

٦

**تطوير مهارات مديرات المدارس الابتدائية
الأهلية في مدينة الرياض في ضوء
استراتيجيات إدارة ضغوط العمل**

إعداد

مها بنت فهد بن سعود التمامي

٧

تطوير مهارات مديرات المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة الرياض في ضوء استراتيجيات إدارة ضغوط العمل

إعداد

مها بنت فهد بن سعود التمامي

ملخص

أهداف الدراسة: هدفت إلى تطوير مهارات مديرات المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة الرياض في ضوء استراتيجيات إدارة ضغوط العمل، وتحقيق هذا الهدف الرئيس سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١- التعرف على مستوى ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس الأهلية الابتدائية بالرياض.

٢- الكشف عن معوقات ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس الأهلية الابتدائية في مدينة الرياض.

٣- التوصل إلى سبل تطوير ممارسة مهارات مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بالرياض في ضوء استراتيجيات إدارة ضغوط العمل.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من مديرات المدارس الأهلية الابتدائية بمدينة الرياض، وعددهم (٢٠٩)، عينة الدراسة عشوائية تكونت من (١٠٤) مديرة.

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة الاستبانة لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج هامة أبرزها هو أن مديرات المدارس الأهلية الابتدائية بالرياض يمارسن بدرجات متفاوتة مهارات إدارة الضغوط مثل المهارات الذاتية والمهارات الفنية والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدارية، ولكن في سبيل ذلك يواجهن العديد من المعوقات مثل كثرة الأعباء الإدارية، وضعف البرامج التدريبية في هذا المجال، وقلة الصلاحيات الممنوحة للمديرات.

أهم توصيات الدراسة:

- ١- إعطاء صلاحيات أكثر للمديرات لتنفيذ المهام وحرية اتخاذ القرارات.
- ٢- تبادل الزيارات بين مديرات المدارس، وتدوير الخبرات، والاستفادة من تجاربهن.
- ٣- توفير ظروف عمل صحية للمديرات من حيث (التهوئة، الإضاءة).
- ٤- تثقيف وزارة التربية والتعليم العاملات بها وخاصة مديرات المدارس في مجال علم النفس التربوي.

٥- التوعية بأهمية ممارسة التمارين الرياضية لما لها من فوائد في تقليل الضغوط لدى مديرات

المدارس.

Abstract

goals of the study:

The study aimed to identify with the principals of private primary schools in the city of Riyadh work stress management skills, and to achieve this goal President study sought to achieve the following goals:

- 1- the level of exercise primary work stress management skills of school principals civil Riyadh.
- 2- to identify the obstacles to the exercise of work stress management skills of elementary principals of private schools in the city of Riyadh.
- 3- conceived proposal to develop the practice of job stress management skills at the elementary principals of private schools in Riyadh.

Methodology: The researcher used descriptive analytical method.

The study population and appointed: The study population consisted of elementary principals of private schools in Riyadh, and the number (209).

The study tool: the researcher used the questionnaire to their suitability for achieving the objectives of the study.

The most important findings of the study: The study found significant results highlighted is that managers elementary private schools in Riyadh engaged in varying degrees of stress management skills such as self-skills, Managerial skills, technical skills and human skills, but for the sake of that face many obstacles, such as the large number of administrative burdens, and the weakness of training programs in this area and the lack of the powers granted to directors, develop incentives for managers and civil school system.

The most important recommendations of the study:

- 1- to give more powers to the directors to carry out the tasks and the freedom to make decisions.-The exchange of visits between school principals, and recycling expertise, and benefit from their experiences.
- 2- Provide healthy working conditions for managers in terms of ventilation, lighting.
- 3- Education and Ministry of Education, working out and private school principals psychological culture.
- 4- mainstream version ministerial to school principals and teachers need when the participation of students in the exercise in the morning the queue because of its benefits in reducing the pressur.

المقدمة:

يشهد العالم المعاصر مجموعة من التغيرات المتلاحقة والمنتامية بشكل متسارع، والتي امتد تأثيرها على كافة أنواع المنظمات، وتعدت منظومة العلاقات، واشتدت مظاهر المنافسة وتغيرت تركيبة القوى العاملة وزادت تطلعاتها وشكل ذلك في مجموعه عبئا في قدرة الفرد على التحمل ومقاومة الضغوط الواقعة عليه.

ويعيش الفرد في هذا العصر بيئة تتسم بالتغير السريع والمستمر الذي يصعب مواكبته في كافة مجالات الحياة، والعالم أصبح في دوامة وصراع مع هذا التغير الذي صار حقيقة في حياة هذه المجتمعات والمنظمات، هذا التغير وما تبعه من تطور سريع ومستمر يعد قوة أساسية لها تأثيراتها الآتية وعواقبها على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد، وباعتبار أن البيئة التنظيمية جزء من هذه المجتمعات فإنها ليست بمعزل عن ذلك، حيث يتعرض العاملون بها لمستويات مختلفة من الضغوط والتوترات قد تخلف آثارا نفسية واجتماعية وتنظيمية على كل فرد فيها، إذ كثيراً ما يواجه العاملون في المنظمة مواقف وظروف عديدة يتعرضون خلالها لحالات من الاضطرابات، القلق، الخوف، الإحباط والغضب، مما يؤثر على حالتهم الصحية والنفسية وكذا على علاقاتهم الاجتماعية، وبالتالي ينعكس ذلك على أدائهم ويحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية، وهذه الأخيرة يرتبط تحقيقها بنوعية الموارد البشرية وقدرتها على انجاز المهام المسندة إليها على أكمل وجه (محمد وأحمد، ٢٠١٤م: ٤).

ونظراً لكون الإدارة ترتبط مباشرة بالنشاط الإنساني الذي يعتمد على تنظيم العلاقات والتفاعل معها، فإن الإدارة تواجه في العصر الحالي مأزقاً حاداً يحد من فعاليتها وقدرتها على الإنجاز، مما أثر على قيم العمل وأوجد حالة من عدم الاتزان وأدى إلى كثير من الضغوط والصراعات المتعددة المصادر (الشبيبي، ٢٠١٠م: ٢٢).

كما أن كفاءة المنظمة تُستمد من كفاءة الإدارة العليا، وتظهر كفاءة الإدارة العليا بوضوح عندما تتعرض للمواقف، والضغوط التنظيمية (جاد الرب، ١٩٩١ م: ١٠-١٥)، ويتطلب ذلك من الإدارة العليا امتلاك قدرات ومهارات تمكنها من التعامل مع هذه الضغوط وإدارتها بشكل فعال، بما يحقق جودة العمل الإداري.

وقد شغلت قضية الضغوط وإدارتها اهتمام الباحثين في مجال الإدارة، وصارت إدارة الضغوط من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تقاس عليها كفاءة المؤسسة. وتكون الضغوط المزمنة والمتكررة أشد خطورة في إحداث الاضطرابات عن الضغوط المؤقتة وقصيرة المدة، كما أن ردود فعل الفرد الفسيولوجية أثناء الضغط تعتمد على إدراكه للموقف وعلى شخصية الفرد المتعرض للانفعال، كما أن الأشكال المختلفة للضغوط تنتج استجابات مختلفة والضغط النفسي الواحد قد لا يكون له نفس الاستجابة لدى الأفراد، كما لا يؤثر أي عامل ضاغط (Stressor) على جميع أعضاء الجسم التي تساهم في الاستجابة للضغط بنفس الدرجة (الزراد : ٢٠١٠م : ٤٥).

ويعتبر عامل الخبرة في العمل من العوامل الرئيسة التي لا يمكن تجاهلها عند الحديث عن الضغوط حيث أن مدة الخبرة تعمل على تقليل درجة الضغوط لدى الفرد، وتساعده على أن يطور أكثر من وسيلة يستطيع من خلالها أن يجد حلولاً لما يواجهه من مشكلات، كما أن الخبرة تزيد من مستويات التوافق وبالتالي تقلل من احتمال تعرض الفرد للضغوط (محمد : ٢٠٠٥، ٣٤٧).

ولذلك فإن الفرد الذي يعاني من ضغوط في عمله مثل زيادة العبء الوظيفي فإن ذلك سوف يترك أثراً سلبياً على سلوكه تجاه وظيفته .

وتعتبر المدرسة مؤسسة تعليمية تربية هامة ونظاماً متكاملأ تضم مجموعة من الأعضاء التي تربطهم علاقات حميمة، بحيث يؤثر كل منهم في الآخر ويتأثر بهم، لذلك فإن تعرض أي فرد في المؤسسة لظروف غير مناسبة أو لأي اضطراب سوف يمثل مصدر ضغط لبقية أفراد المدرسة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

ويعاني كثير من العاملين، وعلى الأخص المديرين منهم من الشعور بالإرهاق النفسي داخل العمل، أو الإحساس بضغوط نفسية من العمل أو ما يرتبط به من مناخ تنظيمي (ماهر، ٢٠٠٨، ٩)، ويتضمن مجال التعليم أكثر الوظائف المهنية المرتبطة بمعدلات مرتفعة في ضغوط العمل الوظيفي، وعلى رأسها وظيفة مدير المدرسة. وقد أوضح الشريجة (٢٠٠٦، ٣) أن مدير المدرسة هو الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة والمولد المحرك لطاقتها وإمكانياتها البشرية، المادية، والموجه والمنسق لهذه الطاقات والإمكانيات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى

المدرسة إلى تحقيقها، ويتعرض بموجب الأنشطة والممارسات والتفاعلات التي يمارسها إلى مجموعة متعاظمة من الضغوط الأمر الذي يتطلب تزويده بالمهارات والدفع به إلى أقصى أنواع الممارسة احترافاً ومهنية في التعامل مع الضغوط الواقعة عليه.

وبالرغم أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة ضغوط العمل، مثل دراسة (يوبيا- مبيبي) Uba-Mbibl (٢٠١٣) : والتي سعت لمعرفة مدى إدراك مديري المدارس الإعدادية للضغوط واستراتيجيات إدارتها في ولاية ألبا بنيجيريا، ودراسة جون John (٢٠١٣) التي حاولت التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الابتدائية بإقليم بونديخاري بالهند لإدارة الوقت في مهام أعمالهم وأثر ذلك في مواجهة الضغوط ودراسة رحيمة (٢٠١٢) والتي تناولت مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين"، ودراسة لاند (٢٠١١) التي تناولت "ضغوط العمل واستراتيجيات المواجهة من مديري المدارس الابتدائية: دراسة على مستوى الولاية"، ودراسة أبو العيد (٢٠١١م) والتي سعت إلى التعرف على مدى تمكن مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة طنطا بدولة مصر من ممارسة مهارات مواجهة ضغوط العمل، ودراسة خليفات (٢٠١٠م) والتي ركزت على آثار ضغوط العمل في الأداء الوظيفي، ودراسة شبير (١٤٣٠) التي تناولت " ضغوط العمل لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها"، ودراسة، غنيم (٢٠٠٦) حول أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، إلا أنه يلاحظ أن الدراسات التي تناولت مهارات إدارة ضغوط العمل في المؤسسات التعليمية ولدى مديرات المدارس تعد قليلة بحسب علم الباحثة، واستناداً على ما سبق من دراسات يلاحظ تنوع الضغوط التي تقع على عاتق مديرات المدارس الأهلية الابتدائية نظراً لعمق وتعقد الدور الإداري الذي يمارسه، الأمر الذي يستلزم امتلاك مديرات المدارس لمهارات تمكنهم من إدارة هذه الضغوط حتى لا تتأثر المؤسسات التعليمية من هنا تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على مهارات إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة الرياض.

مشكلة الدراسة:

تحتل المؤسسات أهمية كبيرة في حياة المجتمعات المعاصرة، حيث أنها أخذت في السيطرة على معظم نشاطات المجتمع، وبالتالي تحولت النظرة للمؤسسات إلى كونها طاقة إنسانية وحيوية تسهم بشكل رئيس في تطور المجتمعات وباعتبار الفرد عنصر مهم لقيام هذه المؤسسة إذ لم نقل أهمها، وهو يواجه عدة مواقف وظروف تفوق طاقته الجسمية والنفسية الذهنية، حيث يصعب التعايش والتكيف معها واستمرار هذه المواقف والظروف من شأنها توليد ضغط لدى العامل. وتعتبر ضغوط العمل من أبرز التحديات التي تواجه العامل في بيئة عمله، حيث يتولد عنها المطالبة بأشياء لا يستطيع تحقيق الاستجابة التلقائية لها مما تظهر لديه العديد من المظاهر كالإرهاق، والإجهاد وتفشي القلق ومشاعر الإحباط والغضب والاكتئاب.

ولقد نبع الإحساس بالمشكلة على ضوء قراءة الباحثة لبعض الأدبيات التي تناولت قضية ضغوط العمل وإدارتها، حيث أكدت (الشامان، ٢٠٠٥، ٢٦٠) أن الضغوط التنظيمية من أبرز مشكلات العصر التي تواجه القيادات الإدارية في مختلف أنواع المؤسسات وأوضحت أن الأفراد الأكثر عرضه للإصابة للضغط النفسي في العمل هم: المحاسبون، المحاضرون، المديرون، المدرسون وغيرهم من أصحاب المهن التي تتطلب الاتصال المباشر بدرجة كبيرة، وأيضاً بسبب كثرة الأعمال التي يقوم بها المديرون.

ويعتبر مدير المدرسة من عناصر الإدارة الفعالة، فهو الذي يقود الأفراد الذين يقومون بتنفيذ الخطة حسب الهدف المنشودة، وفي ضوء المرحلة المحددة لها، كما أن عليه أن يرشدهم ويوجههم وهذا يتطلب أن يكون قائداً تربوياً يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، مما يجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، كما يتطلب ألا يعاني من زيادة الضغوط وعدم القدرة على مواجهتها لأن الضغط المرتفع يحدث آثاراً سلبية على أداء الفرد ونوعيته (محمد وأحمد، ٢٠١٤، ٥). وأشارت دراسة أبو العيد (٢٠١١م) أن هناك تأثيراً سلبياً لدى القيادات التربوية نتيجة ضغوط العمل التي يتأثرون بها، وأن هذه الضغوط تؤثر تأثيراً سلبياً على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، كما أكدت دراسة خليفات (٢٠٠٧م) بأن للضغوط الاجتماعية وضغوط العمل الأثر على اتخاذ القرارات الإدارية.

في حين أشارت دراسة جون John (٢٠١٣) أن كثرة الأعباء الوظيفية والمهام الإدارية ينتج عنها ضغوط عمل تقع على عاتق مديري المدارس مما يعيق الإدارة التربوية عن تحقيق أهدافها المنشودة

وبيّنت دراسة صالح (٢٠٠٩، ٢) أن مديري المدارس يتعرضون إلى ضغوط العمل التي تنشأ من مصادر مختلفة مثل : غموض العمل والمهام والعلاقات المختلفة بين المدير والهيئة التدريسية والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وربما ما لديهم من مشكلات شخصية وعدم الرضا الوظيفي، مما قد يؤدي إلى عدم قيام مدير المدرسة بمهامه ومسؤولياته بشكل فعال، ويسهم في تقليص دوره في تحقيق أهداف المدرسة.

وعلى ما سبق فإن الباحثة تحاول من خلال هذه الدراسة التوصل إلى سبل تطوير مهارات مديرات المدارس بمدينة الرياض في ضوء استراتيجيات إدارة ضغوط العمل وخاصة في قطاع التعليم الأهلي بالمرحلة الابتدائية.

وتتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما سبل تطوير مهارات مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض في ضوء

استراتيجيات إدارة ضغوط العمل؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما مستوى ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس الابتدائية في مدينة

الرياض؟

٢- ما معوقات ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس الابتدائية في مدينة

الرياض؟

٣- ما سبل تطوير ممارسة مهارات مديرات المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة الرياض في

ضوء استراتيجيات إدارة ضغوط العمل؟

أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية في التالي:

- ١- قد تسهم في إثراء المكتبة العربية والأدبيات التربوية بإطار فكري ومعرفي عن مهارات إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس الأهلية الابتدائية، نظراً لقلّة الدراسات والأبحاث التربوية التي تناولت مثل هذه القضية على حد علم الباحثة.
- ٢- قد تساعد في إفادة المسؤولين والقيادات التربوية بمدارس مدينة الرياض بآليات وإجراءات مهارات إدارة ضغوط العمل، بما يساهم على تلافي كافة الضغوط التي قد يتعرض لها مديرات المدارس الأهلية في المرحلة الابتدائية ؛ وتسبب إعاقة العمل المدرسي أو العزوف عن إدارة المدارس.
- ٣- إعطاؤها أبعاداً جديدة لسياسة التطوير الإداري والمهني في بيئة العمل يوضع فيها اعتبار لظروف العاملين الاجتماعية والنفسية وتوضيح الأسس والأساليب العلمية التي تدار بها الضغوط.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على مستوى ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس الأهلية الابتدائية في مدينة الرياض.
- ٢- الكشف عن معوقات ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس الأهلية الابتدائية في مدينة الرياض.
- ٣- التوصل إلى سبل تطوير ممارسة مهارات مديرات المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة الرياض في ضوء استراتيجيات إدارة ضغوط العمل.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملائمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات والذي " يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير

الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى" (عدس، وآخرون، ٢٠٠٥م، ص١٩١)، ويعرف (العساف، ٢٠٠٦م، ص ١٢٣) المنهج الوصفي بأنه منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة موضوع مهارات إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس الأهلية الابتدائية في مدينة الرياض.
- الحدود البشرية والمكانية: مديرات المدارس الأهلية الابتدائية في مدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ.

مصطلحات الدراسة:

من أهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة ما يلي:

- الضغوط: تناولت السقا (٢٠٠٩، ١٠، ٩) التعريف التالي للضغوط: "مجموعة من المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود فعله أثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديداً له"، كما أشار (ندى، ٢٠١٣، ٣٦١، ٣٦٠) إلى التعريف التالي للضغوط: " حالة من عدم التوازن النفسي للفرد، بسبب عوامل خارجية كأعباء العمل، والعلاقة مع الزملاء والرؤساء وأولياء الأمور أو الطلبة أو عوامل داخلية كالحالة الاجتماعية، ومشكلات أسرية، ومستوى التعليم، وسمات الشخصية، والتي تسبب قلقاً وانزعاجاً للفرد تجعله غير قادر على التفاعل والتكيف وإنجاز المهمات".
- كما تعرف بأنها " حالة نفسية ذهنية وجسمية تنتاب الانسان وتتسم بالإرهاق الجسيمي والبدني قد يصل الى الاحتراق النفسي كما تتسم بالشعور بالضيق والتعاسة وعدم القدرة على التأقلم وما يصاحب ذلك من عدم رضا عن النفس والمجتمع" (معروف، ٢٠٠١، ٣).

- **التعريف الإجرائي للضغط:** " هي حالة تغير سواء فسيولوجي أو سلوكي تنتاب مديرة المدرسة عند تعرضها للمجموعة من الأعمال الزائدة والمتكررة مما يخرجها عن الاتزان الذهني والنفسي والجسمي"
- **ضغوط العمل:** عبارة عن شعور سلبي غير سار، يتولد نتيجة الأعباء، والمهام، وبيئة العمل، والذي من شأنه أن يؤثر على سير العمل أو يعرقله حسب قوة هذا الشعور (شبير، ٢٠٠٩، ٩)
- **وتعرف الباحثة ضغوط العمل إجرائياً بأنها:** "الشعور السلبي الذي يصيب مديرات المدارس الابتدائية الأهلية نتيجة الأعباء الإدارية وكثرة المهام الموكلة إليهن والذي تؤثر سلبا على سير العمل.
- **المهارة:** تعرف المهارة بأنها: " العمليات المختلفة التي يمكن للفرد عن طريقها الحكم موضوعياً على المتغيرات وإمكانية التأثير فيها" وتعرف أيضاً بأنها: " القدرة على القيام بالأعمال الأدائية المعقدة بسهولة ودقة وإتقان وفق سلسلة من الحركات والإجراءات التي يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة أو غير مباشرة والتي يقوم بها شخص معين وعدد من الأشخاص في أثناء سعيهم لتحقيق هدف أو نتاج معين أو أداء مهمة ما" (أبو زعيتر، ١٤٣٠، ص ٧)
- **وتعرف الباحثة المهارات إجرائياً بأنها:** " القدرة التي تمتلكها مديرات المدارس الابتدائية الأهلية. وتستطيع أن تنميها وتطورها عن طريقة التعلّم والتدريب، وممارسة وتنفيذ العمل المدرسي اليومي وتمكنها من أداء المهام الذهنية أو المادية بسرعة وإتقان"
- **ويقصد بمهارات إدارة ضغوط العمل في هذه الدراسة:** مجموعة السمات والخصائص التي تتميز بها مديرات المدارس الابتدائية الأهلية والتي تساعدهن على إدارة ضغوط العمل بنجاح، وتمثلت مهارات إدارة ضغوط العمل في هذه الدراسة في :
- ١- المهارات الإدارية. وتقصد الباحثة بالمهارات الإدارية مجموعة المهارات التي تعين مديرات المدارس على أداء مهامهن بسهولة ويسر دون عناء ولا ضغوط، وتساعدن في اختيار المساعدات الإداريات، وتشكيل فرق العمل المتجانسة، والفعالة.

- ٢- المهارات الفنية. وتقصّد الباحثة بها القدرات التي تؤهل مديرات المدارس على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب والتي تساعد على أداء مهامهن.
- ٣- المهارات الذاتية. وتقصّد الباحثة بها مجموعة من الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية للمديرة والتي تحدد معالم شخصيتها، وتؤثر - منفردة أو مجتمعة - في سلوكها وفي تعاملها مع الآخرين وفي استجابته لهم.
- ٤- المهارات الإنسانية. وتقصّد الباحثة بها القدرات التي تعني بالتعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي والتفاعلات الإيجابية مع المرؤوسين بما يسهم في تحقيق الكفاية والفعالية في أهداف المنظمة وتكون مهمة ومطلوبة في كافة المستويات الإدارية القيادية.

مخطط الدراسة

سازت الدراسة وفقاً للمحاور الفكرية الآتية:

المحور الأول: الإطار العام للدراسة .

المحور الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

المحور الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية .

المحور الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

المحور الخامس: خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها .

المحور الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

تتناول الباحثة في هذا المحور الإطار النظري والدراسات السابقة على النحو التالي:

القسم الأول: الإطار النظري

يتكون الإطار النظري من تمهيد وأربعة أبعاد هي:

- أولاً: ماهية ضغوط العمل.
- ثانياً: استراتيجيات إدارة ضغوط العمل.
- ثالثاً: مهارات إدارة ضغوط العمل.
- رابعاً: التعليم الأهلي.

تمهيد

مما لا شك فيه أننا في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بغض النظر عن أسبابها سواء مادية أو سيكولوجية، وإن ضغوط العمل قضية لازمت الإنسان منذ وجوده على الأرض فقد وجد ليعمل، وكان هذا العمل ولا يزال مصدر شقاء وذلك مصداقاً لقوله تعالى: " لقد خلقنا الإنسان في كبد" (سورة البلد: الآية ٤)، ولقد ترتب على هذا العمل وما صاحبه من شقاء مواجهة الإنسان للعديد من المخاطر والتحديات في حياته، تلك التي جلبت له الضغوط (أبو رحمة، ١٤٣٣هـ: ١٢).

وقد أدت تكاليف الحياة المختلفة إلى أن تكون الضغوط سمة من سمات العصر الحديث، حيث يطلق عليها بعض الدارسين " القاتل الصامت " وأصبحت العديد من المنظمات والمؤسسات في الوقت الراهن على اختلاف أنشطتها تعاني من ازدياد ضغوط العمل وانتشارها بشكل واسع بين العاملين فيها، وثبت أن استمرارها يترك آثاراً سلبية على صحتهم البدنية والنفسية ومن ثم على أدائهم الوظيفي.

وضغوط العمل لا تعد خللاً في الأسلوب الذي تدار به المؤسسة أو في طريقة تنظيم العمل وأدائه بها، لأنها عنصر لازم ينشأ مع أي تنظيم إداري، حيث يصعب أن توجد مؤسسة لا يشعر العاملون فيها بمستويات مختلفة ومتنوعة من ضغوط العمل، مهما وضعت من خطط وبذل من جهد في أساليب إعدادها وتنفيذها (الحربي، ١٤٢٧هـ: ١٩).

ويعتبر كانون (١٩٣٢ م) أول باحث يهتم بدراسة الضغوط، حيث قادته دراسته إلى الحكم بأن الضغوط عندما تكون مستديمة أو طويلة الأجل تترك آثاراً قاسية على الشخص تؤدي في النهاية إلى اضطراب النظام البيولوجي لديه. أما " كوليمان " فقد أشار إلى أن الاهتمام بالضغوط في مجال الصناعة قد تم الانتباه إليه في أول مرة في أمريكا ١٩٥٦ حيث تعرض أحد عمال التشغيل في شركة جنرال موتورز في مدينة ديترويت ويدعى جيمس كارتر للانهاك العصبي أثناء عمله، مما أعاقه عن مواصلة العمل، أما في العالم العربي، فإن الاهتمام بضغوط العمل كموضوع للبحث والدراسة يعد حديثاً نسبياً، فقد تمت الإشارة في كتب علم النفس والسلوك بشكل عام، حيث تم التطرق لموضوع ضغوط العمل في العالم العربي تحت مسميات متعددة منها: ضغوط العمل،

الضغوط الإدارية، التوتر التنظيمي، الإجهاد في العمل، إرهاق العمل، ضغوط الوظيفة، غير أنه يمكن القول بأن الدراسة الأولى والرائدة في الضغوط كانت تلك التي قام بها عسكر عام ١٤٠٩هـ (الرشيد، ١٤٢٤: ٣١-٣٢).

وتعد مهنة التدريس إحدى المهن الاجتماعية الضاغطة نظراً لكثرة مسؤولياتها ومتطلباتها، وزيادة أعبائها التي تجعل المعلمين غير راضين عن مهنتهم وغير مطمئنين على مستقبلهم المهني مما يترك أثراً سلبياً على عطائهم وكفاءتهم في الأداء (الشرم، ١٤٢٥هـ، ص ١٣٥).

وتتطلب ظروف الإدارة العمل لساعات طويلة ومتابعة حثيثة تؤدي أحياناً إلى الإجهاد تحت ضغط العمل واختلاط مشاعر التوتر الشديد والدائم، مما يؤدي إلى مزيد من الشعور بفقدان الرغبة بالعمل، وقلة الاهتمام بالإنتاج، ومدير المدرسة الذي يبذل جهوداً مضنية في سبيل الحفاظ على المناخ المدرسي وتطويره، وقيادة مدرسته بفاعلية وكفاءة عالية، لا بد له من أن يقع أحياناً تحت مركزية الإدارة التعليمية، ويجد نفسه معرضاً للاحتراق النفسي بتأثير مشكلات العمل التي تواجهه والتي تسعى دائماً إلى إحباط عطائه واندفاعه نحو الإنتاج (جرار، ٢٠١١م، ص ٢٢).

ولا شك أن مديرات المدارس يتعاملن مع جماعات مختلفة من الأفراد من معلمات وإداريات ومشرفات وطالبات وأولياء أمور ولكل منهم متطلبات وحاجات وتوقعات خاصة بهم مما يجعل مديرات المدارس عرضة للضغوط والصراعات النفسية وإحباطات لها تأثير كبير عليهن (صالح، ٢٠٠٩م: ٤)، لذلك كان لا بد من معرفة مهارات إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية ليسهل عليهن التعامل مع هذه الضغوط ومواجهتها بطريقة علمية سليمة تساعدهن على إنجاز مهامهن دون عناء كبير.

أولاً: ماهية ضغوط العمل

مفهوم ضغوط العمل لغةً :

(ضغوط): جمع ضَغَط وهي مشتقة من (ض.غ.ط) ضغطه ضغطاً : تشدد وضيق، وقهره أو أكرهه .
والضغطة: الضيق والقهر والاضطرار". (إبراهيم أنيس وآخرون، ١٤٣٠هـ: ٥٦٦/٢)

والضغطة: أي عصر الشيء إلى آخره، والضاعط كالرقيب والأمين يلزم به العامل لئلا يخون فيما يجبي. (ابن منظور، ٢٠٠٥م: ٣٤٢)

وتستخلص الباحثة من خلال التعريف اللغوي السابق أن مفهوم الضغوط يدل على حالة من الشدة والضييق والاضطرار الذي يكاد يعتمر الإنسان نفسياً ويجعله في حال مغاير لحالته الطبيعية.

(العمل): مصدر الفعل الثلاثي (عَمَلَ) أي فعل فعلاً عن قصد، والعمل : المهنة والفعل، والجمع أعمال. (إبراهيم أنيس وآخرون، ١٤٣٠هـ: ٦٥٩/٢).

الباحثة من خلال التعريف اللغوي السابق أن العمل يعني المهنة والفعل أو ما يقوم بأدائه الإنسان بصفة عامة .

مفهوم ضغوط العمل اصطلاحاً :

تعددت التعريفات الاصطلاحية لمفهوم ضغوط العمل وستعرض الباحثة عدداً من أهم التعريفات:

عرفها العنزي (١٤٢٧هـ: ١٠): بأنها" تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة ومكونات شخصية وقد يؤدي إلى اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية تؤثر على أدائه للعمل مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها بطريقة سليمة".

كما تُعرف بأنها "عدم القدرة على التوافق بين متطلبات الحياة وبين الموارد والإمكانيات المتاحة، فهي تمثل الميزان الذي يعكس الرؤية لمتطلبات الحياة وكيفية السعي لتحقيقها" (ماهر، ٢٠٠٨م: ١٠).

بينما عرفها النوبصر (١٤٣٠هـ: ١٢): بأنها" كل ما يؤدي إلى خلل في قدرة الفرد على التكيف أو الحفاظ على توازنه الطبيعي".

بينما يرى صالح (٢٠٠٩: ٨): أنها: "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".

وأشار القحطاني (١٠: ١٤٢٨هـ) بأنها: " التغيرات البيئية المكثفة التي يمكن الاستجابة غير التوافقية لها وتراكمها مع العوامل العضوية والنفسية التي تشكل مجتمعاً ضاغطاً على الفرد ينتهي بعجزه عن الوفاء بالتغيرات البيئية والاجتماعية".

وأورد أبو رحمة (١٤: ١٤٣٣هـ) تعريف جرينبرج، وبارون بأنها: " نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضغوط الخارجية، أما الإجهاد فهو التأثير المتجمع للضغوط، والذي يتمثل بشكل رئيسي في الانجراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة.

كما أورد كل من Pashiardis و Tsiakkiros (٢٠٠٦م) مجموعة من التعريفات المختلفة لضغوط العمل من وجهة نظر كثير من الباحثين منها، أن ضغوط العمل هي متغير مستقل يؤثر في جوانب أخرى في الفرد المستهدف، في حين عرفها آخرون بأنها متغير تابع ينتج عن مؤثرات أخرى. ويرى فريق ثالث أن ضغوط العمل هو سوء توافق بين الفرد وبينته كما أنها ظاهرة إدراكية تنشأ من مطالب محددة يتعين على الفرد أن يفي بها وحين يختل التوازن بين هذه الآلية وبين قدرة الفرد على التعامل معها تتولد ضغوط العمل

ويعد عرض التعريفات السابقة لضغوط العمل يمكن استخلاص التعريف التالي بأنها: عبارة عن الشعور السلبي الذي يصيب مديرات المدارس الابتدائية الأهلية نتيجة الأعباء الإدارية وكثرة المهام الموكلة إليهن والذي تؤثر سلباً على سير العمل.

اهمية دراسة ضغوط العمل تربوياً:

تمثل ضغوط العمل خطراً كبيراً على العاملين، وتهدد مزاولتهم لمهنتهم بسبب ما ينشأ عن هذه الضغوط من تأثيرات سلبية في صورة عدم الرضا الوظيفي، وضعف الدافعية للعمل، والشعور بالإرهاك النفسي، مما يؤثر في أداء العمل بالكفاءة المطلوبة (شبير، ١٤٣٠، ص ٤٧).

وحظيت دراسة موضوع ضغوط العمل على اهتمام الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لما له من آثار سلبية على سلوك الأفراد والعاملين واتجاهاتهم نحو العمل. وعلى الإدارة

الواعية أن تعمل على مواجهة الضغوط وإدارتها لتمكين العاملين من أداء أعمالهم بفاعلية (المير، ٢٠٠٥م، ص ٢٠٧).

وأكد (القيوتي، ٢٠٠٩م، ص ١٢) أن العمل في التنظيمات الإدارية يشكل مصدراً للضغوط والتوترات التي يشعر بها العاملون على مختلف المستويات، إذ يشعر كثير من العاملين بالإرهاق النفسي وعدم التوازن الجسمي، الأمر الذي يستدعي من المنظمات الاهتمام بموضوع ضغوط العمل لما له من آثار على الأفراد من الناحية النفسية والجسدية، وانعكاس ذلك على إنتاجيتهم وكذلك الجانب المادي الذي يترتب عن الغياب نتيجة الظروف الصعبة، حيث أصبحت العديد من المنظمات والمؤسسات في الوقت الراهن على اختلاف أنشطتها تعاني من ازدياد ضغوط العمل وانتشارها بشكل واسع بين العاملين فيها، وثبت أن استمرارها يترك آثاراً سلبية على صحتهم البدنية والنفسية ومن ثم على أدائهم الوظيفي.

بينما أشار Pahnos (٢٠٠١م، ص ٢١) إلى أن ضغوط العمل التربوية التي يتعرض لها العاملون في حقل التربية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتدني طرق التدريس وطرق ضبط الفصل التي يستخدمها المدرس وكذلك القلق الذي يظهر على سلوك الطلاب. كذلك تبين أن هناك علاقة بين ضغوط العمل لدى المدرس وبين علاقة المدرس بتلاميذه وسوء تعامل المدرس مع القلق الذي يظهر على سلوك التلاميذ. وأوضح أن نتائج العديد من الدراسات تؤكد تدني أداء الطلاب مع المعلمين الذين يظهرون مستويات عالية من التوتر والقلق وتنعكس آثار تزايد التوتر والقلق لدى المعلمين على زملائهم أيضاً. ومن ذلك صعوبة ضبط الفصل، وتدني توقعات المعلمين من تلاميذهم، العجز عن تقديم الدعم للمدرسين الآخرين، وعدم الاهتمام بتحقيق أهداف المدرسة. وفي ذات السياق يرى والي (٢٠١١م، ص ١٢٠) أن أهمية دراسة ضغوط العمل ترجع إلى أمرين هما:

- ١- قيمة العمل ذاته وأثره في حياة الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وانعكاس تلك العلاقات على المجتمع بصفة عامة، فضلاً عن أثره على نفسية الإنسان وارتزان مشاعره.

٢- ما تسببه الآثار السلبية لضغط العمل من شعور بالتوتر والإجهاد المتصلين بالأمراض الجسمية والنفسية والعقلية التي تؤثر على الإنجاز والإتقان والإنتاج بشكل عام وهذا ما يؤدي في النهاية إلى ضرورة دراسة ضغوط العمل والوسائل الممكنة للحد من ذلك التوتر والإجهاد (خاصة أنه بدأ الاعتراف في الآونة الأخيرة بشكل رسمي بتأثير ضغوط العمل العضوية والنفسية على صحة الفرد، وكثيراً ما نقرأ في الصحف عن أفراد قاضوا قانونياً شركات تسببت لهم بأمراض أو جرح لمشاعرهم وكسبوا من وراء تلك القضايا أموالاً طائلة، والتي تتركز غالباً في المجتمعات الغربية. هذا بالتأكيد بعد أن تم إثبات صلتها علمياً بضغوط العمل التي تعرضوا لها.

وفيما يتعلق بالجانب التربوي فيرى شبير (١٤٣٠هـ، ص ٤٩) أن ضغوط العمل لدى مدير المدرسة بصفتها حدث أو موقف يشعر فيه مدير المدرسة بعجز أو صعوبة في القيام بأداء مهام وظيفية موكل إليه القيام بها، وذلك خلال وقت محدد متوقع للانتهاء منها وينتج عن مواجهة هذا الموقف أو الحدث حالة من التوتر والقلق.

كما يرى أن معرفة حجم الخطورة التي تسببه ضغوط العمل على مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية سواء كانت على الفرد أو المؤسسة يوضح لنا أهمية هذه الدراسات، بالإضافة إلى أن أهم سلبياتها أنها ترهق كاهل الاقتصاد الوطني للدول. (شبير، ١٤٣٠، ص ٥٤)

كما تعد ضغوط العمل في مهنة التعليم ظاهرة عامة في كل دول العالم كما يرى Pashiardis وTsiakkiros (٢٠٠٦) استناداً إلى دراسات كثيرة أجريت في عدة دول. ومن النتائج المثيرة للدهشة أن نسبة ضغوط العمل في مهنة التعليم تكاد تكون واحدة في معظم الدراسات وهي ما بين ٢٥ إلى ٣٠% أي أن مدرس من بين كل أربعة مدرسين يعبر عن نوع من ضغوط العمل التي تتعلق بمهنة التعليم. ورغم أن غالبية المعلمين يعبرون عن معاناتهم من ضغوط العمل في مهنتهم إلا أن هناك نسبة عالية أيضاً ترى أن هذه المهنة تحقق لهم الرضى الوظيفي (من ٤٠ إلى ٨٠%)

وأشار أبو رحمة (١٤٣٣هـ، ص ١-١٦) إلى أن أهمية دراسة ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين يرجع إلى:

- ما تسببه الآثار السلبية لضغوط العمل من شعور بالتوتر والإجهاد المتصلين بالأمراض الجسمية والنفسية والعقلية التي تؤثر على الانجاز والانتقان والإنتاج بشكل عام.
 - تعرض المشرف التربوي لضغوط العمل يعني الحكم بالفشل على متابعة تحقيق الأهداف.
 - ضغوط العمل ستكون عائق أمام المشرف التربوي في امتلاك مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين.
 - قيمة العمل ذاته وأثره في حياة المشرفين وعلاقاتهم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.
- وتستخلص الباحثة أنه يمكن إيجاز أهمية دراسة ضغوط العمل في المؤسسات التربوية فيما يلي:

- تنمية المهارات الإدارية كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة في المدرسة.
- تحسين إنتاجية العاملين في المدرسة عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل بشكل أفضل.
- سيادة روح الفريق بين الموظفين.
- حماية مدير المدرسة من اتخاذ قرار خاطئ.
- توفير الجو الصحي في بيئة العمل بالمدرسة.
- تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يسهم في زيادة فاعلية الأداء.

