

” تفويض الصلاحيات وعلاقته بضغط العمل لدى مديري ومديرات المدارس بمحافظة القنفذة “

د/ منى عبد المحسن الفضلي /أسيل محمد السالك الشنقيطي

• مستخلص البحث :

هدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة تفويض الصلاحيات ودرجة ضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس بمحافظة القنفذة. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي والوصفي الارتباطي. وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة القنفذة وبلغت العينة (٣١٣) مديرا ومديرة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٤ - ١٤٣٥هـ (٢٠١٤م). واستخدم البحث استبانتيين لجمع البيانات اللازمة لأغراض البحث، الأولى تقيس درجة ممارسة تفويض الصلاحيات لدى مديري ومديرات المدارس، والثانية تقيس درجة ضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس بمحافظة القنفذة وتمت الإجابة عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي. ولتحليل بيانات البحث تم حساب معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث، ولحساب العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة تفويض الصلاحيات ودرجة ضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس، ومعادلة ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة البحث والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير استجابات أفراد العينة على عبارات ومحاور الأداة وتقدير درجاتها. وتوصل البحث إلى النتائج التالية: أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة القنفذة للصلاحيات الممنوحة لهم كانت عالية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٥). وأوضحت النتائج أن درجة ضغوط العمل الإجمالية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة القنفذة كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧). توجد علاقة ارتباطية عكسية بين درجة تفويض الصلاحيات ودرجة ضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس بمحافظة القنفذة. في ضوء النتائج التي توصل لها البحث يوصي بما يلي: منح مزيد من الصلاحيات التي تمكن مديري ومديرات المدارس من اتخاذ القرار وتوجيه العمل المدرسي. وتدريب مديري ومديرات المدارس على أساليب الاستفادة من الصلاحيات الممنوحة لهم. وإشراك المديرين للمعلمين والإداريين من خلال التفويض مما يقلل من ضغوط العمل. وتوفير الإمكانيات اللازمة للمدارس، بشريا، وماديا.

الكلمات المفتاحية : تفويض الصلاحيات - ضغوط العمل - مديري المدارس

Authorization and its Relation with the Pressures of Work for Male and Female Principals of Schools at ALGonfidah Governorate

Abstract:

The research Aimed to Recognizing the relation between authorization and pressures of work for principals at AL-Gonfidah governorate. Descriptive survey method and correlation descriptive one are used . research society includes male and female principals of public schools at AL- Gonfidah governorate (313) principals during the second term of the school year 1434-1435 AH. The research has used two questionnaires prepared by herself to collect the data required for the purpose of research .The first one measures the degree of authorization for male and female principals of schools .The second measures degree of work pressures for male and female principals at AL-Gonfidah governorate.These two questionnaires are filled according to Likert , 5 criterion.To analyze the

data of research , factor of Berson relation was used to calculate the credibility of internal co-ordination of the research tool .To calculate the correlation between the degree of practicing authorization and pressures of work for male and female principals of schools and equation Alfa Kronbaj to calculate the research tool , median and standard deviation to assess the responses of the sample individuals and calculate the degree .The Most Important Results of the research: The results showed that the degree of practicing their granted validities for male and female principals of public schools at ALGonfidah governorate , this degree was high – as the median was (3.75) . The results showed that the degree of the total pressures of the work for male and female principals of public schools AL-Gonfidah governorate was medium – as the median was (2.7) . There is inverse correlation between degree of authorization and degree of the pressures of work for male and female principals AL-Gonfidah governorate .The research has recommended the following :Giving more authorities that enable principals of schools to take decisions and managing the school work. Training the principals on how to benefit from the granted authorities. Principals should co-operate with teachers and management staff by giving them some authorizations to reduce the pressures of work . Saving the required human and material needs of schools

Key words: Authorization - Pressures of Work-Principals of Schools

• مقدمة :

