسة، وهي تجسيد لخصائص الشخصية الكاريزمية التي تجعل قائد المدرسة قادراً على الحصول على مطاوعة تابعيه.

ويشير "دونالدسون" (Donaldson, 2001) إلى أن قادة المدارس عادة ما تناط بهم صلاحيات متنوعة من قبيل الإشراف على متابعة سجلات الحضور والغياب، ومتابعة قضايا انضباط الطلاب، والمعلمين، وعقد اللقاءات، والاجتماع بأولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلي، إلى جانب متابعة انتظام الجداول المدرسية، والإشراف على تسيير شؤون المدرسة، وإجراء الزيارات الميدانية للفصول الدراسية، وتقويم أداء المعلمين، ومراجعة درجة تحقق الأهداف التعليمية المنشودة.

وللصلاحيات عدة مصادر تنشأ منها كما أوضحها عريفج (2007، 71) على النحو التالي:

- 1- الصلاحيات الرسمية: مصدر هذه الصلاحيات ينشأ من تتابع الهرم الإداري وتستند هذه الصلاحيات إلى النظام، وما يقرره من تعليمات منظمة للعمل، وعلى كل فرد داخل التنظيم أن يكون على علم بما يقرره النظام له من حقوق، وما يوجبه عليه من التزامات. فالصلاحية الرسمية تتعلق بالتنظيم الرسمي الذي تحكمه تعليمات وتنظيمات رسمية محددة لا يحق للفرد داخل التنظيم الخروج عنها.
- 2- الصلاحيات غير الرسمية: يكتسب قائد المدرسة هذه الصلاحية من قبول المرؤوسين لهذه الصلاحيات، إما لاعتقادهم أنها تحقق الأهداف التي يعتقدون بأهميتها، أو لأنها تجنبهم العقوبات المحتملة، أو لشعورهم بأن قائد المدرسة أكثر منهم خبرة، وعلماً،

أو لكسب الحوافز المادية والمعنوية. فالصلاحية غير الرسمية تتعلق بالتنظيم غير الرسمي الذي تحكمه العلاقات الشخصية، والسمات التي يتمتع بها الفرد داخل هذا التنظيم.

من هنا يكون من الضروري كما يرى العديد من المهتمين بمجال الإدارة التربوية، أنه على قادة المدارس الجمع بين الصلاحيات الرسمية، والصلاحيات غير الرسمية؛ كي يسهل عليهم اتخاذ القرارات التربوية المناسبة، ومن ثم تحقيق أهداف المدرسة.

العوامل المؤثرة في ممارسة قادة المدارس لصلاحياتهم:

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في تحديد صلاحيات وممارسات قادة المدارس، إيجاباً أو سلباً، إذ يواجه قادة المدارس مجموعة من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون استخدام هذه الصلاحيات أو بعضها ومنها نقص الإمكانيات المادية اللازمة لسير عمل المدرسة، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة، ونقص الكوادر البشرية سواءً على مستوى الهيئة التدريسية أو الإدارية، وضعف تأهيل العاملين بالمدرسة في مجال الإدارة، ضعف التواصل والتنسيق بين المدرسة والأسرة، أو التأثير الاجتماعي والعائلي على قائد المدرسة في أثناء ممارسته لصلاحياته، وضعف العلاقة الإيجابية بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتدخل بعض الجهات الإدارية الأعلى سلطة بطريقة غير رسمية للضغط على بعض قادة المدارس عند استخدامهم لبعض الصلاحيات، وأيضاً اتخاذ القرارات غير موضوعية، والعشوائية في معالجة المشكلات، والخلط بين العلاقات الشخصية والقرار الإداري (Kartel, 2009).

إضافةً لما سبق فإن الصلاحيات لها بعض الضوابط التي قد تحد من استخدامها بفعالية، وتمنع من تطبيقها بشكل قد يؤثر على نتائج استخدامها وهو ما يسمى بحدود الصلاحيات، وقد أشار حريري (1422، 80) إلى أن وضع مثل هذه الضوابط والحدود تأتي من كون بعض قادة المدارس قد يسيئون استخدام هذه الصلاحيات فقد يتجاوزون نطاق الصلاحية واستخدامها بتعسف.

جهود وزارة التعليم في المملكة في تحديد صلاحيات قادة المدارس:

إن المتتبع لمراحل تطور منح الصلاحيات لقادة المدارس في المملكة العربية السعودية يتضح له أن وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية أدركت أنه لا مفر من التوجه نحو لامركزية إدارة التعليم والذي تمثل في منح قادة المدارس المزيد من الصلاحيات تضمنت جوانب إدارية ومالية وتربوية يرتبط القرار فيها بشكل مباشر بقائد المدرسة، وفي جزء منها بمجلس المدرسة. وتتلخص جهود وزارة التعليم في المملكة في تحديد صلاحيات قادة المدارس في إصدار عدد من التعاميم الوزارية هي:

أولاً: بالنسبة للتعميم الوزاري الصادر برقم (31 /239) تاريخ 1420/3/24، والذي يتعلق بمنح قادة المدارس عدداً من الصلاحيات، منها: تشكيل المجالس واللجان في المدرسة وتفعيل دورها وفق القواعد التنظيمية. وزيادة عدد الفصول في المدرسة أو تقليصها عند الضرورة في أثناء العام الدراسي. وإعادة توزيع الطلاب في الفصول حسب ما تقتضيه المصلحة التعليمية. وإقرار الخطط والبرامج لنشاط الطلاب، وتقييم أداء المعلمين والعاملين في المدرسة. وتحديد عدد الزيارات الفنية في العام الدراسي المناسبة لكل معلم. وتنظيم برامج النمو المهني داخل المدرسة (وزارة التربية والتعليم بالمملكة، 1422).

ثانياً: بالنسبة للتعميم الوزاري الصادر برقم (32155521) بتاريخ 1432/2/26: ولعل من أبرز تلك الصلاحيات الجديدة في مجال الشؤون الإدارية والفنية: تأجيل أو إيقاف برنامج الاصطفاف الصباحي والتفسيح في فناء المدرسة حسب الأحوال الجوية، وتعليق الدوام المدرسي في الحالات الطارئة، وإشعار إدارة التعليم رسمياً بالإجراء ومبرراته، واختيار من يرشح للعمل وكلياً للمدرسة من قائمة الأسماء الموجودة بإدارة التعليم، والمخاطبة المباشرة لمدير التربية والتعليم بشأن القضايا التي تمس الدين وسياسة الوطن وأمنه. وفي مجال شؤون الطلاب: إضافة حصص علاجية أو إثرائية لبعض المواد، واعتماد تنفيذ نشاط مدرسي محدد في المدرسة خارج وقت الدوام الرسمي. وفي مجال شؤون المعلمين: إصدار قرارات الحسم على المتغيبين والمتأخرين من منسوبي المدرسة وفق الأنظمة والتعليمات وإبلاغ إدارة التعليم رسمياً بالقرار لتنفيذه، وتخفيض نصاب المعلم الذي تسند له مهام أخرى بالمدرسة. وفي مجال الشؤون المالية: الاتفاق مع القطاع الخاص لرعاية برامج المدرسة بما ينسجم مع الأهداف التربوية وفق النظام واللوائح والتعليمات الرسمية (وزارة التربية والتعليم بالمملكة، 1432).

ثالثاً: بالنسبة للتعميم الوزاري الصادر برقم (3761768) بتاريخ 1437/4/1هـ: ولعل من أبرز تلك الصلاحيات الجديدة الممنوحة لقادة المدارس: إعادة تدوير مهام وكلاء المدرسة قبل إكمال المدة المحددة في الدليل التنظيمي عند الحاجة، والتخلص من الأثاث التالف في المدرسة، والمناقلة بين بنود الميزانية التشغيلية حسب الحاجة، ومنح حوافز للمعلمين المتميزين، وتسمية بعض مرافق المدرسة بأسماء أصحاب الانجازات من منسوبي المدرسة، أو من شهداء الواجب الوطني من أولياء الأمور.

يلاحظ من العرض السابق لجهود وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية اتساع الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس في ظل ازدياد الحاجة إلى تأهيلهم حتى لا يتسبب ذلك إلى وجود فجوة في الأداء، ووجود عوائق في تحقيق الهدف المنشود من منح

تلك الصلاحيات وهو التحول إلى اللامركزية في إدارة التعليم وزيادة استقلالية المدارس والإدارة الذاتية.

مجالات صلاحيات قادة المدارس في ظل اللامركزية ونظم الإدارة الذاتية للمدارس:

يتحدد مفهوم اللامركزية بأنه: "توزيع الصلاحيات بطريقة منظمة بين أجزاء التنظيم بحيث يُعطى الأشخاص في المستويات الوسطى والتنفيذية الحق في اتخاذ القرارات الملائمة دون الرجوع إلى المستويات القيادية العليا (السواط، سندي، والشريف، 2000، (123

ويتطور مفهوم اللامركزية في إدارة التعليم في كونها تفويض للسلطات ومنح للصلاحيات من الإدارة المركزية (مثل: وزارة التعليم، والإدارات الوسيطة لها) ونقلها إلى المدارس، وهو ما يترتب عليه حدوث تغييرات شاملة في عمليات صنع القرار، والوظائف الإدارية المطبقة على المستوى المدرسي. ويفرض تحديات على قادة المدارس لمواجهة تحديات تتعلق باضطلاعهم بالأدوار والصلاحيات الجديدة، وإدخال التغييرات المطلوبة على نحو فعال يساهم في التطوير المدرسي. وأيضاً الضغوط والمتطلبات الجديدة التي تفرضها النظم اللامركزية والإدارة الذاتية، والتي تساهم في زيادة الاهتمام بتحسين جودة التعليم، وبلورة ملامح الأدوار والصلاحيات الجديدة لقادة مدارس المستقبل (Chapman, 2002).

ويرتبط التوجه نحو لامركزية إدارة التعليم بتطبيق نظام الإدارة الذاتية للمدارس School-Based Management (SBM) والذي ينظر إلى المدرسة باعتبارها وحدة تنظيمية أساسية، قائمة بذاتها، تعتمد على إعادة توزيع سلطة صنع القرار كآلية رئيسة لدعم جهود التحسين المدرسي ونتيجة لهذه التوجهات في التعليم؛ أصبح يتوجب على قادة المدارس تحمل المسؤولية الكاملة عن القيام بدورهم في جهود التطوير المدرسي وزيادة مستويات تحصيل الطلاب، والإلمام بكل العمليات الإدارية، والتنظيمية، والقيادية والإشراف التربوي ذات الصلة التي تساعدهم في القيام بصلاحياتهم المختلفة في إطار منظومة العمل المدرسي (Leithwood, Louis, Anderson, Wahlstrom, 2007).

وصنف "طومسون" (Thompson, 2001) مجالات صلاحيات قادة المدارس في أربعة مجالات، وهي: مجال شؤون الطلاب، ويضم: سلامة وأمان الطلاب ورعايتهم، والتدريس للطلاب، والتخطيط للأنشطة الطلابية، والإشراف على الطلاب لضمان قيام المعلمين بأدوارهم الإشرافية، والتدريسية المطلوبة. ومجال شؤون المعلمين، ويضم: الإشراف على المعلمين، ومتابعة أدائهم، والتقويم الذاتي لكافة المعلمين، والعاملين

بالمدرسة، ووضع خطط للتطوير المستقبلي، والتعاون مع العاملين وإقامة علاقات معهم تتميز بالاحترام المتبادل، والحفاظ على وجودها، ومجال الشؤون الإدارية والتنظيمية: ويشمل تحديد المهام والمسئوليات، وإدارة المدرسة، والتواصل الدائم مع أعضاء المجتمع، وصيانة وترميم المباني المدرسي، وإدارة العمليات الجماعية لتقديم الاستشارات المدرسية، وإعداد ورفع التقارير إلى الإدارات التعليمية المختصة، ومجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ويشمل: بناء ودعم علاقات التعاون مع المجتمع المحلي، وبناء ودعم التعاون مع أولياء الأمور.

ومن وظائف ومهام قادة المدارس ومسؤولياتهم في ضوء الصلاحيات الممنوحة لهم: الإشراف على إعداد الخطة العامة للمدرسة، وتوزيع المهام على جميع الموظفين في المدرسة في بداية العام الدراسي وذلك من خلال إصدار التكاليف اللازمة للقيام بمهامهم وفق الدليل التنظيمي والإجرائي لمدارس التعليم العام، والإشراف على الخطة التشغيلية السنوية للمدرسة واعتمادها، ومتابعة الميزانية التشغيلية للمدرسة مع الجهة المعنية في إدارة التعليم أو مكتب التعليم، والإشراف على تجهيز وتنظيم وتهيئة مرافق المدرسة ومتابعتها، وتفعيل المجالس واللجان المدرسية والإشراف عليها ومتابعة تنفيذ مهامها، تحديد احتياجات المدرسة من الهيئة التعليمية والإدارية ومتابعة تأمينها مع الجهات المختصة (الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، 1435، 21).

وظائف ومهام مدير المدارس ومسؤولياتهم في ضوء الصلاحيات الممنوحة له:

ويمكن تلخيص وظائف ومهام مدير المدارس ومسؤولياتهم في ضوء الصلاحيات الممنوحة في المهام الإدارية والمهام الفنية يمكن عرضها فيما يأتي (العجمي، 2008، 54) (العصيمي، 1435، 41):

1- تنظيم المدرسة: حيث يقوم قائد المدرسة بعملية التنظيم لتنفيذ الأنشطة المدرسية بطريقة منطقية، وتتطلب منه عملية التنظيم تحديد المهام والموارد التي يحتاجها وتوقيت الأداء، ويختار الأفراد ويحدد المسئوليات، وعملية الاتصال ويعطى سلطات للعاملين، ويجدد العلاقات، ويضع محكات للتقويم.

2- توزيع الأعمال المطلوب تنفيذها: يقوم قائد المدرسة بتحديد الأهداف المراد تحقيقها والوسائل التي تعينه على ذلك، من خلال تحديد الأفراد الذين لديهم القدرة على تنفيذ هذه الأهداف، ثم يفوض لكل فرد ما يتناسب مع إمكانياته وقدراته.