أثر دراسة ضغوط العمل في المؤسسات التربوية :

تشير معظم الدراسات التربوية الحديثة مثل دراسة جون John (٢٠١٣) ودراسة والي (٢٠١١م) ودراسة أبو العيد (٢٠١١م) أن دراسة ضغوط العمل في المؤسسات التربوية تحقق العديد من الفوائد، وتلخصها الباحثة فيما يلي:

- تمكين المدرسة من تحسين أداء منسوبيها بإتباع الوسائل المختلفة الجادة والفاعلة للمتابعة والإشراف والتوجيه للتعرف إلى نواحي القوة والضعف في أداء العاملين فيها.

- مساعدة إدارة المدرسة على الارتقاء بأدائها لتوظيفها الخبرات وقدرات مسنوبي المدارس حسب متطلبات العمل، والكشف عن إمكانات وقدرات العاملين الكامنة للاستفادة منهم في بعض المهام المتميزة والصعبة التنفيذ.
- المساهمة في تفعيل البرامج التدريبية بالكشف عن مهارات العاملين الفعلية ومعارفهم، والقيمة الحقيقية للبرامج التدريبية التي يتلقونها، وقدرتها على تطوير مهاراتهم في أعمالهم التي يؤديونها، مع تصميم برامج مناسبة لاحتياجاتهم الفعلية.
- إظهار القدرات الإدارية للمديرين والمشرفين غير الظاهرة في مجال القيادة والتوجيه للمرؤوسين، وفاعلية أسلوبهم في إيجاد مستوى من العلاقات الإنسانية في العمل والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- العمل على التزويد بمعلومات من شأنها دعم الخطط التطويرية للمدرسة بالكشف عن عوامل الضعف التي تؤثر في أداء العاملين في المدرسة بشكل عام منها ضعف التجهيز، وعدم ملاءمة المناخ الوظيفي للعمل، وضعف المعلومات لأداء الأعمال، وعدم إشباع الحاجات.
- زيادة حماس مسنوبي المدارس وتحملهم للمهام والمسؤوليات التي توكل لهم مما يسهم في الإنتاج الفعال الذي يطابق معايير الجودة والمواصفات التي يتطلبها العمل في المؤسسة.
- تفعيل الانضباط الإداري الذي يشمل الالتزام بمواعيد العمل والمحافظة على الممتلكات العامة والكياسة في التعامل مع الجمهور من المستفيدين.

مراحل ضغوط العمل في مجال الإدارة المدرسية:

ترى الهنداوي (٢٠٠٩م) أن ضغوط العمل تمر بثلاث مراحل متميزة كرد فعل تجاه ضغوط العمل وفق نموذج (Selye) (GAS) وهي (الإنذار - المقاومة - الإجهاد).

الإنذار (Alarm):

وتمثل الرد الفعلي للجسم والذي يأخذ شكل تفاعلات كيميائية حيث يرسل المخ رسالة إلى جميع أنظمة الجسم، وتزيد معدلات التنفس، وارتفاع ضغط الدم، وتوتر العضلات وأعراض أخرى.

المقاومة (Resistance) :

حيث يكافح الشخص الضغط ويشعر بالإجهاد والقلق والتوتر وقد يترتب على هذه المقاومة ضعف الطاقة وعدم التركيز ويكون أكثر عرضة للإصابة بالأمراض في هذه المرحلة.

الإجهاد (Exhaustion) :

يدخل الفرد هذه المرحلة عندما تنهار مقاومته حيث تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل القرحة والصداع وارتفاع ضغط الدم والقلولون العصبي والأخطار التي تشكل تهديداً مباشراً للفرد والمؤسسة على حد سواء.

بينما تمر وفقاً لـ (سيزلاقي & دالاس) بأربع مراحل هي:

١- مرحلة التعرض للضغط: وهي مرحلة الإحساس بوجود الخطر عند تعرض الفرد لمثير خارجي.

٢- مرحلة رد الفعل: وتأخذ أحد اتجاهين إما المواجهة أو الهروب.

٣- مرحلة المقاومة: حيث يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت والتكيف فإذا نجح يستقر الأمر ويصبح هناك أمل في الرجوع إلى حالة التوازن وإذا فشل بنقل الفرد للمرحلة التالية.

٤- مرحلة التعب والإنهاك: ويصل إليها الفرد بعد تعرضه للضغوط لفترة طويلة بسبب محاولاته المتكررة للمقاومة والتكيف معها. (ص ١٨٣).

بينما يرى أبو رحمة (١٤٣٣، ص ١٧) أن مراحل ضغوط العمل تمر بأربع مراحل وهي: مرحلة التعرض للضغط، مرحلة ردة الفعل (التعامل مع الضغوط)، مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف، مرحلة التعب والإنهاك.

وفي سياق متصل أشار محمد وأحمد (٢٠١٤م) أن ضغوط العمل في مجال الإدارة المدرسية تمر بخمس مراحل هي:

المرحلة الأولى: نشوء الضغط.

المرحلة الثانية: نمو الضغط.

المرحلة الثالثة: اكتمال الضغط ونضوجه.

المرحلة الرابعة: انحسار الضغط الإداري وانكماشه.

المرحلة الخامسة: اختفاء وانتهاء أو تحول الضغط إلى مجالات جديدة.

وترى الباحثة أن مديرات المدارس تنشأ الضغوط لديهن نتيجة كثرة الأعباء الإدارية والتكاليف والمهام التي تقع فوق عاتقهن مما يسهم في نمو الضغوط وتفاقمها، ومن ثم تتعرض مديرات المدارس لمزيد من الضغوط التي تسبب خللاً في العمل الإداري بالمدرسة وينتج عن ذلك كله قصور في تحقيق أهداف المدرسة.

أعراض ضغوط العمل:

أولاً: الأعراض الفردية وتشمل ما يلي: التوتر والعصبية، القلق الدائم، عدم المقدرة على الاسترخاء، عدم الاستقرار العاطفي، الشعور العام بالخوف، الارتعاش والحركات العصبية، آلام القولون أو المعدة أو الصداع.

ثانياً: الأعراض التنظيمية للضغوط ومن أهمها: ارتفاع معدل الغياب عن العمل وارتفاع معدل الدوران الوظيفي، وظهور مشكلات في العلاقات الصناعية وتدني مستوى الجودة. (الحربي، ١٤٢٧، ص ٣٠)

آثار ضغوط العمل:

تؤدي زيادة الضغوط عن الحد المقبول أو انعدامها تماماً إلى نتائج سلبية، قد تؤثر على سلوك الفرد وصحته وبالتالي انخفاض أدائه في العمل وفعالته في المؤسسة. ومن أهم الآثار التي يحدثها ضغط العمل على الفرد: آثار سلوكية، وصحية، وتنظيمية. (الحربي، ١٤٢٧، ص ٣١)

وتذكر الشامان (٢٠٠٦، ص ٥) أن هناك أمراضاً تنتج عن ضغوط العمل حيث إن تجاوز مستوى الضغوط يؤدي إلى عدم الرضا، ويمكن أن يتطور إلى اضطرابات نفسية، وجسمية. وتشمل الفسيولوجية: ارتفاع ضغط الدم، ونسبة السكر في الدم، وأمراض الشرايين، قرحة المعدة، الصداع، البرد، الزكام ... وغيرها. وتشمل النفسية: الشعور بالقلق، التوتر، اللامبالاة، الإحباط، الاكتئاب، الأرق، عدم الرضا الوظيفي... الخ. وتشمل السلوكية: التأخر المتكرر، كثرة الغياب، انخفاض مستوى الأداء، الميول العدوانية، سرعة الغضب... الخ.

ومن ناحية التكاليف: تشير الدراسات إلى وجود نخسائر اقتصادية كبيرة ناجمة عن تعرض العاملين للضغوط.

لضغوط العمل العديد من الآثار منها الإيجابية وأخرى سلبية وتذكر السقا (٢٠٠٩) أن من أهم الآثار الإيجابية: التحفيز على العمل، يزداد تركيز الفرد على العمل، ينظر الفرد إلى عمله بتميز، التركيز على نتائج العمل والمقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.

بينما الآثار السلبية تشمل: الضغوط على الفرد وينتج عنها نتائج فسيولوجية، وآثار سلوكية، وآثار نفسية. (ص ١٨)

بينما آثار الضغوط على المؤسسة هي: زيادة التكاليف المالية، تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته، ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات وعدم الرضا الوظيفي، عدم الدقة في اتخاذ القرارات، سوء العلاقات بين أفراد المؤسسة وسوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات. وتؤكد حسين (٢٠١٣م) على أن ترك العمل، الغياب والدوانية من أهم آثار ضغوط العمل على المؤسسة (ص ٢١٤).

بينما تأثير ضغوط العمل على الأداء؛ فالعلاقة بين الضغط والأداء تبدو أكثر تعقيداً فمن الممكن أن يكون للضغط أثر سلبي أو ايجابي على الأداء أو قد لا يكون له أي أثر على الإطلاق.

بينما أضاف شبير (١٤٣٠هـ، ص ٧١) على الآثار السلبية الآثار الاجتماعية السالبة التي منها الشعور الاغتراب في العمل، ويؤدي العمل بدون رغبة واتفق معه أبو رحمة (١٤٣٣، ص ٢٦) على نفس التقسيم للآثار السلبية. وقسم شبير (١٤٣٠هـ) التكاليف إلى: تكاليف مباشرة لضغوط العمل مثل: المشاركة العضوية، والأداء في العمل. وتكاليف غير المباشرة مثل: انخفاض الروح المعنوية.

وصنف النويصر (١٤٣٠، ص ٣٣-٣٥) آثار ضغوط العمل إلى: الاضطرابات الجسمية والنفسية، الاحتراق النفسي، سوء التوافق المهني.

وتناول المذكور، صادق (٢٠٠٤ م، ص ٩) في ندوة: "ضغوط العمل والصراعات" تأثيرات الضغوط إلى: تأثيرات شخصية، تأثيرات سلوكية، تأثيرات إدراكية، تأثيرات فسيولوجية وتأثيرات تنظيمية.

مصادر ومسببات ضغوط العمل:

يقصد بمصادر ومسببات ضغوط العمل: "العوامل المرتبطة ببيئة العمل المسببة للإجهاد والضغط"

وقد قسم الباحثون مصادر ضغوط العمل إلى ثلاثة نماذج هي:

النموذج الثنائي: تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى مجموعتين هما المصادر المتعلقة بالفرد، والمصادر المتعلقة بالمؤسسة.

النموذج الثلاثي: تصنيف مصادر ضغوط العمل في ثلاث مجموعات هي: عوامل خاصة بالفرد، عوامل خاصة بالمؤسسة، عوامل خاصة بالبيئة.

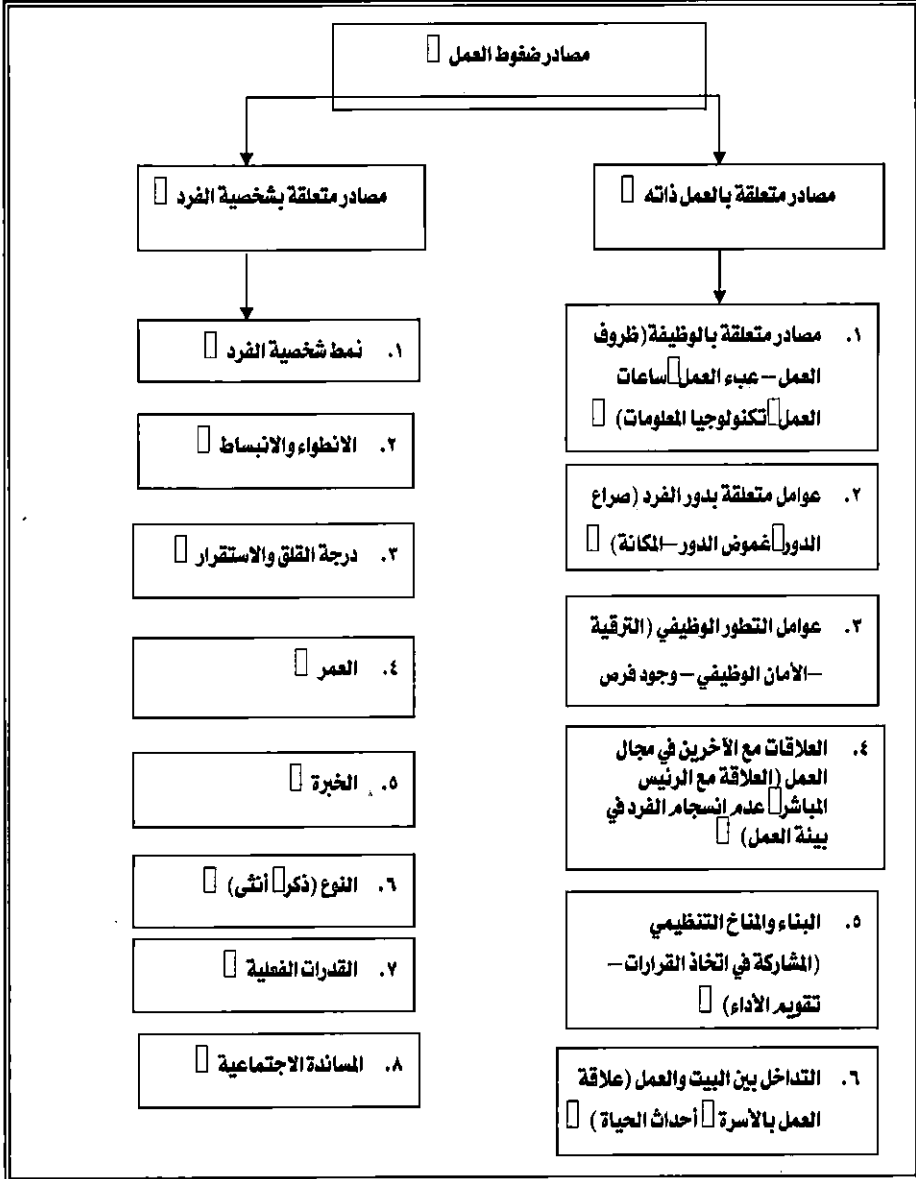
النموذج متعدد الأبعاد: ويصنف مصادر ضغوط العمل في أربع مجموعات أو أكثر وهي:

- العوامل الفيزيائية، العوامل الفردية، العوامل التنظيمية، جماعة العمل.
- مطالب وتوقعات الدور، مطالب الوظيفة وخصائص المهمة، وخصائص المؤسسة وطورها، والمطالب والظروف الخارجية المتعلقة بالمؤسسة.
- مصادر متعلقة بتوقعات الدور، النمو والتطوير والمهام والتدخلات الغير منهجية والغموض. (الراسبية، الرقمية، ٢٠١٢، ص ١٢٢ - ١٢٣)

وتتمثل الخطوة الأولى في الإدارة الجيدة للضغوط في التعرف على مسببات الضغوط ولا يوجد اتفاق بين الباحثين في تصنيفاتهم لمسببات ومصادر الضغوط فمنهم من صنفها في مجموعتين (مصادر متعلقة بالعمل ومصادر متعلقة بالفرد) على النحو الموضح بالشكل التالي:

شكل رقم (١).

النموذج الثنائي لتصنيف ضغوط العمل حسب كان وكوبر*



* قطب، خالد عباس متولي (٢٠١٢م). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للبريد. ص ٢١

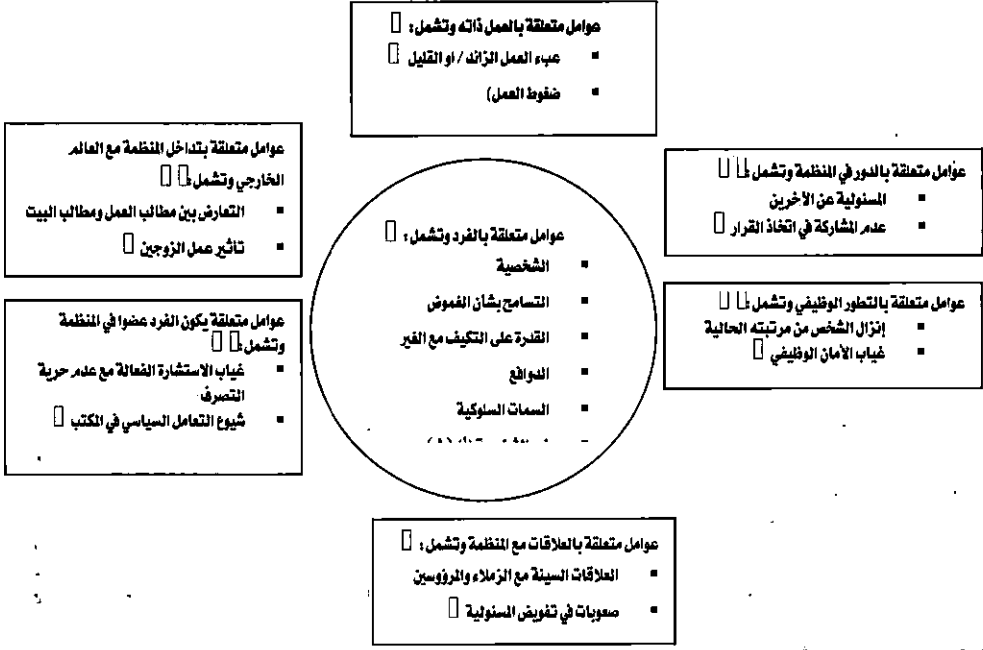
ومنهم من صنفها في ثلاثة مصادر متعلقة بـ (الفرد، التنظيم، البيئة) كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل رقم (٢) نموذج أيبلمسون الثلاثي لتصنيف مصادر ضغوط العمل

مسببات الضغوط البيئية	مسببات الضغوط الفردية	مسببات الضغوط التنظيمية
١- التغير الوظيفي والحاجة إلى التكيف	١- الإحباط الوظيفي	١- عدم وجود الحوافز المادية الملائمة والكافية
٢- التغير التكنولوجي	٢- غموض العمل وتداخل الأعمال مع الغير	٢- عدم وجود التصور الواضح للرقى الوظيفي
٣- تغير طبيعة أو مكان الوظيفة	٣- الاتصال البيئي	٣- التخصص الضيق
٤- الترقية	٤- التمييز والتفرقة وعدم العدالة في المعاملة	٤- العمل الزائد
٥- إعادة تنظيم الجهاز الإداري.	٥- البيروقراطية	٥- عدم كفاية الوقت لإنجاز العمل
٦- تغيير وقت العمل.	٦- العمل الممل	٦- صعوبة العمل
٧- التفكير في التقاعد.		٧- صعوبة اتخاذ القرار
٨- بيئة العمل الطبيعية (الضوضاء- الحرارة- الرطوبة- البرودة).		
٩- طريقة أداء العمل (الجلوس- الوقوف- التركيز على بعض الحواس في أداء العمل).		

ووضعها آخرون في أربع مجموعات أو أكثر كما هو موضح بالشكل رقم (٣)

شكل رقم (٣) النموذج المتعدد في تصنيف مصادر الضغوط



وقسمت الشامان (٢٠٠٦ م : ٥-٦) مصادر الضغوط في العمل إلى:

أولاً: مصادر الضغوط والتي تتبع من الأحداث السيئة للحياة والتي يطلق عليها Life Stress والتي تشمل على سبيل المثال: وفاة أحد الزوجين، أو الطلاق إلخ.

ثانياً: مصادر الضغوط في الوظيفة والتي يطلق عليها Job Stress أو تسمى بالمصادر التنظيمية والتي تنتج عن:

- تعارض الدور مع المعتقدات والمبادئ، غموض الدور، عبء العمل بنوعيه (الكمي والنوعي) ويقصد بالكمي حجم العمل اليومي سواء الزيادة أو النقصان والنوعي يقصد به نوع العمل ومستوى تعقيده.

بينما يرى مريزق (٢٠٠٩م، ص ١٥٥-١٥) أن مسببات ومصادر ضغوط العمل ثلاثة وفقاً لنموذج بيلسون، وأن هذه المصادر تتمثل في التالي :

* قطب، خالد عباس مقولي (٢٠١٢م)، مرجع سابق، ص ٢٣

المصادر الفردية للضغوط:

- نمط الشخصية.
- تعدد الحاجات والرغبات.
- الرغبة في الإنجاز.
- المثاليات وفجوة الواقع (القيم الفردية).
- تهديد الطموحات .
- الخوف من فقدان الوظيفة.
- الأحداث الاجتماعية (الوفاة- الطلاق- المرض- الخلافات الزوجية)
- المسؤوليات الاجتماعية (متطلبات الأسرة مقابله متطلبات المعيشة).
- الإحالة للتقاعد أو المعاش (فقدان الحوافز والمكافآت).
- الحالة الصحية.

المصادر التنظيمية للضغوط:

- نوعية العمل.
- كمية العمل .
- حجم المؤسسة.
- المغالاة في المركزية واتخاذ القرارات وعدم تفويض السلطة.
- سوء التخطيط أو عدم التخطيط.
- تعدد وتضارب الأهداف.
- عدم وجود نظام لتحديد الأولويات.
- صراع الدور (رغبات الإدارة مقابل رغبات جماعة العمل)
- غموض الدور (عدم الإلمام بتوقعات الأداء وأنظمة المكافأة) .
- تعدد المهام العاجلة.
- تقادم المهارات المصاحبة لتطور تكنولوجيا العمل.

- تطبيق الفلسفات الجديدة مثل الجودة الشاملة وهندسة العمليات والحوكمة.
- زيادة عبء العمل (الكمي-النوعي).
- غياب المعايير الرقابية الموضوعية.
- وجود أنماط قيادية سلبية.
- ضعف المشاركة في اتخاذ القرار.
- عدم وجود معايير واضحة للترقيات والتنقلات والحوافز.
- عدم الاتساق في سياسات وأنظمة وبرامج العمل.
- ضعف فعالية أنظمة الاتصالات .
- سوء بيئة العمل المادية.
- سوء العلاقات داخل العمل وتقشي الصراعات .

المصادر البيئية الخارجية المؤثرة على الأفراد والمؤسسة والسببة للضغط:

- الظروف الاقتصادية .
- الاتجاهات السياسية.
- المشاركة الاجتماعية.
- التطور التكنولوجي.
- أجهزة الرقابة الخارجية.
- تعدد الأدوار خارج العمل.
- الطقس والمناخ.
- التلوث البيئي.

وأشار أبو رحمة (١٤٣٣، ص١٩) إلى وجود سبعة مصادر رئيسة للضغط ستة منها خارجية ومصدر واحد فقط داخلي وهي: العمل، تنظيمات الدور، مراحل النمو، التنظيمات البيئية والمناخ، العلاقات الداخلية في التنظيمات البيئية، المصادر والتنظيمات العليا، المكونات الشخصية للفرد.

أسباب ضغوط العمل التنظيمية:

تتشأ الضغوط التنظيمية التي تواجه الأفراد في العمل بسبب عدد من العناصر، ولخصها النويصر (١٤٣٠هـ، ص ٣٧) فيما يلي:

(أ) غموض الدور:

ويكون نتيجة لعدة عوامل منها: عدم ملائمة إمكانات الفرد وقدراته لظروف ومتطلبات الوظيفة التي يؤديها، وغياب أو عدم دقة المعلومات والبيانات التي تتوفر للفرد بخصوص عمله سواء عن الواجبات أو العلاقات أو نتائج الأعمال التي يؤديها، وعدم أو ضعف استيعاب الفرد لجوانب وظيفته وأهميتها في المؤسسة، وتوتر علاقة الفرد مع الأطراف الأخرى في العمل سواء كانت العلاقة مع الزملاء أو المرؤوسين أو الرؤساء أو العلاقات مع الأطراف الخارجية من عملاء وأجهزة رسمية وغيرها.

أن غموض الدور يعني افتقار الفرد للمعلومات اللازمة له لأداء أعمال وظيفته المحددة له مثل: المعلومات الخاصة بحدود سلطانه ومسئوليته وأهداف وسياسات وقواعد وإجراءات العمل بالمؤسسة.

ويمكن أن تلخص الباحثة أسباباً أخرى لغموض الدور على النحو التالي:

- ١- عندما لا يملك الفرد معلومات كافية عن دوره في المؤسسة أو القسم الذي يعمل فيه.
 - ٢- أو تكون أهداف العمل غامضة.
 - ٣- أو يكون هناك تعارضاً بين الأهداف التنظيمية.
 - ٤- استراتيجيات المؤسسة قد تتضمن كثيراً من مسببات الضغط، فاستراتيجية الاستقرار تؤدي إلى الملل والفتور في العمل وعدم إشباع دافع الإنجاز، بينما تفرض استراتيجية النمو والتوسع على أفراد المؤسسة جهوداً أكبر وتحديات قد لا يتحملها الكثير منهم، في حين أن استراتيجيات تقليص أوجه النشاط أو تصفية بعضها تؤدي إلى شعور الإدارة العليا والعاملين بالفشل
- (ب) تعارض الدور:

ويكون نتيجة لعدة عوامل منها: تداخل أو تشابك وتعارض واجبات الوظيفة التي يشغلها الفرد مع مسؤولياته الأسرية أو العائلية، أو مع اهتماماته وهواياته الشخصية، أو إحساس الفرد الذي

يؤدي مهام وظيفية معينة غير محببة إلى نفسه لكونها تتعارض مع طموحاته وميوله واتجاهاته، وأيضاً تلقي الفرد توجيهات وأوامر عديدة من مصادر متعددة من قيادات ورئاسات مختلفة ينتج عنها تكاليفات ومهام متداخلة أو متعارضة، فقد يتعرض الفرد في المؤسسة -عند القيام بدوره كمجموعة من التوقعات تأتي إليه من دور المجموعة التي ينتمي إليها، وكثيراً ما تكون هذه التوقعات متضاربة فتخلق له صراعاً نفسياً تتوقف حدته على قوة هذه الضغوط وعلى قوة شخصيته، ويطلق على هذا النوع من الضغوط صراع الدور، وتزيد الضغوط للأسباب التالية:

١- تعرض الفرد لمجموعتين متعارضتين من توقعات الدور في آن واحد

٢- الامتثال لإحدهما يجعل من الصعب الامتثال للأخرى

فقد تتعرض مديرات المدارس لمجموعتين مختلفتين من التوجيهات وذلك أحياناً نتيجة لتعارض قرارات وتوجيهات المشرفات التربويات أثناء توجيههن لمديرات المدارس مع بعضهن وبسبب ذلك حيرة وتداخل في الأمور لدى مديرات المدارس الأمر الذي يجعل مديرات المدارس عرضة للضغوط .

(ج) زيادة عبء الدور:

ويكون نتيجة لعدة عوامل منها: زيادة محتوى الوظيفة وأهدافها عن القدرات الذهنية والعقلية للفرد، وارتفاع متطلبات أعباء الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها عن إمكانيات الفرد الفنية والإدارية، عدم كفاية الوقت المستغرق والاضطرار للعمل لساعات إضافية دون القدرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة، عدم كفاية الجهد المبذول في أداء مهام الوظيفة والوفاء بمتطلباتها رغم القيام بجهد إضافي غير عادي.

(د) لتطوير الوظيفي:

يمثل مصدراً رئيسياً لضغوط العمل حتى في حالة التطوير للأفضل، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

١- لما يصاحب التطوير من غموض وعدم تأكيد.

٢- لما قد يمثله التطوير من تهديد للمصالح المكتسبة للعاملين.

٣- غالباً ما يصاحب التطوير إحداث تغتيت للتتظيمات غير الرسمية.

٤- التطوير يأتي بتكنولوجيا ونظم حديثة ينتج عنها تقادم المعارف والمهارات.

ثانياً : استراتيجيات إدارة ضغوط العمل :

تقوم الباحثة بتعريف الإدارة لغةً واصطلاحاً ومن ثم تعريف المصطلح كاملاً.

مفهوم الإدارة لغةً:

أدار العمل، وأدار الآلة: تولى تصريف الأمور فيهما. وأدار الرأي والأمر: أحاط بهما (إبراهيم أنيس وآخرون، ١٤٣٠ هـ، ص ٣١٢/١).

مفهوم الإدارة اصطلاحاً:

للإدارة تعريفات كثيرة منها تعريف فليه، والركزي (٢٠٠٨م، ص ٣٠) بأنها جملة الوظائف أو العمليات (من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة وتوجيه، ورقابة) التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل نتيجة ممكنة.

إذا فالإدارة هي نشاط تنظيمي معين (يشمل جميع العمليات الإدارية) لتيسير وتنفيذ أعمال متعدّدة يقوم بها عدد معين من الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة، بأقل جهد ووقت وبأفضل وأدق نتيجة.

مفهوم إدارة ضغوط العمل :

يرى تايلور (Taylor, 2007, P. 230) أن إدارة الضغوط هي استراتيجيات المواجهة الفردية سواء كانت طرقيًا وأساليب يحاول من خلالها الفرد التعامل مع الضغوط التي حدثت بالفعل، من هنا تصبح عملية إدارة الضغوط هي تلك البرامج التي تقدم للناس بشكل عام، أو لمجموعات معينة تتميز باشتراكها في مشكلات بعينها .

بينما عرفها لازاروس وفولكمان (Lazarus & Folkman, 2008, P. 363).

"بأنها ما يمكن للشخص تعلمه لمعرفة كيفية مواجهة الضغوط بصفة عامة سواء في الحاضر أو المستقبل. وتكون هذه الإدارة مفيدة على وجه الخصوص عندما تشمل المواجهة الفردية نتيجة لنقص المعرفة أو المهارات أو الخبرة".

في حين عرفها لاند Lori Boyland (٢٠١١) بأنها فلسفة الشخص أو المنظمات ومبادئها المبنية على استخدام مجموعة من الأساليب من أجل رفع مستوى الصحة والسلامة لدى الفرد والمنظمة والتي بدورها تؤدي إلى تقليل أو منع حدوث متاعب للفرد أو المنظمة.

وفي سياق متصل عرفتُها دراسة (يوبأ- مبيبي) Uba-MbibI (٢٠١٣) بأنها الأساليب والاستراتيجيات المتبعة لمواجهة الضغوط بصفة عامة.

استراتيجيات إدارة ضغوط العمل:

من الصعب أن نتخلص من الضغوط أو أن نلغي هذه الضغوط من حياتنا بشكل عام، حيث تعد الضغوط سمة من سمات العصر الحديث، نتيجة لتفاعلات العناصر المدنية المعقدة التي لا يمكن تجاهلها أو تجنبها تماماً بأية حال من الأحوال ولكن يجب أن نضع أساليب واستراتيجيات يمكن من خلالها إدارة الضغوط بالسيطرة عليها وذلك بتحسين قدرات الأفراد على التكيف، وتنمية القيم الإدارية الملائمة لديهم، والسيطرة على العوامل المؤثرة في المناخ العام للمؤسسة للتصدي لها قبل وقوعها أو الاستفادة منها وتوجيهها للتوجيه السليم. ومحاولة الحد من آثارها على المستويين الفردي والتنظيمي.

وتشير العديد من الدراسات المعاصرة إلى أن بعض الأفراد يتأثرون سلباً بالضغوط مما يؤدي إلى نتائج ضارة عليهم فيما بعد؛ ولهذا كان بديهاً أن يحاول كل فرد مواجهة الضغوط والتعامل معها، وهو ما يعرف باسم إدارة الضغوط وعندما تنجح إدارة الفرد للضغوط فإن هذا يعني تخطى أو تجاوز الفرد للنتائج السلبية للضغوط، أما إذا فشلت مواجهة الفرد للضغوط فإن النتائج السلبية تكون مؤكدة ومن ثم تكون إدارة الضغوط مطلوبة. والمواجهة هي عملية التصدي للمتطلبات (الداخلية والخارجية) التي يقدرها الفرد على أن يُقاها مرهقة أو مكلفة أو تستنزف مصادره وموارده، وتتكون عملية مواجهة الضغوط من الجهود النفسية أو السلوكية التي تحاول إدارة أي (التغلب، التحمل، التقليل، الخفض) المتطلبات البيئية والداخلية والصراعات التي تنشأ بين هذه المتطلبات الداخلية والخارجية (صالح، ٢٠٠٩م، ص ٧).

بينما يرى بعض الباحثين أن المواجهة هي سلسلة من التفاعلات بين الفرد بما لديه من مصادر، وقيم، والتزامات والبيئة المعينة بما فيها من مصادر ومتطلبات وقيود. وعليه فإن المواجهة ليست فعلاً يتخذ لمرة واحدة، ثم ينتهي وإنما هي مجموعة من الاستجابات التي تحدث عبر الزمن والتي يؤثر بها الفرد في البيئة المحيطة ويتأثر بها (الشريف، ٢٠٠٦م : ١٥٤).

وبينت عدة بحوث علمية متعلقة بالآثار الناجمة عن ضغوط العمل أن إدارة الضغوط الفعالة لها فوائد لا تتكرر في التغلب على الاضطرابات المرتبطة بالضغط، حيث تم استخدامها بنجاح لعلاج أنواع الصداع وتوتر العضلات، والصداع النصفي، وتدريب الأفراد على التعرف على أعراض أمراض القلب أو تصلب الشرايين، وجدير بالذكر أن إدارة الضغوط رغم ورودها في سياق التعامل مع الأمراض والاضطرابات والمشكلات الصحية فإنها تختلف عن مصطلحات العلاج فالعلاج يفضل استخدامه أولئك الذين يعملون على نحو فردي (مع مريض أو عميل بمفرده أو مع الأسر أو الجماعات الصغيرة) بينما تشير إدارة الضغوط إلى البرامج التي تقدم للناس بصفة عامة (هلال، ٢٠٠٩م، ص ٢٣).

بينما يرى بعض رجال علم الإدارة أن إدارة الضغوط تتمثل في فكر وفلسفة المؤسسات ومبادئها التي تستخدم مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات من أجل رفع مستوى الصحة والسلامة لدى الفرد والمؤسسة والتي بدورها تؤدي إلى تقليل أو منع حدوث متاعب للفرد أو المؤسسة، وعلى الرغم من التأكيد الشديد على أهمية دور الفرد في إدارة ومواجهة الضغوط، فإن الأساليب التي يمكن إتباعها لمواجهة هذه الضغوط كثيرة ومتعددة بحيث يصعب حصرها إلا أن هناك بعض الأساليب المتمثلة في اللجوء إلى الله عز وجل في كل الأحوال وجاء القرآن الكريم ليؤكد على حقيقة التداوي والشفاء والفرج إلى الله من أجل تفريج الكربات في كثير من الآيات، قال الله تعالى "أمن يجيب المضطر إذا دعاه ويكشف السوء" [النمل: ٦٢] (ماهر، ٢٠٠٨م، ص ١٨).

وفي سياق متصل يرى والي (٢٠١١م، ص ٥٩-٦٠) أن هناك ثمة استراتيجيات وأساليب لإدارة ضغوط العمل وقسمها وفقاً لرؤيته إلى منظورين، تمثل الأول في كيفية إدارة ضغوط العمل وفق الرؤية الإسلامية والثاني وفق الرؤية المعاصرة لإدارة الضغوط، وأما ما يتعلق بإدارة الضغوط من المنظور الإسلامي فتلخصه الباحثة فيما يلي:

الرجوع إلى الدين:

حيث يرى إن الدعم الروحي والإنفعالي والرضا والهدوء، وتجاوز المواقف الضاغطة يكون بالإكثار من العبادات والدعاء المتصل لله سبحانه وتعالى الذي يضيء على النفس الهدوء

والسكينة، ويزيد الفرد قوة على تحمل الضغوط (أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ) (الرعد: الآية ٢٨) وقوله تعالى: (إِنَّمَا أَشْكُو بَثِّي وَخُزْنِي إِلَى اللَّهِ وَأَعْلَمُ مِنَ اللَّهِ) (يوسف: من الآية ٨٦)، (وَمَنْ أَعْرَضَ عَن ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكاً) (طه الآية ١٢٤)، لذلك فإن جميع الحلول ينبغي أن تستمد من الدين الإسلامي الحنيف، لأن الإيمان أعظم دواء، ولا يصح الإيمان أبداً دون نية خالصة لله سبحانه وتعالى بدليل قوله تعالى: "مخلصين له الدين" وقول المصطفى صلى الله عليه وسلم في الحديث الشهير الذي رواه عمر بن الخطاب: "إنما الأعمال بالنيات" فلا يقبل عملاً إلا بنية خالصة لله سبحانه.

الكشف الطبي وممارسة الرياضة والهوايات:

حيث يسبب التعرض المستمر لضغوط العمل تأثيرات سلبية على الصحة، ومن ثم فإن الكشف الطبي الدوري يعد بداية إجراءات التخلص من ضغوط العمل أو التخفيف منه بمعالجة نتائجه الصحية واتخاذ الإجراءات الطبية المناسبة حيالها مع محاولة تكوين عادات صحية سليمة كالإقلاع عن التدخين، والتقليل من شرب المنبهات من شاي وقهوة، ومحاولة تخفيف الوزن.

وفيما يخص ممارسة الرياضة فلا بد أن يكون لدى الجميع ثقافة في معرفة فوائدها في المحافظة على الصحة، وتجديد النشاط، والتقليل من شدة التوتر الناتج عن الضغوط. لأن التمارين الرياضية وما تنتجه من تفاعلات فيزيائية تقلل نسبة الإندروفين في الجسم، وتزيد من النشاط وتحسن الصحة وبالتالي التقليل من الضغط العصبي. ويساعد من تخفيف ضغوط العمل وتحسين الصحة ممارسة الهوايات من أعمال يدوية أو الاهتمام بزراعة المنزل أو الانضمام إلى بعض الجمعيات المهنية أو أي مهام أخرى من شأنها أن تتيح للفرد الاندماج في حياة خاصة به تخلصه من التفكير في مشكلات عمله وتساعد على التغلب على الضغوط.

تغيير مفهوم فلسفة الحياة وإعادة بناء الذات :

تتكون هذه الإستراتيجية من عدد من الإجراءات تشمل الآتي:

إعادة التفسير الإيجابي:

وهي تفسير الموقف الضاغط في إطار إيجابي يقتضي تغيير أهداف الفرد وتعديلها، ويساعد هذا على تحويل المواقف الضاغطة السلبية إلى مواقف إيجابية تساعد الفرد على استرداد أفعال نشطة توجه

نحو مصدر المشكلة، (وَعَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئاً وَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ) (البقرة: الآية ٢١٦) ؛ فرب ضارة نافعة، من خلال تفسير المواقف الصعبة أو المصائب حتى عن فائدة ورزق للفرد لا يتضح له إلا بعد انجلائها.