يتحدد إطار التعليم وفلسفته وأهدافه ومراحله وأنواعه عن طريق السياسة التعليمية، فلا يمكن لأي أمة أن تنهض فكريا وحضاريا ما لم يكن لديها سياسة تعليمية واضحة وواقعية ومرنة مستمدة من فلسفة المجتمع ومنسجمة مع مبادئه وقيمه وقائمة على أسس علمية. وهكذا تمنح الفلسفة التربوية – المنبثقة من فلسفة المجتمع – السياسة التعليمية الرؤية الواضحة لرسم الاستراتيجيات التربوية والخطط التعليمية لتحقيق نظام تعليمي متكامل الأجزاء. (العقيل ٢٠٠٥م، ٣).

ففي السابق كانت المركزية في الإدارة هي المسيطرة على معظم أو جميع المؤسسات والدوائر الحكومية لكن مع تزايد الأعباء والمهام التي تثقل كاهل الجهات المسؤولة كان لابد من إيجاد طريقة سليمة وصحيحة ومدروسة ومنطقية للتخفيف من هذه الأعباء وتوزيع المهام على المرؤوسين بطريقة مخططة مسبقا ومتوافقة مع قدرات من تسند إليه ويحسب أهمية تلك الأعمال المفوضة ، فالمركزية واللامركزية مفهومان بينهما مساحة في درجة التحكم بالصلاحيات .

فالمركزية في إدارة النظام التعليمي تقوم على أساس التحكم المباشر للدولة في شؤون التعليم تخطيطا وتنفيذا وتمويلا ، بينما تقوم اللامركزية على أساس تفويض السلطات والصلاحيات إلى أفراد أو أجهزة أخرى ؛ فيصبح هناك نوع

من الحرية في تخطيط وتمويل البرامج التعليمية ، وتأخذ معظم الدول في الوقت الحاضر بكلا النظامين فتكون هناك مركزية فيما تتوقف عليه قضايا رئيسية على حين تظهر اللامركزية في الأمور التنفيذية ، بمعنى آخر مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ. (مصطفى ٢٠٠٢م، ٢١٢).

وقد تميزت البيئة الإدارية في الآونة الأخيرة بالتغير السريع والمستمر، نتيجة للتطور والنمو، الذي يفرض على الإدارة مواجهة التحديات بشتى أنواعها وصورها.

ونظراً للتقدم الهائل وزيادة الأعباء على مستويات الإدارة العليا كان لابد من إحداث تطور شامل في العمليات الإدارية، ومن ثم كان لابد للمسؤول من معاونين يتحملون معه المسؤولية، وتكون لهم سلطة قانونية وصلاحيات إدارية وفي نفس الوقت قد يخول لهم بعضاً من اختصاصاته وسلطاته. (فليه وعبد المجيد ٢٠٠٥م، ٣٢١).

ومن الأمور المسلم بها في الإدارة الحديثة أن التفويض على قمة المهارات المطلوبة للنجاح وتحقيق الأهداف، لذلك ركز الكتاب والعلماء المهتمون بالاتجاهات المستقبلية على موضوع التفويض وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات. (مادوكس ٢٠٠٢م، ٩).

ولقد أصبحت القيادة في وضع يحتم عليها الإقدام على التفويض دون خوف أو تردد وأوجب ذلك على القائد عدم تركيز السلطة في يده وتأمين أكبر قدر من التفويض وبهذا أصبح التفويض أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها ديمقراطية القيادة. (كنعان ٢٠٠٧م، ٢٢٩).

وللتفويض مزايا عدة إذا طبقه مدير المدرسة بطريقة صحيحة بالنسبة لمرؤوسيه فهو يكشف عن قدراتهم ويرفع من معنوياتهم ويدربهم على تحمل المسؤولية وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل ويدعم الثقة فيما بينهم ويسمح لهم بالعمل كفريق متعاون ومتجانس داخل المدرسة، والتفويض كذلك يحقق ديمقراطية الإدارة في المدرسة ويعتبر أهم العوامل في اتخاذ القرارات ويتيح الفرصة لتطوير العمل وتحقيق الأهداف. (مصطفى ٢٠٠٥م، ٢٣٤).