3- الإشراف على الأعمال المطلوب تنفيذها: يتولى قائد المدرسة مهمة الإشراف على تنفيذ الأعمال والبرامج الإدارية، من خلال توزيع جزء منها على وكلاء المدرسة والمعلمين،

ومن المتوقع بصفته مشرفاً تربوياً مقيماً، مساعدة المعلمين في مدرسته على تنمية مهاراتهم التعليمية والإدارة الصفية.

4- دور قائد المدرسة كمخطط: ومن أولى مسؤوليات قائد المدرسة كمخطط للتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، وجمع الحقائق والمعلومات، التي تساعده على تحديد الأعمال الضرورية وتحديد النتائج والأهداف المرغوبة فيها، من خلال وضع البرنامج الزمني للعمل المدرسي السنوي.

5- دور قائد المدرسة كموجه ومشرف: يقوم قائد المدرسة بتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف التربوية، والإشراف على قيامهم بأداء مهامهم، أي أنه يقوم بالإشراف المباشر الإداري والشخصي، وخلق المناخ المناسب للعمل بما يضمن فعالية الأداء، ورفع معنويات العاملين.

6- دور قائد المدرسة كمقوم: يحدد قائد المدرسة جوانب القوة والضعف في الأداء المدرسي، واقتراح سبل التطوير والتحسين من خلال تقويم أداء الطلاب، والمعلمين، والإدارة المدرسية، ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف.

7- دور قائد المدرسة في تنمية العلاقات الإنسانية في المدرسة: وقائد المدرسة هو المحرك الأساسي للعلاقات الإنسانية والمدعم الأول لها، وتعد المهارات الإنسانية لقائد المدرسة محورياً أساسياً في قدرته على التفاعل المؤثر مع موظفيه من جهة، ومع رؤسائه من جهة أخرى، وبناء مناخ مدرسي تسوده العلاقات الودية والتفاهم والحوار المتبادل وروح الثقة والتعاون بين الأفراد.

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت ضغوط العمل لدى قادة المدارس، وأيضاً التي تناولت الصلاحيات الممنوحة لهم؛ يمكن استعراض بعضها كما يأتي:

1- دراسات سابقة عن ضغوط العمل في الإدارة المدرسية:

دراسة الغامدي (2017) هدفت إلى الكشف عن درجة الضغوط الوظيفية لدى قادة مدارس منطقة الباحة وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم، وقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة جمع البيانات مكونة من (49) فقرة طبقت على عينة مكونة من (233) مديراً في المراحل التعليمية الثلاث، وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الضغوط الوظيفية لدى قادة مدارس منطقة الباحة جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.40) وأوصت الدراسة بضرورة التقليل من الأعباء الإدارية الملقة على قادة المدارس وخاصة الأعمال الكتابية منها.

أما دراسة الزهراني (2016) هدفت الكشف عن ضغوط العمل وعلاقتها بإدارة الوقت لدى قادة المدارس بمحافظة بلقرن بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق استبانة مكونة من (45) فقرة على عينة مكونة من (144) مديراً ومديرة بمدارس بمحافظة بلقرن، وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الضغوط التي تواجه قادة المدارس بمحافظة بلقرن جاءت بدرجة متوسطة، ويمتوسط حسابي (3.13). وجاءت الضغوط المتعلقة بمجال طبيعة العمل المدرسي في مقدمة ضغوط العمل التي تواجه قادة المدارس بدرجة كبيرة. وتوصي الدراسة بتخفيف الأعباء الإدارية على قادة المدارس مع زيادة الصلاحيات لديهم.

أجرى أنايو وايزنويجي وأوكنجومي وإيني (Anyanwu, Ezenwaji, Okenjom, & Enyi, 2015) دراسة هدفت الكشف عن مصادر وأعراض ضغوطات العمل المهنية، واستراتيجيات قادة المدارس الثانوية لمواجهةها في ولاية كروس ريفر، دولة نيجيريا. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق استبانة استراتيجيات ضغوطات العمل المهنية والإدارية لقادة المدارس على عينة تتكون من (420) مديراً ومديرة في المدارس الثانوية. وأظهرت نتائج الدراسة أن سوء بيئة العمل، والضغوطات من المعلمين، تؤثر على أداء قادة المدارس. وأن ارتفاع ضغط الدم وآلام الرأس والجسد هي أعراض يعاني منها قائدو المدارس بسبب ضغوطات العمل المهنية. وأوصت الدراسة بضرورة تفويض قادة المدارس الصلاحيات، وزيادة حجم المشاركة لتهيئة بيئة مواتية لتحسين إدارة المدارس.

وأجرى الغامدي (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ضغوط العمل التي يواجهها قائدو المدارس بمنطقة الباحة وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لديهم من وجهة نظرهم، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (92) مديراً ومشرفاً في المدارس المتوسطة، والثانوية، وأوضحت نتائج الدراسة أن درجة ضغوط العمل التي يواجهها قائدو المدارس بشكل عام جاءت بدرجة كبيرة ويمتوسط حسابي بلغ (3.51)، وجاءت الضغوط المرتبطة بالنظام الإداري للتعليم في المرتبة الأولى تليها الضغوط المرتبطة ببيئة العمل المدرسي تليها الضغوط المرتبطة بالمجتمع المحلي بدرجة كبيرة، وأخيراً الضغوط المرتبطة بطبيعة العمل، والضغوط المرتبطة بالعاملين بدرجة متوسطة.

دراسة السلمي (2013) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لإدارة الوقت، وعلاقتها بدرجة ضغوط العمل المدرسي لديهم بمحافظة جدة. استخدم الباحث المنهج الارتباطي، وطبقت استبانة لقياس ضغوط العمل على مجتمع الدراسة المكون من جميع قادة المدارس الثانوية بمحافظة جدة، البالغ عددهم (104) تم اختيارهم بالحصر الشامل. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن

مستوى ضغوط العمل بالمدارس الثانوية الحكومية بجدة كان بدرجة متوسطة، وجاءت ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة المدرسية بالرتبة الأولى، تليها ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ثم ضغوط العمل المتعلقة بالطلاب وأولياء أمورهم تليها ضغوط العمل المتعلقة بالمشرفين وأيضاً الضغوط المرتبطة بإدارة التعليم بدرجة متوسطة.

أجرى أوكا ونيونوي (Robert-Okah & Nyenwe, 2013) دراسة هدفت الكشف عن مصادر ضغوط العمل الإداري لدى قادة المدارس الثانوية في ولاية ريفرز في دولة نيجيريا. تم استخدام المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة الدراسة المكونة من (298) مديراً تم اختيارها بطريقة العينة الطبقية العشوائية، وهم يمثلون نسبته (87.6%) من مجموع الكلي لقادة المدارس البالغ عددهم (340) مديراً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مجموعة من المشكلات، منها نقص في المرافق والمشكلات المجتمعية العامة وسوء المناخ التنظيمي، وهما المصدران الرئيسان للإجهاد والضغوط الإدارية لقادة المدارس. كما اتضح أنه على الرغم من أن التمويل غير الكافي مرهقاً إلا أنه ليس مصدراً بارزاً للإجهاد والضغوط.

كما أجرت صفاء العلوانة (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد بالأردن وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة مقسمة إلى محورين: ضغوط العمل، والروح المعنوية، تم تطبيقها على عينة الدراسة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة من جميع مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، بما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة، حيث شملت العينة (215) مديراً ومديرة للمدارس الأساسية، وأوضحت نتائج الدراسة أن مستوى ضغوط العمل الإداري لدى قادة المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظرهم جاء متوسطاً.

هدفت دراسة يامبو وكنديكي وتوتوكي (Yambo, Kindiki, & Tuitoek, 2012) الكشف عن مصادر ضغوط العمل لدى قادة المدارس الثانوية في منطقة جنوب نيانزا في كينيا. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث طبقت استبانة تمثل مؤشرات لضغوطات العمل لدى قادة المدارس الثانوية (مجتمع الدراسة) البالغ عددهم (254)، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية بلغت (77) مديراً ومديرة للمدارس على مستوى ستة مقاطعات عامة وخاصة في إقليم جنوب نيانزا في كينيا؛ وأوضحت نتائج الدراسة أن مصادر الضغوطات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية هي: أعباء الدور الوظيفي، وصراع الدور.

أجرى بويلاند (Boyland, 2011) دراسة تستهدف فحص البيانات المتعلقة باستراتيجيات إدارة الضغوط الوظيفية وضغوط الوقت لقادة المدارس الابتدائية الحكومية

في ولاية انديانا من وجهة نظرهم. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتطبيق الاستبانة على عينة بلغت (290) من قادة المدارس الابتدائية في ولاية إنديانا، تمثل (25%) من مجتمع الدراسة، وتشير النتائج إلى أنه ينبغي النظر في اتخاذ تدابير داعمة من أجل مساعدة قادة المدارس في التعامل مع زيادة الضغوط الوظيفية، وضغوط الوقت. كما توصلت إلى (20) استراتيجية الأكثر شيوعاً لإدارة الضغوط والتعامل معها والتي أشار إليها قادة المدارس ويعتبرونها أكثر فائدة لهم.

أما دراسة الحجايا (2012) فقد هدفت إلى التعرف على ضغوط العمل والكشف عن علاقتها بالسلوك الإبداعي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظرهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء استبانة لضغوط العمل طبقت على مجتمع الدراسة المكون من جميع قادة المدارس الثانوية والبالغ عددهم (205) مدير، وأوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل لدى قادة المدارس الثانوية تُعزى لمتغير الخبرة الإدارية لصالح الأقل من خمس سنوات، كما تبين وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين مستوى ضغوط العمل والسلوك الإبداعي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن.

وفي دراسة العرفج (2010) وهدفت إلى التعرف على الضغوط التي تؤثر على مستوى أداء قادة المدارس بمحافظة الخرج فيما يتعلق بالجوانب التنظيمية والبشرية، والمادية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على مجتمع الدراسة البالغ عدده (138) مديراً، وأوضحت نتائج الدراسة أن الضغوط التي تؤثر على مستوى أداء قادة المدارس في العمل كانت الضغوط المتعلقة بالجانب المادي ثم الجانب البشري ثم الجانب التنظيمي. وأبرز الضغوط المادية كانت ضعف التمويل لصيانة المبنى المدرسي. وأبرز الآثار السلبية كان انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين والتسرب من العمل الإداري.

كما أجرى خليفات والمطارنة (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى قادة المدارس في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظرهم، وتم استخدام المنهج الوصفي، كما تم إعداد استبانة لقياس أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي تم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (331) مديراً ومديرة، و(985) معلماً ومعلمة، توصلت الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل في الأداء لدى المديرين كان متوسطاً بمتوسط حسابي بلغ (3.30)، حيث حاز مجال النمو المهني على الرتبة الأولى يليه مجال المشكلات الشخصية، ومجال غموض الدور، يليه مجال صراع الدور، ومجال عبء الدور.

دراسة شبير (2009) هدفت الدراسة التعرف على ضغوط العمل التي تواجه قادة المدارس الحكومية بمحافظات غزة وتحديد أهم السبل للتغلب على ضغوط العمل لدى قادة المدارس الحكومية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطبيق استبانة على

عينة الدراسة التي ضمت كل مديري ومديرات المدارس في محافظات غزة البالغ عددهم (374) مديراً ومديرة، وأوضحت نتائج الدراسة أن قادة المدارس يتعرضون لضغوط عمل بدرجة متوسطة.

دراسة العتيبي (2006) هدفت الدراسة التعرف على علاقة بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية والديموغرافية بمستوى ضغوط العمل لدى قادة مدارس التعليم الحكومية في مدينة الرياض، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسح الاجتماعي)، وقد اعتمد على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (774) مديراً، أظهرت نتائج الدراسة أن قادة مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض يتعرضون لمستوى متوسط من ضغوط العمل. وتوجد علاقة ارتباطية سلبية عند مستوى عند دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين مستوى ضغوط العمل، وكل من الدعم الاجتماعي، وتوترات الدور.

دراسة الطعاني (2005) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة وجود مصادر ضغوط العمل لدى قادة المدارس الحكومية في محافظة الكرك بالأردن من وجهة نظرهم، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي كما تم إعداد استبانة لقياس مصادر ضغوط العمل طبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، البالغ عددهم (212) مديراً ومديرة، وأوضحت نتائج الدراسة أن درجة وجود مصادر ضغوط العمل لدى قادة المدارس الحكومية في محافظة الكرك كانت بدرجة كبيرة، وأن أكثر الضغوط كانت الضغوط المتعلقة بالعلاقة مع المجتمع المحلي، الضغوط المتعلقة بالعلاقة مع التلاميذ، تليها الضغوط المتعلقة بالعلاقة مع القادة التربويين، عدم الرضا الوظيفي، والنمو المهني، آلية الصراع، المشكلات الشخصية لمدير المدرسة، غموض المهام.

كما أجرى الهنداوي (2002) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدى قادة المدارس الابتدائية في مصر، والاستفادة من ذلك في تنشيط ضغوط العمل الإيجابية ومواجهة ضغوط العمل السلبية لدى المديرين. واعتمد الباحث على المنهج الارتباطي، كما تم إعداد مقياس ضغوط العمل الإداري تم تطبيقه على عينة مكونة من (615) من قادة المدارس الابتدائية في مصر، تم اختيارهم من ثماني محافظات بطريقة عشوائية. وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي العام ومستوى ضغوط العمل لدى قادة المدارس الابتدائية في مصر.

2. دراسات سابقة عن الصلاحيات الممنوحة:

أجرى الشهري (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على معوقات ممارسة قادة مدارس محافظة النماص للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات تكوّنت من ستة مجالات، وهي المعوقات المرتبطة

بالجوانب (الإدارية، المادية، الشخصية، البشرية، الاجتماعية، التدريبية) وتكوّنت عينة الدراسة من (78) قائد مدرسة، وأظهرت النتائج أن درجة معوقات ممارسة قادة مدارس محافظة النماص للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم كانت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.31)، وجاءت المعوقات المرتبطة بالجوانب الاجتماعية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66)، تليها المعوقات المرتبطة بالجوانب التدريبية، ثم المعوقات المتعلقة بالجوانب الشخصية في المرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير متوسطة.