التفكير الإيجابي والتفاؤل:

وذلك بالانشغال بالمستقبل، وتخفيف حدة التفكير في زوال المشكلة وما تسببه من توترات. وأفضل ما يمكن أن يقام به هو عدم استباق الأحداث مع التفاؤل بأن الغد سيكون أفضل مما سبق، (فَعَسَى اللَّهُ أَنْ يَأْتِيَنَّكَ بِالْفَتْحِ أَوْ أَمْرٍ مِنْ عِنْدِهِ) (المائدة: من الآية ٥٢) فدوام الحال من المحال، ولكن ينبغي الانتظار، قال تعالى: (أَتَى أَمْرُ اللَّهِ فَلَا تَسْتَعْجِلُوهُ) (النحل: من الآية ١)

وتستنتج الباحثة مما سبق أنه لكي ندعم هذه الإستراتيجية فإنه يجب على الفرد أن يتعود على إجراء حواراً داخلياً مع نفسه يبيث فيه أفكاراً تفاؤلية ومطمئنة ؛ ليستطيع إدارة ضغوط العمل بطريقة إيجابية تمكنه من إنجاز مهامه بسهولة ويسر، حينما يبتعد الإنسان عن الأفكار السلبية، بينما يرى الخضيرى (٢٠٠٩، ص ٣٣- ٣٥) أن هناك استراتيجيتين لإدارة ضغوط العمل تتمثل فيما يلي :

الأولى: استراتيجيات إدارة ضغوط العمل على مستوى الفرد:

ويقصد باستراتيجيات التعامل على المستوى الفردي تلك الأساليب الشخصية التي يمكن للفرد بنفسه أن يتبعها للتخفيف عن نفسه من حدة ضغوط العمل الواقعة عليه، وأهم تلك الاستراتيجيات ما يلي :

١- الجوانب الروحانية:

ويتلخص العلاج الروحاني في مواجهة ضغوط العمل بالاتجاه للخالق سبحانه وتعالى، فالصلاة تضيء على النفس هدوء وسكينه، والدعاء إلى المولى عز وجل يخفف عن الإنسان الكثير مما يشعر به من ضغوط ويزيده قوة وإصراراً على تحمل تلك الضغوط والتعامل معها بإيجابية . .

٢- الكشف الطبي:

يعتبر نقطة بداية لمعرفة الآثار والأساليب المحتملة لضغوط العمل، فقد يكشف مثل هذا الفحص إن من العوامل المساعدة على زيادة الضغط هي عادات الشخص نفسه، أو أمراض

معينة، تسبب سرعة الانفعال، وبالتالي فإن معرفة تلك العوامل واتخاذ الإجراءات الطبية المناسبة حيالها يعمل كحاجز صد قوي ضد تأثيرات ضغوط العمل.

٣- الراحة والاستجمام:

إن الحصول على فترات راحة مناسبة في شكل إجازة من العمل، مع ضرورة عدم التفكير في مشكلات العمل وطرحها جانباً يعتبر من الاستراتيجيات المناسبة للتخفيف من حدة ضغوط العمل وعادة ما تزداد فاعلية هذه الإستراتيجية إذا ما عمد الفرد إلى ممارسة بعض التمارين الرياضية كالجري أو المشي أو ممارسة بعض الهوايات كالصيد أو الرسم أو التصوير، حيث تأخذ هذه الأنشطة الشخص بعيداً عن جو العمل وضغوطه، بل وتزيد من مقاومته لها خلال الفترات التالية لفترات الراحة.

٤- الدعم الاجتماعي:

وذلك يتحقق عن الشخص عندما ينجح في إقامة دائرة من علاقات الصداقة الحميمة مع غيره من الأفراد الذي يشعر بالارتياح لهم ويثق في نفس الوقت في اتزانهم وصحة حكمهم على الأمور، حيث يقوم الفرد بتجاذب أطراف الحديث عن تلك الضغوط أو ما يسمى بعملية التنفيس عن النفس فإن الإمكانيات التي تتاح للفرد من علاقات بالآخرين تساعده على تجنب الآثار السيئة للضغوط، ويرى علماء الصحة النفسية أن مجرد التنفيس يشعر الفرد بالراحة النفسية ويستمد من ذلك مقدرة على تحمل تلك الضغوط بشكل أكثر صلابة مستقبلاً.

٥- التأمل ومراجعة النفس:

ويتحقق ذلك عن طريق التأمل في مصادر تلك الضغوط ومسبباتها وعمل تقييم هادئ موضوعي لمدى سلامة أو عدم سلامة موقفه في التعامل مع تلك الضغوط بشرط أن يكون هذا التقييم بمثابة مراجعة وحساب للنفس في لحظة وموضوعية دونما انفعالات، وقد تكشف هذه المراجعة في بعض الأحوال عن الخطأ في التعامل مع تلك الضغوط أو في تضخيمها إلى ما هو أكبر من حجمها الحقيقي، الأمر الذي يكسب الفرد مزيداً من الصلابة في التعامل مع تلك الضغوط .

الثانية: استراتيجيات إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة :

أما استراتيجيات إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة فتتمثل فيما يلي وفقاً للخضيري (٢٠٠٩م، ص ٣٧):

إن الإدارة الواعية عليها أن تتعرف على أهم المصادر المسببة للضغط في محيط العمل، وبالتالي تتبنى مجموعة من الإجراءات الإيجابية المناسبة لإزالة تلك المصادر أو على الأقل التخفيف من حدتها، ومن أهم هذه الاستراتيجيات التي يمكن لإدارة المؤسسة إتباعها في هذا المجال ما يلي:

١- تطوير نظم الاختيار والتعيين:

بما يضمن إختيار أفراد لديهم القدرة على القيام بالعمل المطلوب وتحمل مسؤولياته وأعباءه من الناحية الكمية بكفاءة .

٢- برامج مساعدة العاملين:

وتعنى هذه الإستراتيجية بمساعدة العاملين في التغلب على ضغوط العمل عن طريق توفير خدمات طبية وعلاجية لهم وتقديم النصح والمشورة والإجراءات الوقائية المناسبة عن طريق فريق متكامل من الأطباء والأخصائيين النفسيين.

٣- إعادة تصميم الوظيفة:

فإنه إذا ما أمكن للمؤسسة أن تحدد مجموعة من الوظائف التي يتضح بأن العاملين بها يعانون من ضغوط عمل مرتفعة، فإن إعادة تصميم تلك الوظائف تصبح استراتيجية مناسبة في هذه الحالة، وبالطبع فإن الهدف من إعادة تصميم الوظيفة سوف يختلف طبقاً لظروف وملابسات كل موقف على حدة، وقد يكون هدف إعادة التصميم هو خلق حالة من التعاون الجماعي والمشاركة عن طريق أداء الوظيفة بالتناوب للتغلب على الشعور بالعزلة وهكذا .

٤- نظم تدريب متطورة:

إن تدريب العامل على الأمور المتصلة بمهام وظيفته، يؤدي تلقائياً إلى زيادة كفاءة أدائه وبالتالي تخفيف ضغوط العمل، خاصة إذا كانت هذه البرامج التدريبية تركز بشكل خاص على تنمية قدرات الفرد في التعامل مع مشكلات العمل وإكسابه المعارف والمهارات اللازمة في كيفية التعامل مع الضغوط، وكيفية التصرف في المواقف المختلفة بالشكل المناسب.

٥- نظم الحوافز وتقييم الأداء:

إن أحساس الفرد بأن أداءه محل تقييم موضوعي عادل من المؤسسة التي ينتمي إليها، وأن هذا التقييم يترجم في شكل نظم مناسبة للثواب والعقاب، فإن جانباً لا يستهان به من المصادر المسببة لضغوط العمل في كثير من المؤسسات يكون قد تم حصرها، وتتقلص بالتالي ضغوط العمل إلى حد كبير، ومن ثم فإن إعادة فحص نظم الحوافز وتقييم الأداء على فترات دورية مناسبة للتأكد من تحقيق هذه النظم العدالة والموضوعية يعتبر استراتيجية مناسبة لإدارة الضغوط.

٦- نظم وقنوات الاتصال:

إن توافر نظم اتصالات فعالة ذات اتجاهين بالمؤسسة يتيح للإدارة التعرف على المصادر المسببة لضغوط العمل، ويشعر العاملون بالمؤسسة أن شكاوهم تصل إلى أعلى مستوى، ويؤكد أن دورهم في المشاركة في عملية صنع القرار هو حقيقة ملموسة، الأمر الذي يسهم في النهاية في عملية التخفيف من ضغوط العمل.

٧- العلاقات الإنسانية الاجتماعية:

الحفلات والرحلات التي تنظمها المؤسسة تكون بمثابة فرصة طيبة لزيادة روابط الصلة والتعارف والتفاهم بين العاملين في المؤسسة، وإزالة ما قد تولده احتكاكات العمل اليومية من ضغوط في جو من الألفة بعيداً عن رسميات جو العمل.

وتستنتج الباحثة من خلال ما تم عرضه سابقاً أن هناك ثمة خطوات يجب أن تقوم بها

المديرات لتنفيذ استراتيجيات إدارة ضغوط العمل ومن بين هذه الخطوات:

١- تحديد مصادر الضغوط ومسبباتها لدى المديرات وإمامهن بطبيعة معوقات العمل والعمل

على التطوير وإمامهن الجيد بها، مع فهم الدور المرتقب منهن.

- ٢- وضوح الأهداف، وإن تكون محددة ودقيقة للحد من آثار ضغوط العمل.
- ٣- الدقة في المعلومات الواردة عن العاملات وأدائهن التي سوف تستند عليها في اتخاذ القرارات المختلفة.
- ٤- وضع خطة متدرجة وتفصيلية لتقليص ضغوط العمل ذات مسارات معقولة يمكن تحقيقها، على أن تناسب أهداف تلك الخطة قناعة العاملات بفاعليتها ودورها في الإصلاح ليساهموا بالتعاون في إنجاحها.
- ٥- إن مواجهة ضغوط العمل مسؤولية جماعية ينبغي وضع مقياس واضح أو معايير وأسس لمؤشرات ضغوط العمل وانعكاسها على أداء العاملين ونشاطهم، ومستويات التجاوب مع الأهداف الموضوعية، ويحد وجود جهاز كفاء يقيم عملية التنفيذ.

ثالثاً: مهارات إدارة ضغوط العمل

مفهوم مهارات إدارة ضغوط العمل:

يعد التعريف هو المدخل الطبيعي للتعامل مع أي موضوع بحثي، ورغم أهمية التعريف فإنه ليس بالأمر اليسير دائماً، ولعل مصطلح "مهارات إدارة الضغوط" من المصطلحات التي تنطبق عليها صعوبة التعريف نظراً للخلاف حول ترجمة المصطلح بين التربويين، لذا رأت الباحثة بأن تقوم بعرض مفهوم "مهارات إدارة الضغوط" بحسب مفردات المصطلح حتى تتضح الصورة بشكل أفضل.

مفهوم المهارات في اللغة:

المهارات في اللغة: جمع مهارة. والمهارة هي الحذق في الشيء، والإحكام له، والأداء المتقن له. يقال: مهَّر الشيء مهارةً، أي «أحكمه وصار به حاذقاً. فهو ماهر. ويقال: مهَّر في العلم وفي الصناعة وغيرهما».

ونجد في مادة "م.ه.ر") يقال: تمهَّر في كذا أي: «حَدَّق فيه فهو مُتَمَهَّرٌ.. يقال: تمهَّر الصناعة». والمهارة هي الإحاطة بالشيء من كل جوانبه، والإجادة التامة له. يقال: الماهر، أي: «الحاذق بكل فن» (إبراهيم أنيس وآخرون، ١٤٣٠هـ)

إذاً يشير مفهوم المهارة في اللغة - كما تبين من تعريفات أهل اللغة - أن المهارة ليست أي أداء يقوم به المتعلم، وأنها لا تتحقق إلا إذا اتسم أداءه بعدد من القدرات العليا، مثل: الحدق، والإجادة للشيء. وهذا ما يساعدنا على أن نستنتج أن من شروط المهارة في اللغة: الحدق والأداء الجيد للشيء من قبل المتعلم؛ كما تقتضي المهارة في اللغة أيضاً: الشمول، فكل ما يتصل بالأداء لا بد أن يكون المتعلم متمكناً منه؛ كما تستوجب الإتقان التام للعمل.

مفهوم المهارات في الاصطلاح التربوي :

تحتل المهارات أهمية كبيرة في الميدان التربوي، وهناك الكثير من الآراء للتربويين في تحديد مفهوم المهارات، فقد عرفها أبو جادو (٢٠١٠م، ص ٧) بأنها: القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقتما نريد. والمهارة نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة. وكل مهارة من المهارات تتكون من مهارات فرعية أصغر منها، والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي. ومن تعريفات المهارة أيضاً تعريف أبو حطب، وصادق (٢٠٠٨م، ص ٣٣٠) بأنها خصائص النشاط المعقد الذي يتطلب فترة من التدريب المقصود، والممارسة العملية، بحيث يؤدي بطريقة ملائمة، وعادة ما يكون لهذا النشاط وظيفة مفيدة. ومن معاني المهارة أيضاً الكفاءة والجودة في الأداء. وسواء استخدم المصطلح بهذا المعنى أو ذلك، فإن المهارة تدل على السلوك المتعلم أو المكتسب الذي يتوافر له شرطان جوهريان، أولهما: أن يكون موجهاً نحو إحراز هدف أو غرض معين، وثانيهما: أن يكون منظماً بحيث يؤدي إلى إحراز الهدف في أقصر وقت ممكن. وهذا السلوك المتعلم يجب أن يتوافر فيه خصائص السلوك الماهر. في حين عرفها السلمي (٢٠٠٨م) بأنها: «السمات والقدرات التي تعطي القدرة على أداء عمل معين بإتقان مع الإقتصاد في الجهد والوقت وتحقيق الأمان، وقد تكون المهارة سهولة في القيام بعمل من الأعمال بدقة مع مراعاة الظروف القائمة وغيرها، ويمكن أن تكون المهارة حركية أو ذهنية» ص ٩.

ومما سبق تستخلص الباحثة أن مفهوم المهارة في اصطلاح التربويين، يشير إلى أن المهارة يمكن أن توصف من حيث طريقة الأداء، وهي: السهولة، والسرعة، والدقة؛ أو توصف من

حيث معيار الأداء، وهو: الإتقان أو الإجابة، أو اقتصاد الوقت والجهد؛ أو من حيث: نوع الأداء؛ وهو عملي، أو نظري .

كما يتضح أن المهارة تتطلب أداء يقوم به المتعلم، هذا الأداء يجب أن يتم بدرجة عالية؛ الأمر الذي يشير إلى أن المهارة تتطلب أداء من نوع خاص. وأن المهارات يجب أن تعبر عن «مجموعة استجابات الفرد الأدائية المتناسقة التي تنمو بالتعلم والممارسة حتى تصل إلى درجة عالية من الإتقان»، كما أنها مكتسبة يمكن تعلمها أو اكتسابها أو تكوينها لدى المتعلم، عن طريق المحاكاة والتدريب، وأن ما يتعلمه يختلف باختلاف نوع المهارة وطبيعتها وخصائصها والهدف من تعلمها".

مفهوم مهارات إدارة ضغوط العمل :

عرف Jepson ,E& Forrest (2008) مهارات إدارة الضغوط بأنها الأساليب الظاهرة أو الخفية التي يستعملها الفرد للتقليل من الضغوط أو الظروف الضاغطة المحيطة ببيئة العمل . (P. 76).

بينما عرفها (Harris,2009) بأنها الأساليب والطرق التي يتبعها الفرد بإتقان عالٍ لمواجهة الضغوط ومعرفة كيفية التعامل مع مواقف التهديد والتحدي وتعد بمثابة حواجز تحمي الفرد من النتائج الضارة للضغط على الصحة البدنية والنفسية والعقلية". (P. 27)

كما عرفها (Lazarud & Folkman, 2008) بأنها أساليب معرفية وسلوكية متغيرة ومستمرة ومكتسبة لتنظيم متطلبات داخلية أو خارجية محددة والتي تقيم على انها مرهقة وتتجاوز مصادر المواجهة التي يستخدمها الفرد . (P.219)

بينما عرفها أبو العيد (٢٠١١م) بأنها الطرق والأساليب المتقنة التي يحاول من خلالها الفرد التعامل مع الضغوط التي يواجهها والتي بدورها تمكنه من إدارتها والتعامل معها بطريقة سليمة. (ص ١١)

وفي سياق متصل عرفها كاور وكمار (2008) Kaur ,S&Kumar بأنها الأساليب التي يمكن أن يتعلمها الفرد لمعرفة كيفية مواجهة الضغوط بصفة عامة سواء في الحاضر أو المستقبل.

كما عرفها جون John (٢٠١٣ م) بأنها مجموعة من السمات والخصائص النفسية والشخصية والتي تجعل الفرد قادراً على إدارة عمله بطريقة منظمة وسلسة وتجعله قادراً على تلافي الضغوط أو مواجهتها بطريقة فعالة وإيجابية دون حدوث خلل شخصي للفرد أو على مستوى المنظمة. (ص ١٣)

الفرق بين المهارة والقدرة والمعرفة :

يذكر الخضري، ورياض (٢٠٠٩م) أن المقصود بالمهارة هو: الوصول بالعمل إلي درجة من الإتقان، بحيث يتيسر على صاحبه أدائه في أقل ما يمكن من الوقت والجهد وتحقيق الأمان وتلافي الأضرار والأخطاء . ومن ثم فالمهارة هي أداء العمل بسرعة ودقة وهي بهذا تختلف عن القدرة من حيث أن القدرة تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه، ومن ثم فإن الفرق بين المهارة والقدرة هو فرق في الدرجة لا في النوع، فمثلاً : إذا كانت لدينا المعرفة والمعلومات الكافية عن الحاسب الآلي واستخداماته والتعامل معه وبرامجه، فنحن لدينا المعرفة، وإذا كان لدينا القدرة على استخدام الحاسب الآلي، فنحن لدينا القدرة فمجموع المعرفة والقدرة هي أن لدينا (مهارة استخدام الحاسب الآلي) إذن نستطيع القول بأن المهارة = المعرفة + القدرة. (ص ٤)

الفرق بين المهارة والموهبة :

يبين أبو السعود (٢٠٠٨م) أن المهارة يمكن اكتسابها وتميئتها لدى الفرد، أما الموهبة فهي عطية من الله سبحانه وتعالى فالكل لا بد وأن يكتسب مهارة الإنصات والحديث لأنها مهارة تخص كل فرد، ولكن ليس كلنا نستطيع أن نرسم وأن يكون لديه الحس الفني لأنها موهبة. (ص ١)

أهمية امتلاك مديرات المدارس الابتدائية لمهارات إدارة ضغط العمل:

يوصف هذا العصر بخصائص وسمات. منها الطفرة العلمية الهائلة والتقنيات المتقدمة المذهلة في كافة قطاعات الحياة. كما يتميز بأنه عصر تتلاحق فيه الأحداث وتزداد فيه وتيرة الضغوط يوماً بعد يوم ووسط هذه الظروف تواجه مديرات المدارس العديد من ضغوط العمل والتي تتطلب مهارات معينة للمساعدة على إدارة هذه الضغوط دون إعاقة لسير العملية التربوية والتعليمية

بالمدرسة، ولعل أكثر ما يؤكد ضرورة تمكن مديرات المدارس الابتدائية من مهارات إدارة الضغوط ما ذكرته الدعليج (١٤٢٦هـ) "أن هذا العصر المتزايد الضغوط وسيطرتها على مختلف مجالات الإنتاج والأعمال والحياة يدعو للوصول إلى إدارة عصرية تمتلك مجموعة من المهارات التي تؤهلها لمجابهة هذه التحديات والضغوط بنجاح وتحقيق معدلات إنتاج مرتفعة عن طريق تغيير مفاهيم وأساليب العمل الإداري فتأثير هذه الثورة الهام على الإدارة أدى إلى حسن استخدام الموارد المتاحة وزيادة فعالية الإنتاج ومردوده " (ص ٣٣)

بينما ترى عميرة (٢٠٠٦م) "أنه من المهم أن تكون لدى المدرسة إدارة تدرك كيف تتعامل مع ضغوطات العمل، كما يجب أن تكون هذه الإدارة قائمة على موظفين لديهم الخبرة الكافية والتدريب الشامل لجميع العمليات، والخطوات التي يتكون منها هذا العمل الإداري والتقني " (ص ١٠)، ويضيف أبو ناصر (٢٠٠٧م : ٢٣) " أن دور المدير في ظل عصر العولمة يطرح مسؤوليات كبيرة على عملية بنائه وتسلحه بأساسيات قيادية ضرورية ومهارات قيادية وفنية عالية ؛ لزيادة الإنتاجية وتوفير الوقت والجهد، ويوضح هلال (٢٠٠٩م : ٥٦) " أن امتلاك مديري المدارس للمهارات المطلوبة تساعد في التعامل مع الحالات التي تعتمد بدرجة كبيرة على الخبرة باستخدام الأنظمة وأنظمة دعم القرارات وأنظمة دعم المديرين، وتساعد في زيادة نطاق الاشراف، وتساعد في درجة الجدية في العمل بسبب الإمكانيات العالية التي توفرها هذه المهارات للإدارة في عمليات التوجيه والرقابة والتحكم، وتعمل على توفير الوقت والجهد والتكاليف " .

وأكدت نتائج دراسة لاند **Lori Boyland** (٢٠١١) أن امتلاك مديري المدارس لمجموعة من المهارات والسمات والتي تتمثل في ممارسة التمارين الرياضية بانتظام باعتبارها الاستراتيجية الأولى من وجهة نظرهم، وتجنب طرق التفكير السلبي وتجنب عادة أخذ العمل إلى البيت كل ليلة، توفير الوقت الكافي لتناول الطعام كل يوم، وتجنب الاسهاب في الحديث عن الأخطاء، وتشجيع الخروج من المكتب بين وقت وآخر والجلوس مع الأطفال، وزيادة مستوى التواصل مع الآخرين، وتدوين مهام اليوم التالي قبل الخروج من المكتب كل يوم، وتجنب العجلة في اتخاذ القرارات، والتخلي بروح مرحة، والحرص على التنظيم، كل هذا يؤدي إلى تقليل ضغوط العمل وتلافيها ومن ثم تحسين فاعلية الأداء.

بينما يرى القريوتي (٢٠١٠م : ٤٢) ضرورة "الأخذ بالتقنية الحديثة في الإدارة، كاستخدام الحاسب الآلي في تنظيم المعلومات وحفظها وتداولها ؛ للتخفيف من حدة العمل الإداري الذي يشغل كاهل مدير المدرسة، ولتحقيق مساهمة فاعلة في تنمية البرامج التربوية"، ويؤكد الطويل (٢٠٠٧م : ١٦٧) الحاجة الماسة لإحداث نقلة نوعية في العملية التعليمية حيث يقول: "اليوم وبخاصة في البلدان النامية هناك حاجة ماسة إلى قادة تربويين يتميزون بالتربية الجيدة والتهيئة المناسبة والمقدرة على تحمل المسؤولية والضغوطات المتزايدة في العمل ولديهم العمق الأخلاقي الأصيل والإخلاص والتفاني في ممارسة متطلبات أدوارهم القيادية، ومن هنا تزداد الحاجة إلى تطوير الشجاعة والرغبة لدى القادة التربويين لتعميق مسلماتهم وتفهم تحيزاتهم وتبصير جميع ما يشتمله النظام التربوي والتعامل معه ضمن معطيات اليوم وآمال المستقبل وعدم الانكفاء على الماضي، وبغير ذلك لن يكون هناك أية إبداعات أو تمايزات عما ألفناه في الماضي، وسترتفع وتيرة الضغوط أكثر من السابق بسبب المستجدات السريعة والمتغيرات المتلاحقة لهذا العصر " .

وبناءً على ما سبق تستخلص الباحثة أن التعليم يتأثر إلى حد كبير بقدر ما يحدثه مدير/مديرة المدرسة من تطوير في أداء العاملين، كذلك في النواحي الإدارية التي يمارسها يوميا، فنجاح مدير/مديرة المدرسة يتوقف على مدى قدرته على تطوير أدائه المدرسي، ومما يجعل الإدارة المدرسية قادرة على التطوير والتغيير لأبد لها من المتابعة المستمرة لهذا التطور في المحيط الخارجي، وتوسع قدراتها للعمل بأساليب قيادية تتفق مع ما يحيط بالمدرسة من تطور في مختلف المجالات، ومحاولتها الدائمة لتنمية مهاراتها ؛ لذا يعد امتلاك مديرات المدارس الابتدائية لمهارات إدارة ضغوط العمل من الأمور الضرورية التي لا غنى عنها.

كيفية تنمية مهارات إدارة ضغوط العمل :

لخص أبو السعود (٢٠٠٨م) عدداً من النقاط المهمة والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تعلم المهارات بصفة عامة وهي:

- ١- أن المهارة ليست درس يحتوي على معلومات، وبمجرد إدراك تلك المعلومات والحصول على شهادة بحضور ذلك الدرس فقد أصبح الفرد متميزا بتلك المهارة .فكلنا يعرف جيدا فائدة مهارات الاتصال ولكن من يعمل بها ؟! فالمهارة تدريب وممارسة لوقت ما من

خلاله تصبح المهارة جزء من شخصية الفرد، وأما الدروس والدورات التدريبية ماهي إلا

عرض لأهمية المهارة ومفرداتها وقواعدها وطرق اكتسابها

٢- إن من أهم وأفضل الطرق التي تساعد على اكتساب مهارة ما هو مصاحبة الأصدقاء

الذين يتميزون بهذه المهارة، وصدق رسول الله صلى الله عليه وسلم حين قال : " المرء

على دين خليله، فلينظر أحدكم من يخالل". أخرج أبو داود في سننه (ح٤٨٣٣)

٣- اليقين بأن كل إنسان يستطيع أن يكتسب أي مهارة وأن تصبح جزء من شخصيته

فالنجاحون لا يتميزون عن غيرهم إلا في شيء واحد وهو أنهم استطاعوا أن يضعوا

أحلامهم قيد التنفيذ، وهكذا ليس بعيدا أن يكون الإنسان ماهرا في أي عمل، فإن اكتساب

المهارات وجعلها طبع يعود في المقام الأول لاستعداد الفرد لاكتساب هذه المهارة وإصراره

على ذلك. (ص ١)

وذكر السلمي (٢٠٠٦م) أنه يمكن لمدير المدرسة اكتساب أي مهارة وتتميتها، وذكر عدداً

من النقاط التي يمكن أن تساعد على ذلك، ولخصتها الباحثة فيما يلي:

- إخلاص النية لله تعالى
- الممارسة المستمرة للمهارة .
- متابعة ما يكتب حول المهارة
- المشاركة الفاعلة في المعارض والندوات الخاصة بالمهارة
- زيارة المتخصصين بالمهارة والتواصل معهم .
- إقامة لقاءات دورية خاصة بالمهارة .
- نشر التجارب الشخصية الخاصة بالمهارة والاستفادة من تجارب الآخرين .
- التفاؤل الدائم بالنجاح وعدم اليأس عندما تعترض بعض العقبات.
- معرفة المهارات الكامنة ومحاولة تتميتها. (ص ٢٥ - ٢٦)

ونقل القرني (٢٠١١م) مجموعة من الاقتراحات والتصورات لتطوير الإنجاز وتنمية المهارات منها ما يلي :

١- الوعي بما هو مطلوب من الفرد، أو تم تكليفه به : حيث إن معرفة الفرد لما هو مكلف به والمتوقع منه يساعده في البحث عن وسائل تحقيقه .

٢- الطرق والاستراتيجيات : يسهل العمل إذا كانت هناك استراتيجيات وطرق عمل سليمة ومنظمة لذلك، وهي ما تمثلها المهارات

٣- الثقة بما يفعله الفرد :يحتاج النجاح إلى أن يشعر الفرد بأنه يتعلم وينجز ويحصل، والعديد من الأفراد يزداد نجاحهم نتيجة لمرورهم بخبرات عمل ناجحة، وشعورهم بالفرد في أدائهم، وإن كانت ليست لديهم أية فكرة عن مستوى ذكائهم.

٤- الألفة : إذا كانت المهارات تتحسن بالممارسة والتغذية الراجعة من الآخرين، أو من الشخص نفسه بمراقبته لأدائه ومعرفته بنتيجة هذا الأداء، فإن الفرد إذا أدى نفس العمل كان خبيراً بالطرق المختصرة لذلك العمل، وأعبأ بالمهارات الفرعية التي يحتاج إليها، ويستطيع التركيز في إنجاز العمل مدداً أطول، مؤدياً للمهارات الفرعية والمهارة الكلية بشكل آلي وكفاءة أفضل.

٥- الوعي بالذات وتقويمها : لكي تطور الفرد مهاراته يجب أن يعرف أولاً: أين هو منها، وما نقاط الضعف والقوة لديه فيها، وماذا يريد من الإنجاز والتحسين في تلك المهارات. والاستبصار بالذات يساعد على تقويم ما لديه من مهارات، أفضل من الاعتماد على تقويم الآخرين. (١٧ : ١٨)

تصنيفات مهارات إدارة ضغوط العمل:

تنقسم المهارات من حيث المصدر إلى نوعين: فهي إما أن تكون موروثية (طبيعية) لدى الإنسان أو أنها تكون مكتسبة، يكتسبها الفرد بالخبرة والتعليم والتدريب وتتمو بالممارسة، ويؤكد ذلك السلمي(٢٠٠٦م) بقوله "مصدر المهارة يكون الوراثة - المهارة الطبيعية أو الفطرية - وهي التي تسمح لبعض البشر بقدرات لا تتوفر لغيرهم دون جهد أو إرادة منهم كما قد تكتسب المهارات من

البيئة المادية والاجتماعية التي يحيا الفرد فيها وهذه المهارات المكتسبة تمثل نتيجة التقليد، والتعليم والتدريب، والممارسة الموجهة تحت إشراف خبراء أو معلمين أو مدربين"، كما يؤكد أيضاً " أن المهارات الفطرية أو الموروثة أقل تأثيراً في تكوين المدير الناجح، حيث تتركز المهارات الإدارية والقيادية في القدرات المكتسبة التي يتعلمها المدير ويتدرب عليها، ويمارسها تحت إشراف من هم أكثر منه علماً وخبرة، ومن ثم تصقل تلك المهارات وتتطور ويتحسن أداء المدير تبعاً لذلك، وتتميز النتائج التي يحققها، ومن المتفق عليه أيضاً أنه حتى يكتسب المدير المهارات اللازمة للنجاح الإداري فلا بد أن يكون لديه الحد المعقول من المهارات الفطرية التي يبني عليها هيكل مهاراته المكتسبة ص ٢٣

وصنف (يوبيا- ميببي) Uba-MbibI (٢٠١٣) مهارات إدارة الضغوط إلى نوعين

على النحو التالي:

- مهارات تركز على المشكلة
- مهارات تركز على الانفعال.

ورغم أن هذه الأخيرة قد تستخدم أحياناً وقد تكون مفيدة (على نحو مؤقت) فإن الأولى (المرتكزة على المشكلة) هي الأكثر فاعلية. والمقصود بالمهارات المرتكزة على الانفعال هو أن يمتلك الفرد مهارة الانشغال بالذات؛ أي ينشغل بحالته النفسية من جراء الضغوط الذي تعرض له دون عناية بمصدر هذا الضغط أو سببه. فالطالب الذي يرسب في الامتحان كل ما يعنيه (إذا كان مركزاً على الانفعال) هو أنه حزين أو مكتئب، ومن ثم فإنه يفكر في الخروج من المنزل أو السفر لتحسين حالته النفسية دون انشغال بسبب الرسوب ومحاولة علاجه حتى لا يتكرر.

بينما صنف أبو العيّد (٢٠١١م، ص ٥٤) مهارات إدارة الضغوط بالنسبة للمديرين إلى قسمين رئيسيين، أولهما ويمكن اعتباره مهارات عامة والآخر هو المهارات المتخصصة التي تحتاج إلى نوع من التدريب.

القسم الأول: المهارات العامة: ومن أهمها :

١- المهارات الروحية العامة : ومنها إخلاص نية الفرد لله تعالى، وإصلاح العلاقة بين الفرد وربّه وخالقه والتمسك بشرعه ومنهجه والاستعانة به واللجوء إليه في كل الأحوال والتوكل عليه مع الأخذ بالأسباب.

٢- المهارات الإدارية والفنية : وأشار القرني (٢٠١١م) إلى أن المهارات الفنية تتعلق بالأساليب والطرق التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية توفر قدر من المعلومات والقواعد العلمية والفنية التي يتطلبها العمل الإداري، لهذا السبب نجد أن المهارات الفنية في الإدارة المدرسية ترتبط بالجانب العملي أكثر من أي جانب آخر، كما يقصد بالمهارة الفنية الكفاية في استخدام المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والقدرة على الأداء الجيد في مجال العمل المدرسي، وسهولة استخدام الوسائل والأساليب الفنية في إنجاز المهام . فبالإضافة إلى المهارات الإدارية العامة كالقدرة على تخطيط العمل .. تنظيمه وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات، ومعرفة اللوائح والأنظمة في إجراءات العمل، والمرونة الإدارية في التعامل مع المشكلات الإدارية، والتعامل مع فريق العمل على حسب نمط شخصية الموظف والعمل بروح الفريق الواحد في الإدارة المدرسية ومهارة تفويض الصلاحيات، وإجادة التعامل مع الإدارة المركزية بالإضافة إلى ذلك يحتاج القائد الإداري إلى مهارات فنية متخصصة في مجال عمله كي يستطيع تفهم الجوانب الدقيقة في هذا العمل، وكي يستطيع التعامل مع العاملين والمتخصصين الذين يشرف عليهم، ولهذه المهارة أهمية كبيرة، خاصة في عصر التخصص والتطور السريع في مجالات الحياة المختلفة، وعلى مدير المدرسي أن ينمي هذه المهارة لديه وذلك عن طريق التدريب الذاتي. (ص ٢٢)

٣- مهارات التخلص من الطرائق السلبية في إدارة الضغوط، ومنها التخلص من:

- (أ) الاتكالية، وتأجيل أعمال اليوم إلى الغد .
- (ب) إهدار الوقت وعدم العناية بإدارة الوقت وكيفية تخطيطه.
- (ج) اللجوء إلى ميكانزمات الدفاع (الحيل الدفاعية) كالانسحاب، والإنكار.
- (د) الانهماك الشديد في العمل مع عدم أخذ وقت للراحة .

- هـ) اتباع أساليب غذائية خاطئة وعدم ممارسة الرياضة .
- و) التصلب والتعصب للرأي والتمسك بأساليب التفكير اللامنطقي وعدم المرونة.
- ٤- مهارات إدارة الذات .
- ٥- المهارات النفسية.
- ٦- مهارات إدارة الانفعال.
- ٧- المهارات الإنسانية ويقصد بها إدارة العلاقة مع الآخرين بطريقة أكثر فعالية بحيث يستطيع مدير المدرسة التعامل بنجاح مع الآخرين، والأسلوب الذي يجذب به الآخرين إليه ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل، ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء
- ٨- مهارة الكوب الملتان : ويقصد بها النظر إلى الأمور نظرة إيجابية
- ٩- مهارات إدارة التغيير
- ١٠- مهارة البحث عن المساعدة الخارجية وقت الضرورة .
- ١١- مهارات تطوير أساليب تقيل الآثار السلبية للضغوط ،ومنها:
- أ) الاستفادة من الهدى الإسلامي المتمثل في القرآن والسنة وسيرة النبي الكريم صلى الله عليه وسلم وصحابته الكرام .
- ب) الوعي بالمواقف التي تستثير الغضب وتسجيلها وتسجيل أسبابها وكيفية الاستجابة لها .
- ج) مراجعة النتائج التي تترتب على مواقف الغضب وهل هي توافقية أم لا؟
- د) مناقشة هذه المواقف مع بعض الزملاء والأصدقاء موضع الثقة .
- هـ) تعلم فنون الاسترخاء .
- و) استباق المواقف التي تستثير الغضب بالاستعداد لها .
- ز) الاستفادة من خبرات المتخصصين في العلاج المعرفي السلوكي.
- ح) تعلم كيفية اكتشاف الإشارات التحذيرية للضغوط والوعي بها .
- ط) عدم تجاهل المواقف الضاغطة والحديث عنها .
- ي) التعلم من الأشخاص الذين لا يعانون من الضغوط .
- ك) الاحتفاظ بسجل للأوقات والمواقف التي تجعل الفرد أكثر توتراً .

- (ل) تنمية الوعي بالجسم والتغييرات التي تحدث فيه
 (م) تعلم قيمة التفكير الايجابي .
 (ن) تحديد الأهداف الرئيسية الثانوية السعادة بتحقيقها .
 (س) تعلم مهارات ترتيب الأولويات .
 (ع) تعلم مهارات التفاوض الفعال
 (ف) الفصل بين العمل والحياة الشخصية. (أبو العيد ، ٢٠١١م : ٥٥)

القسم الثاني: المهارات المتخصصة : ويقصد بها المهارات التي تحتاج إلى نوع من التدريب

- يذكر أبو العيد (٢٠١١م) عدداً من المهارات المتخصصة التي يحتاج مدير المدرسة إلى التدريب عليها حتى يستطيع إدارة ضغط العمل بنجاح، وقد لخصتها الباحثة فيما يلي :
- ١- مهارة الاسترخاء: وهي مهارة تستند إلى مسلمة مؤداها التفاعل المتبادل بين الجسم والنفس، وأن التوتر يؤدي إلى توترات عضلية وإجهاد في عدد من أجهزة الجسم، كما أن آلام الجسم تؤدي إلى تغيرات انفعالية واضحة، ومن ثم فإن تحقيق درجة من الاسترخاء يؤدي إلى تحسن الحالة النفسية. ولما كان التوتر العضلي عرضاً شائعاً في حالات التعرض للضغوط فإن استخدام مهارة الاسترخاء يعد أحد أساليب إدارة الضغوط التي تستخدم مع حالات القلق والمخاوف وغيرها.
 - ٢- المهارات الاجتماعية: حيث تعتمد الحياة المعاصرة في كثير من جوانبها على التواجد مع جماعات من الأفراد لفترات طويلة، وقد تقتضى الظروف أنماطاً مختلفة من التفاعل مع هؤلاء الأفراد. وقد يكون لدى الفرد معرفة وثيقة بالآخرين وقد تكون هذه المعرفة سطحية أو غير موجودة. ومن هنا فقد يحتاج الفرد الذي يعاني من صعوبة التعامل مع الآخرين والتفاعل الايجابي معهم إلى تعلم عدد من المهارات الاجتماعية ومن أهمها :
 (أ) مهارة الاتصال بالآخرين: ويقصد بها استخدام وسيلة الاتصال المناسبة لكل موقف، وتركيز الانتباه على الأشخاص الذين تتواصل معهم.