ومما لا شك فيه أن تركيز جل العمل على السلطات العليا فقط يشكل عبئاً كبيراً وعائقاً يحول دون الإنتاجية والكفاءة، ويؤخر اللحاق بركب التطور والتقدم ، والإدارة الناجحة هي التي تضع الشخص المناسب في المكان المناسب ومن ثم تعطي العمل المناسب للشخص المناسب.

كما أوصت نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة مهنا (٢٠٠٦) ودراسة الحلو (٢٠١٠) والصالحي (٢٠١١) بتوسيع نطاق الصلاحيات ومنح المزيد منها في اتخاذ

القرارات وخاصة في النواحي التعليمية ، كما أوصت دراسة أبو وطفة (٢٠١٠) بالتخفيف من الأعباء الملقة على عاتق مدير المدرسة وذلك عن طريق تفويض الصلاحيات لموظفيه.

ومما لا شك فيه أن المجتمع أصبحت تسوده الكثير من المثيرات والمنبهات المتنوعة والتي لم يقتصر أثرها على المنزل أو المدرسة فقط وإنما تجاوز إلى بيئة العمل مما جعل الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال ما أثر على واجباته ومهامه الوظيفية وعلى علاقاته مع العاملين معه وعلى صحته وجسده. (العميان ٢٠٠٤م، ١٥٩).

وكما أوضح هانسون أن الضغوط وليدة بيئتها يحكمها قانون المكان والزمان وما يدور في إطاريهما من تطور ونشاط ونظم وقيم وعادات وتقاليده وتحديات فهي تصحبك تبعاً للمكان الذي تعيش فيه وتلازمك حسب العمل الذي تقوم به. (هانسون ٢٠٠٠م، ١).

وتعتبر زيادة كمية العمل أحد المؤثرات في الضغوط الوظيفية حيث تتمثل في زيادة المهام المطلوب إنجازها أو تعددها في وقت قصير أو عدم تناسب قدرة الفرد مع المهام وعدم تناسب مؤهلاته مع طبيعة العمل وكل ذلك يؤدي إلى نشأة بعض الضغوط التي تؤثر على أدائهم. (سلطان ٢٠٠٣م، ٢٦٤).

وهناك أيضاً عوامل كثيرة تسهم في وقوع الضغوط على أي عامل أو موظف الأمر الذي يجعله يشعر بالعجز عن تقديم عمله بالمستوى المطلوب وبالتالي الشعور بالإحباط ، وفي مجال التربية والتعليم يعاني الموظفون من الكثير من الضغوط النفسية والمهنية، وقد ركز الكثير من الباحثين على سبل التعامل مع هذه الضغوط والطرق التي يمكن استخدامها للحد من تأثيراتها السلبية .

ونظراً لأهمية موضوع ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداري والتنظيمي. (العميان ٢٠٠٤م، ١٥٩)

فإذا كانت بيئة العمل بما تحتويه من أنظمة تشجع التفويض وتعطيه أهمية كبرى فإن ذلك يؤثر في خط سير العمل بسهولة وبدون عقبات. ويقلل من حجم وتأثير ضغوط العمل.

كما أوصت دراسة الشامان (٢٠٠٣) وعليمات (٢٠١٣) بمنح المديرات والمسؤولين عموماً مزيداً من الصلاحيات بصدد التخفيف من ضغوط العمل الواقعة عليهم.

ومما سبق نستنتج أن من مقومات النجاح الإداري تفعيل تفويض الصلاحيات للتغلب على ضغوط العمل لدى المدراء مما يخلق جواً مريحاً للعمل يحفز التعاون ويميزه كفاءة الأداء، كما أن لتفويض الصلاحيات دور كبير ومهم

جداً في الحد من كثرة أعباء العمل كما له أهمية كبرى أيضاً في تفرغ المدراء للأعمال المهمة والقرارات المصيرية وعدم هدر الوقت والجهد في أعمال روتينية يمكن للمرؤوسين القيام بها، ولما لهذا الموضوع من أهمية في السير قدماً بعجلة النمو في التعليم وكافة الميادين، تم اختياره للبحث وقد تم تحديد عينة البحث وهم مديري ومديرات المدارس بمحافظة القنفذة .