وأجرى معيمر (Meemar, 2014) دراسة هدفت تحديد تصورات قادة المدارس عن الصلاحيات الإدارية والتقنية الجديدة الممنوحة لهم من قبل وزارة التعليم في عام 2011- كخطوة أولية للامركزية الإدارية في المناطق التعليمية السعودية، وأيضاً الكشف عن مدى إدراك هؤلاء المديرين لقدرتهم على ممارسة تلك الصلاحيات. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي (المسح الإلكتروني). وشملت عينة الدراسة (173) من قادة مدارس التطوير التي تهدف إلى موازنة معايير التعليم السعودي مع معايير الدول الأخرى. وتشير النتائج إلى أن قادة المدارس يعتقدون أن قدرتهم محدودة ولديهم دعم منخفض إلى متوسط في تنفيذ الصلاحيات الجديدة، وأن الصلاحيات الإدارية والفنية الجديدة المطلوب تنفيذها من قبل قادة المدارس يمكن تقسيمها إلى خمس فئات: (شئون المعلمين؛ الميزانية المدرسية؛ سلطة اتخاذ القرار؛ الخطة التشغيلية).

كما أجرت عائشة الزهراني (2014) دراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس في منطقة الباحة للصلاحيات الممنوحة لهن، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكوّنت عينة الدراسة من (360) معلمة من معلمات مدارس منطقة الباحة، تم اختيارهن بطريقة العينة الطبقية العشوائية كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأوضحت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس في منطقة الباحة للصلاحيات الممنوحة لهن جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.36)، وأن أعلى المجالات كان مجال الدوام الرسمي يليه مجال الإرشاد والتوجيه ثم مجال التحسين والتطوير، ومجال الحوافز، ومجال المجالس المدرسية، وأخيراً مجال الشئون المالية.

كما أجرى العصيمي (2014) دراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمدينة الزلفي للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم، والمتعلقة بالجانب الإداري في تحسين مستوي أدائهم. والتعرف على درجة مساهمة الصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم خاصة المتعلقة بالجانب المالي في تحسين مستوي أدائهم. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة مدارس التعليم العام بمدينة الزلفي والبالغ عددهم (85) مديراً. وتكوّنت عينة الدراسة من (76) مديراً تم تطبيق الاستبانة عليهم. وأوضحت نتائج الدراسة أن قادة المدارس بمدينة الزلفي يطبقون الصلاحيات الجديدة بصورة

جيدة، ومتوسط حسابي بلغ (2.22)، كما أنهم يطبقون الصلاحيات الجديدة والمتعلقة بالجانب الإداري بشكل أكبر من الجوانب الفنية والمالية. كما ساهمت الصلاحيات الجديدة الممنوحة لمديري المدارس في تحسين أدائهم.

وأجرى الصقير (2014) دراسة هدفت إلى التعرف درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في رياض الخبر بمنطقة القصيم للصلاحيات الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (788) مديراً ووكيلاً ومعلماً، وبلغت عينة الدراسة (241) فرداً شملت جميع مديري ووكلاء المدارس و (30%) من معلمي المدارس الحكومية في رياض الخبر. طبقت عليهم استبانة مكونة من (52) فقرة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الصلاحيات الإدارية لدى قادة مدارس التعليم العام في رياض الخبر في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم كانت بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.57). وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتدريب المديرين على الصلاحيات الممنوحة لهم في مختلف الجوانب المالية والإدارية والفنية.

كما أجرى الغامدي (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس في منطقة الباحة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الاستبانة أداة الدراسة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (88) مديراً في مدارس منطقة الباحة، منهم (69) مدير مدرسة متوسطة، و(39) مدير مدرسة ثانوية. ومن أهم نتائج الدراسة أن قادة المدارس يمارسون صلاحياتهم المتعلقة بشؤون الطلاب وشؤون المعلمين بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.88)، و(4.07) على التوالي، بينما الصلاحيات المتعلقة بالشؤون الإدارية والفنية والشؤون المالية فكانت ممارسة قادة المدارس لها بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.60)، و(3.24) على التوالي.

دراسة العتيبي (2013) هدفت الكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف للصلاحيات الإدارية والفنية الممنوحة لهم، ودورها في تحسين أداء الإدارة المدرسية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق استبانة على مجتمع الدراسة المكون من جميع قادة المدارس الثانوية بمحافظة الطائف والبالغ عددهم (110) مديراً وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بالطائف للصلاحيات الإدارية كانت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.52) وأبرزها منح الإجازات المرضية لمنسوبي المدرسة، والإشراف على المبنى المدرسي وصيانته وإصدار قرارات الحسم على المتغييبين والمتأخرين من منسوبي المدرسة، أما درجة ممارسات الصلاحيات الفنية فكانت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.45) وأبرزها اعتماد قبول

الطلاب وفق لشروط القبول والتسجيل. وأن معظم الصلاحيات الإدارية والفنية كان دورها عالي في تحسين أداء الإدارة المدرسية، .

وأجرى اللحياني (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على اتجاهات قادة المدارس الحكومية بمدينة مكة المكرمة نحو الصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم، والمتعلقة بالجانب الإداري والفني والمالي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على مجتمع الدراسة المكون من جميع قادة مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة مكة المكرمة، والبالغ عددهم (368) مديراً في المراحل التعليمية الثلاث، وأوضحت نتائج الدراسة أن مستوى اتجاهات قادة المدارس الحكومية بمدينة مكة المكرمة نحو الصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم فيما يتعلق بالجانب الإداري كان عالياً. وجاء البعد الإداري في مقدمة أبعاد الاتجاهات نحو الصلاحيات الجديدة بمتوسط حسابي (3.68)، يليه البعد الفني، وأخير البعد المالي، وأوصت الدراسة بمنح مزيد من الصلاحيات للمديرين في الجانب المالي.

كما أجرى يلماز وألتينكورت (Yilmaz & Altinkurt,2012) دراسة هدفت إلى التعرف على علاقة الصلاحيات التنظيمية لقادة المدارس بين كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية للمعلمين بالمرحلة الابتدائية، وتحديد وجهات نظرهم حول الصلاحيات التنظيمية للمديرين، وهل تختلف وجهات نظر المعلمين باختلاف النوع أو منطقة الدراسة أو الأقدمية (سنوات الخبرة)، وتم اعتماد الاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة الدراسة المكونة من (282) معلماً في المرحلة الابتدائية بمدينة كوتاهيا في غرب تركيا، وأوضحت النتائج أن المعلمين يرون أن قادة المدارس يمارسون الصلاحيات كاملة داخل المدارس بمستوى عال من الكفاءة، كما اتضح وجود اختلاف في نظرة المعلمين للصلاحيات التنظيمية للمديرين اختلاف بالنسبة لسنوات الخبرة لهم.

وأجرى الشراري (2011) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور الصلاحيات الممنوحة للمديرات في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، وأثره في تحسين العملية التربوية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (80) مديرة، طبقت عليهن استبانة تضمنت ثلاثة مجالات (المجال الإداري والمالي، والمجال التعليمي والفني، مجال خدمة المجتمع المحلي). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها حصول كل من المجال الإداري والمالي، والمجال التعليمي والفني على درجة تقدير كبيرة من حيث التطبيق، وقد بينت الدراسة أن الصلاحيات الممنوحة تسهم في تحسين العملية التربوية من خلال تطبيق المديرات لها في ضوء فلسفة الإدارة الحديثة.

أجرى الصالحي (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع صلاحيات قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، والتعرف على بعض الخبرات العالمية المعاصرة، للاستفادة منها في وضع التصور المقترح لهذه الصلاحيات، واستخدم الباحث

المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة ممثلة تألفت من (38) مديراً عاماً في وزارة التعليم، و(36) مديراً للتربية والتعليم و(244) مشرفاً للإدارة المدرسية، و(622) مديراً للمدارس الثانوية. كما تم تحليل القرارات والوثائق المتضمنة لصلاحيات قادة المدارس الثانوية وأظهرت النتائج وجود ضعف وضآلة للصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس الثانوية، وعدم وجود توازن بين هذه الصلاحيات والمسؤوليات والمهام الموكلة لهم، وأن قادة المدارس الثانوية لا يجدون تحديداً واضحاً لتلك الصلاحيات حيث تتداخل مهامهم مع مهام ومسؤوليات إدارات أخرى.

وأجرى زايد (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسات قادة المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم (742) مديراً. وطبقت استبانة على عينة الدراسة البالغ عددها (271) مديراً. وأظهرت النتائج أن ممارسات قادة المدارس لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم كانت بدرجة عالية جداً. وأوصى الباحث بضرورة منح قادة المدارس صلاحية منح المعلمين إجازات عرضية، وأيضاً صلاحيات تخص علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي.

أما دراسة سندهافد (Sindhvad,2009)، فقد هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة في درجة ممارسة تفويض الصلاحيات والمهام لقادة المدارس الفلبينية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد الاستبانة في جمع المعلومات وتكونت عينة الدراسة من (1110) مديراً من قادة المدارس في الفلبين، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن من أولويات قادة المدارس الفلبينية قدرتهم على دعم المعلمين من خلال الإشراف التعليمي والنمو المهني، كما أظهرت النتائج أن من مهام المديرين أيضاً الإشراف التربوي ومتابعة نتائج الطلاب التحصيلية، وأن من الصلاحيات الرئيسية لقادة المدارس: دعم المعلمين حول فعالية التدريس، والإشراف التربوي، وتنمية الموارد التعليمية اللازمة للفصول الدراسية.

وقد هدفت دراسة بني أرشيد (2008) التعرف على درجة تطبيق الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس الثانوية بمحافظة إربد في الأردن، والكشف عن مستوى كفاية هذه الصلاحيات من وجهة نظر المديرين والمشرفين والمعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (944)، من المشرفين التربويين وقادة المدارس والمعلمين. وخلصت النتائج إلى أن درجة تطبيق الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس الثانوية بمحافظة إربد في الأردن كانت بدرجة تقدير متوسطة في جميع مجالات الدراسة (الإدارية والفنية) ما عدا المجال المالي الذي حصل على درجة تقدير كبيرة.

في حين أجرى جيديك أوغلو، وكيسر (Gedikoğlu & Keser, 2008) دراسة هدفت إلى تحديد مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية لسلطاتهم وصلاحياتهم في ضوء مسؤولياتهم. وتم تطبيق استبانة على جميع قادة المدارس الثانوية في المناطق التعليمية الوسطى في تركيا خلال العام الدراسي 2006/2005. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قادة المدارس الثانوية الوسطى يدركون مسؤولياتهم بمتوسط حسابي (3.6) أي ما نسبته (72%)، وأن أعلى متوسط لهذه المسؤوليات كان في الوظائف الروتينية، بينما كان أدنى متوسط في مجال تطوير المدرسة.

دراسة الهاجري (2005) هدفت التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (303) مديراً و(332) معلماً موزعين على المراحل التعليمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن قادة المدارس يمارسون صلاحياتهم الإدارية بدرجة متوسطة بينما يمارسون صلاحياتهم الفنية بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أهمية الكشف عن واقع ممارسة قادة المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم، وأيضاً تحديد مستوى ضغوط العمل وتتشابه الدراسة الحالية مع بعض الجوانب في الدراسات السابقة في عدد من المتغيرات وتختلف في جوانب أخرى.

أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية في اهتمامها بالكشف عن الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس، وإن كان هدف بعض الدراسات السابقة الكشف عن معوقات ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهم، وإن كان تركيز دراسات أخرى على الصلاحيات التي يحتاجها قادة المدارس، ودراسات أخرى هدفها التعرف على اتجاهات قادة مدارس نحو الصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم. كما تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية في اهتمامها بالكشف عن مستوى ضغوط العمل لدى قادة المدارس، وإن كان هدف بعض الدراسات السابقة التركيز على الكشف عن درجة ضغوط العمل لدى قادة المدارس في علاقتها ببعض المتغيرات منها (الروح المعنوية لديهم، إدارتهم الوقت، أدائهم الوظيفي، الالتزام التنظيمي لهم، السلوك الإبداعي لديهم)، بينما دراسات أخرى ركزت على مصادر ضغوط العمل لدى قادة المدارس، كما اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. واختلفت الدراسات السابقة فيما بينها في مجتمع

الدراسة وعينتها، وأيضاً في بيئات التطبيق ما بين دراسات تم تطبيقها في المملكة العربية السعودية وأخرى خارجها.

أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجتمعها وعينتها وهدفها الرئيسي وفي جمعها بين متغيري ضغوط العمل لدى قادة المدارس وممارستهم لصلاحياتهم.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من جملة الدراسات السابقة المعروضة في بناء خلفية معرفية متعمقة في الصلاحيات الممنوحة للمدارس، وكذلك ضغوط العمل. وفي بناء أدوات الدراسة وتفسير النتائج.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع قادة مدارس التعليم العام بالمراحل التعليمية الثلاث بمنطقة الباحة التعليمية في العام الدراسي 1438/1439 هـ، والبالغ عددهم (213) قائد مدرسة حسب الإحصاءات المعتمدة من إدارة التعليم بالباحة. ونظراً لصغر مجتمع الدراسة (قادة مدارس منطقة الباحة التعليمية)، فقد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة تمثل كامل أفراد مجتمع الدراسة بطريقة المسح الشامل بعد استثناء العينة الاستطلاعية منها والمكونة من (30) قائد مدرسة، وبالتالي تكونت عينة الدراسة من (183) قائداً مدرسياً بمنطقة الباحة التعليمية بنسبة (85.91%) تقريباً من مجتمع الدراسة الأصلي.

ويوضح جدول (1) توزع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها من قادة المدارس تبعاً لمراحل التعليم ومكاتب التعليم بمنطقة الباحة التعليمية للعام 1438/1439 هـ.