ب) مهارة الإنصات: حيث يمكن الإنصات من الاستمتاع لما يقوله الآخرون وما يشعرون به، ويمكن لمدير المدرسة أن ينمي هذه المهارة من خلال التركيز على ما يقوله الآخر، ومراقبة الهاديات غير اللفظية التي تأتي منه فهي التي تكشف عن الانفعالات.

ج) مهارة توكيد الذات: ويقصد بها به الدفاع عن الحقوق والتعبير عن المشاعر بحرية دون انتهاك حقوق الآخرين، ودون الوصول إلى العدوان على تلك الحقوق، ويمثل توكيد الذات في حقيقة الأمر جوهر الاتصال الجيد، وتوجد طرق وأساليب فنية كثيرة يمكن التدريب عليها لتعلم السلوك التوكيدي ومنها الاقتداء، وتمثيل الأدوار، وقلب الأدوار، وتكرار السلوك، والتدعيم، وغير ذلك.

د) مهارة حل المشكلات: حيث من الممكن أن يواجه مدير المدرسة في حياته اليومية وفي عمله أنماطاً مختلفة من المشكلات. وتمثل هذه المشكلات، خاصة التي يجد صعوبة في حلها، ضغوطاً متزايدة عليه. ونظراً لافتقار بعض مديري المدارس لمهارات حل المشكلات، مع نقص الخبرة، والتأثر الانفعالي السلبي بهذه المشكلات، فإنهم بحاجة إلى التدريب على منحى حل المشكلات الذي لا يركز على حل مشكلة بعينها بقدر ما يعطى أسلوباً عاماً للتعامل مع المشكلات عموماً. ويوجد عادة منظوران للتدريب على حل المشكلات: الأول فردي (أي عندما يفكر الشخص بمفرده في حل المشكلة ويكون التدريب فردياً أيضاً) والثاني جماعي (عندما تدرب المجموعة على كيفية حل المشكلة).

ويمكن تنمية مهارة حل المشكلات فردياً من خلال الخطوات التالية:

- تحديد المشكلة بوضوح وبشكل محدد حيث إن الكلام العام والأوصاف المطلقة لا تفيد كثيراً في حل المشكلة.
- جمع البيانات الملائمة للمشكلة وضع قائمة بكل البيانات الممكنة.
- تحليل البيانات التي تم جمعها.
- توليد المزيد من الحلول للمشكلة.
- تقييم بدائل الحل المطروحة ومن ثم اختيار أحد الحلول.

- مناقشة البدائل والحلول المطروحة مناقشة متأنية وبهدوء ومن ثم اختيار أفضل هذه الحلول لتنفيذها
- تطوير خطة للعمل؛ أي إيجاد الوسائل لتنفيذ الحل الذي اخترته .
- تنفيذ خطة العمل .
- مراجعة ناتج تنفيذ هذه الخطة.

ويمكن تنمية مهارة حل المشكلات في موقف جماعي من خلال الخطوات التالية:

- استخدام ما يسمى بالعصف الذهني أو التفكر وهي عملية يتم من خلالها استحضار أكبر عدد من الأفكار حول موضوع معين في وجود مجموعة من الأفراد، بحيث يعمل كل منهم كمثير للآخرين، مع عدم القيام بأي تقييم للحلول أثناء طرحها أو القيام بمقاطعة المتحدث، وعند الانتهاء من طرح الحلول من جانب كل عضو في المجموعة يتم البدء بمناقشة هذه الحلول على نحو جماعي للوصول إلى أفضلها ومن ثم محاولة تنفيذه (أبو العيد، ٢٠١١م، ص ٥٦).

مهارات إدارة ضغوط العمل الواجب توافرها لدى مديرات المدارس الابتدائية :

بعد اطلاع الباحثة على الأبحاث والدراسات السابقة فيما يتعلق بمهارات إدارة الضغوط وجدت أن نجاح مديرة المدرسة في مواجهة وإدارة الضغوط يتوقف على امتلاكها لعدد من المهارات القيادية التي تساعدها على إنجاز مهامها دون المزيد من العناء والجهد مما يقلل بطبيعة الحال من الضغوط التي يمكن أن تتعرض لها، لذا اختارت الباحثة أربعة مهارات قيادية لإدارة ضغوط العمل وهي تمثل ما توافق عليه الفكر الإداري التربوي المعاصر، وهذه المهارات هي (المهارات الإدارية - المهارات الفنية - المهارات الذاتية - المهارات الإنسانية) وفيما يلي توضيح لهذه المهارات :

١- المهارات الإدارية: يحتاج القائد الإداري إلى مهارات إدارية، تعينه على أداء مهامه بسهولة ويسر دون عناء ولا ضغوط، وتساعده في اختيار مساعديه وتشكيل فرق العمل المتجانسة، والفعالة التي يعهد إليها بمهام إدارة الأداء مرتبة متوقعة في هيكل المهارات القيادية للقائد الإداري المعاصر، ومن بين هذه المهارات الإدارية المهمة، مهارة اللجوء للوائح والأنظمة في

إجراءات العمل، وتشير فرج (١٤٢٨ هـ، ص ٥٤) إلى أن امتلاك مديرات المدارس للمهارات الإدارية يوفر عليهن المزيد من العناء ويخفف من حدة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتقهن، ويضيف الأسطى (٢٠٠٩م) أن هناك ثمة مهارات تتفرع عن المهارات الإدارية ينبغي أن يعمل على تميئتها حتى تسهم في إنجازه للعمل وتؤهله للنجاح والتغلب على صعوبات العمل الإداري ومن هذه المهارات ما يلي :

(أ) مهارة إدارة الوقت : إدارة الوقت Time Management :

تشير مهارات إدارة الوقت إلى القدرة على الإدراك الواعي للوقت من حيث تحديد الزمن المناسب وتحديد وقت للتخطيط والتفكير في العمل لإنجاز كافة نقاط جداول الاجتماعات وتنفيذ المهام الإدارية والتحكم فيها بكفاءة للتخلص من العبء النفسي لكثافة المطالب التعليمية. (ص ٣٤).

كما قسم المخلافي (٢٠٠٩م : ٣٤) مهارات إدارة الوقت إلى أربع مهارات هي:

- مهارة التخطيط قصير المدى: وتشير إلى قدرة إدارة المدرسة على وضع خطة عمل مكتوبة تتضمن قائمة بالأهداف والمهام والأنشطة التي تسعى إلى تحقيقها خلال فترة زمنية قصيرة.
- مهارة التخطيط بعيد المدى: وتشير إلى قدرة مديرة المدرسة على وضع جدول زمني يتضمن قائمة بالأهداف والمهام التي تسعى إلى تحقيقها خلال فترة زمنية طويلة.
- مهارة ضبط الوقت: وتشير إلى قدرة مديرة المدرسة على التحكم في وقتها واستخدامها بطريقة فعالة ومثمرة، وتجنب قضاء وقت طويل في أمور غير مهمة.
- مهارة تنظيم وقت الإدارة: وتشير إلى قدرة مديرة المدرسة على وضع جدول زمني للعمل المدرسي يساعدها في تحقيق الأهداف التي يجب إنجازها، ويلتزم بها.

(ب) المهارات الاجتماعية:

وهي التي تتصل بالتعامل مع الغير وبالقدرة على خلق بناء قوي متماسك متكامل متعاون من العنصر البشري الذي يتعامل معه القائد الإداري، وفهم نمط كل شخصية للتعامل الأنسب معها والقدرة على التفاوض مع كل شخصية حسب ميولها، وإدارة الخلافات بين منسوبي المؤسسة بحيادية تامة، ولكي تتوفر هذه المهارة فإنه يتعين على من يتعرض لمواقف القيادة أن يكون على

علم ودراية بأسس تنسيق الدوافع والجهود، وأن يكون على علم تام بطبيعة العنصر البشري الذي يعمل معه، وعلى خبرة بالتعامل معه. (جوهر، ٢٠٠٦، ٣٩٥).

ج) مهارات التفويض الإداري:

عرّف عريفج (٢٠٠٩م) مهارات التفويض بأنها قدرة القائد التربوي على نقل مجموعة من صلاحياته الإدارية إلى أفراد مدعومين باتخاذ القرارات ولديهم الشجاعة على تحمل مسؤوليات ما يتخذونه من قرارات، وتعد مهارة التفويض من المهارات القيادية المهمة إذ تعتبر من أهم مواصفات القائد التربوي الناجح. (ص ٧٦).

وأشار الغروي (١٤٣٥هـ) إلى أن شخصية مدير المدرسة المفوض تتسم بالثقة بالنفس ويمن حوله، كما يتسم بامتلاكه أدوات التخطيط الفعالة، والإيمان بأهمية الشراكة في العمل، والعمل على استشراف مستقبل المؤسسة، وتقديم خدمات متميزة إلى الآخرين، كما يشير إلى أهمية امتلاك مديري المدارس لمهارات التفويض في تطوير المدرسة وفي تيسير اتخاذ القرارات وفي إنجاز الأعمال بسهولة ومرونة وفي صناعة أكثر من قائد في المدرسة وفي بث الثقة بمنسوبي المؤسسة، كما أن من فوائد التفويض في اتخاذ القرارات مشاركة الآخرين في إدارة المؤسسة والاستفادة من خبرات الآخرين، وتوفير الوقت، والسرعة في اتخاذ القرار بحكم أن الصلاحيات موزعة عند أكثر من شخص فعند غياب المسؤول أو وجوده في اجتماع أو إجازة لن يتعطل العمل بل يسير بشكل انسيابي ومرن، كما تعمل مهارة التفويض على إبراز الصف الثاني في المدرسة وإعطائهم مزيداً من الثقة واكتشاف قدراتهم، وإشعارهم بحجم المسؤولية، كما يساعد التفويض مدير المدرسة على أن يجد وقتاً لتدبر أمور مدرسته مع من حوله والعمل على التخطيط المستمر لرفع كفاءة الأداء التربوي والتعليمي. (ص ٤٣).

وقسم عبد الحميد (٢٠١١م) التفويض إلى قسمين هما:

■ التفويض المؤقت:

ويحدث عند سفر المسؤول أو تمتعه بإجازته أو وجوده خارج إدارته أو مرضه وهذا التفويض ينتهي بعودة المسؤول.

▪ التفويض المستمر:

وهو تفويض مبني على دراسة قام بها المسؤول لإدارته واطلع على تقويم إدارته أو من خلال لجان شكلت لدراسة الصلاحيات ومدى حاجة الميدان إلى تفويض بعضها لسرعة إنجاز العمل. (ص ٦٣)

د) شروط التفويض:

يشير عبد الحميد (٢٠١١م) إلى أن القائد التربوي عندما يرغب في تفويض بعض صلاحياته إلى شخص أو اشخاص آخرين فيجب أن يضع بعض المعايير المهمة في الشخص المراد تفويضه ومن أهم هذه المعايير: أن يختار الشخص المناسب لهذا التفويض، وأن يكون واثقاً في نفسه، كما أن يجب أن يحصل المفوض على تدريب كافٍ، وأن يكون هذا التفويض نظامياً ومكتوباً، كما يجب أن يكون مؤثراً وليس روتينياً، وأن تحدد النتائج المراد الوصول إليها من خلال هذا التفويض، كما يجب على القائد المفوض لصلاحياته أن يكون سنداً لمن فوضه من حيث الصبر وعدم التعجل في إصدار الاحكام واستعجال النتائج بل يمنحه الفرصة الكافية والوقت الكافي لممارسة هذه الصلاحيات وتقديم الاستشارة في حالة طلبها، ويجب الأخذ في الاعتبار توقع حدوث بعض الأخطاء لأن الشخص سوف يتخذ قرارات ومع مضي فترة من الوقت سوف تتكون الخبرات وتقل الأخطاء ويصبح المفوض إليه ذو خبرة، ومشروع قيادي ناجح. (ص ٦٥)

هـ) المهارات الفكرية:

يحتاج القائد الإداري إلى مهارات فكرية تساعده في تقدير المواقف واستخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات وتقييمها واختيار الحلول المناسبة والمرونة في تجريب وسائل أخرى في حال فشلت الوسيلة المستخدمة سابقاً في حل المشكلة وتتبلور في مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات، واستثمار المعلومات المتاحة، وتوظيفها، كذلك يعتمد نجاح القائد الإداري الفعال على مهارته في بناء الاستراتيجيات، وتنمية السياسات، وهي ضرورية بالنسبة لمديرات المدارس إذ تحتم مسؤولياتهن تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة لها . ولذلك يتعين عليهن أن يتصفوا بقوة التصور والإدراك وبالمهارة في ربط الأسباب بالمسببات حتى لا تزيد عليهن الأعباء الإدارية مما قد يشكل لهن ضغوط عمل تعوقهن عن إنجاز المهام بكفاءة. (القرني، ٢٠١١م: ٣٢)

(و) المهارات الفنية :

ويقصد بها : إلمام المديرين والرؤساء بجميع النواحي الفنية التي يشرفون على إدارتها وتوجيهها . فمديرة المدرسة على سبيل المثال ينبغي أن تكون على دراية وعلم بما يقوم به كافة المتخصصات اللاتي يعملن تحت رئاستها وقيادتها وهذا لا يعني بطبيعة الحال أن تصبح مديرة المدرسة متخصصة في أي نوع من الأعمال التخصصية التي تشرف عليها لأن هذا التخصص من شأنه أن يفقدها القدرة على النظرة الشاملة الموضوعية العامة للأمر والمسائل التي يتعين عليها أن تصدر قراراتها فيها أما في المراكز القيادية الفنية فإن التخصص والاهتمام بالتفاصيل الفنية أمر ليس بالمرغوب فحسب ولكنه متوقع ومطلوب، وتعد مهارة استخدام الحاسب الآلي من أهم المهارات الفنية التي ينبغي على مدير المدرسة الإحاطة بها وإتقانها ؛ لأن إتقان المهارات الحاسوبية يتيح للإدارة المدرسية إمكانية تبسيط المهام الروتينية والأعباء الإدارية التي تستغرق وقتاً طويلاً، واختزال هذا الوقت، وتقليل ما يهدر منه في الأعمال والمهام الإدارية الروتينية، وتوفير مزيداً من الحيز الزمني للتركيز على الأهداف التعليمية، كما تساعد المعرفة الرقمية في زيادة الإنتاجية من خلال توفر إمكانية وصول المعلمين للمحتويات التعليمية والأدوات التعليمية عبر التواصل الإلكتروني. (كدوك ، ٢٠١٠م : ٢١٠)

ويشير المطيري (١٤٢٨هـ) إلى أهم المهارات الفنية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة

وتلخصها الباحثة فيما يلي :

- القدرة على تدوين المهام ذات الأهمية مع حذف ما تم إنجازه بالتدرج.
- اللجوء إلى المختصين للمساعدة في حل المشكلة التي تواجهه.
- القدرة على استخدام وسيلة الاتصال المناسبة في الموقف.
- الالتحاق ببرامج تدريبية لتطوير مهارات العمل الإداري.
- المبادرة بتصميم وتنفيذ خطط لتطوير العمل.
- إجادة التعامل مع الإدارة الإلكترونية.
- استخدام أدوات تقييم فعالة للخطط المنفذة. (ص ١٤)

ز) المهارات الذاتية:

تتضمن المهارات الذاتية مجموعة من الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية للمدير والتي تحدد معالم شخصيته، وتؤثر - منفردة أو مجتمعة - في سلوكه وفي تعامله مع الآخرين وفي استجاباتهم له . وهذه المهارات أمور لا يتم تعلمها تعلمًا، بل إنها تعتمد أساسًا على استعدادات فطرية لدى المدير تتفاعل مع مؤثرات بيئية مختلفة كأسرة، وحياة الطفولة، والبيئة المحلية والرفاق . ومن تلك المهارات السمات الشخصية، والقدرات العقلية، والمبادأة، والابتكار، وإخلاص النية والتفاني في العمل، والقدرة على ضبط النفس والفصل بين العمل وممارسة أعمال الحياة اليومية (الذويبي، ٢٠٠٥م: ٣١)، بينما يضيف الشرنوبلي (٢٠١٠م : ١٣) عدداً من المهارات التي تعين القادة التربويين على مواجهة أعباء العمل الإداري وتساعدهم على التخلص من ضغوط العمل ومنها : ممارسة الرياضة، ومقاومة الأفكار السلبية نحو العمل، ومهارة سرعة اتخاذ القرار وتنفيذ ما يقتنع به القائد وفقاً لرؤية علمية دون تردد ولا خوف من فشل القرار، وحب الاطلاع ومعرفة ما يستجد على الساحة التربوية، والقدرة على الإقناع، ومكافئة الذات

ح) المهارات الانسانية :

وهي القدرات التي تعني بالتعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي والتفاعلات الإيجابية مع المرؤوسين بما يسهم في تحقيق الكفاية والفعالية في أهداف المنظمة وتكون مهمة ومطلوبة في كافة المستويات الإدارية القيادية.

وتتعلق المهارات الإنسانية بالطرق التي تستطيع بها مديرة المدرسة التعامل بنجاح مع الآخرين وجعلهم يتعاونون ويخلصون في العمل لزيادة قدراتهم على الإنتاج والعطاء وهي مهارة مهمة وأساسية في كل المنظمات والهياكل التنظيمية وعلى مختلف المستويات، وكذلك تعنى بقدرة المديرية على تنسيق الجهود وخلق روحية العمل الجماعي وبناء العلاقات الإنسانية وفهم مشاعر وحاجات وثقة المرؤوسات، ومهارة الإنصات الجيد للمتحدث ثم مناقشته وتكتمل مهارات القائد الفعال حين تتوفر لديه القدرة على التعامل والتفاعل مع العاملين.

ويذكر (السباعي، ٢٠١٣م) أهم مظاهر المهارات الإنسانية للمديرة والتي تتمثل في: مهارة اختيار المساعدين وتشكيل عملهم وإرشادهم، وتحفيز وتشجيع العاملين، ومساندة العاملين، وإقامة علاقات انسانية طيبة من خلال مشاركة منسوبي المؤسسات التربوية في أنشطة ترفيهية خارج أوقات الدوام الرسمي، والعمل بروح الفريق الواحد، واستخدام روح الدعابة للتقليل من حدة العمل، والاتصال، والاقتناع، والمبادرة، وتحليل المشكلات، واتخاذ القرارات، والإنصات الجيد للمرؤوسين، وتنظيم الوقت، وإدارة الاجتماعات، والتعامل مع التغيرات، وإدارة المعلومات والقيادة. (ص ١٥٢)

كما يذكر أهم مظاهر المهارة القيادية التي تساعد مديري المدارس على تحمل ومواجهة ضغوط العمل الناشئة عن التخطيط الإداري وكثرة التعميمات الإدارية وتتلخص في - الثقة، والسرعة في رصد المتغيرات الخارجية، وإدراك آثارها المحتملة، واكتشاف الفرص الناشئة عن المتغيرات الخارجية، وإبتكار السبل لاستثمارها، واكتشاف الانحرافات، والتيارات السالبة في الوقت المناسب، والحسم في التعامل مع الأفراد بتوضيح واجباتهم، ومسئولياتهم، وتحفيزهم للعمل، والإبداع، والعدل، والموضوعية في تقييم أداء العاملين، والقدرة على مواجهة الأزمات، وإبتكار الحلول المناسبة، والرغبة المستمرة في التطوير، والتحديث، والانفتاح على الأفكار الإدارية الجديدة، وإشراك المساعدين وتشجيع المرؤوسين على التزود بالمعرفة. (السباعي، ٢٠١٣م : ١٥٣)

ويوضح (أبو خليل، ٢٠٠٩) أهم المهارات الواجب توافرها لدى مدير المدرسة عند

التخطيط لمواجهة الضغوط ومن أهمها:

- الهدوء عند التعامل مع ضغوط العمل.
- تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها لحماية المدير بما ينتج عن ضغوط العمل.
- مهارة تبني وتدعيم فلسفة إدارة فريق عمل يعمل على قلب رجل واحد.
- القدرة على التفويض واتخاذ القرارات الرشيدة
- القدرة على الاتصال الفعال رأسياً وأفقياً .
- القدرة على رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج لمواجهة الأزمة.
- القدرة على إدارة الوقت. (ص ٢٨٧)

ويوضح الماضي (٢٠١٠م) أهم المهارات والصفات المطلوبة في مدير/مديرة المدرسة

وهي:

- ١- خلاص النية لله وحده في العمل.
- ٢- التفاؤل ودوام التوكل على الله والإيمان به.
- ٣- القدرة على التفكير الابتكاري الخلاق.
- ٤- القدرة على مواجهة وحل المشاكل.
- ٥- سلامة المنطق وصفاء الذهن.
- ٦- سرعة البديهة.
- ٧- الذكاء الفطري.
- ٨- القدرة على التحليل المنطقي.
- ٩- سعة العلم والمعرفة بما يدور حوله.
- ١٠- سعة الأفق والنظرة الكلية للأمر.
- ١١- التحرر من قيود الإلف والعادة الخاطئة.
- ١٢- البصيرة النافذة والإلهام الموفق.
- ١٣- حسن الظن بقدراته والثقة في نفسه وفي مرؤوسيه.
- ١٤- فن التعامل مع الآخرين والقدرة على التأثير فيهم.
- ١٥- القدرة على حسن الاستفادة من وقته وإدارته بفاعلية.
- ١٦- الإلمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل.
- ١٧- قوة الإدارة وشدة العزيمة التي لا تقتر. (٦٩: ٧٣)

معوقات ممارسة مهارات إدارة الضغوط:

لغويًا: (عائق) عن الشيء - عوقاً : منعه عنه وشغله عنه فهو عائق، وعاقه عن الشيء يعوقه عوقاً : فالعوق الحبس والصرف والتثبيط كالتعويق والاعتياق، وذلك إذا أراد أمراً فصرفه عنه صارف. (الفيروز أبادي، ١٩٩٥م، ٢٧٠)

اصطلاحاً : عرفت الرقب (٢٠٠٩م : ٦) معوقات ممارسة المهارة بأنها تلك الأمور التي يمكن أن تقف حائلاً بين الشخص وبين ممارستها سواء على المستوى الشخصي أو المستوى التنظيمي أ المستوى المجتمعي

وأشار الخضير (٢٠٠٩م ، ص ١٤٣) إلى أن هناك مجموعة من المعوقات التي تؤثر في ممارسة مهارات إدارة الضغوط، ولخصتها الباحثة فيما يلي:

١- السمات الشخصية للفرد: مثل الوجدان الإيجابي، الصلابة، التفاؤل، الضبط النفسي، تقدير الذات، قوة الأنا والثقة بالنفس.

٢- المؤثرات الداخلية: وتشمل الاتساق والانسجام في جميع جوانب حياة الفرد، والإحساس بأن للحياة قيمة

٣- المؤثرات الخارجية: وتشمل الوقت، المال، التعليم، المهنة المناسبة، الأطفال، الأصدقاء، الأسرة، معايير الحياة المناسبة

٤- مستوى الصحة العام: حيث إن الإنسان الأكثر صحة هو الأقدر على إدارة الضغوط حتى ولو طال أمد الضغوط التي يتعرض لها. ومن ثم فإن الضغوط ينبغي أن تكون أشد وتستمر لفترة أطول حتى تستطيع التأثير سلباً على الشخص الذي يتمتع بالصحة.

٥- مخزون الطاقة: حيث يتمتع كل فرد بمستوى أو كمية قصوى من الطاقة الجسمية والنفسية والتي يستطيع إنفاقها أو استهلاكها في وقت معين، هذا المستوى أو هذه الكمية محددة بالمستوى العام من الصحة، والغذاء اليومي، والشخصية، وعندما يتعرض الفرد لأكثر من أزمة أو حدث مزعج في الوقت نفسه فإن الطاقة الجسمية والنفسية ينبغي أن توزع وتقسم للتعامل مع كل الأزمات والمواقف. وهذا يعني أن المتاح من الطاقة لمواجهة كل موقف أو أزمة سيكون أقل مما هو مطلوب. وكلما قل مستوى الطاقة المخصص لكل عضو أو مجموعة من العضلات كلما كان أكثر وأسرع عرضة للتعب والإرهاق، وكلما كان أقل قدرة على إدارة الضغوط.

٦- البيئة: حيث تسهم البيئة بشكل جوهري في تحديد قدرة الفرد على إدارة الضغوط، وهي إما أن تساعد على زيادة القدر الناجم عن الضغوط أو تدعم مستوى الصحة والرفاهية لدى الفرد.

ولابد من الإشارة إلى أن هناك نوعين من البيئات التي يمكن أن تؤثر في قدرة الفرد على إدارة الضغوط. الأولى هي البيئة الفيزيائية وما تحتويه من عناصر كالحرارة الشديدة أو البرودة الشديدة، والضوضاء والتلوث والزحام وما ينجم عنه، والرطوبة، والمخاطر الطبيعية وغير ذلك. والنوع الثاني هو البيئة الاجتماعية (أي البشر). وما تحتويه من عناصر داعمة كالمساندة والمودة والحميمية من الآخرين والتعاون، أو عناصر مضادة كالصراعات والمشاجرات، والتنافس المحموم، والعدوان الصريح والمستتر، وغير ذلك.

٧- شدة المواقف الضاغطة: فكلما كان الموقف ضاغطاً، كان إفراز الهرمونات أعلى من المعدلات الطبيعية المطلوبة، وهو ما قد يعوق بعض العمليات الحيوية ويؤثر على الحالة الانفعالية وعلى الاستجابات المطلوبة والعكس صحيح.

بينما قسمت بوضياف (٢٠١٤م، ص ٦٦) معوقات ممارسة المهارات القيادية لمديري المدارس إلى:

١- معوقات إدارية: وهي المعوقات التي تتعلق بطبيعة العمل الإداري وتخطيطه وتنظيمه والتي تحول دون ممارسة مدير المدرسة للمهارات الإدارية، وتتمثل في:

(أ) صعوبة المهام الإدارية وتعقيدها.

(ب) كثرة الأعباء الإدارية

(ج) قلة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس.

(د) قلة تبادل الخبرات

٢- معوقات فنية: وهي التي تتعلق بالجوانب الفنية في العمل وتحول دون ممارسة مدير المدرسة للمهارات الفنية، وتتمثل في:

(أ) عدم القدرة على التعامل مع الإدارة الإلكترونية.

(ب) عدم وجود تهوية وإضاءة جيدة.

(ج) قلة البرامج التدريبية .

(د) الافتقار للتخطيط العلمي السليم.

- هـ) صعوبة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني
 و) قلة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس.
 ز) قلة تبادل الخبرات
- ٣- معوقات ذاتية: هي المعوقات التي تتعلق بشخصية المرأة ونفسياتها، وقدراتها، ومؤهلاتها العلمية ومهاراتها، والتي تحول دون ممارسة مدير المدرسة للمهارات الذاتية. وتتعلق بـ:
- أ) نمط شخصية المدير ونفسيته، وقدراته، ومؤهلاته العلمية ومهاراته.
 ب) عدم ثقة المدير بنفسه
 ج) عدم وضوح الرؤية والأولويات.
 د) التردد.
 هـ) الخوف من الفشل.
 و) التكاسل واللامبالاة.
 ز) التسويف في العمل.
 ح) قلة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس.
 ط) قلة تبادل الخبرات
- ٤- معوقات إنسانية: وهي التي تتعلق بممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية وتتمثل في :
- أ) غياب ثقافة العمل بروح الفريق الواحد.
 ب) قلة الرضا الوظيفي وضعف الولاء التنظيمي.
 ج) غياب روح الدعابة.
 د) عدم إقامة علاقات إنسانية خارج وقت العمل.

رابعاً: التعليم الأهلي

يعد التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية رافداً مسانداً للتعليم الحكومي بجميع مستوياته، فهناك المدارس الأهلية الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية، والكليات، والجامعات الأهلية، وتعليم الكبار الأهلي، وقد قدمت تلك المدارس عبر تاريخها العديد من الإنجازات تمثلت في الكم الهائل من المتعلمين والخريجين في كافة المراحل، كما قدمت خدمة تعليمية ترضي إلى حد كبير

الفئة من المجتمع الذين تقدم لهم تلك الخدمة، إلا أنه بالرغم من ذلك فإن التحديات التي يواجهها التعليم الأهلي لتلبية الطلب الاجتماعي المتزايد، وتوفير ما يلزم ذلك من معلمين أكفاء ومناهج مطورة، ومبانٍ مدرسية حديثة وتجهيزات تعليمية وتقنية حديثة وشاملة، إنما هي تحديات ينبغي التخطيط لمواجهتها والاستعداد للتغلب عليها ضماناً لنوعية متميزة من التعليم لأجيالنا القادمة (المالكي، ١٤٣٤هـ، ص ٢٥).

ماهية المدارس الأهلية :

عرفت اللائحة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم (المعارف سابقاً) المدارس الأهلية بأنها كل منشأة غير حكومية تقوم بأي نوع من أنواع التعليم العام، أو الخاص قبل مرحلة التعليم الجامعي، وقد استتنت اللائحة من هذا التعريف، المراكز والمعاهد التي تنشئها الدول أو المؤسسات الأجنبية، وكذلك استتنت المدارس التي تنشئها هيئات التمثيل السياسي والقنصلي لتعليم أبناء العاملين بها دون غيرهم. (اللائحة التنظيمية للمدارس الأهلية: ١٤٣٥هـ)

مراحل تطور التعليم الأهلي بالمملكة :

يمكن إبراز أهم مراحل تطور التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية إلى ما يلي:

المرحلة الأولى: التعليم الأهلي قبل تأسيس المملكة العربية السعودية :

١- المدرسة الصولتية : تعتبر هذه المدرسة من أقدم المدارس الأهلية في المملكة، حيث أنشئت هذه المدرسة على يد سيدة هندية جاءت إلى مكة المكرمة لأداء فريضة الحج وتسمى " صولة النساء " رغبت في أن تعمل عملاً خيراً في مكة دائم الأثر لا ينقطع ثوابه؛ حيث وكلت أحد المشايخ في مكة المكرمة بالإشراف على تنفيذ المدرسة الصولتية عام ١٢٩٢هـ.، وقد سميت المدرسة بهذا الاسم نسبة إلى السيدة التي أسسته ويتضح من تاريخ إنشاء هذه المدرسة أنها أنشئت قبل فتح الملك عبدالعزيز الحجاز عام ١٣٤٤هـ، لذا فهي تعد من أقدم المدارس الأهلية في المملكة. (السنبلي وآخرون، ٢٠١٤م: ٤٧٤)

٢- المدرسة الفخرية العثمانية : أسست المدرسة العثمانية على غرار المدرسة الصولتية عام ١٢٩٦هـ، وقد سميت بهذا الاسم نسبة إلى أحد حكام حيدر أباد، وهو الملك عثمان ؛ حيث

شيدت هذه المدرسة في مكة المكرمة، وكان أكثر اهتمام برامج التعليم فيها تدريس علوم القرآن والتجويد والقراءات، وقد اتبعت هذه المدرسة منهج المدرسة الصولتية في تطوير مناهجها من حيث الاهتمام بالعلوم الإسلامية كالحساب والإملاء والإنشاء، حيث تطورت في زمن وجيز ووجد بها في عام ١٣٣٣هـ مرحلة نهائية مما يدل على أن مستوى العلوم الدينية والعربية في هذه المرحلة كان عالياً . (الحقيل، ٢٠٠٩م : ٥٤)

٣- مدرسة الفلاح: تعد مدرسة الفلاح أول مدرسة أنشئت في مدينة جدة عام ١٣٢٣هـ، كما افتتحت مدرسة الفلاح في مكة المكرمة عام ١٣٣٠ هـ .، وقد أسست هاتان المدرستان على يد الحاج محمد علي زينل ؛ حيث عمد إلى تعيين مجموعة من الرواد الأوائل في التعليم لإدارتها وتطويرها. (السنبلي وآخرون، ٢٠١٤م : ٤٧٥)

المرحلة الثانية : المدارس الأهلية بعد تأسيس المملكة العربية السعودية :

يعد إنشاء مديرية المعارف العمومية في غرة رمضان عام ١٣٤٤هـ .مرحلة متطورة في تاريخ النظام التعليمي في المملكة بمفهومه الحديث، فكان من بوادر ثمارها ازدياد إقبال الناس على المدارس، حيث كانت في عام ١٣٤٤ هـ أربع مدارس ابتدائية فقط، وفي عام ١٣٤٦ هـ . صدر الأمر السامي الكريم بتأسيس أول مجلس للمعارف أوكل إليه العديد من المهام لتوحيد التعليم في الحجاز، والسعي للتعليم إجبارياً ومجانياً بالإضافة إلى تنظيم عملية التعليم العام ؛ لتصبح أربع مراحل (تحضيري، ابتدائي، ثانوي، عالي وتوجيه بين المواطنين. (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٥هـ، ص ٢٢-٢٣).

وتطورت مظاهر الاهتمام بالتعليم في المملكة العربية السعودية، حيث أصبحت مديرية المعارف العامة عام ١٣٥٦هـ . المشرفة على التعليم في المملكة - عدا التعليم العسكري - وامتدت جهودها إلى التعليم الأهلي عناية وإشرافاً، ويستثنى من ذلك التعليم العسكري على اعتبار أن مديرية المعارف الجهة المكلفة بنشر العلوم وتنظيم التعليم بصفة عامة لكي يسير التعليم وفق خطة محددة، ونظرية تعليمية موحدة، كما تم إصدار قرارات تنص على عدم جواز ممارسة التعليم الأهلي إلا بترخيص منها. (الحقيل، ٢٠٠٩م : ٥٤)

وقد ساندت الدولة التعليم الأهلي، وقدمت المعونات للعديد من مدارس ونتيجة لتشجيع مديرية المعارف العامة للمدارس الأهلية، وزيادة عددها، صبر نظام خاص بالمدارس الأهلية يحدد شروطها، والتزاماتها، وكيفية ممارسة أعمالها، ومن أهم بنود هذا النظام :

١- أن يتعهد مؤسسها بالخضوع لنظام المعارف العام، وأن يطبق التعليمات والأوامر المبلغة إليه من المديرية الصادرة ضمن دائرة النظام

٢- أن يقدم عند طلب الرخصة المنهج الدراسي الذي يتولى تطبيقه في المدرسة

٣- أن يوافق مجلس المعارف على منح الرخصة، وعلى المنهج المقدم متى جاء مطابقاً لنظام المعارف، ومستوفياً لشروط التعليم المطلوبة .

٤- على مؤسس المدرسة أو مديرها أن يقدم لمديرية المعارف في رأس كل سنة دراسية بياناً يحتوي على أسماء المعلمين ودرجاتهم العلمية . ومع صدور هذه الأنظمة في ذلك الوقت، وتشجيع مديرية المعارف للتعليم الأهلي، نظراً لما تقدمه لها من دعم مالي وأدبي تأسست العديد من المدارس الأهلية وفق هذا التنظيم، ومن أهمها :

(أ) مدرسة النجاح الأهلية الليلية في مكة المكرمة، والتي تأسست عام ١٣٥٠هـ، وكان هدفها إتاحة فرصة التعلم والتزود بالمعرفة لمن لم تسمح لهم ظروفهم المعيشية بالدراسة في المدارس النظامية النهارية مثل الموظفين وأصحاب المهن .

(ب) مدرسة دار الحديث، وتأسست عام ١٣٥٢ هـ . في مكة المكرمة ؛ حيث يرجع السبب في إنشائها إلى أن مؤسسها لاحظوا قلة العناية بالحديث منذ القرن الرابع الهجري، لذا رأوا ضرورة افتتاح مدرسة تعنى بالحديث الشريف .

(ج) مدرسة دار العلوم الدينية، وقد أُنشئت عام ١٣٥٣ هـ في مكة المكرمة، وذلك بهدف تدريس أبناء مسلمي شرق آسيا الموجودين في مكة علوم الدين، وعقيدة السلف الصالح لتأهيلهم كدعاة ومرشدين

(د) مدرسة أبناء الصحراء، وهي أول مدرسة لتعليم أبناء البادية تأسست ١٣٦٥ هـ . في منطقة المسيجيد في طريق المدينة المنورة، حيث نجحت المدرسة في جذب أبناء البادية في تلك المنطقة بهدف تعليمهم، ونشر الوعي لديهم. (الحامد وآخرون، ٢٠٠٨م، ص ٣٣)

التعليم الأهلي في ظل التربية والتعليم:

امتدادا لمرحلة تطور التعليم في المملكة، وأهميته في المجتمع تم فقد تحويل مديرية المعارف العامة إلى وزارة المعارف في عام ١٣٧٣ هـ. حيث أسند الإشراف على المدارس الأهلية في بداية عهد وزارة المعارف إلى إدارة الثقافة الشعبية بالوزارة، ووضعت لها الضوابط لعملية التأسيس والإشراف، كما استحدثت في عام ١٣٨٠ هـ إدارة خاصة بالتعليم الأهلي تكون تابعة للمدير العام للتعليم، وفي عام ١٣٨٥ هـ. خصص في ميزانية وزارة المعارف بند خاص بإعانة المدارس الأهلية، وكان من نتيجة ذلك ارتفاع عدد مدارس التعليم الأهلية في كافة المراحل ويمثل صدور لائحة تنظيم المدارس الأهلية عام ١٣٩٥ هـ، والصادرة بموافقة قرار مجلس الوزراء رقم ١٠٠٦ قمة مراحل التطوير للمدارس الأهلية في المملكة.