• مشكلة البحث :

مما سبق نجد أن أكثر ما يعاني منه المدراء هو ضغوط العمل وتكدس أعبائها مما يؤدي إلى صعوبة في الأداء وعدم توفر الوقت والجهد الكافيين لإنجاز الأعمال المطلوبة مما يستوجب توزيع جزء من هذه الأعمال إلى بعض المرؤوسين وإعطائهم الصلاحية للبت فيها وبالتالي التغلب على عبء العمل لدى المدراء وتفرغهم للقرارات القيادية والمهام الإبداعية.

و من خلال خبرة البحث في مجال عملها وقراءتها حول موضوعي تفويض الصلاحيات و ضغوط العمل التي يعاني منها مديرو ومديرات المدارس، و من خلال الدراسة الاستطلاعية التي طبقتها البحث على (١٤) مديرة مدرسة للتعرف على ما إذا كان هناك ضغوط إدارية يعانون منها في عملهم والتي توصلت إلى أنه يوجد هناك بعض الضغوط التي يعاني منها مديري ومديرات المدارس، وبالإضافة إلى أدبيات الدراسة رأت البحث أهمية دراسة العلاقة بين تفويض الصلاحيات و ضغوط العمل التي تواجه مديري ومديرات المدارس من وجهة نظرهم، ويمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال التالي: ما علاقة تفويض الصلاحيات ب ضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس بمحافظة القنفذة ؟

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

◀ ما درجة ممارسة تفويض الصلاحيات لدى مديري ومديرات المدارس من وجهة نظرهم ؟

◀ ما درجة ضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس من وجهة نظرهم ؟

◀ هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة تفويض الصلاحيات ودرجة ضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس من وجهة نظرهم ؟

• فرض البحث :

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \geq 0.05)$ بين متوسطات درجات ممارسة تفويض الصلاحيات ومتوسطات درجات ضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس بمحافظة القنفذة من وجهة نظرهم.

• أهداف البحث :

تمثلت أهداف البحث في الآتي:

◀ التعرف على درجة ممارسة تفويض الصلاحيات لدى مديري ومديرات المدارس بمحافظة القنفذة.

◀ التعرف على درجة ضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس بمحافظة القنفذة.

◀ التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة تفويض الصلاحيات ودرجة ضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس بمحافظة القنفذة.

• أهمية البحث :

برزت أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

◀ إفادة صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم في الوقوف على مدى فاعلية الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس وتحقيقها لأهدافها.

◀ إتاحة الفرصة للمسؤولين للتعرف على إمكانية زيادة هذه الصلاحيات أو تعديلها من قبل وزارة التربية والتعليم.

◀ توجيه الإدارة العليا إلى تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للتغلب على ضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس .

◀ مساعدة مديري ومديرات المدارس في تقديم اقتراحات تزيد فاعلية الصلاحيات الممنوحة لهم.

◀ الإسهام في تلبية متطلبات العملية التعليمية من خلال انعكاس أثر التعاون وتحسين مناخ العلاقات الإنسانية وإيجاد جو مناسب للعمل والإنجاز.

• حدود البحث :

◀ الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين درجة ممارسة تفويض الصلاحيات ودرجة ضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس من وجهة نظرهم.

◀ الحدود الزمنية: طبق هذا البحث خلال الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٣٤ - ١٤٣٥هـ.

• مصطلحات البحث :

• تفويض الصلاحيات:

وعرفت إجرائياً بأنها منح مديرة المدرسة أحقية اتخاذ القرار حول بعض الإجراءات الإدارية والمدرسية وتمكينها من تفويض مرؤوساتها وذلك وفقاً للتعاميم الرسمية.