جدول (1) توزع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها من قادة المدارس تبعاً لمراحل التعليم ومكاتب التعليم بمنطقة الباحة التعليمية

الاجمالي	المرحلة التعليمية						مكاتب التعليم	
	الثانوية		المتوسطة		الابتدائية			
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
%27.22	58	%4.69	10	%6.57	14	%15.96	34	الباحة وسط
%20.66	44	%3.76	8	%5.17	11	%11.73	25	المنندق
%22.06	47	%2.82	6	%6.57	14	%12.67	27	بلجرشي
%16.44	35	%2.36	5	%3.76	8	%10.32	22	القرى
%13.62	29	%2.82	6	%3.76	8	%7.04	15	العقيق
%100	213	%16.45	35	%25.83	55	%57.72	123	مجتمع الدراسة
%85.91	183	%14.09	30	%23.47	50	%48.35	103	عينة الدراسة

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: ضغوط العمل لدى قادة المدارس بمنطقة الباحة.

المتغير التابع: ممارسة قادة المدارس بمنطقة الباحة للصلاحيات الممنوحة لهم.

أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها والإجابة عن أسئلتها وقياس متغيراتها، وبناء على ما جاء في الأدبيات السابقة لضغوط العمل والصلاحيات الممنوحة لقادة مدارس. منها: (الشهري، 2017)؛ (الزهراني، 2014)؛ (العصيمي، 2014)؛ (الصقير، 2014)؛ (الغامدي، 2013)؛ (العتيبي، 2013)؛ (الغامدي، 2017)؛ (الزهراني، 2016)؛ (الغامدي، 2013)؛ (السلمي، 2013)؛ (العلوانة، 2013)؛ (شبير، 2009). وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مكونة من ثلاثة أجزاء؛ الأول اشتمل على البيانات التعريفية لأفراد العينة، والثاني اشتمل على (62) فقرة قبل التحكيم تغطي ستة مجالات لمحور ضغوط العمل لدى قادة المدارس، وهي الضغوط المتعلقة بـ (طبيعة العمل المدرسي، بيئة العمل المادية، العاملين في المدرسة، الطلاب، أولياء الأمور والمجتمع المحلي، الجهاز الإشرافي والإداري بإدارة التعليم، وأصبح عدد الفقرات بعد التحكيم (48) فقرة والجزء الثالث اشتمل على (46) فقرة قبل التحكيم تغطي أربعة مجالات

لمحور ممارسة قادة المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم، وهي الصلاحيات المتعلقة بـ (الشؤون الإدارية والمالية، شؤون الطلاب، شئون المعلمين، البيئة المدرسية والشراكة المجتمعية)، وأصبح عدد الفقرات بعد التحكيم (40) فقرة

والاستجابة على فقرات الأداة وفق تدرج ليكرت الخماسي على النحو الآتي: (عالية جداً ولها 5 درجات، عالية ولها 4 درجات، متوسطة ولها 3 درجات، منخفضة ولها درجتان، منخفضة جداً ولها درجة واحدة).

صدق أداة الدراسة وثباتها:

أمكن التحقق من صدق الاستبانة من خلال الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والتخصص من أعضاء هيئة التدريس من بعض الجامعات السعودية، والعربية، بلغ عددهم (16) محكماً، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون تم حذف عدد من الفقرات، وإجراء التعديلات اللغوية وإعادة الصياغة لعدد آخر منها. ليصح عدد فقرات الاستبانة (88) فقرة، (40) فقرة لمحور الصلاحيات الممنوحة، و (48) فقرة لمحور ضغوط العمل. كما تم التَّحَقُّق من صدق البناء الداخلي لفقرات الأداة، من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة خارج العينة الأساسية لها، بلغ عدد أفرادها (30) قائداً مدرسياً، كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لدرجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وفقاً لكل مجال على حدة، وذلك في كل من محور من محاور الاستبانة. وأظهرت النتائج أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمجالات الفرعية جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم مقبولة، حيث تراوحت بين (0.44-0.86) للمحور الأول: ممارسة قادة المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم، وبين (0.46-0.90) للمحور الثاني: ضغوط العمل.

كما أمكن التَّحَقُّق من ثبات أداة الدراسة بحساب ثبات التجانس باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل مجال من مجالات الأداة الفرعية في كل محور منها، ومعامل الثبات للأداة ككل وكانت النتائج كما هي في جدول (2).

جدول (2) معامل ثبات كرونباخ ألفا لكل مجال والدرجة الكلية لمحاوَر أداة الدراسة

م	المجالات	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	م	المجالات	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	الشؤون الإدارية والمالية	9	.743	1	طبيعة العمل المدرسي	11	.940
2	شؤون الطلاب	11	.833	2	بيئة العمل المادية	9	.910
3	شؤون المعلمين	8	.820	3	العاملين في المدرسة	8	.935
4	البيئة المدرسية	12	.911	4	الطلاب	7	.948
	محور "ممارسة قادة المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم"	40	.938	5	المجتمع المحلي	7	.916
				6	الجهات الإشرافية والإداري	6	.910
					محور "ضغوط العمل لدى قادة المدارس بمنطقة الباحة"	48	.980

تبين من جدول (2) أن معامل الثبات الكلي لمحوَر: ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للصلاحيات الممنوحة لهم، قد بلغ قيمته (0.93)، ومعامل الثبات الكلي لمحوَر: ضغوط العمل لدى قادة المدارس بمنطقة الباحة، قد بلغ قيمته (0.98) بطريقة كرونباخ ألفا وهي قيمة كبيرة وتدل على توفر ثبات الأداة.
الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الطرق الإحصائية الآتية: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون وذلك من خلال استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وللحكم على الدرجة الكلية لممارسة الصلاحيات الممنوحة ومستوى ضغوط العمل تم اعتماد المعيار التالي:
المتوسط الحسابي أقل من 1.8 تكون الاستجابة منخفضة جداً.

المتوسط الحسابي من 1.8 إلى أقل من 2.6 تكون الاستجابة منخفضة.
 المتوسط الحسابي من 2.6 إلى أقل من 3.4 تكون الاستجابة متوسطة.
 المتوسط الحسابي من 3.4 إلى أقل من 4.2 تكون الاستجابة عالية.
 المتوسط الحسابي من 4.2 فأكثر تكون الاستجابة بدرجة ممارسة عالية جداً.
 نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيره:

تم تناول نتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:
 أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نص السؤال الأول على: ما مستوى ضغوط العمل لدى قادة مدارس منطقة الباحة التعليمية من وجهة نظرهم؟

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات ضغوط العمل لدى قادة المدارس في منطقة الباحة التعليمية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الضغوط
2	الضغوط المتعلقة ببيئة العمل المادية	2.94	1.01	متوسطة
5	الضغوط المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي	2.89	.99	متوسطة
3	الضغوط المتعلقة بالعاملين في المدرسة	2.82	1.06	متوسطة
1	الضغوط المتعلقة بطبيعة العمل المدرسي	2.74	.94	متوسطة
4	الضغوط المتعلقة بالطلاب	2.71	1.07	متوسطة
6	الضغوط المتعلقة بالجهاز الإشرافي والإداري بإدارة التعليم	2.55	.93	منخفضة
	الدرجة الكلية لمحور ضغوط العمل لدى قادة مدارس منطقة الباحة	2.79	.88	متوسطة

يتضح من نتائج جدول (3) أن أعلى الضغوط التي تواجه قادة مدارس منطقة الباحة التعليمية هي الضغوط المتعلقة ببيئة العمل المادية، تليها الضغوط المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، ثم الضغوط المتعلقة بالعاملين في المدرسة، يليها الضغوط المتعلقة بطبيعة العمل المدرسي، ثم الضغوط المتعلقة بالطلاب، وأخيراً الضغوط المتعلقة بالجهاز الإشرافي والإداري بإدارة التعليم، وجاءت جميعها بدرجة متوسطة.

وبعامة فإن مستوى ضغوط العمل لدى قادة مدارس بإدارة تعليم الباحة جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.79)، وانحراف معياري (0.88). واتفقت النتائج مع ما توصلت إليه دراسات (الزهراني، 2016)؛ (السلمي، 2013)؛ (العلاونة، 2013م)؛ (المطارنة، 2010م)؛ (شبيب، 2009م)؛ (العتيبي، 2006) التي أظهرت درجة متوسطة من ضغوط العمل لدى قادة المدارس، واختلفت النتائج مع دراسات (الغامدي، 2017)، و(الطعاني، 2006)؛ (الغامدي، 2013) التي كشفت مستوى مرتفع من ضغوط العمل لدى قادة المدارس. وتعزى هذه النتائج إلى وعي قادة المدارس بمسؤولياتهم الإدارية والفنية والقيادية بالمدرسة، وأن العمل الإداري لا يخلو من وجود الضغوط المتنوعة المتعلقة بمجالات العمل وبيئة المادية والاجتماعية والمدرسية، الأمر الذي يحد من شعورهم بضغوط العمل وقدرتهم على مواجهتها. وقد يعزى مجيء الضغوط المتعلقة ببيئة العمل المادية إلى محدودية الإمكانيات المادية والميزانيات التشغيلية للعديد من المدارس، والتي تعيق تنفيذ البرامج والأنشطة وتوفير التجهيزات والمرافق والصيانة الضرورية للعمل المدرسي، مما يؤدي إلى مواجهة قادة المدارس لعدد من الضغوط المرتبطة بهذا الجانب. وفيما يلي عرض لمجالات ضغوط العمل لدى قادة مدارس منطقة الباحة التعليمية:

المجال الأول: الضغوط المتعلقة بطبيعة العمل المدرسي

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال " الضغوط المتعلقة بطبيعة العمل المدرسي " مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الضغوط
6	أنزعج من كثرة الأعمال الكتابية الإدارية اليومية.	3.14	1.34	متوسطة
4	كثرة أعباء العمل تحد من قدرتي على تنمية مهاراتي الوظيفية.	3.11	1.29	متوسطة
3	أشعر بالإجهاد عند متابعة جميع الأعمال المدرسية بنفسني.	3.10	1.27	متوسطة
1	أشعر بصعوبة المهام الملقاة على عاتقي وتعقيدها.	3.02	1.25	متوسطة
5	أعاني من كثرة الاجتماعات المدرسية.	2.81	1.11	متوسطة
7	أعاني من كثرة المسؤوليات الناتجة عن الصلاحيات الممنوحة لي	2.81	1.16	متوسطة
11	أشعر بظغيان عملي على حياتي العائلية.	2.67	1.17	متوسطة
2	أعجز عن إنهاء كثير من عمالي خلال ساعات الدوام الرسمي.	2.64	1.12	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الضغوط
8	أشعر بأن المعلومات التي أمتلكها غير كافية لإدارة عملي بكفاءة.	2.33	1.09	منخفضة
10	أشعر أن أعباء العمل أكبر من طاقتي الجسمية والفكرية.	2.33	1.12	منخفضة
9	طبيعة مسئولياتي وعملي قائداً للمدرسة تجعلني عصبي المزاج.	2.26	1.10	منخفضة
	المتوسط العام لمستوى الضغوط المتعلقة بطبيعة العمل المدرسي	2.74	.94	متوسطة

ينتضح من جدول (4) أن مستوى الضغوط المتعلقة بطبيعة العمل المدرسي لدى قادة مدارس إدارة الباحة التعليمية جاءت بدرجة متوسطة، حيث بمتوسط حسابي بلغ (2.74)، وانحراف معياري (0.94).

أن العبارات التي جاءت في المقدمة من بين عبارات الجوانب التي يواجه فيها قادة المدارس بإدارة تعليم الباحة الضغوط المتعلقة بطبيعة العمل المدرسي بدرجة متوسطة تتمثل في الانزعاج من: (كثرة الأعمال الكتابية الإدارية اليومية، وكثرة أعباء العمل تحد من قدرته على تنمية مهاراته الوظيفية، وشعوره بالإجهاد عند متابعة جميع الأعمال المدرسية بنفسه)، وتعزى هذه النتائج إلى تنوع أدوار قائد المدرسة التي تشمل مهامه الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة وتقويم لسير العمل بالمدرسة، وممارسة أدواره الفنية والقيادية، وتوفير كافة الظروف المادية والبشرية المناسبة للعمل المدرسي، وهذه الأعمال تتطلب أن يكون قائد المدرسة قادراً على تحمل ضغوط العمل، وقد تشكل كثرة الأعمال الإدارية عبئاً ثقيلاً على قادة المدارس وتولد إجهاداً لهم خاصة عند متابعتهم الأعمال والإجراءات المختلفة بأنفسهم، وما تتطلبه من وقت وجهد فكري، مما قد يعيقهم عن تطوير مهاراتهم الإدارية إلى حد ما، ويحد من التحاقهم ببرامج النمو المهني المختلفة.

وأن أقل الجوانب التي يواجهونها في مجال الضغوط المتعلقة بطبيعة العمل المدرسي تتمثل في (طبيعة مسئولياتي وعملي قائداً للمدرسة تجعلني عصبي المزاج)، بمتوسط حسابي (2.26). وتعود هذه النتيجة إلى الاستعداد النفسي والذهني لدى قادة المدارس لتحمل مسئولياتهم القيادية والإدارية بالمدارس، وإدراكهم لضغوط العمل التي يمكن أن تواجههم في أثناء عملهم.