لقد كان من نتيجة هذه التنظيمات للتعليم الأهلي في المملكة، أن ارتفع عدد المدارس من أربع مدارس ابتدائية- وهي ما كل ورثه نظام التعليم السعودي قبل عهد التأسيس - إلى أن أصبح في عام ١٤١٤ هـ (٤٢٥) مدرسة أهلية في كافة المراحل التعليمية؛ حيث يلاحظ أن عدد المدارس الأهلية تضاعف (١٠٣) مرات عما كان في السابق، وقد بلغ عدد الطلاب الذين يتلقون التعليم (في هذه المدارس) ٦٨٥،١٠١ طالبا يقوم بتدريسهم (٧٩٦٤) معلما وفي عام ١٤٢٢ هـ. بلغ عدد المدارس الأهلية في المملكة (٨٩٣) مدرسة، فيما بلغ عدد الطلاب (٦٥٤،١٧٥) في حين بلغ عدد المعلمين ١٦١٧٢، وفي عام ١٤٣٥ هـ وصل عدد الطلاب في المدارس الأهلية إلى ٨٧٦ ألف طالب، وبلغ عدد المدارس ٣٥٨٣ مدرسة، وبلغ عدد المعلمين ٥١٥١٥ معلم، وأن المعلمين السعوديين يمثلون من ٢٠ إلى ٣٥ في المائة، أما المعلمات من ٨٢ إلى ٩٨ في المائة (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٥ هـ، ص ٢٢).

أهداف المدارس الأهلية السعودية:

الهدف الذي تسعى إليه المدارس الأهلية هو تحقيق أهداف سياسة التعليم في بلادنا شأنها في ذلك شأن المدارس الحكومية، إلا أن الوزارة تتطلع إلى أن تحقق المدارس الأهلية أهدافاً أخرى هامة ومنها ما لخصه المالكي (١٤٣٤ هـ، ٢٩) فيما يلي:

١- ضمان صحة اتجاه المدرسة وفق مقتضيات الإسلام وتعاليمه.

- ٢- ضمان مستوى مناسب من التربية والتعليم والشروط الصحية لا يقل عن مستوى مدارس الدولة.
- ٣- تقدير مدى المساعدة المالية التي تقرر للمدرسة لتحقيق العدل والتوازن بين مختلف المدارس الأهلية.
- ٤- مساعدة المدارس والمعاهد الأهلية على تحقيق أهداف التربية والتعليم من ناحية الإشراف والدعم الفني
- ٥- بناء التفكير المنهجي بين الطلاب من خلال طرق التعليم والتعلم وفق شروط الاستنتاج والاستقراء .
- ٦- العمل على إثراء الجوانب التربوية والتعليمية بإضافة مقررات ومناهج وتدریس تقنيات الحاسب الآلي، وطرق التعليم بالترفيه واللعب وأنشطة رياضية وفنية ومهارية.
- ٧- اكساب المعلمين والكوادر التربوية والإدارية مزيداً من الجرعات التدريبية لإكسابهم قدرات إضافية في مجال التخصص وتأهيلهم إلى درجات الترقی، وتحسين الأداء المهاري والفكري وبناء الاتجاهات الإيجابية.
- ٨- الاستعانة بالأساليب والطرق التعليمية التقنية الحديثة، مثل استخدام الحاسب الآلي والسيورة الإلكترونية والكاميرا الرقمية، وأجهزة العرض الأخرى التي تساعد في عرض البرامج التعليمية والمقررات الدراسية وربطها بمستجدات التكنولوجيا الحديثة.
- ٩- مساعدة المتعلمين على اكتساب المعلومات والحقائق والمفاهيم وفهمها وتوظيفها في حياتهم العامة.
- ١٠- تنمية التفكير العلمي بأنواعه الإبداعي الابتكاري والناقد لدى المتعلمين .

الإدارة المدرسية في المدارس الأهلية السعودية:

من التنظيمات التي أحدثتها الوزارة كجهة إشراف على المدارس الأهلية ما ورد في المادة الثامنة من لائحة تنظيم المدارس الأهلية الصادرة عن قرار مجلس الوزراء رقم ١٠٠٦ في ١٣ / ٨ / ١٣٩٥ هـ ما يلي:

أن يعين لكل مدرسة أهلية مديراً يكون مسؤولاً عن النواحي الفنية والإدارية بمدرسته، وعدد كاف من الموظفين الإداريين والفنيين وفقاً لما تقرره جهة الإشراف، ويجوز أن يتولى صاحب المدرسة إدارتها إذا توفرت فيه الشروط المنصوص عليها في المادة (٧) من هذه اللائحة التي سبق ذكرها كما جاء في قرار مجلس الوزراء رقم ١٧٧ / ١٤٠٩ هـ، حيث ورد في فقرة (ب) ثانياً: "تسند إدارة المدارس الأهلية إلى مديريين سعوديين ممن يعملون في مدارس وزارة التربية والتعليم".

وهؤلاء المديرون ينتدبون من قبل إدارة التعليم من كل منطقة تعليمية، ويمارسون وظائف الإدارة المدرسية التي تمارس في المدرسة الحكومية عدا الشؤون المالية والإدارية، فهي من اختصاص المدير المعين من قبل صاحب المدرسة، وبناءً على قرار مجلس الوزراء الموقر رقم ١١٦ وتاريخ ١٧/٧/١٤١٨ هـ المتضمن قيام ملاك المدارس الأهلية بتعيين مديريين سعوديين على حسابهم ورغبة في استمرار العطاء المميز للمدارس الأهلية فقد تم تحديد عدد من الضوابط المنظمة لتعيين مديري تلك المدارس وفق ما يلي :

١- أهمية المتابعة المكثفة من قبل مشرفي التعليم الأهلي المشرفين التربويين للمدارس الأهلية حسب الاختصاص ووفق ما تضمنه قرار مجلس الوزراء الموقر رغبة في استمرار وتطوير العملية التعليمية والتربوية .

٢- يتم تعيين مديري المدارس الأهلية بعد ترشيح المالك وفق أحد الخيارين : الأخذ بنظام الإعارة من قبل منسوبي التعليم وفق النظم المتبعة في ذلك، أو تعاقده المالك مع المتعاقدين أو الراغبين في التقاعد المبكر من أصحاب الخبرة السابقة في التعليم وفق ما يتفقان عليه من حقوق.

٣- يشترط في المرشح لإدارة المدرسة الأهلية ما يلي: الحصول على شهادة جامعية تربوية (ويجوز تعيين من يحمل دبلوم كلية متوسطة) وذلك للمرحلة الابتدائية بعد اجتياز المقابلة المطلوبة، وتوفر الخبرة في إدارة المدارس مديراً أو وكيلاً، والحصول على تقدير أداء وظيفي لا يقل عن جيد جداً في العامين الأخيرين، وألا يكون قد صدر بحق المرشح عقوبة أو ما يدل على تقصير في العمل أو تدني مستوى الأداء خلال الثلاث سنوات السابقة للترشيح، واجتياز المقابلة الشخصية التي تجربها إدارة التعليم من قبل التعليم الأهلي والإدارة المدرسية.

- ٤- إذا لم يقدم مالك المدرسة مرشحا قبل بداية العام الدراسي بخمسة وأربعين يوما فتقوم إدارة التعليم بترشيح من تراه مناسباً بالاتفاق مع صاحب المدرسة. خامساً: يرشح لكل مرحلة دراسية مدير فيما عدا المدارس التي يبلغ عدد طلابها ثلاث مائة وخمسين طالبا فأقل فيعين لها مدير واحد لجميع المراحل .
- ٥- يجوز استمرار المديرين القائمين على رأس العمل إذا رغب صاحب المدرسة، وعلى حسابه وفق الخيارين السابق الإشارة إليهما.

المرحلة الابتدائية:

تعد المرحلة الابتدائية القاعدة التي يركز عليها إعداد الناشئين للمراحل التالية من حياتهم، وهي مرحلة عامة تشمل أبناء الأمة جميعاً، وتزويدهم بالأساسيات من العقيدة الصحيحة، والاتجاهات السليمة، والخبرات والمعلومات والمهارات. (المناقش، ٢٠٠٦م، ص ٣٨٧)

كما يصنف طلاب هذه المرحلة ما بين السادسة حتى الثانية عشر، فهي بذلك مرحلة حرجة للطفل ومهمة بنفس الوقت كونها تعتبر نقطة تحول اجتماعي في حياته، إذا ينتقل الطالب من مرحلة الأسرة إلى مرحلة المدرسة وهي بالنسبة له مرحلة جديدة تفرض عليه التكيف مع البيئة الجديدة، وقيامه بسلوكيات واستجابات من نوع جديد فبذلك تتسع علاقاته الاجتماعية وتتطور مهارات التواصل لديه وتتحد ضوابطه الاجتماعية التي لها دور في توجيه سلوكياته الاجتماعية وتنظيمها، وفي نهاية هذه المرحلة والمقصود بها هنا المرحلة المتأخرة والتي يندمج فيها الطالب من أصدقاء ويصبح له قيم وتقاليد ينصاع لأوامرها ضمن شلة الأصدقاء والتي لها تأثير بالغ على تفكيره، وتعد العامل الأول لمسايرته للمجتمع والخطوة الرئيسية في عمليات التنشئة الاجتماعية (السنبلي وآخرون، ٢٠١٤م، ص ١٦١)

مفهوم المرحلة الابتدائية:

ذكر الأحمدى (٢٠١٠، ص ٦٧) ان المرحلة الابتدائية هي إحدى مراحل التعلم العام بالمملكة العربية السعودية، وتمثل التعليم الأساسي، وهي نوع من أنواع التعليم النظامي والتي يحتل

مكانة مرموقة في أول السلم التعليمي، والذي يلتحق به الأطفال من المرحلة الوسطى من سن (٦ - ٩)، إلى المرحلة المتأخرة والتي من سن (٩ - ١٢) دون سن المراهقة، بهدف تنمية معارفهم وتطوير قدراتهم العقلية واكتساب المهارات الأساسية.

وعرفها الحقيل (٢٠٠٩، ١٧) بأنها مستوى تعليمي أولي يتكون من ٥ أو ٦ مراحل أساسية مدة كل مرحلة دراسية فيها سنة كاملة . يكتسب الطالب في هذه المرحلة المبادئ الأساسية والتمهيدية وتسبقها المرحلة المتوسطة .

أهمية المرحلة الابتدائية:

تتضح أهمية المرحلة الابتدائية في أنها البيئة الخصبة القابلة لعملية التنمية الفكرية لمدارك الأطفال واكتسابهم الطرق السليمة في الحصول على المعرفة والمهارات المتنوعة من قراءة وكتابة وتنمية نشاطاتهم ومواهبهم المختلفة، فالطفل يأتي إلى المدرسة ويحمل الكثير من المهارات التي اكتسبها وتعلمها من البيت أو من البيئة المحيطة به ومن هنا يبرز دور المدرسة والمعلم في العمل على إبراز هذه المهارات وجعلها تطفو على السطح وذلك لزيادة قدراتهم الإبداعية . فالأطفال في هذا السن فهم أحوج إلى من يقف بجانبهم ويمد يد العون لهم وينبئهم البنين السليم ويغرس في نفوسهم حب المدرسة والتعليم (الأحمدى، ٢٠١٠، ص٦٨).

ويرى السنبل وآخرون (٢٠١٤م) أن المرحلة الابتدائية تعتبر الخطوة الأولى للمسار التعليمي والعلمي والفكري للطالب وتبرز أهميتها في التالي :-

- تعتبر هذه المرحلة الركيزة الأساسية التي تقوم على أساسها المراحل اللاحقة فهي مرحلة التأسيس فيتعلم الأطفال عبرها مهارات القراءة والكتابة والتي يعتبران أساس العلم والتعلم .
- إن المرحلة الابتدائية هي مرحلة التشكيل والظهور في الجانب الشخصي والمهاري والمعلوماتي للطالب .
- إن التعليم في المرحلة الابتدائية إلزامي يلتحق به جميع أبناء المجتمع ومن جميع فئاته .
- يمكن خلال هذه المرحلة تأصيل جذور الانتماء للمجتمع المحلي خاصة والمجتمع الدولي بصفة عامة .

- تعد هذه المرحلة مرحلة تنمية وتطوير العلاقات الاجتماعية والمهارات الشخصية ومرحلة التكوين العاطفي كما وتعمل على تطويرها بالاشتراك مع البيئة التي يعيش فيها الطالب .
- وخلال هذه المرحلة يتعرف الطالب على الحقوق المكلف بها وحقوقه الخاصة وهذا ما تسعى إليه المدارس الحديثة وبالأخص الابتدائية حيث لا تهتم بالتركيز على كم المعلومات التي يتلقاها الطالب بقدر ما تهتم بتحقيق التوافق الاجتماعي والانفعالي بالإضافة للتحصيل العلمي.

القواعد التنظيمية للمرحلة الابتدائية في المملكة:

وفقاً لبنود وثيقة التعليم الصادرة عن وزارة المعارف (١٣٩٥هـ) فإن:

- ١- مدة الدراسة في المرحلة الابتدائية ست سنوات .
- ٢- التعليم في هذه المرحلة متاح لكل من بلغ سن التعليم .
- ٣- تضع الجهات المختصة الخطط اللازمة لاستيعاب جميع الطلاب، الذين هم في سن التعليم الابتدائي في خلال عشر سنوات .
- ٤- إنشاء المدارس في القرى الصغيرة والمتقاربة، يراعى فيه ما يلي :

- (أ) أن تفتح المدارس في مناطق وسطية مناسبة ينقل إليها الطلاب من القرى المجاورة
- (ب) أن يؤخذ بنظام (المعلم الواحد) عند الحاجة. (اللائحة التنظيمية للمدارس الأهلية، ١٣٩٥هـ)

أهداف المرحلة الابتدائية في المملكة:

حددت أهداف التعليم الابتدائي في المملكة العربية السعودية بموجب وثيقة سياسة التعليم الصادرة عن وزارة التربية والتعليم (المعارف سابقاً) والمركزة على العقيدة الإسلامية، واللغة العربية على النحو التالي:

- تكفل العقيدة الإسلامية تربية الطالب تربية إسلامية متوازنة وشاملة لكافة الجوانب الخلقية، والجسمية، والعقلية . وتعمق من انتمائه للأمتة ولغته .
- تدريبه على ممارسة العبادات الدينية من صلاة، والتزامه بأداب السلوك والفضائل الحميدة .
- تسليحه بأكبر كم من المعلومات المختلفة وفي كافة الموضوعات .

- تنمية المهارات الأساسية، وخاصة مهارات القراءة، والمهارات الرياضية، والمهارات الحركية.
- تطوير قدرته على اكتشاف نعم الله في الكون من حوله وتعويدده على شكر الله وتوظيفها بما ينفعه ويجلب له الخير وليبئته .
- العمل على تنمية الحس الابداعي الخلاق، وتدعيم نشاطاته وأعماله اليدوية .
- تنمية وعيه على أن يدرك ما عليه من حقوق وواجبات، ويتعرف إلى أهم خصائص المرحلة التي يمر بها وما هي متطلباتها وحاجاتها، وغرس حب الوطن والانتماء له والدفاع عنه، والإخلاص لولاه أمره.
- توليد حب الاطلاع والاستزادة والرغبة المستقيضة في المعرفة والعمل النافع الذي يجلب له الخير والصلاح في الدنيا
- إعداد الطالب لما يلي هذه المرحلة من مراحل حياته . (وزارة المعارف، ١٤١٩هـ)
- وبناء على ما سبق تستخلص الباحثة أن امتلاك مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض لمهارات قيادية وإدارية متنوعة يساعدها على التخلص من ضغوط العمل ويزيد من فاعلية الأداء للمديرات ويقلل الجهد ويزيد الإنتاجية، وهذا ما أشارت إليه عدد من الدراسات السابقة، والتي تعرضها الباحثة فيما يأتي من صفحات.

القسم الثاني: الدراسات السابقة

تتناول الباحثة في هذا الجزء عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، إذ أن هناك عدد من الباحثين قد اهتموا ببعض هذه المتغيرات التي تباينت عيناتها وطرق دراستها وكذلك النتائج التي تم التوصل إليها، وقامت الباحثة بتقسيم هذه الدراسات إلى دراسات عربية وأجنبية، وتم ترتيبها تاريخياً من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي :

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة الخالد (٢٠١٤) بعنوان : "واقع ضغوط العمل لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض".

هدفت إلى التعرف على واقع ضغوط العمل لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض، ولتحقيق هذا الهدف الرئيس، كما سعت الدراسة لتحقيق عدد من الأهداف الفرعية منها التعرف

على درجة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض، التعرف على أساليب إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض، تحديد معوقات إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض .

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت أداة الاستبانة، تكون مجتمع الدراسة من المديرات في مدارس البنات الحكومية بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (٨٦٧) مديرة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وبلغت ٥٠٠ مديرة مدرسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على درجة ضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط العام لمحور درجة ضغوط العمل ٣,٨١ وتمثلت الضغوط الأعلى درجة على الترتيب في: "العلاوات المادية السنوية لمهنتي أقل مقارنة من غيرها في المهن الأخرى"، تليها " الإدارة العليا تهتم بالأعمال الروتينية أكثر من اهتمامها بالأعمال الجوهرية" ثم " الإدارات العليا لا تشركني في صناعة القرار."
- أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أساليب إدارة ضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط العام لمحور أساليب إدارة ضغوط العمل ٤,٣٣ وتمثلت الأساليب التي حصلت على أعلى موافقة على الترتيب في: " تحديد الأولويات يساعد على تقليل ضغوط العمل"، تليها " تشجيع العمل الجماعي " ثم " الاعتراف بوجود المشكلة مما يستوجب العمل على حلها.
- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على معوقات إدارة ضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط العام لمحور معوقات إدارة ضغوط العمل ٣,٩٨ وتمثلت المعوقات التي حصلت على أعلى موافقة على الترتيب في: " الخطأ في أداء بعض الأعمال بسبب كثرة الأعباء الإدارية"، تليها " قلة الصلاحيات الممنوحة لمعالجة الضغوط " ثم " طغيان العمل على الحياة الشخصية."

دراسة درياس (٢٠١٢) بعنوان: "مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة دراسة مسحية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تمكن مديري المدارس التعليم العام في مدينة جدة من مهارة إدارة الأزمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون المجتمع الأصلي للدراسة من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية المنخرطين في دورة مديري المدارس بكلية المعلمين بمحافظة جدة والبالغ عددهم (٤٣) مديراً، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية وتكونت من (٣٩) مديراً ممن استجابوا بنسبة (٩٠%) من إجمالي مجتمع الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة أعدها الباحث مكونة من (٧٧) عبارة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أبرزها:

- كشفت عينة الدراسة أن المديرين يمارسون مهارة إدارة الأزمات وفق رؤى شخصية تتحكم فيها آلية رد الفعل في الغالب الأعم.
- كشفت عينة الدراسة أن المديرين يمارسون مهارة إدارة الأزمات دون وجود منهجية علمية واضحة ومعلنة.

دراسة رحيمة (٢٠١٢) بعنوان: "دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل: دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة العسكريين".

- هدفت الدراسة إلى دراسة مهارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الرؤية، التركيز، التنفيذ) في التهيؤ لضغوط العمل بأبعادها الستة وهي (التهيؤ للمواجهة، التأمل للمواجهة، المواجهة الوقائية، البحث عن الدعم الواسيلي، والبحث عن الدعم الوجداني، وتجنب المواجهة) وذلك من خلال دراسة الارتباط والتأثير بين المتغيرين المذكورين وأبعادهما الفرعية، إذ طبق البحث على عينة بلغت (٤٢) قائد عسكري في منظمتي الدفاع والداخلية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم اختبارها من خلال ثلاث فرضيات كانت الأولى لعلاقة الارتباط، والثانية للتأثير، والثالثة للفروق.

- وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الإستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل، وبناء على ذلك قدمت مجموعة من التوصيات من أهمها:
- تهيئة وسائل مادية واعداد دورات تدريبية تمكن القادة من تحديد إشارات الإنذار بوجود مشاكل أو ضغوط عمل.

دراسة القرني (٢٠١١م) بعنوان مهارات استخدام الحاسب الآلي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة ودرجة أهميتها وانعكاسها على تطوير العمل الإداري"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة أهمية امتلاك مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة لمهارة استخدام الحاسب الآلي، والتعرف على مدى إسهام تطبيقات الحاسب الآلي في مهام الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة. وكذلك التعرف على الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في استخدام الحاسب الآلي في الأعمال الإدارية من وجهة نظرهم. كما هدفت إلى التعرف على انعكاسات امتلاك مدير المدرسة لمهارة استخدام الحاسب الآلي في تطوير العمل الإداري في المدارس الابتدائية بمدينة جدة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية الحكومية بنين داخل مدينة جدة، وبلغ حجم العينة (٤٠٠) مديراً طبقت عليهم الاستبانة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أبرزها:

- كانت موافقة مجتمع الدراسة كبيرة جداً على أهمية امتلاك مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة لمهارة استخدام الحاسب الآلي
- كانت موافقة مجتمع الدراسة كبيرة جداً على أن الحاسب الآلي يسهم بشكل كبير في مهام الإدارة المدرسية
- وجود صعوبات توجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة وتحد من استخدام الحاسب الآلي في المهام الإدارية، ومن أهمها ندرة الدورات التدريبية للإداريين في مجال تطبيقات الحاسب الآلي الإدارية، وضعف عملية صيانة أجهزة وبرامج الحاسب الآلي المدرسية.

دراسة أبو العيد (٢٠١١م) بعنوان "مهارات مواجهة ضغوط العمل لدى مديري مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة طنطا"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تمكن مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة طنطا بجمهورية مصر العربية من ممارسة مهارات مواجهة ضغوط العمل، ومعرفة هل هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - الخبرة - الجنس)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة طنطا البالغ عددهم (٤٠) مديراً و(١٥) مديرة بإجمالي (٥٥) مديراً ومديرة، وبلغ حجم العينة (٥٠) مديراً ومديرة ممن استجابوا لأداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة من تصميم الباحث، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أبرزها:

- كشفت عينة الدراسة أن مديري مديرات المدارس يمتلكون مجموعة من مهارات مواجهة الضغوط أكثرها المهارات النفسية ثم المهارات الفنية والإدارية.
- كشفت عينة الدراسة أن مديري ومديرات المدارس الثانوية بطنطا يمارسون مهارات مواجهة ضغوط العمل بدرجة متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - الخبرة - الجنس)

دراسة، خليفات (٢٠١٠م) بعنوان "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن".

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث أداتين لقياس ضغوط العمل في الأداء الوظيفي تكون الاستبيان الأول من جزئين الأول تضمن المعلومات الأولية أما الآخر تضمن ٢٥ عبارة مقسمة على ٥ مجالات لقياس ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية، أما الاستبيان الثاني تضمن أيضاً جزئين الأول المعلومات الأولية والآخر ٢٥ عبارة مقسمة على ٥ مجالات لقياس مستوى الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية، وشملت عينة الدراسة (١٥٠) مفردة كما دلت النتائج على وجود

فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الحالة الاجتماعية في مصادر ضغوط العمل، وكانت لصالح المتزوجين، أما متغير المؤهل العلمي، فقد كان لصالح ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس)، والمؤهل العلمي (دبلوم عالي)، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في الأداء الوظيفي حيث كانت الفروق لصالح الذكور . وأن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في الأداء الوظيفي، وكانت الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي (ماجستير).

دراسة كابور (٢٠١٠م) بعنوان مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة

المعلم الذاتية "دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية - الحلقة الأولى - تعليم أساسي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مهارات الاتصال بين المدير والمعلم من وجهة نظر المعلم، وأثر ذلك على تكوين مفهوم الكفاءة الذاتية لدى المعلم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات الحلقة الأولى - تعليم أساسي، الملتحقون بمدارس مدينة دمشق الرسمية، والبالغ عددهم (٦٠٣٤) منهم (٦٢٥) معلم، و(٥٤٠٩) معلمة. وبلغ حجم العينة (١١٥) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم عشوائياً من سبع مدارس - الحلقة الأولى - تعليم أساسي - يمثلون المناطق الجغرافية لمدينة دمشق، وكانت لأداة المطبقة استبانة من تصميم الباحث، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أبرزها :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مهارات الاتصال بين المدير والمعلم؛ ومستوى الكفاءة الذاتية للمعلم .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس مهارات الاتصال يعزى لمتغير الخبرة.

دراسة شبير (١٤٢٠) بعنوان: "ضغوط العمل لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل

التغلب عليها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ضغوط العمل، التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، ومعرفة الاختلافات في درجة تقديرات عينة الدراسة من المدراء لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم، تبعاً لمتغيرات الدراسة وهي: (الجنس، المؤهل العلمي،

المرحلة التعليمية، عدد سنوات الخدمة، فترة الدوام المدرسي)، وتحديد أهم السبل للتغلب على ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة، من وجهة نظرهم. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة واشتملت على خمسة مجالات وكان مجموع فقراتها (٧١) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٤) مدير ومديرة من المديريات التعليمية الستة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يتعرض مديرو المدارس الحكومية بمحافظة غزة لمستوى متوسط من ضغوط العمل، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية، فترة الدوام (صباحي دائم، مسائي دائم، مدرسة ذات دوام الفترتين) والدرجة الكلية.

دراسة، غنيم (٢٠٠٦) بعنوان "أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة".

وهدفَت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين والكشف عن الفروق بين آراء المديرين والمعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية، استخدم المنهج الوصفي المسحي ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من ٧٥ عبارة موزعة على ثمانية مجالات، أجري عليها اختبار الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين. تكونت عينة الدراسة من ٢٥٠ فرداً، منهم ٧٠ مديراً ووكيلاً، و ١٨٠ معلماً وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها أن هناك اتفاقاً بين المديرين والمعلمين من حيث ترتيب ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين، حيث يرون أن أكثر أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين ممارسة هو تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، وأقل الأساليب ممارسة هو التحفيز، وأن أساليب: إدارة ثقافة المدرسة، إعادة تصميم الوظائف، القيادة الفعالة حصلت على نفس الترتيب من حيث ممارسة المديرين لها عند كل من المديرين والمعلمين.

دراسة فرج (٥١٤٢٨) بعنوان "ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة."

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات لمهارات إدارة الأزمات المدرسية والمتمثلة في: مهارة مواجهة الضغوط، مهارة التفكير الابتكاري، مهارة الاتصال، مهارة تنمية روح الفريق، مهارة إدارة الوقت، من وجهة نظر مجتمع الدراسة من المديرات والمعلمات في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة مكة المكرمة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات ومعلمات مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (١٠٠) مديرة و(١٥٠) معلمة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة أعدتها الباحثة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أبرزها:

- أن ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مجتمع الدراسة من المديرات كانت بدرجة (كثيراً) لمهارتي إدارة الوقت والتفكير الابتكاري، وبدرجة (كثيراً جداً) لمهارة مواجهة الضغوط، ومهارة تنمية روح الفريق والعمل الجماعي، ومهارة الاتصال،
- إن ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مجتمع الدراسة من المعلمات كانت بدرجة (كثيراً).

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة جامعة برن بفرنسا (٢٠١٤) : بعنوان "دراسة استطلاعية عن مدى إدراك الحرفيين بمدينة سويس (Suisse) الفرنسية لاستراتيجيات إدارة ضغوط العمل وعلاقتها بالصحة البدنية."

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك الحرفيين بمدينة سويس (Suisse) الفرنسية لاستراتيجيات إدارة ضغوط العمل وعلاقتها بالصحة البدنية، ومعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (العمر - الجنس - المؤهل العلمي) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الحرفيين بمدينة سويس الفرنسية، وتشكلت عينة الدراسة من (٤٦٥) حرفياً وحرفية بمدينة سويس الفرنسية ممن استجابوا لأداة الدراسة التي كانت عبارة عن استبانة من اعداد الفريق البحثي، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أبرزها :

- إدراك معظم عينة الدراسة لوجود علاقة كبيرة بين استراتيجيات ادارة ضغوط العمل وارتفاع معدل الصحة البدنية للفرد.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين افراد الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس - العمر)
- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين افراد الدراسة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) .

دراسة بواريل Poirel (٢٠١٤) بعنوان "عملية التكيف العاطفي لمديري المدارس"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب التكيف العاطفي مع ضغوط العمل بين مدرء مدارس مقاطعة كوبيك الكندية. وأجريت الدراسة على (٦) من مديري المدارس وتضمنت عينة الدراسة (٣) من مديري مدارس المرحلة الثانوية و(٣) من وكلاء المدارس الثانوية ومدير مدرسة ابتدائية واحدة. وطبقت الملاحظة على عينة شملت (٤) رجال وامرأتين تراوحت خبراتهم بين ١٠ سنوات في وظيفة مدير المدرسة أو وظيفة وكيل مدير المدرسة أو الوظيفتين معا، حيث تم تصوير هؤلاء المديرين طوال يوم دراسي كامل، ثم تم عرض الأفلام التي تم تصويرها عليهم في الأسبوع التالي. حيث تم عرض اللقطات التي تضمنت مواقف ضغوط العمل التي تعرضوا لها خلال يوم عمل. وأوضحت النتائج أن مديري المدارس يشعرون بالغضب في المواقف التي يتعرضون لها للانتقاد من قبل بقية أعضاء هيئة التدريس، كما أنهم يعانون من القلق في المواقف التي يتوقعون فيها حدوث مواقف سلبية. كما أوضحت أن استراتيجية كبح جماح المشاعر العاطفية هي الاستراتيجية الأكثر تطبيقاً بين مديري المدارس من عينة الدراسة. وأخيراً أوضحت الدراسة أهمية مهارة إدارة المشاعر العاطفية بين المديرين بالنسبة لنجاحهم في تأدية المهام والمسؤوليات المتعلقة بوظائفهم.

دراسة (يوبسا- مبيبي) Uba-Mbibbi (٢٠١٢) : بعنوان مدى إدراك مديري المدارس الإعدادية للضغوط ولاستراتيجيات إدارة الضغوط في ولاية أبيا بنيجيريا .

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى إدراك مديري المدارس الإعدادية للضغوط واستراتيجيات إدارتها في ولاية أبيا، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الإعدادية بولاية أبيا وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٩٨٦) معلم من المدارس الإعدادية الخاصة من أصل (١٠٨٨) معلماً في (٣٥٦) مدرسة خاصة في ولاية أبيا، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة من تصميم الباحث مكونة من محورين محور مدى إدراك المديرين للضغوط ومهارات إدارة الضغوط، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أبرزها :

- أن العوامل التي تشكل الضغوط حسب إدراك المديرين هي :عدم انضباط الانضباط لدى الطلاب، وعبء العمل الزائد، وعدم كفاية المرافق التعليمية، والفصول ذات الكثافة الطلابية العالية.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات (الجنس - المؤهل - الخبرة) في ممارسات إدارة الضغوط لدى مديري المدارس الإعدادية بولاية أبيا..
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات (الجنس - المؤهل - الخبرة) في إدراك الضغوط لدى مديري المدارس الإعدادية بولاية أبيا.

دراسة جون John (٢٠١٢) : بعنوان "مهارة إدارة الوقت وأثرها في مواجهة ضغوط العمل لدى مدراء مدارس المرحلة الابتدائية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس بإقليم بونديخاري بالهند

هدفت للدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مدراء مدارس المرحلة الابتدائية بإقليم بونديخاري بالهند لإدارة الوقت في مهام أعمالهم وأثر ذلك في مواجهة الضغوط من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومدراء المدارس الابتدائية. وتحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتخفيف حدة ضغوط العمل لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية. وكذلك تحديد الفروق ذات

الدلالة الإحصائية بين متوسطات الاستجابات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التالية) : "، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة: حكومية - أهلية."

واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع وجميع مدرء المدارس الابتدائية بإقليم بونديخاري بالهند، وعينة مكونة بنسبة ١٦ ٪ من مشرفي الإدارة ومدرء المدارس، وقد بلغ عددهم (٣٦٨) موزعون إلى (٣٠٠) مديراً ومديرة و(٦٨) مشرفاً، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة مكونة من ثلاثة محاور، وتوصل الباحث لعدد من النتائج كان أبرزها :

١- دل تحليل بيانات الدراسة على أن الموافقة على درجة ممارسة مدرء المدارس الابتدائية بإقليم بونديخاري لإدارة الوقت في مهام أعمالهم الواردة في أداة هذه الدراسة كانت بدرجة (عالية جداً).

٢- الموافقة على وجود أثر كبير لمهارات إدارة الوقت في تخفيف ضغوط العمل لدى مدرء المدارس الابتدائية بإقليم بونديخاري بدرجة عالية جداً.

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة توافر مهارات إدارة الوقت لدى مدرء المدارس الابتدائية بإقليم بونديخاري تعزى لنوع المدرسة، وكانت لصالح المدارس الأهلية.

دراسة جريسن وآخرون Grissom (٢٠١٣) بعنوان "مهارات المدير في إدارة الوقت: شرح أنماط المدرء في استخدام الوقت وفعاليتها"

هدفت الدراسة إلى عرض الصعوبات المتزايدة لمتطلبات إدارة الوقت التي تواجه مدرء المدارس سواء كانت مرتبطة بكل مجالات الاختصاص الوظيفي أو التدبير الوظيفية الهامة.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس، وتكونت عينة الدراسة من جميع مساعدي المدرء ومعلمي المدارس، وتم قياس مهارة إدارة الوقت باستخدام استبانة وزعت على ٢٨٧ مدير مدرسة في مقاطعة ميامي في الولايات المتحدة الأمريكية. ومن أبرز نتائج الدراسة أن المدرء ذوي المهارات الأفضل هم الذين يعتنون أكثر بتخصيص مزيد من الوقت لإدارة التعليم في مدارسهم. وأشارت نتائج عينة الدراسة المكونة من مساعدي المدرء والمدرسين إلى أنه كلما كانت إدارة الوقت لدى المدرء أفضل كلما كان أداءهم أعلى. كذلك بينت النتائج إن فعالية إدارة الوقت

تعتمد على تقنيات وسلوكيات التخطيط الجيد من خلال وضع أهداف قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل وتتبع التواريخ الهامة والحد من التأخير والتسويق وحفظ السجلات وتحديد الأولويات والمهام يجعل تأليف اللوائح وتنظيم العمل في مساحة واحدة.

دراسة لاوسون Lawson (٢٠٠٨) بعنوان "المديرات في مدارس الأحياء الفقيرة: ضغوط العمل وتأثيرها على الأسرة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على طرق مديرات المدارس في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل في المدارس وبين المتطلبات الأسرية، وكذلك التعرف على مصادر ضغط العمل التي تواجه المديرات بما في ذلك الآثار السلبية على الأسرة. أجريت الدراسة على ٤ من مديرات المدارس في الأحياء الفقيرة في وسط كندا، وقد استخدمت في الدراسة أسلوب المقابلة الشخصية الحرة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن العمل في المدارس في الأحياء الفقيرة هو من أهم مصادر ضغوط العمل، بجانب عنصر الجريمة والخوف على سلامة الأطفال، وتزايد الحاجة إلى التعامل مع الأزمات التي تحدث خلال اليوم الدراسي، وعدم توفر الوقت الكافي للحصول عن دعم الزملاء.

دراسة لوري بويلاند Lori Boyland (٢٠١١) بعنوان "ضغوط العمل واستراتيجيات المواجهة من مديري المدارس الابتدائية: دراسة على مستوى الولاية"

هدفت الدراسة التعرف على أسباب ضغوط العمل وفي بيئة العمل لدى مديري المدارس العامة الابتدائية في ولاية إنديانا.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية العامة بولاية إنديانا الأمريكية والبالغ عددهم (٢٤٢١) وتشكلت عينة الدراسة من (٣٠٠) مدير و (٢٠٠) مساعد مدير وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وكان من أبرز نتائج الدراسة أهمية الأخذ بعين الاعتبار الإجراءات الداعمة للتصدي لضغوط العمل، لمساعدة مديري المدارس في التعامل مع تزايد ضغوط العمل

ومتطلبات الوقت. ومن أهم الاستراتيجيات من وجهة نظر مدراء المدارس : ممارسة التمارين الرياضية بانتظام باعتبارها الاستراتيجية الأولى من وجهة نظرهم، وتجنب التفكير في مشاكل المدرسة في البيت وتجنب عادة أخذ العمل إلى البيت كل ليلة، توفير الوقت الكافي لتناول الطعام كل يوم، وتجنب الاسهاب في الحديث عن الأخطاء، وتشجيع الخروج من المكتب بين وقت وآخر والجلوس مع الأطفال، وزيادة مستوى التواصل مع الآخرين، وتدوين مهام اليوم التالي قبل الخروج من المكتب كل يوم، وتجنب العجلة في اتخاذ القرارات، والتخلي بروح مرحة، والحرص على التنظيم.

دراسة أوكوروما وروبيرت أوكا Robert-Okah و Okoroma (٢٠٠٧) بعنوان "الضغوط الإدارية : مضامينها بالنسبة لمديري المدارس الثانوية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها مديري مدارس المرحلة الثانوية في إحدى المدارس في نيجيريا، وبحث ما إذا كانت هناك علاقة بين عدد من المتغيرات والضغوط الإدارية. وعلى سبيل المثال متغيرات مثل: التمويل، المرافق المدرسية، سوء الخدمات التعليمية التي تقدمها المرافق التعليمية، وأخيرا عدم توفير التدريب الكافي للمدرسين.

أجريت الدراسة على ٢٩٨ مديرا بواقع ٨٧,٦% من مجتمع الدراسة من مدراء المدارس الخاصة والحكومية، وتوزعت عينة الدراسة كما يلي: ٢٠٣ مدرسة حكومية و ٩٥ مدرسة خاصة. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت الاستبانة من مقياس الضغوط التي يتعرض لها مدراء المدارس بهدف حصر مصادر الضغوط الإدارية التي يتعرض لها مدراء المدارس.

وقد أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين كافة متغيرات الدراسة وبين الضغوط الإدارية التي يتعرض لها مدراء المدارس، لكن أكبر مصادر الضغط التي يتعرض لها مدراء المدارس كان تدني الخدمات التعليمية التي تقدمها المدارس، عدم كفاية التمويل، عدم كفاءة وكفاية المرافق التعليمية، تدني مستوى الخدمات التعليمية، تدني مستوى تدريب المعلمين، وأخيرا زيادة أعباء العمل.