• ضغوط العمل :

وعرفت إجرائياً بأنها مجموعة المؤثرات السلبية الناتجة عن عبء العمل واتخاذ القرار والعلاقات مع الزملاء والرؤساء التي تواجه مدير ومديرة المدرسة والتي تسبب لهم المعاناة والإرهاق جسدياً وذهنياً ونفسياً وتؤثر في مستوى الإنجاز وتؤدي إلى تعطيل الأعمال .

• مدير المدرسة:

وعرف إجرائياً بأنه : من يقوم بمهام إدارة المدرسة من تنظيم وتوجيه وإشراف ورقابة وغيرها من المهام الإدارية، والتي تم تفويضها بالصلاحيات المعممة

في جميع مدارس المملكة من قبل وزارة التربية والتعليم والذي تم تطبيق البحث عليه .

• **منهج البحث :**

استخدمت البحث المنهج الوصفي المسحي لقياس درجة ممارسة تفويض الصلاحيات لدى مديري ومديرات المدارس ولقياس درجة ضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس، كما استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي لقياس العلاقة بين درجة ممارسة الصلاحيات ودرجة ضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس بمحافظة القنفذة.

• **مجتمع البحث :**

يتمثل في مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة القنفذة وعددهم (٣٤٣) مدير ومديرة، بواقع (١٨٤) مدير و(١٥٩) مديرة .

• **عينة البحث :**

وتشمل مجتمع البحث نفسه وذلك باستخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث ستقوم البحث بتوزيع أداة البحث على جميع مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة القنفذة لجميع المراحل بواسطة مكاتب الإشراف التربوي .

• **أداة البحث :**

عبارة استبانتين، الأولى تقيس درجة ممارسة تفويض الصلاحيات لدى مديري ومديرات المدارس، الثانية تقيس درجة ضغوط العمل التي تواجه مديري ومديرات المدارس

• **أدبيات البحث والدراسات السابقة**

• **أولاً : الإدارة المدرسية :**

تعد الإدارة عنصراً أساسياً لأي عمل؛ فهي ضمان لفاعلية الخدمات التي تقدمها أي مؤسسة أو منظمة، واستمرار هذه المنظمات والمؤسسات وتطويرها يعتمد إلى حد كبير على طريقة إدارتها؛ فهي تؤثر بصورة مباشرة في ناتج عمل هذه المؤسسات والمنظمات وتحدد أولوياتها وأهدافها .

والإدارة المدرسية فرع من فروع الإدارة التعليمية والتي استفادت من تطبيقات علم الإدارة في مجال الأعمال .

وتعتبر العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية علاقة الكل بالجزء بمعنى أن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية، والإدارة المدرسية وحدتها المدرسة أو المؤسسة التعليمية ويتولى سير العمل بها مدير المدرسة. (مصطفى، ٢٠٠٩م، ٢١١).

لقد تعددت مفاهيم الإدارة المدرسية وتناولها عدد من العلماء والمختصين كل من وجهة نظره، فالإدارة المدرسية: "هي الكيفية التي يتم بها إدارة التعليم

وبالتحديد في المدرسة حيث أن أي تعليم لا بد أن يصحبه تفكير في الأسلوب الذي يتم به ويتحرك من خلاله". (ناجي ٢٠٠٣م، ٥٢).

وقد تم تعريفها أيضاً بأنها: "الكل المنظم الذي تتفاعل أجزاؤه داخل المدرسة وخارجها تفاعلاً إيجابياً وفق سياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق مع أهداف المجتمع والصالح العام". (أبو الوفا وعبد العظيم ٢٠٠٠م، ١٠).

كما تم تعريفها بأنها: "مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقق أهداف المدرسة". (مصطفى ٢٠٠٩م، ٣٨).