المجال الثاني: الضغوط المتعلقة ببيئة العمل المادية.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال: " الضغوط المتعلقة ببيئة العمل المادية " مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الضغوط
16	أعاني من قلة الموارد المالية المخصصة لتلبية احتياجات المدرسة	3.56	1.47	عالية
18	أشكو من قلة توفر الوسائل والأجهزة التعليمية المناسبة بالمدرسة.	3.24	1.32	متوسطة
20	أشكو من قلة الأجهزة المناسبة لأعداد الطلاب في المختبر ومركز مصادر التعلم.	3.20	1.35	متوسطة
12	يزعجني افتقار المدرسة إلى مظلات لحماية الطلبة صيفاً وشتاءً.	3.12	1.49	متوسطة
19	أعاني من قلة توفر التقنيات الحديثة في مكتبي.	3.08	1.31	متوسطة
17	أشكو من نقص أعمال الترميم والتجديد لمبنى المدرسة ومرافقها	2.97	1.30	متوسطة
14	يحد تصميم المبنى المدرسي من سهولة إشرافي على المعلمين.	2.74	1.29	متوسطة
15	يزعجني قلة توفر وسائل الأمن والسلامة بالمدرسة.	2.42	1.19	منخفضة
13	أعاني من ضعف الإضاءة والتهوية في مكتبي.	2.19	1.14	منخفضة
	المتوسط العام لمستوى الضغوط المتعلقة ببيئة العمل المادية	2.94	1.01	متوسطة

يتضح من جدول (5) أن مستوى الضغوط المتعلقة ببيئة العمل المادية لدى قادة مدارس إدارة تعليم الباحة جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.94)، وانحراف معياري (1.01). حيث جاءت فقرة واحدة في هذا المجال متحققة بدرجة عالية، وهي الفقرة (16) والمتمثلة في المعاناة من: (قلة الموارد المالية المخصصة لتلبية احتياجات المدرسة)، بمتوسط حسابي (3.56). ويعزى ذلك إلى محدودية الميزانيات التشغيلية الممنوحة للمدارس، وضعف الاستثمار الذاتي للمدارس. وأن أبرز الجوانب التي يواجه فيها قادة المدارس إدارة تعليم الباحة الضغوط المتعلقة ببيئة العمل المادية بدرجة متوسطة تتمثل في شكوتهم من: (قلة توفر الوسائل والأجهزة التعليمية المناسبة بالمدرسة، وقلة الأجهزة المناسبة لأعداد الطلاب في المختبر ومركز مصادر التعلم، وافتقار المدرسة إلى

مظلات لحماية الطلبة صيفاً وشتاءً)، وتفسر هذه النتائج في ضوء محدودية الموارد المالية لبعض المدارس والتي تحول دون توفير المرافق والتجهيزات الضرورية ومستلزمات الصيانة على النحو المرغوب.

وأن أقل الجوانب التي يواجهونها في مجال الضغوط المتعلقة ببيئة العمل المادية تتمثل في المعاناة من: (قلة توفر وسائل الأمن والسلامة بالمدرسة، وضعف الإضاءة والتهوية في مكاتب)، ويعود ذلك إلى أن تحقيق الأمن والسلامة بالمدارس يعد من أولويات الإدارة المدرسية، ولهذا يتم توفير وسائل الأمن والسلامة اللازمة، مما يقلل من احتمالية وقوع الكوارث والأزمات والحوادث المتعلقة بهذا الجانب، ويقلل الضغوط المرتبطة بها لدى قادة المدارس. كما يتم غالباً العناية بتجهيز المكاتب الإدارية لقادة المدارس بالمرافق والأجهزة والتقنيات الضرورية، وتوفير كافة الظروف البيئية المادية المريحة بها، من تهوية وتكييف وإضاءة ومساحة جيدة، وذلك لممارسة أعمالهم ومهامهم في أحسن الظروف.

المجال الثالث: الضغوط المتعلقة بالعاملين في المدرسة.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال: " الضغوط المتعلقة بالعاملين في المدرسة " مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الضغوط
26	أشعر بالضيق من تأخر المعلمين عن الدوام الرسمي.	3.04	1.27	متوسطة
27	أشعر بالضيق من كثرة غياب بعض المعلمين دون مبرر.	3.00	1.39	متوسطة
21	يزعجني مظاهر اللامبالاة بتنفيذ التعليمات المدرسية وتفعيل برامجها من قبل بعض المعلمين.	2.90	1.24	متوسطة
25	يقلقني ضعف اهتمام المعلمين بحل المشكلات التعليمية للطلاب.	2.87	1.26	متوسطة
28	أعاني من كثرة الأساليب الإشرافية في متابعة المعلمين والزيارات الصفية لهم.	2.84	1.13	متوسطة
23	أنزعج من تدني الرضا الوظيفي للعاملين داخل المدرسة.	2.73	1.23	متوسطة
22	أنزعج من ضعف التعاون بين المعلمين وبين المشرفين التربويين.	2.64	1.14	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الضغوط
24	أشعر بالانزعاج من وجود خلافات بين العاملين بالمدرسة.	2.56	1.26	منخفضة
	المتوسط العام لمستوى الضغوط المتعلقة بالعاملين في المدرسة	2.82	1.06	متوسطة

يتضح من جدول (6) أن مستوى الضغوط المتعلقة بالعاملين في المدرسة لدى قادة مدارس بإدارة تعليم الباحة جاء بدرجة متوسطة، ومتوسط حسابي بلغ (2,82)، وانحراف معياري (1.06).

وأن العبارات التي جاءت في المقدمة من بين عبارات الجوانب التي يواجه فيها قادة المدارس بإدارة تعليم الباحة الضغوط المتعلقة بالعاملين في المدرسة بدرجة متوسطة تتمثل في الشعور بالضيق من: (تأخر المعلمين عن الدوام الرسمي، ومن كثرة غياب بعض المعلمين دون مبرر)، وتفسر هذه النتائج في ضوء حرص قادة المدارس على سير العمل بالمدرسة في أحسن الظروف، واهتمامهم بالتزام المعلمين بأوقات عملهم وعدم تغيبهم أو تأخرهم بغير عذر رسمي، كما أن كثرة تغيب المعلمين أو تأخرهم أمر يمكن حدوثه أثناء السنة الدراسية، ويدرك قادة المدارس أن ذلك قد يتسبب في مشكلات مدرسية، كتأخر الدروس وعدم إنهاء المعلمين للمقرر الدراسي في وقته المحدد، كما أن تفاقم المشكلة من شأنه أن يتسبب في حدوث مشكلات بين قادة المدارس والمعلمين، واضطرارهم لإيقاع الجزاءات والعقوبات في حق المخالفين، ورفع التقارير إلى إدارة التعليم، وقد يؤدي إلى توتر العلاقات بين المعلمين وقادة المدارس، كما أن تساهل قادة المدارس مع المتغيبين والمتأخرين من المعلمين قد يعرضهم للمسائلة والمتابعة من قبل الإشراف الإداري، وهذه العوامل يمكن أن تكون مصدرا للضغوط عند قادة المدارس.

بينما أن أقل الجوانب التي يواجهونها في مجال الضغوط المتعلقة بالعاملين في المدرسة تتمثل في الشعور بالانزعاج من: (وجود خلافات بين العاملين بالمدرسة)، بمتوسط حسابي (2.56). وربما يعود ذلك إلى وجود علاقات إنسانية جيدة بين قادة المدارس والمعلمين من جهة وبين المعلمين فيما بينهم من جهة أخرى، مما يعزز من قدرتهم على إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي والخلافات التي قد تقع بينهم.

المجال الرابع: الضغوط المتعلقة بالطلاب.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال: " الضغوط المتعلقة بالطلاب " مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الضغوط
34	أنزعج من مظاهر اللامبالاة بالدراسة من قبل الطلبة.	2.93	1.28	متوسطة
29	يزعجني انتشار بعض المظاهر السلوكية السلبية بين الطلبة (العنف / المضاربات / تخريب مرافق المدرسة).	2.83	1.28	متوسطة
35	أنزعج من قلة تفيد الطلبة بالتعليمات المدرسية.	2.76	1.25	متوسطة
30	يضايقني اكتظاظ الفصول الدراسية بالطلبة.	2.72	1.33	متوسطة
32	أنزعج من تأخر الطلاب بشكل مستمر.	2.66	1.17	متوسطة
31	أعاني من ضياع جل وقتي في ضبط سلوكيات الطلاب.	2.65	1.11	متوسطة
33	أشعر بالإرهاق عند حل المشكلات بين المعلمين والطلاب.	2.46	1.11	منخفضة
	المتوسط العام لمستوى الضغوط المتعلقة بالطلاب	2.71	1.07	متوسطة

يتضح من جدول (7) أن مستوى الضغوط المتعلقة بالطلاب لدى قادة مدارس بإدارة تعليم الباحة جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.71)، وانحراف معياري (1.07).

وأن العبارات التي جاءت في المقدمة من بين عبارات الجوانب التي يواجه فيها قادة المدارس بإدارة تعليم الباحة الضغوط المتعلقة بالطلاب بدرجة متوسطة تتمثل في (أنزعج من مظاهر اللامبالاة بالدراسة من قبل الطلبة، يزعجني انتشار بعض المظاهر السلوكية السلبية بين الطلبة (العنف / المضاربات / تخريب مرافق المدرسة)، أنزعج من قلة تفيد الطلبة بالتعليمات المدرسية)، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية على التوالي (2.93، 2.83، 2.76).

وقد يعزى ذلك إلى حرص قادة المدارس على سير العمل بالمدرسة في أحسن الظروف وعلى انضباط الطلاب سلوكياً والتزامهم الدراسي، وهم يبذلون جهودهم للحد من المشكلات السلوكية التي قد تقع بالمدرسة. كما يفسر وقوع الضغوطات المتعلقة بالطلاب في هذه الجوانب لدى قادة المدارس بدرجة متوسطة إلى كونها مؤشراً على محدودية هذه المشكلات بين المدارس في منطقة الباحة، وعدم انتشارها على النحو الذي يجعلها أمراً مقلقاً بدرجة عالية، ومسبباً لضغوطات عالية على قادة المدارس. كما تفسر في ضوء تمتع قادة المدارس بالصلاحيات الممنوحة كما كشفت عنه الدراسة لاتخاذ الإجراءات اللازمة حيال الطلاب المخالفين وغير الملتزمين بالأنظمة واللوائح المدرسية.

وأن أقل الجوانب التي يواجهها قادة المدارس في مجال الضغوط المتعلقة بالطلاب تتمثل في الشعور بالإرهاق عند (حل المشكلات بين المعلمين والطلاب)، ويعزى ذلك إلى إدراك قادة المدارس أن حل المشكلات التي تقع بين المعلمين والطلاب هي من أدوارهم وصلاحياتهم، وأن بإمكانهم الاستعانة بوكلاء المدارس والمرشدين الطلابيين لحل المشكلات المدرسية المختلفة، إلى جانب أن مشكلات التي تقع بين المعلمين والطلاب بالمدارس تُعد أمراً محدوداً، ويمكن التعامل معها بالأساليب المناسبة.

المجال الخامس " : الضغوط المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال: " الضغوط المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي " مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الضغوط
37	يزعجني إهمال أولياء الأمور متابعة الجوانب التحصيلية والسلوكية لأبنائهم.	3.29	1.29	متوسطة
36	أعاني من إجهاد مؤسسات المجتمع المحلي عن التواصل مع المدرسة ودعم أنشطتها.	3.27	1.28	متوسطة
38	يزعجني عدم وضوح الرؤية حول مفهوم المشاركة المجتمعية لدى مؤسسات المجتمع المحلي	3.15	1.22	متوسطة
40	أشكو من ضعف مشاركة أولياء الأمور في الفعاليات المدرسية.	3.02	1.23	متوسطة
42	أنزعج من ضعف الاحترام بين بعض أولياء الأمور والمعلمين.	2.67	1.21	متوسطة
41	يضايقني تدخل بعض أولياء الأمور في شئون العمل المدرسي.	2.54	1.14	منخفضة
39	أنزعج من الزيارات المفاجئة لأولياء أمور الطلاب للمدرسة.	2.36	1.10	منخفضة
	المتوسط العام لمستوى الضغوط المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي	2.89	.99	متوسطة

يتضح من جدول (8) أن مستوى الضغوط المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي لدى قادة مدارس بإدارة تعليم الباحة جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.89)، وانحراف معياري (0.99).

وأن العبارات التي جاءت في المقدمة من بين عبارات الجوانب التي يواجه فيها قادة المدارس بإدارة تعليم الباحة الضغوط المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي بدرجة متوسطة تتمثل في الانزعاج من: (إهمال أولياء الأمور متابعة الجوانب التحصيلية والسلوكية لأبنائهم، وإحجام مؤسسات المجتمع المحلي عن التواصل مع المدرسة ودعم أنشطتها، وعدم وضوح الرؤية حول مفهوم المشاركة المجتمعية لدى مؤسسات المجتمع المحلي)، وقد يعود ذلك إلى إدراك قادة المدارس لأهمية مشاركة أولياء الأمور في متابعة التحصيل الدراسي لأبنائهم الطلاب وتعديل سلوكياتهم، وكذلك وعيهم بأهمية مشاركة مؤسسات المجتمع في تحسين العمل بالمدرسة وتحقيق أهدافها، من خلال دعم برامجها وأنشطتها المختلفة ماديا ومعنويا، وأن واقع المدارس يشير إلى محدودية التنسيق والتعاون بينها وبين الأسر والمؤسسات المجتمعية المختلفة لتطوير العمل بالمدارس، مما يمكن أن يسبب ضغوطا مهنية نسبية لدى إدارات المدارس في سعيها لتحقيق الأهداف المرسومة، وقد يعود ذلك إلى محدودية صلاحيات قادة المدارس المتعلقة بالتعامل مع مؤسسات المجتمع المحلي للحصول على الدعم المادي والمعنوي المناسب الذي يسهم في تحسين جودة العمل بالمدرسة.

بينما أقل الجوانب التي يواجهها قادة المدارس في مجال الضغوط المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي تتمثل في الانزعاج من: (الزيارات المفاجئة لأولياء أمور الطلاب للمدرسة)، وهذا الأمر يعود لوعي قادة المدارس بأهمية متابعة أولياء الأمور لأبنائهم الطلاب، وضرورة مشاركتهم في تحسين العملية التربوية والتعليمية، وأن زيارتهم الفجائية للمدارس تتبع من اهتمام ووعي لدى أولياء الأمور بالتحصيل الدراسي للطلاب وأهمية التواصل مع المدرسة، وهي مناسبات قد تكون مفيدة لتبادل الحوارات والنقاشات بين أولياء الأمور وقادة المدارس والمعلمين حول سير العمل بالمدرسة وإيجاد الحلول للمشكلات الدراسية والسلوكية لأبنائهم الطلاب.