دراسة لافليس وآخرون Lovelace (٢٠٠٧) : " ضغط العمل وتنمية القيادة: دور القيادة الذاتية،

القيادة المشتركة، اللياقة البدنية وانسيابية الطلبات الإدارية وزيادة السيطرة على الوظيفة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل التي يتعرض لها أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية في قسم الإدارة في كلية الأعمال والقيادة في جامعة بدجت ساوند بالولايات المتحدة الأمريكية ومن أبرز نتائج الدراسة أن القيادات الإدارية تعمل في ظروف ضغط عالية، وأن جهود تنمية القيادة التي ركزت على إدارة ضغط العمل كانت قليلة، ولهذا السبب أولت هذه الدراسة أهمية كبرى لتوزيع الأدوار وتقاسم القيادة في الاستجابة للمتطلبات المتزايدة للوظيفة، بالإضافة إلى مراقبة الوظائف على المدى الطويل، وأخيرا سلطت الدراسة الضوء على اللياقة البدنية كاستراتيجية رئيسية لدعم الفائدة الصحية وزيادة المشاركة وبالتالي تعتبر اللياقة البدنية أمرا حيويا لإدارة ضغوط العمل وخلق بيئة عمل نشطة.

دراسة باشيارديس Pashiardis وتساكاروس Tsiakkiros (٢٠٠٦) بعنوان : الضغوط

المهنية التي يتعرض لها كبري المعلمين في المدارس القبرصية : المصادر وطرق التكيف"

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة ضغوط العمل التي تواجه كبري المعلمين في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة في المدارس القبرصية ،وركزت الدراسة على دراسة وتحليل مدى شعور كبري المعلمين بضغوط العمل ومستوى الرضا الوظيفي عن العمل، ومصادر ضغوط العمل التي يتعرضون لها، واستراتيجيات التعامل مع مصادر ضغوط العمل. واستخدمت الدراسة أسلوب المقابلة الشخصية مع (١١) من كبري المعلمين، كما استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات من (٢٠٠) من كبري المعلمين في المدارس القبرصية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

أن مستوى التعرض لضغوط العمل كان متوسطا بين عينة الدراسة، في حين كان رضا عينة الدراسة عن الوظيفة جيدا. وأوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها كبري المعلمين في المدارس القبرصية يمكن تصنيفها تحت سبعة جوانب أساسية هي:

الصعوبات الناجمة عن وظيفة كبير المعلمين ونقص الوقت، نقص الاعتراف ونقص الدعم، التعامل مع الجوانب الإدارية للمهام الوظيفية، التعامل مع مشكلات ضبط الفصول والمشكلات الإدارية التي تتعلق بإدارة العنصر البشري، المشكلات التي تقع خارج نطاق صلاحيات وظيفة كبير المعلمين، التناقض بين توقعات ونتائج الأداء، والقرارات التي تؤثر على وظيفة كبير المعلمين. كما توصلت الدراسة إلى تصنيف طرق وأساليب تعامل كبير المعلمين مع مصادر ضغوط العمل في ستة أساليب أساسية وهي: استخدام أسلوب حل المشكلات، استخدام الأساليب الرياضية البدنية، بناء شبكات الدعم والمساندة، تفعيل الأنشطة المعرفية، استخدام الأساليب العقلية.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة:

من حيث الهدف:

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف حيث هدفت دراسة الخالد (٢٠١٤) إلى التعرف على واقع ضغوط العمل لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض، وهدفت دراسة درياس (٢٠١٢م) إلى التعرف على مدى تمكن مديري المدارس التعليم العام في مدينة جدة من مهارة إدارة الأزمات، كما هدفت دراسة رحيمة (٢٠١٢م) إلى دراسة مهارات القيادة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الرؤية، التركيز، التنفيذ) في التهيؤ لضغوط العمل بأبعادها الستة وهي (التهيؤ للمواجهة، التأمل للمواجهة، المواجهة الوقائية، البحث عن الدعم الواسيلي، والبحث عن الدعم الوجداني، وتجنب المواجهة) وذلك من خلال دراسة الارتباط والتأثير بين المتغيرين المذكورين وأبعادهما الفرعية.

بينما هدفت دراسة القرني (٢٠١١م) إلى التعرف على درجة اهمية امتلاك مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة لمهارة استخدام الحاسب الآلي، والتعرف على مدى إسهام تطبيقات الحاسب الآلي في مهام الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة. كما هدفت إلى التعرف على انعكاسات امتلاك مدير المدرسة لمهارة استخدام الحاسب الآلي في تطوير العمل الإداري في المدارس الابتدائية بمدينة جدة، وهدفت دراسة أبو العيد (٢٠١١م) إلى التعرف على مدى تمكن مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة طنطا بدولة مصر من ممارسة مهارات مواجهة

ضغوط العمل، ومعرفة هل هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - الخبرة - الجنس)، هدفت دراسة خليفات (٢٠١٠م) إلى التعرف على أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، كما هدفت دراسة كابور (٢٠١٠م) إلى التعرف على مدى ممارسة مهارات الاتصال بين المدير والمعلم من وجهة نظر المعلم، وأثر ذلك على تكوين مفهوم الكفاءة الذاتية لدى المعلم.

وهدف دراسة شبير (١٤٣٠هـ) إلى التعرف على درجة ضغوط العمل، التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، وتحديد أهم السبل للتغلب على ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة، من وجهة نظرهم. بينما هدفت دراسة، غنيم (٢٠٠٦) إلى التعرف على مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين والكشف عن الفروق بين آراء المديرين والمعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية، وهدفت دراسة فرج (١٤٢٨هـ) إلى التعرف على مدى ممارسة المديرين لمهارات إدارة الأزمات المدرسية والتمثلة في: مهارة مواجهة الضغوط، مهارة التفكير الابتكاري، مهارة الاتصال، مهارة تنمية روح الفريق، مهارة إدارة الوقت، من وجهة نظر مجتمع الدراسة من المديرات والمعلمات في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة مكة المكرمة.

وهدف دراسة جامعة برن بفرنسا (٢٠١٤): إلى التعرف على مدى إدراك الحرفيين بمدينة سويس (Suisse) الفرنسية لاستراتيجيات إدارة ضغوط العمل وعلاقتها بالصحة البدنية، ومعرفة هل هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات (العمر - الجنس - المؤهل العلمي)، بينما هدفت دراسة دراسة بواريل Poirel (٢٠١٤) إلى التعرف على أساليب التكيف العاطفي مع ضغوط العمل بين مدرّاء مدارس مقاطعة كوبيك الكندية، وهدفت دراسة (يوبابا- مبيبي) Uba-Mbibibi (٢٠١٣): لمعرفة مدى إدراك مديري المدارس الإعدادية للضغوط واستراتيجيات إدارتها في ولاية أيبا.

وهدفت دراسة جون John (٢٠١٣) إلى التعرف على درجة ممارسة مدراء مدارس المرحلة الابتدائية بإقليم بونديخاري بالهند لإدارة الوقت في مهام أعمالهم وأثر ذلك في مواجهة الضغوط من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومدراء المدارس الابتدائية. كما هدفت دراسة جريسن وآخرون Grissom (٢٠١٣) إلى عرض الصعوبات المتزايدة لمتطلبات إدارة الوقت التي تواجه مدراء المدارس سواء كانت مرتبطة بكل مجالات الاختصاص الوظيفي أو التدابير الوظيفية الهامة. وهدفت دراسة لاوسون Lawson (٢٠٠٨) إلى التعرف على طرق مديرات المدارس في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل في المدارس وبين المتطلبات الأسرية، وكذلك التعرف على مصادر ضغط العمل التي تواجه المديرات بما في ذلك الآثار السلبية على الأسرة. وكذلك هدفت دراسة لاند (٢٠١١) إلى التعرف على أسباب ضغوط العمل وفي بيئة العمل لدى مديري المدارس العامة الابتدائية في ولاية إنديانا.

وهدفت دراسة أوكو روما وروبيرت أوكا Okoroma و Robert-Okah (٢٠٠٧) إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها مديري مدارس المرحلة الثانوية في إحدى المدارس في نيجيريا، ويبحث ما إذا كانت هناك علاقة بين عدد من المتغيرات والضغوط الإدارية. وعلى سبيل المثال متغيرات مثل: التمويل، المرافق المدرسية، سوء الخدمات التعليمية التي تقدمها المرافق التعليمية، وأخيرا عدم توفير التدريب الكافي للمدرسين. وهدفت دراسة لأفليس وآخرون Lovelace (٢٠٠٧) : إلى التعرف على ضغوط العمل التي يتعرض لها أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية في قسم الإدارة في كلية الأعمال والقيادة في جامعة بدجت ساوند بالولايات المتحدة الأمريكية ومن أبرز نتائج الدراسة أن القيادات الإدارية تعمل في ظروف ضغط عالية، بينما هدفت دراسة باشيارديس Pashiardis وتسايكاريوس Tsiakkiros (٢٠٠٦) إلى التعرف على طبيعة ضغوط العمل التي تواجه كبري المعلمين في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة في المدارس القبرصية، وركزت الدراسة على دراسة وتحليل مدى شعور كبري المعلمين بضغوط العمل ومستوى الرضا الوظيفي عن العمل، ومصادر ضغوط العمل التي يتعرضون لها، واستراتيجيات التعامل مع مصادر ضغوط العمل.

من حيث المنهج:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث منهج الدراسة حيث استخدمت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي.

من حيث الأداة:

اتفقت الدراسة الحالية في أداة الدراسة "الاستبانة" مع دراسة الخالد (٢٠١٤) ودراسة درياس (٢٠١٢م) ودراسة رحيمة (٢٠١٢م) ودراسة القرني (٢٠١١م) ودراسة أبو العيد (٢٠١١م) ودراسة خليفات (٢٠١٠م) ودراسة كابور (٢٠١٠م) ودراسة شبير (١٤٣٠هـ) ودراسة غنيم (٢٠٠٦) ودراسة فرج (١٤٢٨هـ) ودراسة جامعة برن بفرنسا (٢٠١٤) ودراسة (يوبيا- مبيبي) Uba-Mbibl (٢٠١٣) ودراسة جون John (٢٠١٣) ودراسة جريسن وآخرون (٢٠١٣) ودراسة لاند (٢٠١١) ودراسة أوكو روما وروبيرت أوكا Okoroma و Robert-Okah (٢٠٠٧) ودراسة لافليس وآخرون (٢٠٠٧) ودراسة باشيارديس Pashiardis وتساكياريوس Tsiakkiros (٢٠٠٦).

بينما اختلفت مع دراسة بواريل (٢٠١٤م) حيث استخدمت الملاحظة لعينة الدراسة كأداة للدراسة، ودراسة لاوسون Lawson (٢٠٠٨) التي استخدمت في الدراسة أسلوب المقابلة الشخصية الحرة.

من حيث عينة الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الخالد (٢٠١٤) ودراسة درياس (٢٠١٢م) ودراسة رحيمة (٢٠١٢م) ودراسة القرني (٢٠١١م) ودراسة أبو العيد (٢٠١١م) ودراسة خليفات (٢٠١٠م) ودراسة كابور (٢٠١٠م) ودراسة شبير (١٤٣٠هـ) ودراسة غنيم (٢٠٠٦) ودراسة فرج (١٤٢٨هـ) ودراسة جامعة برن بفرنسا (٢٠١٤) ودراسة (يوبيا- مبيبي) Uba-Mbibl (٢٠١٣) ودراسة جون John (٢٠١٣) ودراسة جريسن وآخرون (٢٠١٣) ودراسة لاند (٢٠١١) ودراسة أوكو روما وروبيرت أوكا Okoroma و Robert-Okah (٢٠٠٧) ودراسة لافليس وآخرون (٢٠٠٧) ودراسة باشيارديس Pashiardis وتساكياريوس Tsiakkiros (٢٠٠٦) من حيث عينة الدراسة.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

من حيث طبيعةُ المستهدفين وكذلك محاور الدراسة حيث إن هذه الدراسة تبحث في تطوير مهارات إدارة الضغوط، وهو ما لم تتطرق إليه أي من تلك الدراسات، كما تختلف من حيث الأفراد المستهدفين للدراسة حيث تجرى هذه الدراسة على مديرات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الرياض مما يعطي بعداً آخر لطبيعة النتائج، نظراً لاختلاف طبيعة الميدان التربوي الذي يمارس فيه المستهدفون عملهم.

كما تتميز هذه الدراسة عن تلك الدراسات من حيث المحاور والمجالات التي يتم من خلالها تحديد تطوير مهارات ادارة الضغوط، إذ تحاول هذه الدراسة معرفة تطوير مهارات إدارة الضغوط لدى مديرات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الرياض في ضوء الاستراتيجيات مما يسهم في تفعيل تأثيرها لتحقيق أهدافها المرجوة .

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة :

استفادت الباحثة من أدبيات الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وتقسيماته حيث وقفت الباحثة على أدبيات الدراسات السابقة مستفيدة منها وفي ضوءها تم تقسيم الإطار النظري مع الأخذ في الاعتبار طبيعة التطورات التربوية وما يجد على الساحة التربوية من جديد ومحدث كل يوم، كما أن الباحثة استفادت من أدبيات الدراسات السابقة في بناء الاستبانة كأداة للدراسة، وكذلك في صياغة منهجية الدراسة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية، وكذلك الاستفادة من أساليب الصدق والثبات المستخدمة في هذه الدراسات في تطبيقها على الدراسة الحالية.

المحور الثالث**إجراءات الدراسة الميدانية**

يتناول هذا المحور أيضاً لإجراءات الدراسة الميدانية، ويشتمل على تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

١- مجتمع الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من مديرات المدارس الأهلية الابتدائية بمدينة الرياض، وعددهم (٢٠٩) طبقاً لدليل التعليم العام للعام الدراسي ١٤٣٤/١٤٣٥ هـ.

٢- عينة الدراسة.

عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٠٤) مديرة من مديرات المدارس الأهلية الابتدائية بمدينة الرياض، حيث قامت الباحثة بتوزيع (١٢٠) استمارة على المديرات، استرجعت منهم الباحثة (١٠٩) استمارة، وتم استبعاد (٥) استبانة لعدم اكتمال الإجابات، ليكون إجمالي الاستبانة المكتملة والجاهزة لعملية التحليل (١٠٤) استبانة، أي بنسبة (٨٦,٧%) من إجمالي الاستبانة التي تم توزيعها، وبنسبة (٤٩,٨%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

٣- أداة الدراسة.

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من:

المحور الأول: يتناول مستوى ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل، وهو يتكون من (٢٩) فقرة، مقسمة على أربعة أبعاد على النحو التالي:

- المهارات الذاتية: ويتكون من (٩) فقرات.
- المهارات الإدارية: ويتكون من (٩) فقرات.
- المهارات الفنية: ويتكون من (٧) فقرات.
- المهارات الإنسانية: وهو يتكون من (٤) فقرات.

المحور الثاني: يتناول معوقات ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل، ويتكون من (١٣) فقرة.

المحور الثالث: سبل تطوير ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل (سؤال مفتوح).

٤- صدق أداة الدراسة

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ٢٠٠٦م: ٤٢٩)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها" (عبيدات ٢٠٠٣ م: ١٧٩)، وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول "مهارات إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة الرياض". وتم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم. (ملحق رقم (١)). وطلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة. (ملحق رقم (٢) الاستبانة في صورتها الأولية).

وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أباها المحكمون، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورته النهائية ملحق رقم (٣).

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً وعلى بيانات العينة قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

□

جدول رقم (١)

معاملات ارتباط بيرسون لعرقلة الصديق الداخلي لمحور (مستوى ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل)

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١	٠,٤٧٩	٢	٠,٥٨٣	٧	٠,٥٧١	١١	٠,٧٧٦
٣	٠,٥٤٢	٥	٠,٥٩١	٩	٠,٦٢١	١٢	٠,٥٤٧
٤	٠,٤٧٨	٦	٠,٥٢٣	٢٠	٠,٧٠٨	٢١	٠,٥٣٩
١٠	٠,٥٨١	٨	٠,٦٩٠	٢٢	٠,٥٩٩	٢٢	٠,٥٦٦
١٦	٠,٥٠٢	١٣	٠,٥١٢	٢٥	٠,٦٦٢	-	-
١٨	٠,٥٠٥	١٤	٠,٥٤١	٢٦	٠,٥٦٨	-	-
١٩	٠,٥٤٤	١٥	٠,٧١٢	٢٨	٠,٥٨٧	-	-
٢٤	٠,٥٤٤	١٧	٠,٥٥٠	-	-	-	-
٢٩	٠,٦٧٢	٢٧	٠,٥٧٢	-	-	-	-

** دال عند مستوى ٠,٠١

جدول رقم (٢)

معاملات ارتباط بيرسون لعرقلة الصديق الداخلي لمحور (معوقات ممارسة مهارات إدارات ضغوط العمل)

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١	٠,٥١٣	٨	٠,٥٨٠
٢	٠,٤٩٧	٩	٠,٦٩٨
٣	٠,٤٨٦	١٠	٠,٦٢٠
٤	٠,٧٠٤	١١	٠,٦٥٠
٥	٠,٧٠٧	١٢	٠,٦٤٣
٦	٠,٦٤٩	١٢	٠,٥٩٩
٧	٠,٧٤١	-	-

** دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من خلال الجداول رقم (١، ٢) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

٥- ثبات أداة الدراسة :

قامت الباحثة بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات الفايرونيباخ، والجدول رقم (٣) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي:

جدول رقم (٣)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	المهارات الذاتية	٩	٠,٧٥٨
٢	المهارات الإدارية	٩	٠,٧٥٢
٣	المهارات الفنية	٧	٠,٧٦٥
٤	المهارات الإنسانية	٤	٠,٨٧٥
٥	مستوى ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل	٢٩	٠,٨٠٢
٦	معوقات ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل	١٢	٠,٨٦٢
	الثبات الكلي	٤٢	٠,٧٦٦

يتضح من خلال الجدول رقم (٣) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٧٦٦) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٧٥٣ ، ٠,٨٧٥)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

٦- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى ($5-1=4$)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($4/5=0,80$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :

- من ١ إلى ١,٨٠ يمثل درجة استجابة (منخفضة جداً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ١,٨١ إلى ٢,٦٠ يمثل درجة استجابة (منخفضة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠ يمثل درجة استجابة (متوسطة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠ يمثل درجة استجابة (عالية) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠ يمثل درجة استجابة (عالية جداً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- ١- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- ٢- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة .
- ٣- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.

٤- المتوسط الحسابي " Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٥- تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

المحور الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

يتناول هذا المحور عرضاً وتحليلاً لنتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض؟

وللتعرف على مستوى ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

□

أولاً: المهارات الذاتية

جدول رقم (٤)

المهارات الذاتية لإدارة ضغوط العمل مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

م	الفترات	درجة الممارسة												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١	التزم بالنية الخالصة لله قبل كل عمل أقوم به.	٩١	٨٧,٥	١١	١٠,٦	٢	١,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٨٦	٠,٤٠	١
١٨	أقتنع بالنسوبات بتنفيذ المهام بسهولة ويسر.	٥٩	٥٦,٧	٣٨	٣٦,٥	٧	٦,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٠	٠,٦٢	٢
١٦	أنفذ ما أقتنع به من أعمال دون تردد.	٥٢	٥٠,٠	٣٨	٣٦,٥	١٤	١٢,٥	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٣٧	٠,٧١	٣
٢	أفضل بين ضغوط العمل وممارسة أعمال الحياة اليومية.	٥٢	٥٠,٠	٣٩	٣٧,٥	١٢	١١,٥	١	١,٠	١	١,٠	٤,٣٧	٠,٧٢	٤
١٠	أقاوم الأفكار السلبية نحو العمل.	٤٧	٤٥,٢	٤٧	٤٥,٢	١٠	٩,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٣٦	٠,٦٥	٥
٤	أضبط انفعالاتي عند الغضب.	٤٧	٤٥,٢	٤٤	٤٢,٣	١٢	١١,٥	١	١,٠	١	١,٠	٤,٣٢	٠,٧١	٦
٢٤	أطلع ما هو جديد دوماً في مجال عملي.	٤٧	٤٥,٢	٤٠	٣٨,٥	١٦	١٥,٤	٠	٠,٠	١	١,٠	٤,٢٧	٠,٧٩	٧
١٩	أكافئ نفسي على الإنجاز بما يدفعني لمزيد من التقدم.	٢٨	٢٦,٩	٣١	٢٩,٨	٣١	٢٩,٨	١١	١٠,٦	٣	٢,٩	٣,٦٧	١,٠٧	٨
٢٩	أمارس التمارين الرياضية للتخفيف من ضغوط العمل.	١٤	١٣,٤٦	١٨	١٧,٣	٢٨	٢٦,٩	٢٦	٢٥,٠	١٨	١٧,٣	٢,٨٥	١,٢٨	٩
-												٤,١٧	٠,٤٧	-

المتوسط الحسابي العام

يتضح من الجدول رقم (٤) أن:

محور المهارات الذاتية لدى مديرات المدارس الأهلية الابتدائية في مدينة الرياض يتضمن (٩) فقرات، جاءت (٧) فقرات بدرجة ممارسة (عالية جداً)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهن بين (٤,٢٧، ٤,٨٦)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٤,٢١ إلى ٥,٠)، في حين جاءت (فقرة واحدة) بدرجة ممارسة (عالية)، وهي الفقرة رقم (١٩)، حيث إن المتوسط الحسابي لها (٣,٦٧)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣,٤١ إلى ٤,٢٠)، كما جاءت (فقرة واحدة) بدرجة ممارسة (متوسطة)، وهي الفقرة رقم (٢٩)، حيث إن المتوسط الحسابي لها (٢,٨٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٢,٦١ إلى ٣,٤٠)، وتُشير النتيجة السابقة إلى تفاوت وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو مستوى المهارات الذاتية لدى مديرات المدارس الأهلية في مدينة الرياض.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤,١٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض يمارسن المهارات الذاتية لإدارة ضغوط العمل بدرجة عالية، وذلك يتمثل في (التزامهن بالنية الخالصة لله قبل كل عمل يقمن به، وكذلك إقناع المنسويات بتنفيذ المهام بسهولة ويسر، إضافة إلى فصلهن بين ضغوط العمل وممارسة أعمال الحياة اليومية، وتنفيذهن ما يقننن به من أعمال دون تردد). وهذا إن دل على شيء فهو يدل على رغبة مديرات المدارس على إثبات ذواتهن والعمل دائماً على محاولة الوصل إلى أعلى درجات الرضا النفسي والذاتي في عملهن وهذا يتفق مع دراسة كلا من (Lawson, Jennifer E. 2008). والماضي (٢٠١٠)، والذويبي (٢٠٠٥)، والسباعي (٢٠١٣)، والشرنوبي (٢٠١٠)، والسلمي (٢٠٠٦).

١- جاءت الفقرة رقم (١) وهي (التزم بالنية الخالصة لله قبل كل عمل أقوم به) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بالمهارات الذاتية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٤,٨٦) وانحراف معياري (٠,٤٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد عينة الدراسة على أنهن يلتزم بالنية الخالصة لله قبل كل عمل يقمن به، وتعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى أن

إخلاص النية لله تعالى أساس كل عمل ناجح، كما أن إخلاص النية لله في العمل تعطي للشخص القدرة على تحمل ما يواجهه من مشكلات وصعوبات.

٢- جاءت الفقرة رقم (١) وهي (أقنع المنسويات بتنفيذ المهام بسهولة ويسر) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بالمهارات الذاتية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٤,٥٠) وانحراف معياري (٠,٦٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد عينة الدراسة على أنهم يقتنعن بالمنسويات بتنفيذ المهام بسهولة ويسر، وتعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى أن توزيع المديرية للأدوار بين المنسويات بالتساوي، ومراعاة الفروق الفردية بين المنسويات عند توزيع المهام، يجعل لديها القدرة على إقناع المنسويات بتنفيذ تلك المهام بكل سهولة.

٣- جاءت الفقرة رقم (١٦) وهي (أنفذ ما أقتنع به من أعمال دون تردد) بالمرتبة الثالثة بين الفقرات الخاصة بالمهارات الذاتية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٤,٣٧) وانحراف معياري (٠,٧١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد عينة الدراسة على أنهم ينفذون ما يقتنعن به من أعمال دون تردد.

٤- جاءت الفقرة رقم (٣) وهي (أفضل بين ضغوط العمل وممارسة أعمال الحياة اليومية) بالمرتبة الرابعة بين الفقرات الخاصة بالمهارات الذاتية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٤,٣٧) وانحراف معياري (٠,٧٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد عينة الدراسة على أنهم يفصلون بين ضغوط العمل وممارسة أعمال الحياة اليومية.

٥- جاءت الفقرة رقم (١٠) وهي (أقاوم الأفكار السلبية نحو العمل) بالمرتبة الخامسة بين الفقرات الخاصة بالمهارات الذاتية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٤,٣٦) وانحراف معياري (٠,٦٥)، ويدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد عينة الدراسة على أنهم يقاومون الأفكار السلبية نحو العمل.

٦- جاءت الفقرة رقم (٤) وهي (أضبط انفعالاتي عند الغضب) بالمرتبة السادسة بين الفقرات الخاصة بالمهارات الذاتية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٤,٣٢) وانحراف معياري (٠,٧١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد عينة الدراسة على أن لديهم القدرة على ضبط انفعالاتهم عند الغضب.

٧- جاءت الفقرة رقم (٢٤) وهي (أطلع ما هو جديد دوماً في مجال عملي) بالمرتبة السابعة بين الفقرات الخاصة بالمهارات الذاتية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٤,٢٧) وانحراف معياري (٠,٧٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد عينة الدراسة على أنهم يطالعن ما هو جديد دوماً في مجال عملهم.

٨- جاءت الفقرة رقم (١٩) وهي (أكافئ نفسي على الإنجاز بما يدفعني لمزيد من التقدم) بالمرتبة الثامنة بين الفقرات الخاصة بالمهارات الذاتية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٤,٦٧) وانحراف معياري (١,٠٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أنهم يكافأون أنفسهم على الإنجاز بما يدفعهم لمزيد من التقدم.

٩- جاءت الفقرة رقم (٢٩) وهي (أمارس التمارين الرياضية للتخفيف من ضغوط العمل) بالمرتبة التاسعة بين الفقرات الخاصة بالمهارات الذاتية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٢,٨٥) وانحراف معياري (١,٢٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أنهم يمارسون التمارين الرياضية للتخفيف من ضغوط العمل، وتعزو الباحثة حصول الفقرة السابقة على أقل متوسط إلى أن المديرات ربما يكون لديهن مهارات أخرى يخفن بها من ضغوط العمل، تتمثل في استخدام الأساليب العلمية لحل المشكلات، وتطوير العلاقات الإنسانية مع المنسوبات... وغيرها، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (Tsiakkiros, Pashiardis) (٢٠٠٦)، والتي توصلت إلى أن استخدام الأساليب الرياضية البدنية من أهم أساليب تعامل كبيرتي المعلمين مع مصادر ضغوط العمل، وكذلك اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة لافليس Lovelace وآخرون (٢٠٠٧) حيث سلطت نتائج الدراسة الضوء على اللياقة البدنية كاستراتيجية رئيسية لدعم الفائدة الصحية وزيادة المشاركة وبالتالي تعتبر اللياقة البدنية أمراً حيوياً لإدارة ضغوط العمل وخلق بيئة عمل نشطة، وأيضاً اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة لوري بويلاند Lori Boyland (٢٠١١) والتي توصلت إلى أن الاستراتيجية الأولى لمواجهة الضغوط من وجهة نظر مدراء المدارس هي ممارسة التمارين الرياضية.

ثانياً: المهارات الإدارية

جدول رقم (٥)

المهارات الإدارية لإدارة ضغوط العمل مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

الترتيب	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة										الفقرات	
			منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٤٥	٤,٧	٠,٠	٠	٠,٠	٠	١,٠	١	٢٢,١	٢٢	٧٦,٩	٨٠	ألجا إلى اللوائح والأنظمة في إجراءات العمل.	
٢	٠,٦١	٤,٦٤	١,٠	١	٠,٠	٠	١,٠	١	٢٩,٨	٢١	٦٨,٢	٧١	أدير الخلافات بين منسوبات المدرسة بحيادية.	
٣	٠,٦٥	٤,٥٨	٠,٠	٠	١,٠	١	٥,٨	٦	٢٧,٩	٢٩	٦٥,٤	٦	٨	أتعامل مع كل معلمة وفقاً لنمط شخصيتها.
٤	٠,٥٤	٤,٥٢	٠,٠	٠	٠,٠	٠	١,٩	٢	٤٤,٢	٤٦	٥٢,٨	٥٦	أجيد التفاوض مع من حولي وصولاً إلى اتفاق.	
٥	٠,٦٨	٤,٤٢	١,٠	١	١,٠	١	١,٩	٢	٤٦,٢	٤٨	٥٠,٠	٥٢	أجرب وسيلة أخرى لحل المشكلة عندما تفشل الوسيلة المستخدمة سابقاً.	
٦	٠,٧٦	٤,٤٠	١,٠	١	٠,٠	٠	١٠,٦	١١	٢٤,٦	٢٦	٥٢,٨	٥٦	أفوض صلاحياتي للمؤسسات حسب مؤهلاتهن قدراتهن.	
٧	٠,٦٨	٤,٣٧	٠,٠	٠	٠,٠	٠	١١,٥	١٢	٤٠,٤	٤٢	٤٨,٠٨	٥٠	أنجز كافة نقاط جداول أعمال اجتماعاتي.	
٨	٠,٦٦	٤,٢٧	٠,٠	٠	٠,٠	٠	١١,٥	١٢	٥٠,٠	٥٢	٣٨,٥	٤٠	استخدم الأسلوب العلمي في حل المشكلات.	
٩	٠,٨٧	٣,٩٥	١,٠	١	٢,٨	٤	٢٢,١	٢٤	٤٢,٢	٤٥	٢٨,٨	٣٠	أحدد كل يوم وقت معين للتخطيط والتفكير في العمل.	
-	٠,٢٩	٤,٤٤											المتوسط الحسابي العام	

يتضح من الجدول رقم (٥) أن:

محور المهارات الإدارية لدى مديرات المدارس الأهلية الابتدائية في مدينة الرياض يتضمن (٩) فقرات، جاءت (٨) فقرات بدرجة ممارسة (عالية جداً)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٤,٢٧، ٤,٧٦)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٤,٢١ إلى ٥,٠)، في حين جاءت (فقرة واحدة) بدرجة ممارسة (عالية)، وهي الفقرة رقم (٨)، حيث إن المتوسط الحسابي لها (٣,٩٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣,٤١ إلى ٤,٢٠)، وتُشير النتيجة السابقة إلى تفاوت وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو مستوى المهارات الإدارية لدى مديرات المدارس الأهلية في مدينة الرياض.

ويبلغ المتوسط الحسابي العام (٤,٤٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض يمارسن المهارات الإدارية لإدارة ضغوط العمل بدرجة عالية جداً، وذلك يتمثل في (الجوئهن إلى اللوائح والأنظمة في إجراءات العمل).

وكذلك قيامهن بإدارة الخلافات بين منسوبات المدرسة بحيادية، إضافة إلى تعاملهن مع كل معلمة وفقاً لنمط شخصيتها، وإجادتهن التفاوض مع من حولهن وصولاً إلى اتفاق، وكذلك قيامهن بتجربة وسيلة أخرى لحل المشكلة عندما تقشل الوسيلة المستخدمة سابقاً). وهذا يدل على أن مديرات المدارس بالفعل لديهن الأستعداد والرغبة في العمل الإداري ويحاولن دائماً بالالتزام باللوائح والقوانين المنظمه للعمل.

ويتفق هذا مع دراسة (Lori Boyland, 2011) والتي أكدت علي اهتمام المرأة المديرة بإثبات ذاتها ومحاولة تطبيق اللوائح والقوانين بصورة كبيرة لضمان النجاح في العمل وأكدت الدراسة أيضاً على ان النساء من المديرات يكن أفضل في ذلك من الرجال. ويتفق هذا المحور مع دراسة

كلاً من أبو خليل (٢٠٠٩) والفرج (١٤٢٨) وأبو العيد (٢٠١١) والقرني (٢٠١١) وجوهر (٢٠٠٦) .

١- جاءت الفقرة رقم (٢) وهي (ألجأ إلى اللوائح والأنظمة في إجراءات العمل) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بالمهارات الإدارية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٤,٧٦) وانحراف معياري (٠,٤٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد عينة الدراسة على أنهم يلجأون إلى اللوائح والأنظمة في إجراءات العمل، وتعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى أن اللجوء إلى القواعد المنظمة للعمل والمتمثلة في اللوائح والأنظمة يؤدي إلى سير العمل بطريقة منتظمة، وكذلك التغلب على المشاكل التي قد تظهر نتيجة لضغوط العمل.

٢- جاءت الفقرة رقم (١٧) وهي (أدير العلاقات بين منسوبات المدرسة بحيادية) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بالمهارات الإدارية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٤,٦٤) وانحراف معياري (٠,٦١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد عينة الدراسة على أنهم يقمن بإدارة العلاقات بين منسوبات المدرسة بحيادية، وتعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى أن حيادية المديرية أثناء إدارة العلاقات بين المنسوبات وعدم ميلها إلى أحد الأطراف المتنازعة يعطيها القدرة على إصدار الأحكام بينهم، كما يجعل هناك رضا بين المنسوبات بتلك الأحكام.

٣- جاءت الفقرة رقم (١٣) وهي (أتعامل مع كل معلمة وفقاً لنمط شخصيتها) بالمرتبة الثالثة بين الفقرات الخاصة بالمهارات الإدارية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٤,٥٨) وانحراف معياري (٠,٦٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد عينة الدراسة على أنهم يتعاملون مع كل معلمة وفقاً لنمط شخصيتها.

٤- جاءت الفقرة رقم (١٥) وهي (أجيد التفاوض مع من حولي وصولاً إلى اتفاق) بالمرتبة الرابعة بين الفقرات الخاصة بالمهارات الإدارية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٤,٥٢) وانحراف معياري (٠,٥٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد عينة الدراسة على أنهم يجيدون التفاوض مع من حولهم وصولاً إلى اتفاق.

٥- جاءت الفقرة رقم (٥) وهي (أجرب وسيلة أخرى لحل المشكلة عندما تفشل الوسيلة المستخدمة سابقاً) بالمرتبة الخامسة بين الفقرات الخاصة بالمهارات الإدارية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٤,٤٣) وانحراف معياري (٠,٦٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد عينة الدراسة على أنهم يقمن بتجربة وسيلة أخرى لحل المشكلة عندما تفشل الوسيلة المستخدمة سابقاً.

٦- جاءت الفقرة رقم (١٤) وهي (أفوض صلاحياتي للمؤسسات حسب مؤهلاتهن قدراتهن) بالمرتبة السادسة بين الفقرات الخاصة بالمهارات الإدارية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٤,٤٠) وانحراف معياري (٠,٧٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد عينة الدراسة على أنهم يقمن بتفويض صلاحياتهن للمؤسسات حسب مؤهلاتهن وقدراتهن.

٧- جاءت الفقرة رقم (٢٧) وهي (أنجز كافة نقاط جداول أعمال اجتماعاتي) بالمرتبة السابعة بين الفقرات الخاصة بالمهارات الإدارية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٤,٣٧) وانحراف معياري (٠,٦٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد عينة الدراسة على أنهم يقمن بإنجاز كافة نقاط جداول أعمال اجتماعاتهن.

٨- جاءت الفقرة رقم (٦) وهي (استخدم الأسلوب العلمي في حل المشكلات) بالمرتبة الثامنة بين الفقرات الخاصة بالمهارات الإدارية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٤,٢٧) وانحراف معياري (٠,٦٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد عينة الدراسة على أنهم يستخدمون الأسلوب العلمي في حل المشكلات.

٩- جاءت الفقرة رقم (٨) وهي (أحدد كل يوم وقت معين للتخطيط والتفكير في العمل) بالمرتبة التاسعة بين الفقرات الخاصة بالمهارات الإدارية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٣,٩٥) وانحراف معياري (٠,٨٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد عينة الدراسة على أنهم يحددون كل يوم وقت معين للتخطيط والتفكير في العمل، وتعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى أن المديرات ربما يفصلن بين العمل ومشاكله، وحياتهن العامة، بمعنى آخر أن المديرية تعطي العمل حقه الكامل من تخطيط وتفكير أثناء وقت العمل.

ثالثاً: المهارات الفنية

جدول رقم (٦)

المهارات الفنية لإدارة ضغوط العمل مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

م	الفقرات	درجة الممارسة												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
٢٥	أبادر يخطط لتطوير العمل.	٥٣	٥١,٠	٤٢	٤٠,٤	٨	٧,٧	٠	٠,٠	١	١,٠	٤,٤٠	٠,٧٢	١
٩	أدون المهام ذات الأهمية وأحذف ما تم إنجازه بالتدرج.	٥٩	٥٦,٧	٢٢	٢٠,٨	١٠	٩,٦	٢	١,٩	١	١,٠	٤,٤٠	٠,٨٢	٢
٢٨	استخدم أدوات فاعلة لتقويم الخطط المنفذة.	٣٢	٣٠,٧	٥٣	٥١,٠	١٨	١٧,٢	٠	٠,٠	١	١,٠	٤,٣٧	٠,٦٨	٣
٢٠	استخدم وسيلة الاتصال المناسبة للموقف.	٤٨	٤٦,٢	٤٥	٤٣,٢	١١	١٠,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٣٦	٠,٦٧	٤
٧	اطلب المساعدة من شخص مختص لحل المشكلة التي تواجهني.	٥١	٤٩,٠	٣٣	٣١,٧	١٣	١٢,٥	٦	٥,٨	١	١,٠	٤,٢٢	٠,٩٤	٥
٢	أجيد التعامل مع الإدارة الالكترونية.	٤٢	٤٠,٤	٤٥	٤٣,٢	١٥	١٤,٤	١	١,٠	١	١,٠	٤,٢١	٠,٨٠	٦
٢٣	ألتحق ببرامج تدريبية لتطوير مهاراتي في العمل.	٤٢	٤٠,٤	٣٧	٣٥,٦	٢١	٢٠,٢	٣	٢,٩	١	١,٠	٤,١٢	٠,٩٠	٧
-	المتوسط الحسابي العام											٤,٢٦	٠,٤٦	-

يتضح من الجدول رقم (٦) أن:

محور المهارات الفنية لدى مديرات المدارس الأهلية الابتدائية في مدينة الرياض يتضمن (٧) فقرات، جاءت (٦) فقرات بدرجة ممارسة (عالية جداً)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٤,٢١، ٤,٤٠)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي

والتي تتراوح ما بين (٤,٢١ إلى ٥,٠)، في حين جاءت (فقرة واحدة) بدرجة ممارسة (عالية)، وهي الفقرة رقم (٢٣)، حيث أن المتوسط الحسابي لها (٤,١٢)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣,٤١ إلى ٤,٢٠)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو مستوى المهارات الفنية لدى مديرات المدارس الأهلية في مدينة الرياض.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤,٢٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض يمارسن المهارات الفنية لإدارة ضغوط العمل بدرجة عالية جداً، وذلك يتمثل في (قيامهن بتدوين المهام ذات الأهمية وحذف ما تم إنجازه بالتدرج، وكذلك مبادرتهن بخطط لتطوير العمل، إضافة إلى استخدامهن لأدوات فاعلة لتقويم الخطط المنفذة، وطلب المساعدة من شخص مختص لحل المشكلة التي تواجههن). واتفق هذا المحور مع دراسة كلاً من كدوك (٢٠١٠) وأبو العيد (٢٠١١) والمطيري (١٤٢٨).