ويؤكد بن دهيش على أن الإدارة المدرسية هي: "الجهود والأنشطة العلمية المقصودة التي توظف نتائج علم الإدارة في توجيه العمل بالمدرسة نحو تحقيق أهداف المجتمع من العملية التعليمية". (دهيش ٢٠٠٩م، ٦٦).

مما سبق نجد أن جميع التعريفات اتفقت على أن عناصر الإدارة الأساسية هي العنصر البشري والعنصر المادي والهدف وأسلوب العمل وأن التنسيق بين هذه العناصر هو أساس نجاح الإدارة المدرسية؛ فالإدارة وسيلة وليست غاية وجدت لتحقيق الأهداف التي أنشئت المدرسة من أجلها.

ومدير المدرسة هو الشخص المسؤول عن الإدارة المدرسية والذي يقوم بأعمالها وجميع ما يتعلق بها وفق ما يرد إليه من تعاميم وتوجيهات.

ويعرف مدير المدرسة بأنه: "الشخص المكلف بإدارة المدرسة في الشؤون الإدارية والفنية من أجل الاستثمار الأمثل للإمكانات البشرية المتمثلة في الإداريين والمعلمين والطلبة والإمكانيات المادية المتمثلة في البناء المدرسي وما يحتويه من أدوات ووسائل وتجهيزات، لتحقيق الأهداف العامة للمدرسة بحد أدنى من الصعوبات والعقبات". (الأغا ٢٠٠٢م، ١١).

كما أكدت الأدبيات التربوية أن مدير المدرسة هو الرئيس المباشر لمدرسته التي تشكل وحدة التعليم في النظام التعليمي. (دهيش ٢٠٠٩م، ٧٧).

ووصفت الشامان مديرة المدرسة بأنها: "القائد التربوي المسؤولة عن تحقيق الأهداف التربوية في المدرسة". (الشامان ٢٠٠٣م، ٨٦)

فمدير المدرسة وبدعم من السياسة التعليمية هو أساس نجاح العملية التعليمية أو إخفاقها، فإذا وجدت السياسة التعليمية القوية والمتطورة والداعمة للنجاح وتوفر المدير المحنك كان ذلك أول خطوات التقدم والرقي للمجتمع.

وتستخلص البحث أن مدير/ة المدرسة : هو من يقوم بمهام إدارة المدرسة من تنظيم وتوجيه وإشراف ورقابة وغيرها من المهام الإدارية، والذي تم تفويضه بالصلاحيات المعممة في جميع مدارس المملكة من قبل وزارة التربية والتعليم والذي تم تطبيق أداة البحث عليه.

• أهداف الإدارة المدرسية :

الهدف الرئيسي لإدارة أي منظمة هو توجيه جهود أفرادها لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها ، وأهداف الإدارة المدرسية متنوعة، فمنها ما يتعلق بالتلميذ كتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من اجل تحقيق تنمية التلميذ بصورة شاملة ومتوازنة، ومنها ما يتعلق بالمعلم كتهيئة كافة الأمور له ليكون أكثر قدرة وفاعلية على أداء مهامه، ومنها ما يتعلق بهما معا من حسن التفاعل بين التلميذ والمعلم والمنهج والبيئة المدرسية بكل مكوناتها لتحقيق الأهداف وتوفير المناخ المناسب لتحقيق العلاقات الإنسانية بين أفراد المدرسة، بالإضافة إلى النهوض بالعملية التربوية بكامل جوانبها وإيجاد الحلول التربوية لأي مشكلة تعترضها والتخطيط للعمل وتنظيمه وتوجيه المرؤوسين ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم. (دهيش ٢٠٠٩م، ٦٨)

كما لا تغفل الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية لكافة أعضاء المدرسة. (مصطفى ٢٠٠٩م، ٣٩-٤٠).