المجال السادس: الضغوط المتعلقة بالجهاز الإشرافي والإداري بإدارة التعليم.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال: " الضغوط المتعلقة بالجهاز الإشرافي والإداري بإدارة التعليم " مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الضغوط
47	أتضايق من كثرة الإجراءات البيروقراطية المتبعة في إنجاز المعاملات الإدارية اليومية وتعقدها.	2.91	1.22	متوسطة
44	يزعجني التركيز في العلاقة الإشرافية على تصيد الأخطاء.	2.77	1.15	متوسطة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الضغوط
48	أعاني من قلة مساندة إدارة التعليم للقرارات المدرسية.	2.68	1.15	متوسطة
43	أشعر بقلّة إمام القادة بإدارة التعليم بالمشكلات في مدرستي.	2.63	1.14	متوسطة
46	أعاني من غموض التعاميم الواردة من إدارة التعليم إلى المدرسة.	2.26	1.04	منخفضة
45	أجد صعوبة في الاتصال المباشر مع المسؤولين بمكتب التعليم.	2.09	1.04	منخفضة
	المتوسط العام لمستوى الضغوط المتعلقة بالجهاز الإشرافي والإداري بإدارة التعليم	2.55	.93	منخفضة

يتضح من نتائج جدول (9) أن مستوى الضغوط المتعلقة بالجهاز الإشرافي والإداري بإدارة التعليم لدى قادة المدارس بإدارة تعليم الباحة جاء بدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي بلغ (2.55)، وانحراف معياري (0.93). وأن أبرز الجوانب التي يواجه فيها قادة المدارس الضغوط المتعلقة بالجهاز الإشرافي والإداري بإدارة التعليم بدرجة متوسطة تتمثل في الانزعاج من: (كثرة الإجراءات البيروقراطية المتبعة في إنجاز المعاملات الإدارية اليومية وتعقدها، وأيضا التركيز في العلاقة الإشرافية على تصيد الأخطاء)، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية الموزونة على التوالي (2.91، 2.77).

وقد يعزى ذلك إلى أن كثرة الإجراءات الإدارية البيروقراطية بين وزارة التعليم ممثلة في إدارات التعليم، وبين إدارات المدارس، تؤدي إلى بطء الرد على المعاملات المختلفة المتعلقة بالقضايا المهمة المتعلقة بشؤون المدرسة، وقد تؤدي إلى بطء تنفيذ البرامج والأنشطة المدرسية المعتمز إقامتها من قبل القيادة المدرسية، مما قد يسبب نوعا من الضغوط لديهم. كما أن تقويم المشرفين الإداريين لعمل قادة المدارس بناء على أحكام مسبقة أو بغرض تصيد الأخطاء يمكن أن يسبب انزعاجا وضغوط نفسية ومهنية لدى قادة المدارس، وقد تم الموافقة على هذه الفقرات بدرجة متوسطة، مما يشير إلى تعود قادة المدارس على المعاملات البيروقراطية، وكذلك قبولهم للعلاقة الإشرافية، التي تعتمد الشفافية والوضوح وتجنب تصيد الأخطاء في الغالب.

بينما أقل الجوانب التي يواجه فيها قادة المدارس بـ إدارة تعليم الباحة الضغوط المتعلقة بالجهاز الإشرافي والإداري بإدارة التعليم تتمثل في وجود: (صعوبة في الاتصال

المباشر مع المسؤولين بمكتب التعليم)، بمتوسط حسابي (2.09). ويعزى ذلك إلى توفر شبكة اتصال هاتفي بين الإدارات المدرسية والإدارة التعليمية بالمنطقة، وإمكانية التواصل متاحة بسهولة، مما يحد من الضغوطات المتعلقة بهذا الأمر لدى قادة المدارس.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: ما درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للصلاحيات الممنوحة لهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للصلاحيات الممنوحة لهم، كما بجدول (10).

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للصلاحيات الممنوحة لهم مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	الصلاحيات المتعلقة بشئون المعلمين	4.44	.48	عالية جداً
2	الصلاحيات المتعلقة بشؤون الطلاب	4.24	.55	عالية جداً
4	الصلاحيات المتعلقة بالبيئة المدرسية والشراكة المجتمعية	3.85	.86	عالية
1	الصلاحيات المتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية	3.80	.68	عالية
	الدرجة الكلية لممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للصلاحيات الممنوحة لهم	4.06	.56	عالية

يتضح من جدول (10) أن قادة المدارس بإدارة تعليم الباحة يمارسون الصلاحيات الممنوحة لهم بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات عينة الدراسة (4.06)، وانحراف معياري بلغ (0.56). وجاء مجال الصلاحيات المتعلقة بشئون المعلمين ومجال الصلاحيات المتعلقة بشؤون الطلاب في مقدمة المجالات التي تحققت فيها ممارسة قادة المدارس بدرجة عالية جداً، بمتوسط حسابي (4.44) (4.24) على التوالي، بينما جاء مجال الصلاحيات المتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.80) وبدرجة ممارسة عالية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات (العصيمي، 2014)؛ (الغامدي، 2013)؛ (العتيبي، 2013)؛ (الشراري، 2011م)؛ (زايد، 2010م) التي أبرزت تطبيق قادة المدارس

للمصالحات الممنوحة بدرجة كبيرة. واختلفت مع دراسة (معيمر، 2014م) التي كشفت أن قادة المدارس يرون أن لديهم قدرة محدودة ودعم منخفض في تنفيذ الصلاحيات الجديدة، كما اختلفت مع دراسات (الزهراني، 2014)؛ (أرشيد، 2010م)؛ (الهاجري، 2005م) التي أظهرت ممارسة المديرين للمصالحات الممنوحة لهم بدرجة متوسطة.

وتعزى هذه النتائج إلى حرص قادة المدارس بإدارة تعليم الباحة على استخدام صلاحياتهم بشكل جيد لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بالمدارس. فهم يمارسون الصلاحيات الممنوحة لهم والمتعلقة بالمعلمين والطلاب بصورة أكبر من غيرها باعتبار أن تحقيق أهداف التعليم لا يتحقق إلا بتهيئة الظروف وبيئة العمل المناسبة للمعلمين، كما أن الطلاب يمثلون محور العملية التربوية، وهم المستهدفون بدرجة أولى من العملية التعليمية التي غايتها تكوينهم وتنمية شخصياتهم وإعدادهم إعداداً أكاديمياً وثقافياً واجتماعياً وأخلاقياً ليكونوا لبنة صالحة في المجتمع، ومع تزايد احتياجات المعلمين والطلاب وتباين قضاياهم ومشكلاتهم التعليمية والتربوية في المدرسة وتنوعها، فإن ذلك يتطلب ممارسة قادة المدارس للمصالحات الممنوحة المرتبطة بأدوارهم ومهامهم والقيادية والإدارية والفنية المنوطة بهم في المدارس تجاه المعلمين والطلاب بصورة يومية ومستمرة مقارنة ببقية المجالات الأخرى.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات كل مجال من مجالات ممارسة الصلاحيات الممنوحة لقادة مدارس إدارة تعليم الباحة، كما يأتي:

المجال الأول: الصلاحيات المتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال " الصلاحيات المتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية " مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
5	أعتمد الإجازات المرضية والاضطرارية لمنسوبي المدرسة مع موافاة إدارة التعليم بالقرار.	4.57	.64	عالية جداً
4	أخاطب مدير التعليم مباشرة في القضايا التي تمس الدين وأمن الوطن.	4.54	.81	عالية جداً
3	أأخذ إجراءات تجاه المقصرين بالمدرسة؛ بالمساعدة والإحالة للجهة المختصة بإدارة التعليم.	4.16	.91	عالية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	أصدر قرارات الحسم على منسوبي المدرسة المتغيين والمتأخرين.	4.04	1.01	عالية
6	أتفق مع جهات معتمدة حكومياً لتشغيل المقصف المدرسي.	3.91	1.13	عالية
9	أبدل بين بنود الميزانية التشغيلية حسب الحاجة خلال العام الدراسي.	3.91	1.13	عالية
8	أتعاقد مع مؤسسات مختصة بعمليات الصيانة الطارئة للمدرسة وفق الميزانية المخصصة.	3.34	1.51	متوسطة
7	أعتمد أسماء المعلمين المستحقين للمكافأة عن حصص الانتظار الزائدة عن نصابهم الرسمي.	3.17	1.55	متوسطة
1	أختار من يرشح للعمل (وكيلاً / مرشداً طلابياً / رائداً للنشاط) من قائمة الأسماء الموجودة بإدارة التعليم.	2.58	1.63	منخفضة
	المتوسط العام للصلاحيات المتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية	3.80	.68	عالية

يتضح من جدول (11) أن الفقرة (5)، والتي تنص على: "أعتمد إجازات منسوبي المدرسة (المرضية والاضطرارية) مع موافاة إدارة التعليم بالقرار قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.57). تليها في المرتبة الثانية الفقرة (4)، التي تنص على: أخطب مدير التعليم مباشرة بشأن القضايا التي فيها مساس للدين وسياسة الوطن وأمنه" بمتوسط حسابي (4.54). وجاءت الفقرتين بدرجة ممارسة عالية جداً لقادة المدارس وفق تقديرات عينة الدراسة للصلاحيات المتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية ويعزى ذلك إلى أن الحالات المرضية للمعلمين في أثناء العام الدراسي تتطلب اتخاذ إجراءات نظامية حيالها من قبل قادة المدارس وفق التعليمات الصادرة من قبل وزارة التعليم بشأن منسوبي المدرسة وفي ضوء تقرير طبي للحالة، وموافاة إدارة التعليم بقرار الإجازة. إلى جانب اهتمام وزارة التعليم وحرصها على اتخاذ الإجراءات النظامية حيال القضايا التي لها مساس بالدين أو بأمن الوطن.

بينما جاءت الفقرة (1) في المرتبة الأخيرة للإشارة إلى أن أقل الجوانب التي يمارس فيها قادة المدارس للصلاحيات المتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية بدرجة منخفضة

تتمثل في: اختيار من يرشح للعمل (وكيلاً / مرشداً طلابياً / رائداً للنشاط) من قائمة الأسماء الموجودة بإدارة التعليم، حيث بلغت متوسطها الحسابي (2.58). وربما يعود ذلك إلى وجود الوكلاء والمرشدين الطلابيين ورائدي النشاط في كل مدرسة، وعدم وجود داع للتغيير إلا إذا دعت الحاجة لذلك وفق ما يراه قائد المدرسة. كما تعد من الصلاحيات غير المكتملة والتي يتم الرجوع فيها لإدارة التعليم، والتي تتخذ القرار حيال ذلك.

وبعامة فإن ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للصلاحيات المتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، وانحراف معياري (0.68). واتفقت النتائج مع دراسة (العتيبي، 2013) التي أظهرت ممارسة الصلاحيات الإدارية والفنية بدرجة عالية.

المجال الثاني: الصلاحيات المتعلقة بشؤون الطلاب.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "الصلاحيات المتعلقة بشؤون الطلاب" مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
16	أبلغ أولياء الأمور عند تعليق الدوام المدرسي في الحالات الطارئة.	4.64	.54	عالية جداً
11	أمنع الطلبة المشتبه بإصابتهم بمرض خطير أو معد من مواصلة الدراسة.	4.54	.68	عالية جداً
10	أقبل عذر الطالب المتأخر عن الاختبار وفق القواعد المنظمة للاختبارات.	4.52	.74	عالية جداً
18	أعتمد توزيع الطلاب على الفصول بما تقتضيه المصلحة التعليمية.	4.52	.73	عالية جداً
15	أعتمد برامج لمعالجة المشكلات المدرسية الخاصة بالطلاب.	4.39	.68	عالية جداً
19	أعتمد قبول الطلبة من خارج نطاق المدرسة الجغرافي وفقاً لشروط القبول.	4.31	.82	عالية جداً
13	أمنح المكافآت للطلاب وفق معايير لجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة.	4.25	.89	عالية جداً
14	أعدل زمن الحصص والفسح بشكل مؤقت لتنفيذ	4.16	.87	عالية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
	برنامج مدرسي.			
17	أضيف حصصاً علاجية أو إثرائية لبعض المواد الدراسية المقررة.	4.08	.95	عالية
20	أعتمد برنامج الرحلات التعليمية للطلاب التي لا تزيد مدتها عن يوم دراسي	3.66	1.34	عالية
12	أعتمد زيادة زمن اليوم الدراسي ساعة واحدة لتنفيذ برنامج مدرسي..	3.57	1.27	عالية
	المتوسط العام للصلاحيات المتعلقة بشؤون الطلاب	4.24	.55	عالية جداً

يتضح من جدول (12) أن الفقرة (16)، والتي تنص على: "أبلغ أولياء الأمور عند تعليق الدوام المدرسي في الحالات الطارئة" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.64). تليها في المرتبة الثانية الفقرة (11)، التي تنص على: "أمنع الطلبة المشتبه بإصابتهم بمرض خطير أو معد من مواصلة الدراسة بالمدرسة" بمتوسط حسابي (4.54).

بينما في المراتب الأخيرة الفقرتان (20، 12) للإشارة إلى أن أقل جوانب ممارسة قادة المدارس للصلاحيات المتعلقة بشؤون الطلاب وبدرجة عالية تتمثل في اعتماد: (برنامج الرحلات التعليمية للطلاب التي لا تزيد مدتها عن يوم دراسي، وأيضاً زيادة زمن اليوم الدراسي ساعة واحدة لتنفيذ برنامج مدرسي)، بمتوسط حسابي بلغ (3.66، 3.57) على التوالي. وتفسر هذه النتائج في ضوء حرص قادة المدارس على الاستفادة من الصلاحيات الممنوحة لهم في تنفيذ البرامج والأنشطة الطلابية اللاصفية التي تعزز القيم الطلاب، واتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة حيال ذلك.

وبعامة فإن ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للصلاحيات المتعلقة بشؤون الطلاب بدرجة عالية جداً، بمتوسط حسابي بلغ (4.24)، وانحراف معياري (0.55). واتفقت النتائج مع دراسة (الغامدي، 2013) التي أبرزت تطبيق قادة المدارس للصلاحيات المتعلقة بشؤون الطلاب بدرجة كبيرة، وتُعزى هذه النتائج إلى حرص قادة المدارس على تطبيق الصلاحيات المتعلقة بالطلاب، واتخاذهم ما يرونه مناسباً في الحالات التي تستوجب ذلك، مثل المحافظة على صحة الطلاب وسلامتهم والوقاية الأمنية في الحالات الطارئة، مع التزامهم باتباع الأنظمة واللوائح.