١- جاءت الفقرة رقم (٢٥) وهي (أبادر بخطط لتطوير العمل) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بالمهارات الفنية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٤,٤٠) وانحراف معياري (٠,٧٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد عينة الدراسة على أنهم يبادرن بخطط لتطوير العمل، وتعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى أن تطوير العمل يعود بالفائدة على الجميع داخل المؤسسة التعليمية (المدرسة)، سواء المنسوبات أو الطالبات، الأمر الذي يدفع بالعملية التعليمية داخل المدرسة إلى التقدم والرقى. وهذا يتفق تمام مع العديد من الدراسات والكتابات التي أكدت على أن الالتزام بالتخطيط في كل الأعمال من شأنه أن يحقق النجاح المتوقع مثل دراسة (Lawson، ٢٠٠٨) والتي أكدت في محتواها أن التمسك بالتخطيط يوفر الوقت والجهد ويمهد للنجاح.

٢- جاءت الفقرة رقم (٩) وهي (أدون المهام ذات الأهمية وأحذف ما تم إنجازه بالتدرج) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بالمهارات الفنية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٤,٤٠) وانحراف معياري (٠,٨٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد عينة الدراسة على أنهم يدون المهام ذات الأهمية ويحذفن ما تم إنجازه بالتدرج، وتعزو الباحثة

النتيجة السابقة إلى أن قيام المديرات بتدوين المهام ذات الأهمية، يجعل لديهن حافز دائم على إنجازها، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (John,2013) والتي توصلت إلى وجود أثر كبير لمهارات إدارة الوقت في تخفيف ضغوط العمل لدى مدرء المدارس الابتدائية بإقليم بونديخاري بدرجة عالية جداً.

٣- جاءت الفقرة رقم (٢٨) وهي (استخدم أدوات فاعلة لتقويم الخطط المنفذة) بالمرتبة الثالثة بين الفقرات الخاصة بالمهارات الفنية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٤,٣٧) وانحراف معياري (٠,٦٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد عينة الدراسة على أنهم يستخدمون أدوات فاعلة لتقويم الخطط المنفذة.

٤- جاءت الفقرة رقم (٢٠) وهي (استخدم وسيلة الاتصال المناسبة للموقف) بالمرتبة الرابعة بين الفقرات الخاصة بالمهارات الفنية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٤,٣٦) وانحراف معياري (٠,٦٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد عينة الدراسة على أنهم يستخدمون وسيلة الاتصال المناسبة للموقف.

٥- جاءت الفقرة رقم (٧) وهي (اطلب المساعدة من شخص مختص لحل المشكلة التي تواجهني) بالمرتبة الخامسة بين الفقرات الخاصة بالمهارات الفنية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٤,٢٢) وانحراف معياري (٠,٩٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد عينة الدراسة على أنهم يطلبون المساعدة من شخص مختص لحل المشكلة التي تواجههم.

٦- جاءت الفقرة رقم (٢٦) وهي (أجيد التعامل مع الإدارة الالكترونية) بالمرتبة السادسة بين الفقرات الخاصة بالمهارات الفنية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٤,٢١) وانحراف معياري (٠,٨٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد عينة الدراسة على أنهم يجدن التعامل مع الإدارة الالكترونية. حيث اشارت دراسة المطيري (١٤٢٨) وكدوك (٢٠١٠) أن اجادة الإدارة الالكترونية من اهم المهارات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة لتتيح إمكانية تبسيط المهام الروتينية .

٧- جاءت الفقرة رقم (٢٣) وهي (ألتحق ببرامج تدريبية لتطوير مهاراتي في العمل) بالمرتبة السابعة بين الفقرات الخاصة بالمهارات الفنية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٤,١٢)

وانحراف معياري (٠,٩٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أنهم يلتحقن ببرامج تدريبية لتطوير مهاراتهم في العمل، وتعزو الباحثة حصول الفقرة السابقة على أقل متوسط، إلى قلة البرامج التدريبية المختصة بتطوير مهارات العمل والمعتمدة من وزارة التربية والتعليم لمديرات المدارس الأهلية.

رابعاً: المهارات الإنسانية

جدول رقم (٧)

المهارات الإنسانية لإدارة ضغوط العمل مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلها منها

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة								ال فقرات	ر		
			منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية				عالية جداً	
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
١	٠,٤٨	٤,٧٥	٠,٠	٠	٠,٠	٠	١,٩	٢	٢١,٢	٢٢	٢٦,٩	٨٠	١٢	أعمل بروح الفريق أثناء إدارة عملي اليومي بالدراسة.
٢	٠,٥٩	٤,٦٤	٠,٠	٠	١,٠	١	٢,٩	٣	٢٦,٩	٢٨	٦٩,٢	٧٢	٢٢	أنصت جيداً للمتحدث ثم أقوم بمناقشته.
٣	٠,٨٢	٤,٣٥	٠,٠	٠	٢,٩	٣	١٣,٥	١٤	٢٩,٨	٣١	٥٢,٨	٥٦	٢١	استخدم روح الدعابة في العمل لتقليل من ضغوط العمل.
٤	١,٤٧	٣,٠٢	٢٣,١	٢٤	١٤,٤	١٥	٢٣,١	٢٤	١٦,٣	١٧	٢٢,١	٢٤	١١	أشارك منسويات المدرسة في أنشطة ترفيهية خارج أوقات الدوام الرسمي.
—	٠,٥٥	٤,١٩	المتوسط الحسابي العام											

يتضح من الجدول رقم (٧) أن:

محور المهارات الإنسانية لدى مديرات المدارس الأهلية الابتدائية في مدينة الرياض يتضمن (٤) فقرات، جاءت (٣) فقرات بدرجة ممارسة (عالية جداً)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهن بين (٤,٣٥، ٤,٧٥)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٤,٢١ إلى ٥,٠)، في حين جاءت (فقرة واحدة) بدرجة ممارسة (متوسطة)، وهي الفقرة رقم (١١)، حيث أن المتوسط الحسابي لها (٣,٠٢)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٢,٦١ إلى ٣,٤٠)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو مستوى المهارات الإنسانية لدى مديرات المدارس الأهلية في مدينة الرياض. وتعد هذه المهارة من المهارات القيادية التي تساعد المدير على تحمل ومواجهة ضغوط العمل كما اشارت اليها دراسة السباعي (٢٠١٣) وأبو العيد (٢٠١١). وأكدت دراسة الجوهر (٢٠٠٦) على أهمية امتلاك القائد الإداري القدرة على التعامل مع طبيعة العنصر البشري.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤,١٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض يمارسن المهارات الإنسانية لإدارة ضغوط العمل بدرجة عالية، وذلك يتمثل في (أنهن يعملن بروح الفريق أثناء إدارة عملهن اليومي بالمدرسة، وكذلك أنهن ينصتن للمتحدث ثم يقمن بمناقشته، إضافة إلى استخدامهن لروح الدعابة في العمل لتقليل من ضغوط العمل).

١- جاءت الفقرة رقم (١٢) وهي (أعمل بروح الفريق أثناء إدارة عملي اليومي بالمدرسة) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بالمهارات الإنسانية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٤,٧٥) وانحراف معياري (٠,٤٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد عينة الدراسة على أنهن يعملن بروح الفريق أثناء إدارة عملهن اليومي بالمدرسة، وتعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى أن العمل بروح الفريق يحسن من العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، الأمر الذي يجعل هناك جافز أكبر على إنجاز الأعمال.

٢- جاءت الفقرة رقم (٢٢) وهي (أنصت جيداً للمتحدث ثم أقوم بمناقشته) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بالمهارات الإنسانية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٤,٦٤) وانحراف معياري (٠,٥٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد عينة الدراسة على أنهم ينصت جيداً للمتحدث ثم يقمن بمناقشته.

٣- جاءت الفقرة رقم (٢١) وهي (استخدم روح الدعابة في العمل للتقليل من ضغوط العمل) بالمرتبة الثالثة بين الفقرات الخاصة بالمهارات الإنسانية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٤,٣٥) وانحراف معياري (٠,٨٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد عينة الدراسة على أنهم يستخدمون روح الدعابة في العمل للتقليل من ضغوط العمل.

٤- جاءت الفقرة رقم (١١) وهي (أشارك منسوبات المدرسة في أنشطة ترفيهية خارج أوقات الدوام الرسمي) بالمرتبة الرابعة بين الفقرات الخاصة بالمهارات الإنسانية لإدارة ضغوط العمل بمتوسط حسابي (٣,٠٢) وانحراف معياري (١,٤٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أنهم يشاركون منسوبات المدرسة في أنشطة ترفيهية خارج أوقات الدوام الرسمي، وتعزو الباحثة حصول الفقرة السابقة على أقل متوسط إلى أن المديرات ربما يكون لديهن التزامات عائلية، الأمر الذي يجعل من الصعب عليهن مشاركة المنسوبات في أنشطة ترفيهية خارج أوقات الدوام الرسمي.

ومن العرض السابق لمستوى ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس

الابتدائية في مدينة الرياض، فإنها جاءت كما يلي:

جدول رقم (٨)

مستوى ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض

الترتيب	المتوسط الحسابي	مهارات إدارة ضغوط العمل
٤	٤,١٧	المهارات الذاتية
١	٤,٤٤	المهارات الإدارية
٢	٤,٢٦	المهارات الفنية
٣	٤,١٩	المهارات الإنسانية
-	٤,٢٦	الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) أن مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض يمارسن مهارات إدارة ضغوط العمل بدرجة عالية جداً، حيث تأتي المهارات الإدارية بالمرتبة الأولى بمتوسط عام (٤,٤٤)، يليها المهارات الفنية بمتوسط عام (٤,٢٦)، وبالمرتبة الثالثة تأتي المهارات الإنسانية بمتوسط (٤,١٩)، وأخيراً تأتي المهارات الذاتية بمتوسط عام (٤,١٧).

وتعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى وجود منهجية علمية لدى المديرات يستخدمونها للتغلب على الضغوط التي قد تقابلهن أثناء عملهن اليومي، وذلك يتمثل في لجوئهن إلى اللوائح والأنظمة في إجراءات العمل، وكذلك استخدامهن الأسلوب العلمي في حل المشكلات، وكذلك طلبهن المساعدة من ذوي الخبرة والاختصاص لحل المشكلات التي قد تواجههن، وإدارتهن للخلافات بين منسوبات العمل بحيادية.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الخالد (٢٠١٤م) والتي توصلت إلى أن مديرات المدارس بمدينة الرياض يمارسن إدارة ضغوط العمل بدرجة عالية جداً، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة فرج (١٤٢٨هـ) والتي توصلت أن مديرات مدارس التعليم العام بمكة المكرمة يمارسن مهارات إدارة الأزمات المدرسية بدرجة (كثيراً)، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو العيد (٢٠١١م) والتي توصلت إلى أن مديري ومديرات المدارس الثانوية بطنطا يمارسون مهارات مواجهة ضغوط العمل بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة درباس (٢٠١٢م) والتي توصلت إلى أن المديرين يمارسون مهارة إدارة الأزمات دون وجود منهجية علمية واضحة ومعلنة.

السؤال الثاني: ما معوقات ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض؟

وللتعرف على معوقات ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم: (٩)

مواقف ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

الترتيب	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										الفقرات	م		
			منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً					
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
١	١,٠٤	٣,٨٧	٢,٩	٣	٨,٧	٩	١٨,٣	١٩	٢٩,٤	٤١	٢٠,٧٧	٣٢	٢٠,٧٧	٢٢	كثرة الأعباء الإدارية.	٢
٢	١,٤٢	٢,٢٩	١٨,٣	١٩	٩,٦	١٠	٢٢,١	٢٣	٢٥	٢٦	٢٥	٢٦	٢٦	٢٦	قلة البرامج التدريبية في مجال إدارة ضغوط العمل	١
٣	١,٠٠	٣,١٦	٤,٨	٥	١٨,٣	١٩	٤٢,٣	٤٤	٢٥	٢٦	٩,٦٢	١٠	٩,٦٢	١٠	صعوبة المهام المسندة إلي وتلقيها.	١
٤	١,٣٦	٣,١٤	١٤,٤	١٥	١٢,٥	١٣	٢٢,٧	٢٥	٢٢,١	٢٤	١٦,٣٥	١٧	١٦,٣٥	١٧	قلة الصلاحيات الممنوحة لي لتنفيذ المهام.	٢
٥	١,٤٥	٢,٩٦	٢٢,١	٢٣	٢٠,٢	٢١	١٦,٢	١٧	٢٢,١	٢٣	١٩,٢٢	٢٠	١٩,٢٢	٢٠	اختلاف وجهات نظر المشرفات التربويات أثناء توجيه المديرات.	١
٦	١,٢٩	٢,٦٦	٢٣,١	٢٤	٢٥	٢٦	٢٥	٢٦	١٦,٣	١٧	١٠,٥٨	١١	١٠,٥٨	١١	عدم وضوح الأولويات عند أداء الأعمال المطلوبة.	٤
٧	١,١٧	٢,٤٧	٢٦,٩	٢٨	٢٢,١	٢٣	٢٣,٧	٢٥	١١,٥	١٢	٥,٧٧	٦	٥,٧٧	٦	قلة تبادل الخبرات بين المديرات.	٩
٨	١,١٣	٢,١٩	٢٤,٦	٢٦	٢٨,٨	٣٠	٢٢,١	٢٤	٩,٦	١٠	٣,٨٥	٤	٣,٨٥	٤	ضعف إمكانيات البنية التحتية ووسائل الاتصال الحديثة.	١١
٩	١,١٦	٢,١٦	٢٤,٦	٢٦	٢٢,٧	٢٥	١٨,٣	١٩	٧,٧	٨	٥,٧٧	٦	٥,٧٧	٦	الافتقار للتخطيط السليم لأي عمل قبل القيام به.	٥
١٠	١,١٨	٢,٠٢	٤٤,٢	٤٦	٢٧,٩	٢٩	١٥,٤	١٦	٦,٧	٧	٥,٧٧	٦	٥,٧٧	٦	الخوف من الفشل والتردد عند اتخاذ أي قرار.	٦
١١	١,١٥	١,٩٢	٤٩	٥١	٢٦	٢٧	١٢,٥	١٣	٨,٧	٩	٣,٨٥	٤	٣,٨٥	٤	غياب ثقافة العمل بروح الفريق.	٧
١٢	٠,٨٤	١,٧٧	٤٥,٢	٤٧	٢٦,٥	٢٨	١٤,٤	١٥	٣,٨	٤	٠	٠	٠	٠	التكاسل والتسويف في تنفيذ الأعمال المطلوبة.	٨
١٣	١,٠٣	١,٧٤	٥٥,٨	٥٨	٢٥	٢٦	١١,٥	١٢	٤,٨	٥	٢,٨٨	٣	٢,٨٨	٣	ظروف العمل غير صحية (تهوية، إضاءة)	١٠
-	٠,٧٢	٢,٥٣													المتوسط الحسابي العام	

يتضح من الجدول رقم (٩) أن:

محور معوقات ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل يتضمن ثلاثة عشر معوق، جاء معوق واحد بدرجة عالية، حيث إن المتوسط الحسابي لها (٣,٨٧)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣,٤١ إلى ٤,٢٠)، في حين جاءت (٥) فقرات بدرجة استجابة (متوسطة)، وهي الفقرات رقم (١٣، ١، ٣، ١٢، ٤)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,٦٦، ٣,٢٩)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٢,٦١، ٣,٤٠)، كما جاءت (٥) فقرات بدرجة استجابة (منخفضة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (١,٩٢، ٢,٤٧)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (١,٨١ إلى ٢,٦٠)، وفي الأخير جاءت (فقرتين) بدرجة استجابة (منخفضة جداً)، وهما الفقرتين رقم (٨، ١٠)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (١,٧٤، ١,٧٧)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الأولى من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (١ إلى ١,٨٠)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة نحو معوقات ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس الأهلية الابتدائية في مدينة الرياض، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الخالد (٢٠١٤م) والتي توصلت إلى أن عينة الدراسة موافقون على معوقات إدارة ضغوط العمل.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٥٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد عينة الدراسة على معوقات ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس الأهلية الابتدائية في مدينة الرياض، ومن أبرز تلك المعوقات (كثرة الأعباء الإدارية، وكذلك قلة البرامج التدريبية في مجال إدارة ضغوط العمل، إضافة إلى صعوبة المهام المسندة إلى المديرات وتعقيدها، وقلة الصلاحيات الممنوحة للمديرات لتنفيذ المهام، وكذلك اختلاف وجهات نظر المشرفات التربويات أثناء توجيه المديرات). وتتفق دراسة بوضياف (٢٠١٤) مع هذا المحور .

١- جاءت معوق كثرة الأعباء الإدارية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وانحراف معياري (١,٠٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن كثرة الأعباء الإدارية من معوقات ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل، وتعزو الباحثة النتيجة

- السابقة إلى أن كثرة الأعباء الإدارية لدى المديرات، وعدم وجود من يعاونهن يجعلهن منشغلات دائماً في إنجاز تلك المهام، وبالتالي ضعف ممارستهن لمهارات إدارة ضغوط العمل، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الخالد (٢٠١٤م) والتي توصلت إلى أن كثرة الأعباء الإدارية من أهم معوقات إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض.
- ٢- جاءت الفقرة رقم (١٣) وهي (قلة البرامج التدريبية في مجال إدارة ضغوط العمل) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٢٩) وانحراف معياري (١,٤٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن قلة البرامج التدريبية في مجال إدارة ضغوط العمل من معوقات ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل، وتعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى أن قلة البرامج التدريبية تجعل المديرات غير مطلعات على أهم مهارات إدارة ضغوط العمل، وطرق تطبيقها، الأمر الذي يجعل من الصعب عليهن ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل.
- ٣- جاءت الفقرة رقم (١) وهي (صعوبة المهام المسندة إليّ وتعقيدها) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,١٦) وانحراف معياري (١,٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن صعوبة المهام المسندة إلى المديرات وتعقيدها من معوقات ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل.
- ٤- جاءت الفقرة رقم (٣) وهي (قلة الصلاحيات الممنوحة لي لتنفيذ المهام) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,١٤) وانحراف معياري (١,٢٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن قلة الصلاحيات الممنوحة للمديرات لتنفيذ المهام من معوقات ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الخالد (٢٠١٤م) والتي توصلت إلى أن قلة الصلاحيات الممنوحة للمديرات لمعالجة ضغوط العمل من أهم معوقات إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض.
- ٥- جاءت الفقرة رقم (١٢) وهي (اختلاف وجهات نظر المشرفات التربويات أثناء توجيه المديرات) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢,٩٦) وانحراف معياري (١,٤٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن اختلاف وجهات نظر المشرفات التربويات أثناء توجيه المديرات من معوقات ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل.

٦- جاءت الفقرة رقم (٤) وهي (عدم وضوح الأولويات عند أداء الأعمال المطلوبة) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٢,٦٦) وانحراف معياري (١,٢٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن عدم وضوح الأولويات عند أداء الأعمال المطلوبة من معوقات ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل.

٧- جاءت الفقرة رقم (٩) وهي (قلة تبادل الخبرات بين المديرات) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٢,٤٧) وانحراف معياري (١,١٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد عينة الدراسة على أن قلة تبادل الخبرات بين المديرات من معوقات ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل.

٨- جاءت الفقرة رقم (١١) وهي (ضعف إمكانات البنية التحتية ووسائل الاتصال الحديثة) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٢,١٩) وانحراف معياري (١,١٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد عينة الدراسة على أن ضعف إمكانات البنية التحتية ووسائل الاتصال الحديثة من معوقات ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل.

٩- جاءت الفقرة رقم (٥) وهي (الافتقار للتخطيط السليم لأي عمل قبل القيام به) بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٢,١٦) وانحراف معياري (١,١٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد عينة الدراسة على أن الافتقار للتخطيط السليم لأي عمل قبل القيام به من معوقات ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل.

١٠- جاءت الفقرة رقم (٦) وهي (الخوف من الفشل والتردد عند اتخاذ أي قرار) بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٢,٠٢) وانحراف معياري (١,١٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد عينة الدراسة على أن الخوف من الفشل والتردد عند اتخاذ أي قرار من معوقات ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل. واتفقت دراسة الخضير (٢٠٠٩) ودراسة

بوضياف (٢٠١٤) مع هذه الفقرة أن من معوقات ممارسة مهارات إدارة الضغوط السمات الشخصية للفرد كقوة الأنا والثقة بالنفس.

١١- جاءت الفقرة رقم (٧) وهي (غياب ثقافة العمل بروح الفريق) بالمرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (١,٩٢) وانحراف معياري (١,١٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد عينة الدراسة على أن غياب ثقافة العمل بروح الفريق من معوقات ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل.

١٢- جاءت الفقرة رقم (٨) وهي (التكاسل والتسويق في تنفيذ الأعمال المطلوبة) بالمرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (١,٧٧) وانحراف معياري (٠,٨٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة جداً بين أفراد عينة الدراسة على أن التكاسل والتسويق في تنفيذ الأعمال المطلوبة من معوقات ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل.

١٣- جاءت الفقرة رقم (١٠) وهي (ظروف العمل غير صحية (تهوية، إضاءة)) بالمرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (١,٧٤) وانحراف معياري (١,٠٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة جداً بين أفراد عينة الدراسة على أن ظروف العمل الغير صحية (تهوية، إضاءة) من معوقات ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل.

السؤال الثالث: ما سبل تطوير ممارسة مهارات مديرات المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة الرياض في ضوء استراتيجيات إدارة ضغوط العمل؟

وللتعرف على سبل تطوير ممارسة مهارات إدارة تطوير العمل لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة الرياض في ضوء الإستراتيجيات، تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المفتوح، حيث استجابة (٨٧) مديرة بنسبة (٨٣,٧%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

□

جدول رقم (١٠)

سبل تطوير ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل في ضوء الاستراتيجيات

م	سبل التطوير	التكرارات	النسبة المئوية
١	تدريب مديرات المدارس في مجال إدارة ضغوط العمل	١٠	١١,٥
٢	الاستقرار الوظيفي لدى مديرات المدارس	٧	٨,٠
٣	تطوير العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل.	٧	٨,٠
٤	توثيق الصلاحيات الممنوحة للمديرة، وتعزيزها من قبل الإشراف.	١٢	١٣,٨
٥	السماح بتبادل الزيارات للمديرات حسب الصلاحيات.	٥	٥,٧
٦	الحد من الأعباء الإدارية للمديرات، من خلال توفير كادر إداري مدرب.	١٥	١٧,٢
٧	الاستفادة من خبرات الدول الأخرى في ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل.	٣	٣,٤
٨	تنظيم وترتيب العمل وفق الأولويات، ووضع خطط تفصيلية لتسهيل سير العمل.	٤	٤,٦
٩	الاعتماد على التعاملات الإلكترونية.	٦	٦,٩
١٠	تحديد خطة الإشراف من بداية العام، وليس كما هو معمول به الآن في شهر محرم من كل عام.	٤	٤,٦
١١	تطوير نظام الحوافز للمديرات بالمدارس الأهلية.	٧	٨,٠
١٢	وصول الخطط والتعايمير في وقت مبكر من قبل الوزارة.	٥	٥,٧
١٣	إقامة الدورات التدريبية للمعلمات، قبل بداية العام، وفي نهاية الفصل، وعدم إقامتها أثناء الدوام مما يسبب توقفهن عن أداء الحصص.	٢	٢,٣
	الإجمالي	٨٧	١٠٠,٠

يوضح الجدول رقم (١٠) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول سبل تطوير ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل، حيث يأتي "الحد من الأعباء الإدارية للمديرات، من خلال توفير كادر إداري مدرب" بالمرتبة الأولى بتكرار (١٥) مديرة وبنسبة (١٧,٢%) وهذا ما أكدته دراسة الغروي (١٤٣٥هـ) من ضرورة تخفيف الأعباء الإدارية على مديري المدارس حتى يتمكنوا من تطوير مهاراتهم وأنماطهم القيادية المتنوعة، يليها "توثيق الصلاحيات الممنوحة للمديرة، وتعزيزها من قبل الإشراف" بتكرار (١٢) مديرة وبنسبة (١٣,٨%)، وبالمرتبة الثالثة يأتي "تدريب مديرات المدارس في مجال إدارة ضغوط العمل" بتكرار (١٠) مديرات وبنسبة (١١,٥%)، ويأتي كلٌّ من "الاستقرار الوظيفي لدى مديرات المدارس، تطوير العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل وهذه النتيجة تتفق العديد من الدراسات كدراسة أبو العيد (٢٠١١م) والتي أكدت على أهمية امتلاك مديري المدارس لمهارات العلاقات الإنسانية، ويليها تطوير نظام الحوافز للمديرات بالمدارس الأهلية" بالمرتبة الرابعة بين الفقرات الخاصة بسبل تطوير ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل

بتكرار (٧) مديرات وبنسبة (٨,٠%)، ودراسة كابور (٢٠١٠م) أكدت على أهمية دور نظام تطوير الحوافز للمديرات المدارس الأهلية، وبالمرتبة الخامسة يأتي "الاعتماد على التعاملات الإلكترونية" بتكرار (٦) مديرات وبنسبة (٦,٩%)، يليها "وصول الخطط والتعاميم في وقت مبكر من قبل الوزارة" بتكرار (٥) مديرات وبنسبة (٥,٧%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين يأتي "تنظيم وترتيب العمل وفق الأولويات، ووضع خطط تفصيلية لتسهيل سير العمل" بالمرتبة السابعة بين الفقرات الخاصة بسبل تطوير ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل بتكرار (٤) مديرات وبنسبة (٤,٦%)، يليها "الاستفادة من خبرات الدول الأخرى في ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل" بتكرار (٣) مديرات وبنسبة (٣,٤%)، وأخيراً يأتي "إقامة الدورات التدريبية للمعلمات، قبل بداية العام، وفي نهاية الفصل، وعدم إقامتها أثناء الدوام مما يسبب توقفهن عن أداء الحصص" بتكرار (٢) مديرة وبنسبة (٢,٣%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة البقمي (١٤٣٤هـ) من ضرورة مراعاة توقيت إقامة البرامج التدريبية للعاملين في الميدان التربوي وخصوصاً المعلمين والمعلمات بحيث لا يتعارض مع الأوقات الرسمية للدوام، وبالتالي يتأثر سير العمل التربوي داخل المدارس.

المحور الخامس

خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها

تناولت الباحثة في هذا المحور عرضاً لأبرز نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال إجابات عينة الدراسة، ثم التوصيات والمقترحات في ضوء تلك النتائج.

أولاً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج توجزها الباحثة فيما يلي:

- ١- أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض يمارسن المهارات الذاتية لإدارة ضغوط العمل بدرجة عالية، وذلك يتمثل في:
 - التزامهن بالنية الخالصة لله قبل كل عمل يقمن به.
 - إقناعهن المنسوبات بتنفيذ المهام بسهولة ويسر.

- فصلهن بين ضغوط العمل وممارسة أعمال الحياة اليومية.
 - تنفيذهن ما يقتنعن به من أعمال دون تردد.
- ٢- أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض يمارسن المهارات الإدارية لإدارة ضغوط العمل بدرجة عالية جداً، وذلك يتمثل في:
- لجوئهن إلى اللوائح والأنظمة في إجراءات العمل.
 - قيامهن بإدارة الخلافات بين منسوبات المدرسة بحيادية.
 - تعاملهن مع كل معلمة وفقاً لنمط شخصيتها.
 - وإجادتهن التفاوض مع من حولهن وصولاً إلى اتفاق.
 - قيامهن بتجربة وسيلة أخرى لحل المشكلة عندما تعطل الوسيلة المستخدمة سابقاً.
- ٣- أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض يمارسن المهارات الفنية لإدارة ضغوط العمل بدرجة عالية جداً، وذلك يتمثل في:
- قيامهن بتدوين المهام ذات الأهمية وحذف ما تم إنجازه بالتدرج.
 - مبادرتهن بخطط لتطوير العمل.
 - استخدامهن لأدوات فاعلة لتقويم الخطط المنفذة.
 - طلبهن المساعدة من شخص مختص لحل المشكلة التي تواجههن.
- ٤- أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض يمارسن المهارات الإنسانية لإدارة ضغوط العمل بدرجة عالية، وذلك يتمثل في:
- عملهن بروح الفريق أثناء إدارة عملهن اليومي بالمدرسة.
 - إنصاتهن للمتحدث ثم يقمن بمناقشته.
 - استخدامهن لروح الدعابة في العمل للتقليل من ضغوط العمل.
- ٥- أن مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض يمارسن مهارات إدارة ضغوط العمل بدرجة عالية جداً، حيث تأتي المهارات الإدارية بالمرتبة الأولى، يليها المهارات الفنية، وبالمرتبة الثالثة تأتي المهارات الذاتية، وأخيراً تأتي المهارات الإنسانية.

٦- أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد عينة الدراسة على معوقات ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس الأهلية الابتدائية في مدينة الرياض، ومن أبرز تلك المعوقات:

- كثرة الأعباء الإدارية.
 - قلة البرامج التدريبية في مجال إدارة ضغوط العمل.
 - صعوبة المهام المسندة إلى المديرات وتعقدها.
 - قلة الصلاحيات الممنوحة للمديرات لتنفيذ المهام.
 - اختلاف وجهات نظر المشرفات التربويات أثناء توجيه المديرات.
- ٧- أوضحت نتائج الدراسة أن من أهم سبل تطوير ممارسة مهارات إدارة تطوير العمل لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة الرياض.

- الحد من الأعباء الإدارية للمديرات، من خلال توفير كادر إداري مدرب.
- توثيق الصلاحيات الممنوحة للمديرة، وتعزيزها من قبل الإشراف.
- تدريب مديرات المدارس في مجال إدارة ضغوط العمل.
- الاستقرار الوظيفي لدى مديرات المدارس.
- تطوير العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل.
- تطوير نظام الحوافز للمديرات بالمدارس الأهلية.

ثانياً: توصيات ومقترحات الدراسة

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي وتقدم الباحثة بما يلي:
- ١- إعطاء صلاحيات أكثر للمديرات لتنفيذ المهام وحرية اتخاذ القرارات.
 - ٢- تبادل الزيارات بين مديرات المدارس، وتدوير الخبرات، والاستفادة من تجاربهن.
 - ٣- توفير ظروف عمل صحية للمديرات من حيث (التهوية، الإضاءة).
 - ٤- تثقيف وزارة التربية والتعليم والعاملات بها وخاصة مديرات المدارس في مجال علم النفس التربوي.

- ٥- التوعية بأهمية ممارسة التمارين الرياضية لما لها من فوائد في تقليل الضغوط لدى مديرات المدارس
- ٦- توفير كادر إداري مدرب للمديرات، يساندهن في أداء المهام الموكلة إليهن.
- ٧- توعية مديرات المدارس بأهمية اكتساب وممارسة المهارات (الإدارية - الفنية - الذاتية - الإنسانية) حتى لا يقعن تحت تأثير ضغوط العمل.
- ٨- تخفيف الأعباء الإدارية التي تقع على عاتق مديرات المدارس.
- ٩- التوسع في البرامج التدريبية للمديرات والمعلمات في مجال إدارة ضغوط العمل.
- ١٠- تنظيم الأعمال المسندة إلى المديرات بحيث لا تتعارض مع مهامهن.
- ١١- ضرورة التزام المشرفات التربويات بلوائح وزارة التربية والتعليم أثناء توجيههن لمديرات المدارس حتى لا تتعارض التوجيهات والتعليمات وبالتالي تؤثر سلباً على أداء مديرات المدارس.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم أنيس وآخرون (١٤٣٠هـ) : المعجم الوسيط، توزيع مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الرياض.
- ابن منظور المصري، أبو الفضل جمال الدين محمد (٢٠٠٥م) : لسان العرب ، تحقيق عبد الله على الكبير القاهرة ، دار المعارف.
- الأحمدى، عبد الرحمن عيسى (٢٠١٠م) : سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية . الرياض : دار اللواء للنشر والتوزيع .
- أبو رحمة، محمد حسن (١٤٣٣). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية.
- أبو زعيتر، منير حسن (١٤٣٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير. قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة.
- أبو علي، عبد القادر خالد رباح (١٤٣١). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل الـ نظم الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر : غزة.
- أبو حطب، فؤاد عبد اللطيف ، و صادق ،آمال أحمد مختار (٢٠٠٨م) : علم النفس التربوي، ط٧، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- أبو العيد، عمر محمود(٢٠١١م) "مهارات مواجهة ضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة طنطا"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا ،مصر.
- أبو السعود، محمد علاء الدين (٢٠٠٨م) : مهارات القيادة التربوية، مكتبة مدبولي، القاهرة.

- أبو ناصر، فتحي محمد علي (٢٠٠٧م). الاحتياجات التدريبية والمستقبلية لإداري مدارس التعليم العام للحد من ضغوط العمل كما يراها القادة التربويون، مكتب التربية العربية للثقافة والتربية والعلوم ،مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- أبو جادو، صالح (٢٠١٠م): علم النفس التربوي، ط٤، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- أبو خليل، محمد إبراهيم (٢٠٠٩م): موقف مديري مدارس التعليم العام من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهةها، مجلة مستقبل التربية العربية، ع ٣٤٢، ج٤٦، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ص ص (٢٢٩ - ٣١٧)
- الأحمدى، عبد الرحمن عيسى (٢٠١٠ م): سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية . الرياض : دار اللواء للنشر والتوزيع .
- الأسطى، محمد عبد المنعم (٢٠٠٩م) : مهارات القيادة المدرسية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط٢.
- الأسطل، مصطفى رشاد مصطفى (٢٠١٠م) : الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية بجامعة غزة. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- البقمي، سعد بن ذعار (١٤٣٤هـ). الاحتياجات التدريبية لوكلاء المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض في ضوء خطي التدريب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- ابو ضياف، نوال (٢٠١٤م). معوقات ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية بمدينة المسيلة بالجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ،مجلة قسم العلوم الاجتماعية، ع. ١٢، ص ٦٤، ٧١
- جرار، سنابل أمين صالح (٢٠١١م): الجدية في العمل وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس: جامعة النجاح الوطنية ،كلية الدراسات العليا.

- جوهري، صلاح الدين أحمد (٢٠٠٦م) : الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال والمعلومات، المنظمة العربية للعلوم والثقافة والعلوم، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- الحامد، محمد بن معجب، وآخرون (٢٠٠٨م)، التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، الرياض.
- الحريبي، نهلة بنت محمد ناشئ (١٤٢٧هـ): أثر ضغوط العمل على مستوى العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة أم القرى، كلية التربية، الإدارة التربوية والتخطيط.
- حسين، سحره أنور (٢٠١٣). قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الإداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع. ٦ - بغداد.
- الحقييل، سليمان عبد الرحمن. (٢٠٠٩م). نظام وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية. - ط ١١ - (المؤلف) .
- عبد الغفار، حنفي وآخرون (٢٠٠٦م). محاضرات في السلوك التنظيمي الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية - الإسكندرية، جمهورية مصر العربية .
- الخالد، فاتن عبد الله (٢٠١٤م). واقع ضغوط العمل لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشور، كلية الشرق العربي، الرياض.
- الخضيري، محسن أحمد (٢٠٠٩م) الضغوط الادارية: الظاهرة، الأسباب، العلاج. القاهرة. مكتبة مدبولي.
- الخضري، سليمان، ورياض أنور (٢٠٠٩م). مهارات التعلم والاستذكار وعلاقتها بالتحصيل والذكاء ودافعية التعلم، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر.
- خليفات، عبد الفتاح. (٢٠١٠م) أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٦) العدد (٢).

- الدعليج، فوزية بنت عبد العزيز (١٤٢٦هـ) : رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الالكترونية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- درباس، أحمد سعيد (٢٠١٢م) مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة دراسة مسحية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - مجلة العلوم والثقافة، مجلد ١٢ (٠٢)، ص ص ٢٩، ٦٦.
- الذويبي، فهد بن محمد (١٤٢٦هـ) : المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة القصيم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم العربية والأمنية، الرياض.
- الراسبيّة، زهرة بنت ناصر، الرقمية، عزاء بنت على (٢٠١٢). مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين الإداريين بسلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية، العدد الأول.
- الرشيد، جهاد بن محمد (١٤٢٤). إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل: دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام . رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- الرقب، مؤمنة صالح (٢٠٠٩م) : معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير .كلية التربية - الجامعة الإسلامية غزة.
- الزّراد، فيصل (٢٠١٠م) الأمراض العصابية والذهانية والاضطرابات السلوكية .ط٥، بيروت: دار القلم
- السباعي، محمد مصطفى (٢٠١٣م) : تطور الفكر الإداري، ط٣، شركة مطابع الجراح. غزة.

- السقا، ميسون سليم (٢٠٠٩). أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية على المصادر العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- سكيك، سامية إسماعيل هشام (٢٠٠٨م) : تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة، رسالة ماجستير. كلية التربية- الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين
- السلمي، علي محمد عبد الحافظ (٢٠٠٦م) :المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- السلمي، فهد بن عوض الله زاحم (٢٠٠٨م) :ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الشامان، أمل بنت سلامة (٢٠٠٦). مصادر الضغوط التنظيمية لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض في ضوء بعض المتغيرات. الرياض: جامعة الملك سعود، كلية التربية.
- شبير، محمد عوض (١٤٣٠). ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية، الإدارة التربوية.
- الشريف، طلال مسلط عبد الله (٢٠٠٦م). الضغوط الإدارية وآثارها على متخذي القرار. (القاهرة مجلة الإدارة . اتحاد جمعيات التنمية الإدارية. المجلد الثامن والعشرون - العدد الثالث والعشرين - يناير.
- الشيبيني، هانم (٢٠١٠). المأزق الإداري والضغوط الإدارية : كيف يمكن خفض الضغوط والصراعات في العمل. التنمية الإدارية. س (٢٨) ، العدد (١٢٨).