• خصائص الإدارة المدرسية :

لكل إدارة خصائص تميزها عن غيرها وذلك بحسب دورها، وكذلك الإدارة المدرسية تمتلك خصائص تميزها عن غيرها من الإدارات، فمن خصائصها مشاركتها للمجتمع وتنمية العلاقات مع أولياء الأمور للإفادة من آرائهم، كما أن للإدارة المدرسية أنشطة متعددة وتعاملات متعددة مع فئات مختلفة، كما أن من سماتها التأهيل التربوي والإداري الذي دور مهم في التعرف على ميول واحتياجات الطلاب وطرق إشباعها. (دهيش ٢٠٠٩م، ٧٠).

فهذه الخصائص تحدد الإطار العام الذي يدور حوله دور الإدارة المدرسية كما أنها تحدد طبيعة عملها ومجالات نشاطها وبالتالي تزيد من فاعليتها وترفع من كفاءة الأداء ومستوى المخرجات.

• مسؤوليات مدير المدرسة :

أول وأهم ما يجب على مدير المدرسة الالتزام به هو أحكام الإسلام ومن ثم التقيد بالأنظمة، كما أن من مسؤولياته الرئيسية تطبيق أهداف سياسة التعليم في الواقع بالإضافة إلى المهام الأخرى من تهيئة البيئة التربوية والصحية للطلبة وإكسابهم الخصال الحميدة والإشراف على المعلم والإسهام في نموه المهني وتعزيز دور المدرسة الاجتماعي والصحي والتعاون مع أولياء الأمور والإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها. (دهيش ٢٠٠٩م، ٨٤).

وترى البحث أن هناك بعض المسؤوليات التي يمكن إضافتها لمدير المدرسة، ومنها: الاهتمام بمجال التدريب والتنمية المهنية عن طريق إقامة دورات وبرامج تدريبية داخل المدرسة أو خارجها بحيث ينفذ هذه البرامج نخبة من التربويين المتخصصين في ميدان التربية والتعليم، وكذلك تشجيع المعلمين ممن لديهم الخبرة في مجال البرامج التربوية على تنفيذ البرامج لزملائهم وإفادتهم بها.

كذلك من المهم للمدير تفعيل المشاركة بين المجتمع والمدرسة وتعميق مفهوم المشاركة المجتمعية مما يعود بالنفع على المدرسة والبيئة المحيطة بها ولا يقتصر هذا على مشاركة أولياء الأمور فقط بل كل من لديه الخبرة والقدرة على الاسهام في تحقيق أهداف المدرسة.

• مهارات مدير المدرسة :

لابد من توافر بعض المهارات لدى مدير المدرسة ليقوم بعمله بأفضل صورة ممكنة وعلى أكمل وجه، وهي بحسب ما ذكرها (دهيش ٢٠٠٩م، ٨٠):

« المهارات الفنية وهي قدرة المدير على أداء أعماله وإلمامه بجوانبها الفنية وتفهمه للأنظمة واللوائح، وكذلك القدرة على استخدام المعلومات وتحليلها ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة لإنجاز الأعمال.

« المهارات الإنسانية فالمدير الناجح ينبغي أن يكون طليق اللسان سريع البديهة واضح التعبير قوي الحجة والإقناع فهو على احتكاك مباشر بفئات متنوعة مختلفة في ثقافتها وتفكيرها.

« المهارات الفكرية وتشمل القدرة على التحليل والاستنتاج والمقارنة والمرونة والاستعداد الذهني لتقبل آراء الآخرين أو رفضها، وتشمل كذلك القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي.

« المهارات التنظيمية وتتضمن القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي وتفويض الصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع المهام وتنسيق الجهود.

وتستخلص البحث أن المهارات المذكورة آنفاً قد شملت معظم الجوانب اللازمة لمدير المدرسة الفعال من جوانب فنية وفكرية وإنسانية وتنظيمية لتتواءم مع النهضة التعليمية وتحقق أهداف العملية التربوية، كما أن حاجة المدير إلى هذه المهارات تختلف حسب خبرته ومستواه العلمي وحسب المواقف التي يتعرض لها في عمله.