المجال الثالث: الصلاحيات المتعلقة بشئون المعلمين.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "الصلاحيات المتعلقة بشئون المعلمين" مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
28	أقوم أداء جميع المعلمين في المدرسة.	4.68	.49	عالية جداً
21	أعتمد توزيع المواد الدراسية بين المعلمين حسب التخصصات.	4.65	.51	عالية جداً
25	أكلف المعلمين في المدرسة بأية أعمال تقتضيها طبيعة العمل التعليمي وفق الأنظمة واللوائح والتعليمات.	4.54	.60	عالية جداً
24	أخذ إجراءات منع من يشتبه في إصابته بمرض خطير أو معد من العاملين من مواصلة العمل بالمدرسة.	4.47	.78	عالية جداً
23	أعتمد برامج التنمية المهنية لمنسوب المدرسة في أثناء اليوم الدراسي (مثل تبادل الزيارات/ التدريب وورش العمل).	4.44	.77	عالية جداً
22	أخفض نصاب المعلم المكلف بمهام أخرى بالمدرسة، حسب اللوائح.	4.39	.69	عالية جداً
27	أعتمد تنظيم فصول المعلمين الثابتة في الجدول المدرسي.	4.38	.75	عالية جداً
26	أرشح معلمي المدرسة لانتدابهم لغرض التنمية المهنية خلال العام الدراسي.	4.04	1.10	عالية
	المتوسط العام للصلاحيات المتعلقة بشئون المعلمين	4.44	.48	عالية جداً

يتضح من جدول (13) أن جميع فقرات هذا المجال متحققة بدرجة عالية جداً، باستثناء فقرة واحدة تحققت بدرجة عالية، وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (4.68، 4.04)، للإشارة إلى أن أعلى الجوانب التي يمارس فيها قادة المدارس الصلاحيات المتعلقة بشئون المعلمين تتمثل في (تقويم أداء جميع المعلمين في المدرسة، واعتماد توزيع المواد الدراسية بين المعلمين حسب التخصصات)، بينما جاءت الفقرة (26) التي تنص على: "أرشح معلمي المدرسة لانتدابهم لغرض التنمية المهنية خلال العام الدراسي"، في المرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة عالية، بمتوسط حسابي (4.04).

وبعامة فإن ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للصلاحيات المتعلقة بشئون المعلمين جاءت بدرجة عالية جداً، بمتوسط حسابي بلغ (4.44)، وانحراف معياري (0.48). واتفقت النتائج مع ما كشفت عنه دراسة (الغامدي، 2013) التي أبرزت تطبيق قادة المدارس للصلاحيات الممنوحة المتعلقة بشؤون المعلمين بدرجة كبيرة. وتعزى هذه النتائج إلى حرص قادة المدارس على حسن سير العملية التربوية والتعليمية، وتحقيق أهداف المدرسة، وذلك من خلال تكليف المعلمين بأداء المهام والأدوار المطلوبة منهم، والاستفادة من قدراتهم وخبراتهم التعليمية، والرفع من مستوى الأداء الوظيفي لهم من خلال برامج النمو المهني، إلى جانب أن توظيف الصلاحيات المتعلقة بالمعلمين يرتبط مباشرة بمهام وأعمال قائد المدرسة اللازمة لضمان سير العمل بها، والتي تتطلب منهم الممارسة المستمرة لها.

المجال الرابع: الصلاحيات المتعلقة بالبيئة المدرسية والمشاركة المجتمعية.

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال: "الصلاحيات

المتعلقة بالبيئة المدرسية والمشاركة المجتمعية" مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
36	أوقف برنامج الاصطفاف الصباحي والتفسيح في فناء المدرسة حسب الأحوال الجوية التي تسبب ضرراً للطلاب.	4.53	.66	عالية جداً
35	أتواصل بشكل مباشر مع الجهات الحكومية ذات العلاقة للمعاونة في الحالات الطارئة.	4.34	.81	عالية جداً
33	أعلق الدوام بالمدرسة في الحالات الطارئة (الحرائق أو انهيار جزء من المبنى أو انتشار وباء) بما لا يزيد عن يوم واحد.	4.21	1.09	عالية جداً
34	أتخلص من الأثاث التالف بمعاونة لجنة الصندوق المدرسي.	4.19	.88	عالية
32	أقوم بتأمين العمالة لنظافة المدرسة في حال تعذر التعاقد مع متعهدي النظافة.	4.09	1.12	عالية
37	اعتمد زيادة عدد الفصول أو تقليصها في المدرسة عند الحاجة بداية كل فصل دراسي.	3.87	1.23	عالية
38	أسمي بعض مرافق المدرسة بأسماء أصحاب الإنجازات الوطنية أو من شهداء الواجب.	3.73	1.23	عالية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
40	أتفق مع القطاع الخاص لرعاية برامج المدرسة بما يتسجم مع الأهداف التربوية.	3.66	1.23	عالية
31	أمثل المدرسة في لجنة استلام المبنى المدرسي بعد انتهاء بنائه أو صيانتته.	3.59	1.45	عالية
30	أمثل المدرسة في لجنة إعداد تكاليف ترميم مبنى المدرسة.	3.50	1.433	عالية
29	أمثل المدرسة في لجنة استئجار مبنى المدرسة المكلف بقيادتها.	3.42	1.48	عالية
39	أتعاقد مع مدرّبين تابعين لجهات تدريبية معتمدة لتنفيذ برامج تدريب لمنسوبي المدرسة.	3.15	1.54	متوسطة
	الصلاحيات المتعلقة بالبيئة المدرسية والشراكة المجتمعية	3.85	.86	عالية

يتضح من جدول (17) أن الفقرات (36، 35، 33) جاءت في المراتب الأولى بدرجة تحقق عالية جداً، وبلغت متوسطاتها الحسابية (4.53، 4.34، 4.21) على التوالي، للإشارة إلى أن أعلى الجوانب التي يمارس فيها قادة المدارس الصلاحيات المتعلقة المتعلقة بالبيئة المدرسية والشراكة المجتمعية تتمثل في (إيقاف برنامج الاصطفاف الصباحي والتفسيح في فناء المدرسة حسب الأحوال الجوية التي تسبب ضرراً للطلاب، والتواصل بشكل مباشر مع الجهات الحكومية ذات العلاقة للمعاونة في الحالات الطارئة، تعليق الدوام بالمدرسة في الحالات الطارئة (الحرائق أو انهيار جزء من المبنى أو انتشار وباء) بما لا يزيد عن يوم واحد)، بينما جاءت الفقرة (39) التي تنص على: "التعاقد مع مدرّبين تابعين لجهات تدريبية معتمدة لتنفيذ برامج تدريب لمنسوبي المدرسة"، في المرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.15). وقد يعود إلى كونها من الصلاحيات غير المكتملة التي تتطلب الرجوع لإدارة التعليم.

وبعامة فإن ممارسة قادة مدارس إدارة تعليم الباحة للصلاحيات المتعلقة بالبيئة المدرسية والشراكة المجتمعية بدرجة عالية، بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، وتعزى هذه النتائج إلى أن الأمن والسلامة الطلابية والمدرسية تُعد من أهم أولويات الإدارة المدرسية، وقد أعطت وزارة التعليم قادة المدارس الصلاحيات اللازمة للتعامل مع الحالات الطارئة التي يمكن أن تسبب ضرراً لمنسوبي المدرسة، وهم في ذلك حريصون على العمل بها تفادياً للمسائلة عند حدوث الأزمات الأمنية والصحية التي يمكن أن تقع، والتي لم يتخذوا حيالها الإجراءات الضرورية المناسبة المتوافقة مع الصلاحيات الممنوحة لهم.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على: ما مدى تأثير ضغوط العمل لدى قادة مدارس إدارة تعليم الباحة على ممارستهم للصلاحيات الممنوحة لهم؟

ولإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معامل الارتباط (بيرسون، Pearson) بين درجة كل مجال من مجالات محور "ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للصلاحيات الممنوحة لهم"، والدرجة الكلية للمحور، وبين درجة كل مجال من مجالات محور "ضغوط العمل لدى قادة المدارس بمنطقة الباحة"، ودرجته الكلية، كما هو موضح بجدول (15).

جدول (15) العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة التعليمية للصلاحيات الممنوحة لهم ومستوى الضغوط العمل لديهم

ممارسة الصلاحيات الممنوحة	الصلاحيات الممنوحة				المجال
	البيئة المدرسية والشراكة المجتمعية	شئون المعلمين	شئون الطلاب	الشؤون الإدارية والمالية	
-.301**	-.378**	-.076	.201*	-.223**	ضغوط متعلقة بطبيعة العمل المدرسي
-.230**	-.268**	-.024	.190*	-.193**	ضغوط متعلقة ببيئة العمل المادية
-.193**	-.273**	-.059	-.149*	-.068	ضغوط متعلقة بالعاملين في المدرسة
-.145	-.247**	-.008	-.064	-.048	ضغوط متعلقة بالطلاب
-.217**	-.277**	0.005	-.167*	-.170*	ضغوط متعلقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي
-.197**	-.319**	-.063	-.117	-.032	ضغوط متعلقة بالجهاز الإشرافي والإداري بإدارة التعليم
-.249**	-.336**	-.044	-.174*	-.150*	مستوى ضغوط العمل

يتضح من النتائج في جدول (15) ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط عكسية دالة إحصائياً بين ممارسة قادة المدارس بإدارة تعليم الباحة للصلاحيات الممنوحة ككل، ومستوى ضغوط العمل لديهم، حيث بلغت قيمة

الارتباط (0.249 -)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). ومعنى ذلك أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة التعليمية للصلاحيات الممنوحة انخفض مستوى ضغوط العمل لديهم.

- وجود علاقة ارتباط عكسية دالة إحصائياً بين ممارسة قادة المدارس بإدارة تعليم الباحة للصلاحيات المتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية ومستوى ضغوط العمل المتعلقة بكل من: (طبيعة العمل المدرسي، وبيئة العمل المادية، وأولياء الأمور والمجتمع المحلي)، ومستوى ضغوط العمل بشكل عام، وأيضاً وجود علاقة ارتباط عكسية دالة إحصائياً بين ممارستهم للصلاحيات المتعلقة بشؤون الطلاب ومستوى ضغوط العمل المتعلقة بكل من: (طبيعة العمل المدرسي، وبيئة العمل المادية، والعاملين في المدرسة. وأولياء الأمور والمجتمع المحلي)، ومستوى ضغوط العمل بشكل عام.

- وجود علاقة ارتباط عكسية دالة إحصائياً بين ممارستهم للصلاحيات المتعلقة بالبيئة المدرسية والشراكة المجتمعية ومستوى ضغوط العمل المتعلقة بكل من: (طبيعة العمل المدرسي، وبيئة العمل المادية، والطلاب، والعاملين في المدرسة، وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، والجهاز الإشرافي والإداري بإدارة التعليم)، ومستوى ضغوط العمل بشكل عام، وكذلك وجود علاقة ارتباط عكسية دالة إحصائياً بين ممارستهم للصلاحيات الممنوحة ومستوى ضغوط العمل المتعلقة بكل من: (طبيعة العمل المدرسي، وبيئة العمل المادية، والطلاب، والعاملين في المدرسة، وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، والجهاز الإشرافي والإداري بإدارة التعليم)، ومستوى ضغوط العمل بشكل عام.

وتعزى هذه النتيجة في ضوء أن منح قادة المدارس مزيداً من الصلاحيات من شأنه أن يجعلهم يتخذون القرارات التي يرونها مناسبة حيال ما يواجههم من مشكلات ومواقف وأحداث تقع بالمدرسة، ويقومون بأدوارهم ومهامهم الإدارية والقيادية والفنية بعيداً عن الضغوط التي يمكن أن يسببها تقيدهم بالتعليمات والأوامر والقرارات الصادرة من وزارة التعليم أو الإدارة التعليمية. مما يساهم في تقليل المشكلات في بيئة العمل، وتحد من معوقات اتخاذ القرارات وتتيح تقليل كثير من الإجراءات حول تنفيذها، وهو ما يقلل الضغوط الوظيفية الناشئة عن هذه الجوانب. كما يمكن لقادة المدارس من خلال منحهم للصلاحيات تقديم المزيد من تفويض الصلاحيات والمسؤوليات والمهام لمن يرونهم مؤهلين لذلك من منسوبي المدرسة، مما يساعدهم على تخفيف الأعباء الإدارية وتسيير العمل بالمدرسة بصورة أكثر مرونة وفاعلية، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على أداءهم الوظيفي ويخفف الضغوط العمل عليهم.

ملخص نتائج الدراسة:

- هدفت الدراسة الكشف عن مستوى ضغوط العمل لدى قادة مدارس إدارة تعليم الباحة وعلاقتها بدرجة ممارستهم للصلاحيات الممنوحة لهم، وتوصلت إلى النتائج التالية:
- أن مستوى ضغوط العمل لدى قادة مدارس بإدارة تعليم الباحة جاء بدرجة متوسطة.
- أن أعلى الضغوط التي تواجه قادة مدارس منطقة الباحة التعليمية هي الضغوط المتعلقة ببيئة العمل المادية، تليها الضغوط المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، ثم الضغوط المتعلقة بالعاملين في المدرسة، يليها الضغوط المتعلقة بطبيعة العمل المدرسي، ثم الضغوط المتعلقة بالطلاب، وأخيراً الضغوط المتعلقة بالجهاز الإشرافي والإداري بإدارة التعليم.
- أن قادة المدارس بإدارة تعليم الباحة يمارسون الصلاحيات الممنوحة لهم بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات عينة الدراسة (4.06)، وانحراف معياري بلغ (0.56). وجاء مجال الصلاحيات المتعلقة بشؤون المعلمين ومجال الصلاحيات المتعلقة بشؤون الطلاب في مقدمة المجالات التي تحققت فيها ممارسة قادة المدارس بدرجة عالية جداً، بمتوسط حسابي (4.44) (4.24) على التوالي، بينما جاء مجال الصلاحيات المتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.80) وبدرجة ممارسة عالية.
- وجود علاقة ارتباط عكسية دالة إحصائياً بين ممارسة قادة المدارس بإدارة تعليم الباحة للصلاحيات الممنوحة ككل، ومستوى ضغوط العمل لديهم، ومعنى ذلك أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة التعليمية للصلاحيات الممنوحة انخفض مستوى ضغوط العمل لديهم.