- الشرم، سعيد بن عيطة (١٤٢٥). المناخ التنظيمي في كليات بعض الجامعات السعودية وعلاقته بالضغوط المهنية لأعضاء هيئة التدريس. القاهرة: جامعة الأزهر، كلية التربية، قسم أصول التربية.
- الشريجة، محمد مطير مجبل (٢٠٠٦). تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير. كلية الدراسات التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- الشرنوبى، محمد عبد الحميد (٢٠١٠م)، مهارات القيادة التربوية، دار العلم للنشر والتوزيع، القاهرة.
- صالح، أحمد (٢٠٠٩) أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية في ضغط العمل اليومي لدى المهنيين، دراسة مطبقة على قطاع الرعاية الصحية، مركز خدمة المجتمع وتنمية البيئة، جامعة الفيوم، الفيوم، جمهورية مصر العربية .
- صالح، أنور علي (٢٠٠٩م) : مصادر ضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية والإعدادية من وجهة نظرهم في مركز محافظة نينوى، العراق، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، مج. ٩، ع. ١
- الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠٧م) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، طه، عمان : الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عبد الحميد، صلاح مصطفى (٢٠١١م)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط٣، دار المريخ للطباعة والنشر، الرياض.
- عبيدات، ذوقان (٢٠٠٣م): منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار الفكر: عمان.
- عدس، عبدالرحمن، وآخرون (٢٠٠٦م). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. طه. الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- العساف، صالح (٢٠٠٦م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية: ط٣، الرياض: شركة العبيكان للطباعة والنشر.

- عريفج، سامي سلطي (٢٠٠٩م)، الإدارة التربوية المعاصرة، ط٥، دار الفكر، عمان.
- عميرة، سميرة إبراهيم (٢٠٠٦م): استراتيجيات إدارة ضغوط العمل في المجال التربوي، دار صائد، بيروت.
- العنزي، مريم بنت عبد الباري (١٤٢٧هـ): ضغوط العمل لدى معلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود، كلية الآداب، قسم الدراسات الاجتماعية.
- غنيم، أحمد بن علي. (٢٠٠٦). أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم التربوية والدراسات الإسلامية - السعودية، مج ١٨، ع ٢، ص ٦٩٩-٨١٣.
- الغروي، علي بن أحمد بن علي (١٤٣٥هـ): علاقة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- فلية، فاروق عبده، والزكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٨) معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- الفيروز آبادي، محمد بن يعقوب (١٩٩٥م) : القاموس المحيط، مج ١، بيروت : دار الفكر.
- القحطاني، سليمان محمد علي بن حسين (١٤٢٨هـ) العلاقة بين مستوى التدين والرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل. رسالة دكتوراة منشورة، جامعة الإمام، كلية العلوم الاجتماعية، الرياض.
- القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٩)، المهارات الاستراتيجية للقيادة التربوية، ط٣، دار الشروق.
- القريوتي، محمد قاسم (٢٠١٠). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. عمان: دار الشروق.

- قطب، خالد عباس متولي (٢٠١٢م) : أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للبريد، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة المهنية في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة .مصر.
- القرني، حسن بن حجر بن حسن (٢٠١١م): مهارة استخدام الحاسب الآلي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة ودرجة أهميتها وانعكاسها على تطوير العمل الإداري، رسالة ماجستير، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، كلية التربية ت قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- كابور، هند (٢٠١٠م) : مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية "دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية -الحلقة الأولى- تعليم أساسي، مجلة جامعة دمشق، مجلد ٢٦ ملحق ٢٠١٠م
- كدوك، عبد الرحمن محمد أحمد (٢٠١٠م): مهارات في الإدارة المدرسية، ط٢، مكتبة الرشد، الرياض.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٨). سلسلة ابن مهارتك وتدريب على كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل. - الاسكندرية: الدار الجامعية.
- المالكي، فيصل بن حسن بن سراج (١٤٣٤هـ) : المعوقات التنظيمية التي تواجه مديري المدارس الأهلية في محافظات الطائف والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.
- الماضي، محمد المحمدي (٢٠١٠م) : إدارة الاستراتيجية، ط٧، جامعة القاهرة، القاهرة.
- محمد، فرج هويدي، و أحمد، أشرف عبد العظيم (٢٠١٤م) :ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية لدى عينة من مدرء المدارس بمدينة الدار البيضاء، مجلة كلية التربية، جامعة عمر المختار، مدينة البيضاء، الجماهيرية الليبية.
- المخلافي، محمد (٢٠٠٩). القيادة التربوية الفاعلة وإدارة التغيير، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- مريزقي، عدمان (٢٠٠٩م): علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغط العمل في المؤسسات الجامعية، المدرسة العليا للتجارة الجزائرية، مجلة علوم إنسانية، ع.٤، س ٦.

- المطيري، ذعار بن عبد الله (١٤٢٨ هـ): درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، قسم الإدارة والإشراف التربوي.
- معروف، اعتدال (٢٠٠١). مهارات مواجهة الضغوط. الرياض: مكتبة الشقري للنشر والتوزيع.
- المنقاش، سارة بنت عبد الله (٢٠٠٦م)، دراسة تحليلية لسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية ومقترحات لتطويرها، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية (١) مج. ١٩، ص (٣٨١ - ٤٤٠).
- المؤسسة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٤). ندوة " ضغوط العمل والصراعات " وورشه عمل "التعامل مع ضغوط العمل" ٢٥ - ٢٩ أبريل (نيسان) . - القاهرة.
- المير، عبد الرحيم بن علي (٢٠٠٥). العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، مجلة الإدارة العامة، مج. (٣٥)، ع. (٢٢٠٧) .
- ندى، يحيى محمد (٢٠١٣). جودة إدارة مديري المدارس الثانوية للضغوط المهنية على المعلمين من وجهة نظرهم : محافظة قلقيلية شمال الضفة الغربية نموذجاً. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. مج (١). ع (٢).
- النوشان، علي بن حمد (١٤٢٤): ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات: دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- النويصر، محمد بن سليمان (١٤٣٠). ضغوط العمل التي يواجهها المرشد الطلابي في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية- كلية العلوم الاجتماعية، قسم التربية.

- الهنداوي، وفيه احمد (٢٠٠٩م) استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل الإداري، مكتبة الرشد، الطبعة الثانية، الرياض /المملكة العربية السعودية
- هلال، محمد عبد الغنى (٢٠٠٩م). مهارات إدارة الضغوط: السيطرة والتحكم، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- والي، عدنان ماشي (٢٠٠٥م) : مواجهة ضغوط العمل بالمنظورين الإسلامي والحديث، دار الفكر، بيروت.
- وزارة المعارف (١٣٩٥هـ) : وثيقة سياسة التعليم، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- وزارة التربية والتعليم (١٤٣٥هـ)، القواعد التنظيمية للتعليم الأهلي، الرياض .
- وزارة التربية والتعليم (١٤٣٥هـ)، إدارة تقنية المعلومات. دليل التعليم العام. ص ١٦٠-١٦١.
- يوسف، جمعة سيد (٢٠٠٧م) : إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- **Jason A. Grissom.(2013).** Principal Time Management Skills: Explaining Patterns in Principals' Time Use, Job Stress, and Effectiveness.
- **Jepson ,E& Forrest .(2008)"** Individual Contributory Factors in Teacher Stress: the role of Achievement Striving and Occupational Commitment ' , The British Journal of Educational Psychology , 76 ,183 -197 nd
- **Jone B.Sndar.(2013).**Time and impact management skill in the fact of the pressures of work at the elementary level school administration and school administrators province bundychari managers in india, dissertation abstracts international, vol.54.No.07,p.2421-A

- **Kaur ,S&Kumar (2008)** comparative study of government and non government college teachers in relation to job satisfaction and job strees",(ED 502218), online submission . ERIC
- **Kathi j.Lovelace and others**, work stress and leadership development:The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and manging demands and increasing job control,Human resurce mangagment review ,17(2007) ,374-387
- **Lazarus, R.S. & Folkman, S., S. (2008)**, Stress, appraisal and coping, New York: Springer Publishing Come
- **Lawson, Jennifer E.(2008)**. "Women Leaders in High-Poverty Community Schools: Work-Related Stress and Family Impact". Canadian Journal of Education 31,1.
- **Lori Boyland:(2011)** Job Stress and Coping Strategies of Elementary Principals: A Statewide Study,current issues in education, Volume 14, Number 3 December 7, 2011.
- **Pahnos, H. (2001)**. The Relationship between Theacher Auttonomy and stress, work satisfaction, Empowerment and professionalisam Educational Research Quarterly, 29 (1), 38-54
- **Poirel, Emmanuel (2014)**. "School Principals' Emotional Coping Process" . Canadian Journal of Education. 37:3.
- **Taylor, S.E. (2007)**. Health Psychology, Boston: McGraw-Hill
- **Tsiakkiros, Andreas & Pashiardis, Petros (2006)**. "Occupational Stress among Cyprus Head teachers: sources and coping strategies". ISEA, vol.34, N.2.

- **Harris, J. H; Arendt, L.A.(2009) " Stress Reduction and the Small Businsee: Increasing Employe and Customer Satisfaction " . SAM Advanced Management Journal, Winter, PP. 27-34 .**
- **Uba Mbibi,Felicia Oluchi,R.I. Nwamuo, September (2013),Principals' Perception of Stress and Stress Management Strategies in Abia State,Journal of Educational and Social Research MCSER Publishing,Rome-Italy, Vol.3 No.6**
- **Okoroma, N.S. & Robert-Okah, I. (2007). "Administrative Stress: Implications for secondary schools principals". Educational Research Quarterly, Vol.30.3**

المراجع باللغة الفرنسية:

- **Universite bern (2014) Enquête sur des indicateurs en matière de santé psychique et de stress dans la population active en Suis , promotion satne' Suis**

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولية

سعادة / حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

يسعدني أن أضع بين يديكم أداة بحثي المعنون ب(تطوير مهارات مديرات المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة الرياض في ضوء استراتيجيات إدارة ضغوط العمل) وهي استبانة أعدتها الباحثة مستفيدة من أدبيات الدراسة، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وتهدف هذه الدراسة إلى تطوير ممارسة مهارات مديرات المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة الرياض في ضوء استراتيجيات إدارة ضغوط العمل

ولتحقيق أهداف الدراسة صممت الاستبانة من ثلاثة محاور:

- المحور الأول: مستوى ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل.
 - المحور الثاني: معوقات ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل.
 - المحور الثالث: سبل تطوير ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل في ضوء الاستراتيجيات .
- وستكون استجابة أفراد العينة وهن (مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض) على محاور الاستبانة وفق مقياسي خماسي على النحو التالي:

العبارة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

ونظراً لخبرتيكم الواسعة في هذا المجال، وأنكم من المهتمين بالتطوير والتحسين والبناء، فأني أرجو منكم التكرم بالموافقة على تحكيمها من حيث تحديد ملاءمة كل فقرة للمحور الذي تندرج تحته، ومدى وضوحها وسلامة صياغتها، وإبداء مقترحاتكم بالحدف أو التعديل، كما أمل من سعادتكم بتعبئة الحقول التالية:

الاسم: التخصص:

الدرجة العلمية: جهة العمل:

ولكم كل الشكر والتقدير والاحترام،،،

الباحثة / مها بنت فهد بن سعود التمامي

م	الفقرة	مدى مناسبة الفقرة		مدى صحة الفقرة		مدى وضوح الفقرة		التعديل الذي ترونه
		مناسبة	غير مناسبة	صحيحة	غير صحيحة	واضحة	غير واضحة	
المحور الأول : مستوى ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل								
١								
	التزم بالنية الخاصة لله قبل كل عمل أقوم به .							
	أذكر الله عندما أواجه ضغوط العمل اليومية .							
	أنجا إلى اللوائح والأنظمة في إجراءات العمل .							
	أفضل بين ضغوط العمل وممارسة أعمال الحياة اليومية .							
	أحتفظ بالصمت والسكون لفترات معينة عندما أكون متوترة .							
	أضبط انفعالاتي عند الغضب .							
	أجرب وسيلة أخرى لحل المشكلة عندما تفشل الوسيلة المستخدمة سابقاً .							
	أنظر عناصر الموقف الضاغط للتعرف على الأسباب المؤدية إليه							
	أستخدم الأسلوب العلمي في حل المشكلات .							
	أطلب المساعدة من شخص مختص لحل المشكلة التي تواجهني .							
	أحدد كل يوم وقت معين للتخطيط والتفكير في العمل .							
	أدون المهام ذات الأهمية وأحذف ما لم إنجازته بالتدريج .							
	أقاوم الأفكار السلبية نحو العمل .							
	أعمل بروح الفريق أثناء إدارة عملي اليومي بالمدرسة .							
	أتعامل مع جميع المعلمات وفقاً لتمتع شخصية كل معلمة .							
	أفوض صلاحياتي للمؤسسات .							
	أجيد التفاوض مع من حولي وصولاً إلى اتفاق .							
	أنفذ ما أقتنع به من أعمال دون تردد .							
	أرفض متطلبات العمل الإضافية غير للدرجة على جدول أعمال							
	أدير الخلافات بين منسوبات المدرسة بدبلوماسية .							
	أقنع المنسوبات بتنفيذ المهام بسهولة ويسر .							
	أكافئ نفسي على الإنجاز بما يلغني المزيد من التقدم .							
	أستخدم وسيلة الاتصال المناسبة للموقف .							
	أستخدم روح الدعابة في العمل لتقليل من ضغوط العمل .							
	أنصت جيداً للمتحدث ثم أقوم بمناقشته .							
	أنتحق ببرامج تدريبية لتطوير مهاراتي في العمل .							
	أطلع ما هو جديد دوماً في مجال عملي .							
	أبادر بخطط لتطوير العمل .							
	أجيد التعامل مع الإدارة الإلكترونية .							
	أنجز كافة نقاط جداول أعمال اجتماعاتي .							
	أستخدم أدوات فاعلة لتقويم الخطط المنفذة .							
	أمارس التمارين الرياضية للتخفيف من ضغوط العمل .							

م	الفقرة	مدى مناسبة الفقرة		مدى صحة الفقرة		مدى وضوح الفقرة		التعديل الذي ترونه
		مناسبة	غير مناسبة	صحيحة	غير صحيحة	واضحة	غير واضحة	
المحور الثاني : معوقات ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل.								
١	صعوبة المهام المسندة إلي وتقييمها .							
٢	كثرة الأعباء الإدارية.							
٣	قلة الصلاحيات الممنوحة لي لتنفيذ المهام.							
٤	عدم وضوح الأولويات عند أداء الأعمال المطلوبة .							
٥	الافتقار للتخطيط السليم لأي عمل قبل القيام به.							
٦	ضعف الحماس والرضية عند أداء الأعمال.							
٧	الخوف من الفشل والتردد عند اتخاذ أي قرار.							
٨	غياب ثقافة العمل بروح الفريق.							
٩	التكاسل والتسويف في تنفيذ الأعمال المطلوبة.							
١٠	قلة تبادل الخبرات بين المديرات.							
١١	ظروف العمل غير صحيحة (تهوية، إضاءة)							
١٢	ضعف إمكانات البنية التحتية ووسائل الاتصال الحديثة.							
١٣	اختلاف وجهات نظر المشرفات التربويات أثناء توجيه المديرات.							
١٤	قلة البرامج التدريبية في مجال إدارة ضغوط العمل							
المحور الثالث : سبل تطوير ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل في ضوء الاستراتيجيات .								
س/ ما السبل التي ترونها لتطوير ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض؟								
.....								
.....								
.....								

المقترحات: التي ترون إضافتها:

.....

.....

.....

"لتمم في رعاية الله وحفظه"

الباحثة / مها بنت فهد بن سعود التمامي

ملحق رقم (٢) جدول بأسماء محكمين الاستبانة

الاسم	التخصص	مكان العمل
أ.د. محمد ارشد الشرقي	مناهج	كلية الشرق العربي
أ.د. محمد عبدالرحمن الدخيل	تعليم كبار	جامعة الملك سعود
أ.د. طارق محمد الثويني	إدارة تربوية	جامعة الملك سعود
أ.د. عبدالعزيز عبدالوهاب الياطين	إدارة وإشراف تربوي	جامعة الملك سعود
أ.د. محمد أحمد إسماعيل	أصول التربية	جامعة الملك سعود
أ.د. مشعل بن سليمان العدواني العنزي	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
أ.د. عبدالعزيز سالم النوح	إدارة تربوية	جامعة الملك سعود
د/ العنود محمد الغيث	إدارة تربوية	جامعة الملك سعود
د/ ماجدة مصطفى عبدالرازق	إدارة تربوية	كليات الشرق
د/ امتثال أحمد السقا	إدارة تربوية	كليات الشرق
د/ منى شعبان عثمان	إدارة تربوية	جامعة الفيوم / جمهورية مصر

ملحق رقم (٣)

أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية

المكرمة/ مديرة مدرسة الابتدائية الأهلية حفظها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسعدني أن أضع بين يديكم أداة بحثي المعنون ب (تطوير مهارات مديرات المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة الرياض في ضوء استراتيجيات إدارة ضغوط العمل) وهي استبانة أعدتها الباحثة مستفيدة من أدبيات الدراسة، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وتهدف هذه الدراسة إلى تطوير ممارسة مهارات مديرات المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة الرياض في ضوء استراتيجيات إدارة ضغوط العمل مهارات إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة الرياض

ولتحقيق أهداف الدراسة صممت الاستبانة من ثلاثة محاور:

- المحور الأول : مستوى ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل.
 - المحور الثاني : معوقات ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل.
 - المحور الثالث : سبل تطوير ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل في ضوء الاستراتيجيات.
- وحيث إن المديرية أقدر من غيرها على معرفة مستوى ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل ومعوقات ممارسة هذه المهارات وسبل تطويرها، لذا تضع الباحثة بين يديك هذه الاستبانة، راجية أن توليها اهتمامك بالإجابة على فقراتها بصراحة ودقة . علماً بأن إجابتك على هذه الاستبانة سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم خالص الشكر والتقدير.

الباحثة/ مها فهد سعود التمامي

يرجى التكرم بوضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب لكن أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة:

م	الفقرة	درجة الممارسة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
المحور الأول : مستوى ممارسة مهارات إدارة ضغوط العمل :						
١	التزم بالنية الخاصة لله قبل كل عمل أقوم به .					
٢	ألجا إلى النوائح والأنظمة في إجراءات العمل .					
٣	أفضل بين ضغوط العمل وممارسة أعمال الحياة اليومية .					
٤	أضبط انفعالاتي عند الغضب .					
٥	أجرب وسيلة أخرى لحل المشكلة عندما تفشل الوسيلة المستخدمة سابقا .					
٦	استخدم الأسلوب العلمي في حل المشكلات .					
٧	اطلب المساعدة من شخص مختص لحل المشكلة التي تواجهني .					
٨	أحدد كل يوم وقت معين للتخطيط والتفكير في العمل .					
٩	أدون المهام ذات الأهمية وأحذف ما تم إنجازه بالتدريج .					
١٠	أقاوم الأفكار السلبية نحو العمل .					
١١	أشارك منسوبات المدرسة في أنشطة ترفيهية خارج أوقات الدوام الرسمي .					
١٢	أعمل بروح الفريق أثناء إدارة عملي اليومي بالمدرسة .					
١٣	أتعامل مع كل معلمة وقتا لنمط شخصيتها .					
١٤	أفوض صلاحياتي للمرؤوسات حسب مؤهلاتهن قدراتهن .					
١٥	أجيد التفاوض مع من حولي وصولاً إلى اتفاق .					
١٦	أنفذ ما أقتنع به من أعمال دون تردد .					
١٧	أدير الخلافات بين منسوبات المدرسة بحيادية .					
١٨	أقتنع المنسوبات بتنفيذ المهام بسهولة ويسر .					
١٩	أكافئ نفسي على الإنجاز بما يدفعني لمزيد من التقدم .					
٢٠	استخدم وسيلة الاتصال المناسبة للموقف .					
٢١	استخدم روح الدعابة في العمل لتقليل من ضغوط العمل .					
٢٢	أنصت جيدا للمتحدث ثم أقوم بمناقشته .					
٢٣	ألتحق ببرامج تدريبية لتطوير مهاراتي في العمل .					
٢٤	أطلع ما هو جديد دوما في مجال عملي .					
٢٥	أبادر بخطط لتطوير العمل .					
٢٦	أجيد التعامل مع الإدارة الالكترونية .					
٢٧	أنجز كافة نقاط جداول أعمال اجتماعاتي .					
٢٨	استخدم ادوات فاعلة لتقويم الخطط المنفذة .					
٢٩	أمارس التمارين الرياضية للتخفيف من ضغوط العمل .					

الملحق رقم (٤)

أسماء المدارس التي تم التطبيق عليها

بيانات المدارس الابتدائية الأهلية (بنات)

م	المدرسة	الهاتف	الحي	الملك
١	الابتكار	٤٦٣١٥٨٧	السلامية	مستاجر
٢	الابتكاريه	٢٣٠٤٤٧٨	الروضة	ملك
٣	الابتهاج	٤٨٨١٦١٠	ام الحمام	مستاجر
٤	الإبداع		الندوة	مستاجر
٥	الأبرار	٥٠٣٣٧٤٦١٠	السلام	مستاجر
٦	ابن خلدون	٢١٠٧٣٨٥	النفل	ملك
٧	ابن خلدون	٢٨١٤٢٥٩	عرقة	ملك
٨	أبناء المملكة	٢٧٥٢١٧٧	الفدير	مستاجر
٩	الأثير	٢٣١٢٨٢٦	السلام	مستاجر
١٠	الأجيال	٢٢٢٢٥٣٨	الروضة ٢	ملك
١١	أجيال الثقافة	٤٨٣١٨١٩	الهدا	ملك
١٢	أجيال الحضارة	٨١٢٢٥٦٥	الموسية	ملك
١٣	أجيال اليرموك	٢٢٦٥٠١٥	النهضة	مستاجر
١٤	أجيال مناهل نجد	٢٢٦٨٧١٣	الملك فيصل	مستاجر
١٥	الاحسان	٢٤١٥٢٧٣	السيحاء	ملك
١٦	أحلامنا	٤٤٤٣٠٩٩	الرفيعة	ملك
١٧	الاحمدية	٢٠٢٠٠٠١	ظهرة لبن	مستاجر
١٨	أرض العلوم	٢٤١٢٢١٣	السعادة	مستاجر
١٩	الأرقم عام	٠٥٥٠٩٣٤٩٩٢/٤٤٤٤٤٤٧	غرناطة	مستاجر
٢٠	الأركان	٤٢٦٦١١٢	السويدي	مستاجر
٢١	أسراري	٤٥٦٧٨٠٠	المفرزات	مستاجر
٢٢	أضواء الآفاق	٤٠٢٠١٠٩	المربع	مستاجر
٢٣	أضواء الرياض	٢٣٨١١١/٢٢٦٠٢٢٢	النهضة	مستاجر
٢٤	اطلالة الوفاء	٤٢٣٨٥٢٧	الشفاء	مستاجر
٢٥	أطياب	٤٩٢٣٧٣٩	الربوة	مستاجر
٢٦	الآفاق	٢٠٠٢٤٢٤	التخيل	ملك

م	المدرسة	الهاتف	الحي	المبنى
٢٧	الأفق	٢٧٧٢٢٢٢	غرناطة	مستاجر
٢٨	أقرا الرائدة	٤٢١٣٣١١	بدر	مستاجر
٢٩	الأمال	٢٠٦٩٦٨٨	الملز	مستاجر
٣٠	الإمام الشافعي	٤٩٧٠٥٧٠	الروضة	مستاجر
٣١	الأمه	٤٣٠٢٥٢٥	السويدي	مستاجر
٣٢	الامتياز	٤٢٦٤٣٤٣	البيديعة	مستاجر
٣٣	الأمجاد	٢٤٠٢٨٣١/٢٤٠٢٦٠٢	الحمراء	ملك
٣٤	أمجاد قرطبة	٢٤٩٦٦٧٧	قرطبة	ملك
٣٥	الأمد	٤٩١٩٣٦٦	الروضة	مستاجر
٣٦	أمل الحيل الجديد	٢٠٩٢٩٨٠	المنار	مستاجر
٣٧	الأوائل	٤٤٥٣٤٨٠	الربوة	مستاجر
٣٨	براعم أطياب الحافظة	٤٧٢٨٠٠١	الملز	مستاجر
٣٩	البشائر	٤٣٠٦٠٢٠	العريحاء	مستاجر
٤٠	البلاد	٤٣١١٨٤٩	العريحاء	مستاجر
٤١	بواكير الطفولة	٨١٢٤٣١٦	الروابي	ملك
٤٢	البيارق	٢٤٤٢٠٦٥	الفيحاء	مستاجر
٤٣	البيان	٤٤٥٥٢٠٩	الربوة	مستاجر
٤٤	التربية الإسلامية	٤٨٨٣٨١٨	الرحمانية	ملك
٤٥	التربية الأهلية	٢٠٥٥٥٠٢	النخيل/ش	ملك
٤٦	التربية النموذجية	٤٤٥٠٥٥٥	الريان	ملك
٤٧	التربية النموذجية	٤٩٢٤٥٥٥	الروابي	ملك
٤٨	التربية النموذجية		النزهة	ملك
٤٩	التعاون	٤٩٧٠٢٢٤/٤٩٣٧٩٢١	الروضة	ملك
٥٠	التعلم النموذجية عام	٥٥٩٩٨٨٧٨١	المونسية	ملك
٥١	التقوى	٤٢٨١١١١	السويدي	مستاجر
٥٢	التميز	٢٢٦١٧٣٣	الملك فيصل	ملك
٥٣	التنوير	٢٧٧٧٧١٤	اليرموك	مستاجر

م	المدرسة	الهاتف	الحي	البيت
١٠٨	شخصيتي المبدعة	٢١٢٢٥٢٢	العقيق	مستأجر
١٠٩	شروق المعرفة	٢٤٠٤٤٢٢/٢٤٠٨١٢٢	اليرموك	مستأجر
١١٠	الشعلة	٤٧٦٠٥٧٧	الملز	مستأجر
١١١	الشفاء	٤٢١١٥٧٧	الشفاء	مستأجر
١١٢	الشمس	ب ٢٣٢٢٨٨٢	الأندلس	ملك
١١٣	شمس الأجيال	٤٥٢٠١٠٤	التعاون	مستأجر
١١٤	شموخ الأجيال	٤٣٥٩٩١٦	عليشه	مستأجر
١١٥	الصحافة	٤٨٧٠٠١٣	الصحافة	مستأجر
١١٦	الصدارة	-	النجس	ملك
١١٧	الصرح	٤٦٠٤٦٤٦	الورود	ملك
١١٨	الصرح الخالد	٢٨٤٢٤٤٤	الشفاء	مستأجر
١١٩	صرح المعارف	٢٦٦٠٠٨٨	العريجات	مستأجر
١٢٠	الصفاء	٤٩١٣٥٩٨	الربوة	مستأجر
١٢١	طويق	٤٣٦٦٥٥٤	طويق	مستأجر
١٢٢	طيبة	٤٣٦٠٤٢١	السويدي	مستأجر
١٢٣	العارض	٤٠٢٢٨٠٢	المربع	مستأجر
١٢٤	عالم منتسوري	٤٢٤١٤٥٠	السويدي	مستأجر
١٢٥	العبير	٤٣٠٧٧٧٧	العريجات	مستأجر
١٢٦	العربية	٤٧٦٤٩٦٩	الملز	مستأجر
١٢٧	العروبة	٤٣٥٠٠٠٧	عليشه	ملك
١٢٨	العروة الوثقى	٤٤١٤٠٢٢	المعذر	مستأجر
١٢٩	عكاظ	٤٣٢٦٧٣٢	العريجات	مستأجر
١٣٠	العلا	٤٢١٥٣٦٧	الشفاء	مستأجر
١٣١	علوم الرياض	٤٨٧٧٥٥٧	الصحافة	مستأجر
١٣٢	علوم الرياض	٢٢٨٩٠٠٠	الخليج	مستأجر
١٣٣	العلوم والآداب	٢٣٨٢٨٤٢	النسيم/ش	مستأجر
١٣٤	العليا	٤٥٢٨٨٧٢	المرسلات	ملك

م	المدرسة	الهاتف	الحي	المنى
٨١	الديوان	٢٧٨٠٢٢٠	القدس	مستاجر
٨٢	الراية	٤٦١١٧٦٦	السليمانية	مستاجر
٨٣	رائدة السلام	٢٠٩١٠١٠	السلام	مستاجر
٨٤	الرسالة	٤٢٧١٨٩١	البيدة	مستاجر
٨٥	الرشد	٤٢٥٨٦٤٠	السويدي	مستاجر
٨٦	الرقى	٤٤٩٣١٢٨	السويدي	مستاجر
٨٧	ركائز العلم	٢٨١٤٤٢٨	الرائد	مستاجر
٨٨	روابي الأندلس	٤٩٣٣١٤٧	المنار	مستاجر
٨٩	الرواد	٤٩٦٤٠٠٠	الروابي	ملك
٩٠	الرواد	٤٥٠٥٢٥٢	الإزدهار	ملك
٩١	رواد الأمراء	٢٤٠٢٩٩٤	إشبيليا	ملك
٩٢	رواد التربية	٤٢٤٤٤٤٣	السويدي	مستاجر
٩٣	رواد الحضارة	٤٩٣٨١٦٦	الروابي	مستاجر
٩٤	رواد العلم	٤٢١٦٢٠٢	بدر	مستاجر
٩٥	رواد العلوم	٨١٠٨٧٥١	العزيزية	مستاجر
٩٦	رواد اليقظة	٤٤٥٩٨٩٩	الربوة	مستاجر
٩٧	روض الجنان	٢٧٥٢٥٥٠	الغدير	مستاجر
٩٨	رياض الذكر	٢٢٥٤٨٦٥	الملك فهد	ملك
٩٩	رياض الصالحين	٤٦٣٠٣٠١	العليا	مستاجر
١٠٠	رياض العلوم	٤٢٨٥٨٦٨	الدريهمية	مستاجر
١٠١	رياض نجد	٢٤٩١٦١٦	الحمراء	ملك
١٠٢	الزهراء	٢٣٣١٦٥٦/٢٣٠١٢٩٤	الروضة ٢	ملك
١٠٣	الزيادي النموذجية	٢٤١١٦٩٦	السعادة	ملك
١٠٤	السمودية	٢٣٧٦٩١٠	المنار	ملك
١٠٥	السمو	٤٥٠٠٨٤٤	المروج	مستاجر
١٠٦	السنابل	٢٣٢٨٥٢٦	النسيم / غ	ملك
١٠٧	شبه الجزيرة	٤٩٥٧٦٧٧	الخالدية	مستاجر

م	المدرسة	الهاتف	الحي	البيت
١٣٥	العناية	٤٥٠١٩٩٦	الملك فهد	ملك
١٣٦	عهد النموذجية	٤٥٤٦٢٣٧	التعاون	ملك
١٣٧	الغد	٤٦٣٤٦٠٦	السليمانية	مستاجر
١٣٨	غراس الأخلاق	٢٦٣٦٣٥٧	النزهة	مستاجر
١٣٩	الفتح	٤٥٤٥٢٦٢	الملك فهد	مستاجر
١٤٠	فجر المعرفة	٤٣١٩٩٥٣	لبن	مستاجر
١٤١	الفرديوس	٤٥٦٤٥٢٣	المصيف	مستاجر
١٤٢	الفرسان	٤٥٠٠٣٤٥	النزهة	ملك
١٤٣	الفرقان	٢٠٤٤٣٩٩	المنصورة	مستاجر
١٤٤	الفضيلة	٤٣١٣٣٢٠	البيدة	مستاجر
١٤٥	الفكر	٤٨٠٥٦٩٩	الرحمانية	مستاجر
١٤٦	الفلاح	٢٢٦٧٢٦٨	الخليج	ملك
١٤٧	البنار	٢٦٢٨٨٨٨	العريجات	مستاجر
١٤٨	الفهد	٤٦٣٤٩٤٩	السليمانية	مستاجر
١٤٩	الفيصلية	٤٠٣٥٠٤١	المربع	مستاجر
١٥٠	القادة	٤٣٦٨١٨٢	السويدي	مستاجر
١٥١	قاعدة المستقبل	٤٤٤٨٠٣٨	الوادي	مستاجر
١٥٢	القبس	٤٥٦٠٨٨٠	الواحة	مستاجر
١٥٣	القدوة	٤٥٤٥٥١٧	الورود	مستاجر
١٥٤	قحلبة	٤٣١٣٥٢٧	الشفاء	مستاجر
١٥٥	القلم	٢٠٧٦١٠٠	المحمدية	مستاجر
١٥٦	قلم النور	٢٣٢٠٢٥٤	التسيم / غ	مستاجر
١٥٧	التمة	٤٥٥٥٥٣١	المصيف	مستاجر
١٥٨	قمة التربية	٢٩١٦٤٣٠	السليمانية	مستاجر
١٥٩	القمم	٤٣٦١٤٧٤	السويدي	مستاجر
١٦٠	كنز المعرفة	٤٨٩٨٨٨٨	حطين	مستاجر
١٦١	المتقدمة	٤٨٩٣٩٧٩	العقيق	ملك

م	المدرسة	الهاتف	الحي	المبنى
١٦٢	المجد	٥٢٢٥٠٠٥٣	العريجاء	مستاجر
١٦٣	مداد	٤٩٦٦٩٥٠	الملك عبدالله	مستاجر
١٦٤	مدارس الرياض	٤٠٣٨٤١١	الناصرية	ملك
١٦٥	المدرسة	٤٨٢٣٧٣١	المعذر/ش	مستاجر
١٦٦	المروج	٤٥٣٧٦٠٠	المروج	مستاجر
١٦٧	المزاحمية	٠١١٥٢٣٤٩٣٥	الحزيمية	مستاجر
١٦٨	المستقبل	٤٦٢٦٢٤٩	السليمانية	مستاجر
١٦٩	المشاعل	٤٩٥٧٩٨٦	العزيفية	مستاجر
١٧٠	المعالي	٤٥٤٩٠٤٣	المروج	مستاجر
١٧١	المملكة	٣٧٥٥٥٥٥	الربيع	ملك
١٧٢	المميزون	٤٢٦٧٧٦٦	السويدي	مستاجر
١٧٣	المنار	٤٧٠١١١٧	المصيف	مستاجر
١٧٤	المنارات الأهلية	٠١١٥٢٣٦٢٢٢	الأندلس	مستاجر
١٧٥	منارات الرياض	٤٥٤٠٤٤٤	الإزدهار	ملك
١٧٦	منارات اليمامة	٤٢٢٣٠٠٣	شبرا	مستاجر
١٧٧	المناهج	٢٠٠٤٨١٨	الغدير	ملك
١٧٨	مناهج التطوير	٠٥٩٨٣٨٧٩٣٩	الصحافة	مستاجر
١٧٩	المناهج الحديثة	٢٧٥١٦١٣	الوادي	مستاجر
١٨٠	مناهج الارتقاء	٤٦٤٧٩٧٩	السليمانية	مستاجر
١٨١	المنير	٢٠٩٦٩٣٧	الأندلس	مستاجر
١٨٢	المنير الأهلية	٢٤٦٩٤٨٢	اليرموك	مستاجر
١٨٣	المنهاج	٤٢٣١٥٦٠	بدر	مستاجر
١٨٤	مواهب الرياض	٢٨١٦٠٦٠	المعذر/ش	مستاجر
١٨٥	النايفات	٢٤٨٢٥٣٧	غرناطة	مستاجر
١٨٦	النبراس	٢٤٨٦٢٥٦	القدس	مستاجر
١٨٧	نبض القلم	٤٢١٩٨٩٨	الشفاء	مستاجر
١٨٨	نوع العلوم	٤٤٩٠٠٦٦	لسوي	مستاجر

م	المدرسة	الهاتف	الحي	المبنى
١٨٩	لنبلاء	٢٩٧٠٢٢٦	الشفاء	مستاجر
١٩٠	نجد	٤٥٦٢٢٨٨	الورود	ملك
١٩١	النخبة	٤٤٦١١٨٨	المنصورة	مستاجر
١٩٢	النخبة	٤٦١٢٢٢٤	العليا	ملك
١٩٣	النخبة	ب ٢٢٧٣٣٩٢	الخليج	مستاجر
١٩٤	نخبة نجد	٢٤٤٤٤٤١	الفيحاء	مستاجر
١٩٥	النخلة	٤٠٠٨٩٦٢	العقيق	مستاجر
١٩٦	ندوة الشرق	٨١٢٧٨٢٩	الندوة	مستاجر
١٩٧	لنرجس	٤٢٨٠١٠١	شبرا	مستاجر
١٩٨	نهر الرياض	٠٥٦٠٠٩٩٣٦٣	المحمدية	مستاجر
١٩٩	توابع وطني	٤٤١٠٠١٠	الشرقية	مستاجر
٢٠٠	نيار	٢١٠٦٠٥٠	الربيع	ملك
٢٠١	هنا لنكبر	٢٦٩٢٩٢٦	الواحة	مستاجر
٢٠٢	واحة التربية	٤٦٤٦٠٠٩	العليا	مستاجر
٢٠٣	واحة الرواد	٤٩١٦٦٥٥	الروابي	مستاجر
٢٠٤	واحة العلم	٤٦٢٥١٢٥	السليمانية	مستاجر
٢٠٥	الورود	٤٥٤٥٥١٧	الورود	مستاجر
٢٠٦	وسائل الشروق	٢٢٥٤٩٤٥	المصيف	مستاجر
٢٠٧	الوسط	٢٣٠٠٨٦٦	السلام	ملك
٢٠٨	الوسطى	٢٢٥٢١٥٢	المصيف	مستاجر
٢٠٩	اليمامة	٤٠٤٠٩٦٤	المربع	مستاجر