توصيات الدراسة ومقترحاتها:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثين بما يلي:

1. منح وزارة التعليم لصلاحيات إدارية أكبر لقادة المدارس تمكنهم من إنجاز أعمالهم بالصورة المطلوبة، بما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي ويحد من ضغوط العمل لديهم.
2. تفعيل برامج النمو المهني من دورات تدريبية وورش عمل وندوات علمية موجهة لقادة المدارس، وفي أوقات مناسبة لهم، بحيث تعنى بكيفية الاستفادة من الصلاحيات الممنوحة لهم، وسبل مواجهتهم لضغوط العمل المختلفة.
3. تعزيز قدرة قادة المدارس على تفويض الصلاحيات للعاملين بالمدرسة، بما يساعدهم على إنجاز الأعمال الإدارية والفنية، ويحد من ضغوط العمل التي يمكن مواجهتها.

- 4 - منح قادة المدارس صلاحيات أكبر فيما يتعلق بالتعاقد مع المؤسسات المختصة لإجراء عمليات الصيانة الطارئة للمدرسة وفق الميزانية المخصصة. وأيضاً للتعاقد مع مدربين تابعين لجهات تدريبية معتمدة لتنفيذ برامج تدريب لمنسوبي المدرسة.
 - 5 - تزويد المدارس بالموارد المالية اللازمة لتلبية احتياجاتها. وتوفير الوسائل والأجهزة التعليمية المناسبة بالمدارس.
 - 6 - توعية أولياء الأمور بأهمية التواصل والتعاون مع المدرسة في متابعة الجوانب التحصيلية والسلوكية لأبنائهم عن طريق فتح قنوات اتصال وتفاعل مباشرة بين المدرسة وأولياء الأمور وتفعيل مجالس الآباء.
 - 7 - منح صلاحيات أكبر لدى قادة المدارس فيما يتعلق بتسهيل إجراءات التعاون بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي لتطوير العمل بالمدرسة ودعم أنشطتها.
 - 8 - تبسيط الإجراءات، وتقليل الأعمال الروتينية المتبعة في إنجاز المعاملات الإدارية بالمدارس.
- وفي إطار ما انتهت إليه الدراسة الحالية يقترح الباحثان إجراء دراسات عن الصلاحيات الإدارية والفنية الممنوحة لدى قادة المدارس بمنطقة الباحة التعليمية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية، وإدارة التغيير.

قائمة المراجع:

- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين (1996). لسان العرب، المجلد الثاني، (ط 1)، بيروت: دار صادر.
- أحمد، أحمد إبراهيم (2002). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الواحد والعشرين، القاهرة: دار الفكر العربي.
- بني أرشيد، عبدالقادر (2008). درجة تطبيق الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس الثانوية في محافظة إربيد ومستوى كفايتها من وجهة نظر المديرين والمشرفين والمعلمين. (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن
- بيومي، محمد غازي (2000). مصادر ضغوط العمل في كل من مصر والسعودية واستراتيجيات مواجهتها، مجلة التربية والتنمية، 8 (20)، 1-71.
- الحارثي، مشعل مبارك (2012). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحجيا، سليمان سالم (2012) ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية 1(13)، 305-324.
- الحريري، رافدة (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حريري، هاشم بكر (1422). مدى ممارسة مديري المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم من قبل وزارة المعارف من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، معهد البحوث العلمية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- حريم، حسين (2004). سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن، أحمد محمد (2007). ضغوط العمل الإداري وعلاقتها بأداء القيادات الإدارية في المدارس الثانوية الخاصة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية البنات، جامعة عين شمس، القاهرة.
- حسن، رابوة محمد (2000). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حسين، طه وعبد العظيم، سلامة (2006). استراتيجية إدارة الضغوط التربوية النفسية. عمان (الأردن): دار الفكر للنشر والتوزيع.

- الحسين، رنا مطلق (2015). ضغوط العمل في المجال الطبي، دراسة على عينة من العاملات السعوديات بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الآداب، جامعة الملك سعود.
- خليفات، عبدالفتاح صالح والمطارنة، شرين محمد، (2010)، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى قادة المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، 26(1+2)، 599-642
- الرازي، محمد بن أبي بكر (1986) مختار الصحاح: بيروت: مكتبة لبنان.
- زايد، محمد حسن (2010). واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
- الزهراني، عائشة علي أحمد (2014). ممارسة مديرات المدارس في منطقة الباحة للصلاحيات الممنوحة لهن. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الباحة.
- الزهراني، أحمد ناصر (2016). ضغوط العمل وعلاقتها بإدارة الوقت لدى قادة المدارس بمحافظة بلقرن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الباحة.
- سالم، محمد عدنان (2011). أساليب إدارة الوقت ومركز الضبط وعلاقتها بضغط العمل الإداري لدى مديري المدارس في وكالة الغوث في مدينة غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- سايمون، هيريت (2003). السلوك الإداري. ترجمة: عبد الرحمن هيجاني وعبد الله أهينة، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- السلمي، عبد الله عبد العالي (2013) واقع إدارة الوقت وعلاقته بضغط العمل لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة جدة، (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة..
- السواط، طلق والسندی، طلعت والشريف، طلال (2000). الإدارة العامة المفاهيم- الوظائف- الأنشطة، جدة: دار حافظ.
- سيزلاقي، أندرو، ووالاس، مارك جي (1991) السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- السيسي، أريج حمزة والعروي، رسمية عياد (2014). إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة. مجلة العلوم الإنسانية، 15(1)، 170-187.

- شبيب، محمد عوض (2009). ضغوط العمل لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشراري، الجازي بنت غريب (2011). دور صلاحيات مديرات المدارس في تحسين العملية التربوية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- الشرقاوي، مريم محمد (2006). الإدارة المدرسية، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- الشم، سعيد عطية (2006). المناخ التنظيمي في كليات بعض الجامعات السعودية وعلاقته بالضغوط المهنية لأعضاء هيئة التدريس، (رسالة دكتوراه غير منشورة) كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر.
- شفيق، شاطر (2010). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- الشهري، عبد الرحيم عبد الرحمن (2017). معوقات ممارسة قادة مدارس محافظة النماص للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الباحة.
- صالح، أحمد (2009). أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية في ضغط العمل اليومي لدى المهنيين، دراسة مطبقة على قطاع الرعاية الصحية، مركز خدمة المجتمع وتنمية البيئة، جامعة الفيوم، الفيوم.
- الصالح، خالد بن سليمان (2010). تصور مقترح لصلاحيات قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الصقير، عبد المحسن محمد (2014). ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الطعاني، حسن أحمد (2005). مصادر ضغوط العمل لدى قادة المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة جامعة دمشق، 21 (2)، 143-197.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2005). السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

- عبد الجواد، محمد أحمد (2000). إدارة ضغوط العمل والحياة، طنطا (مصر): دار البشير للثقافة والعلوم.
- العتيبي، صالح دلخ خلف (2013). درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس الثانوية بمحافظة الطائف ودورها في تحسين أداء الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- العتيبي، ناعم هزاع (2006). علاقة بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية والديموغرافية بمستوى ضغوط العمل لدى قادة مدارس التعليم الحكومية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الآداب، جامعة الملك سعود، الرياض.
- العجمي، محمد حسنين (2008). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العرفج، عبدالعزيز بن سعد (2010). ضغوط العمل التي تواجه قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الخرج، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- عريفج، سامي سلطي (2007). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان (الأردن): دار الفكر.
- عسكر، علي (2000). ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، (ط 2)، القاهرة: دار الكتاب الحديث
- العصيمي، خزعل بن دخيل (1435). مدى مساهمة الصلاحيات الجديدة لقادة المدارس في تحسين أدائهم من وجهة نظر المديرين بتعليم الزلفي بمنطقة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة..
- العطوي، محمد (2004). أثر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمان (الأردن): جامعة مؤتة.
- العطية، ماجدة (2003). سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، الأردن (عمان): دار الشروق للطباعة والنشر.
- عقيلي، عمر وصفي (2002). الإدارة، أصول وأسس ومفاهيم، عمان: (الأردن): دار زهران للنشر والتوزيع.
- العلاونة، صفاء محمد (2013). ضغوط العمل الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى قادة المدارس الحكومية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- العيان، محمود سلمان (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط5)، عمان(الأردن): دار وائل للنشر.
- عياصرة، معن محدود ويني أحمد، مروان محمد (2008). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، عمان (الأردن): دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الغامدي، عماد أحمد علي (2013). ممارسة الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس في منطقة الباحة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الباحة.
- الغامدي، سعيد حمدان (2017). الضغوط الوظيفية لدى قادة مدارس منطقة الباحة وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الباحة.
- الغامدي، عبد الله محمد (2013). ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى قادة المدارس في منطقة الباحة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الباحة.
- فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد (2005). السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- القرني، خالد مرعي (2009). علاقة ضغوط العمل بالحوادث والإصابات للعاملين في الإدارة العامة للصيانة والنقل بحرس الحدود في مدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- القيوتي، محمد قاسم (2009). السلوك التنظيمي، (ط 5)، الأردن: دار وائل للنشر.
- الكبيسي، عامر خضير (2005). إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الكثيري، خلود راشد (2006). فاعلية مديرة المدرسة في تنمية مهارات الإدارة الصفية لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الليحاني، بليغ حمدي عاتق (2012). اتجاهات قادة مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة مكة المكرمة نحو الصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ماهر، أحمد (2004). كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مسلم، عبد القادر أحمد (2007). مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة.

- المشعان، عويد سلطان (2000). مصادر الضغوط في العمل لدى المعلمين الكويتيين وغير الكويتيين في المرحلة المتوسطة، مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية، 16(1)، 203 - 241.
- مصطفى، صلاح عبدالحميد وعمر، فدوى فاروق (2007). مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض: مكتبة الرشد.
- مطاوع، إبراهيم عصمت حسن، أمينة أحمد (2001). الأصول الإدارية للتربية (ط1)، القاهرة: دار المعارف.
- الهاجري، جبر محمد (2005). ممارسة مديري مدارس مراحل التعليم العام للصلاحيات الممنوحة لهم، دراسة ميدانية بمحافظة الإحساء. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الهادية، أمينة سيف (2011). نظام الإدارة المدرسية الذاتية في سلطنة عمان. مجلة التربية، ع(62)، 34 - 37.
- هلال، محمد عبد الغنى (2000). مهارات إدارة الأداء، معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية. القاهرة .
- الهنداوي، ياسر فتحي (2002). الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لقادة مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد (1998). ضغوط العمل :مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية (2018). التعليم ورؤية السعودية 2030، تاريخ الدخول 1439/5/7هـ، متاح على الرابط:
<https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/vision2030.aspx>
- وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية (1437). القرار الوزاري الصادر بالرقم (3761768) بتاريخ 1437/4/1هـ.
- وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية (1435). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام.
- وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية (1432). القرار الوزاري الصادر برقم (32155521) بتاريخ 1432/2/26.
- وزارة المعارف بالمملكة العربية السعودية (1420). القرار الوزاري الصادر برقم (239/31) تاريخ 1420/3/24.

المراجع الأجنبية:

- Anyanwu. J., Ezenwaji. I., Okeniom. G., & Envi. C. (2015). Occupational Stress and Management Strategies of Secondary School Principals in Cross River State, Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 6 (27), 37-42.
- Boyland, L. (2011). Job Stress and Coping Strategies of Elementary Principals: A Statewide Study. *Current Issues in Education*, 14(3). Retrieved from <https://cie.asu.edu/ojs/index.php/cieatasu/article/view/806>
- Chapman, D. (2002). *Management and Efficiency in Education: Goals and Strategies*. Manila, The Philippines: Asian Development Bank.
- Donaldson, G.A. (2001). *Cultivating Leadership in Schools: Connecting People, Purpose and Practice*. New York, NY: Teachers College Press.
- Froggatt, W. (2005). *A Brief Introduction To Rational Emotive Behaviour Therapy*. Stortford Lodge, Hastings: New Zealand.
- Gedikoğlu, T; Keser, Z. (2008). Determining the extent to which high school principals exercise their authority and responsibility *Human Sciences*, 5, (2), pp:2-23.
- Gibson, J., Ivancevich J. & Donnelly J., (1994). "Organization: Behavior Structure" Processes, 8th ed., Irwin, Boston.
- Kartel, S., (2009). The Difficulties That Primary School Principals Encounter in the Application of Administration Processes in Turkey. *International Journal of Behavioral, Cognitive, Educational and Psychological Sciences*, 2 (1). pp 83-90.
- Kreitner, R & Kinicki, A. (2004). *Organizational behaviour*, 6th ed., McGraw-Hill, Sydney.
- Leithwood, K., Strauss, T., & Anderson, S. (2007). District contributions to school leaders' sense of efficacy: A qualitative analysis. *Journal of School Leadership*, 17, 735-770.
- Meemar, Salah Salih, (2014). "Tatweer School Principals' Perceptions of New Authorities Granted in the Initial Steps of Decentralization". Dissertations. 384. <http://scholarworks.wmich.edu/dissertations/384>
- Robert-Okah. I. & Nvenwe. J. (2013). Sources of Administrative Stress Among Secondary School Principals in Rivers State: Implication for School Administration. *Journal of Educational Review*, 6(3). 427-433.

- Sindhvad, S. (2009) *School principals as instructional leaders: an investigation of school leadership capacity in the Philippines*. University of Minnesota Ph.D. dissertation. Retrieved from the University of Minnesota Digital Conservancy, <http://hdl.handle.net/11299/56986>.
- Thompson, S. (2001). *The School Leadership Challenge*. Arlington, VA: Educational Research Service.
- Yambo, J. M. O., Kindiki, J. N., & Tuitoek, J. K. F. (2012). *Investigating High School Principals' Stress in Relation to their Job experience in Schools in Southern Nyanza Region of Kenya* <http://41.89.196.16:8080/xmlui/handle/123456789/307>
- Yilmaz, K., & Altinkurt, Y.(2012). Relationship between the leadership Behaviors, organizational justice and Organizational trust. *Cukurova University, Faculty of Education Journal*. 41(1). 12-24