كما أن هناك بعض العوامل التي إذا ما تواجدت في مدير المدرسة فستجعل منه مديراً ناجحاً في عمله، ومنها إتاحة الفرصة له للمشاركة في وضع أهداف المدرسة وذلك بمشاركة السلطات العليا في وضع أهداف التعليم على مستوى المجتمع وعلى مستوى المراحل الدراسية، وكذلك إعطاء المدير حرية الحركة والتصرف في علاج مشكلات العمل، كما أن توفر الوكيل (المساعد) الكفاء يساهم بإيجابية في تحقيق أهداف المدرسة وحل مشكلاتها، ولا نجهل أيضاً أن التحديد

الواضح للمسؤوليات والمهام والحقوق والواجبات والتقسيم الدقيق للعمل وتحديد للاختصاصات له أكبر دور في نجاح الإدارة المدرسية، كما أن تفويض السلطة له دوره لتحسين أداء العمل.

ويمكن أن يكون لبعض العوامل الأخرى كمنح المدير الثقة بنفسه وبقدرته على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات أثر في إطلاق العنان للإبداع والابتكار وتطوير العملية التعليمية.

كما لا يخفى علينا أهمية التجهيزات المدرسية و التعليمية سواء كانت بشرية أو مادية ودورها الأساسي والفعال في دعم العملية التعليمية والسير بها قدما في ركب التنمية.

• كيفية اختيار مدير المدرسة :

دلت الأبحاث التربوية على أن درجة الإعداد التعليمي للمدير عامل مهم للكفاءة، كما أشارت أن عدد سنوات الخبرة ليس مؤشرا حقيقيا لفعالية المدير، كما أن إعداد المدير وتدريبه أثناء الخدمة من أهم عوامل تطوير التعليم ورفع مستواه، وهناك بعض الجوانب التي يجب أن يشملها الإعداد المهني لمدير المدرسة مثل إلمامه بالأهداف العامة للتربية وسياسة التعليم في الوطن، وفهم حاجات التلاميذ في كل مرحلة، ووعيه بعدة أمور مهمة كالتوجيه والإرشاد النفسي، ومبادئ الإدارة المدرسية والإدارة العامة، وتكنولوجيا التعليم والاتصال، والتخطيط التربوي ووسائله، والإشراف الفني وتحسين مستوى هيئة التدريس. (مصطفى، ٢٠٠٩م، ٥٦).

حيث أن تواجد هذه الخصائص والصفات في الشخص المتقدم للعمل كمدير مدرسة تدعم فرص نجاح اختياره لهذا المنصب كما يجب علينا عدم إغفال عنصر الدافعية بالإضافة إلى توافر صفات القيادة التربوية فالمؤسسة المدرسية ليست بحاجة إلى مدير فحسب بل هي بحاجة إلى قائد تربوي وهذا هو الاتجاه الحالي والمتضمن تغيير مسمى مدير المدرسة إلى قائد.

• ثانيا : تفويض الصلاحيات :

كانت المركزية هي المسيطرة على معظم أو جميع المؤسسات والدوائر الحكومية لكن مع تزايد الأعباء التي تثقل كاهل الجهات المسؤولة كان لابد من إيجاد طريقة سليمة ومدروسة ومنطقية للتخفيف من هذه الأعباء وتوزيع المهام وتفويض الصلاحيات وإعطاء جزء منها للمرؤوسين بطريقة مخططة ومعدة مسبقا ومتوافقة مع قدرات من تسند إليه وبحسب أهمية تلك الأعمال المفوضة، فالمركزية واللامركزية مفهومان بينهما مساحة في درجة التحكم بالصلاحيات .

ونظراً للتقدم الهائل وزيادة الأعباء على مستويات الإدارة العليا كان لابد من إحداث تطور شامل في العمليات الإدارية، ومن ثم كان لابد للمسؤول

من معاونين يتحملون معه المسؤولية، وتكون لهم سلطة قانونية وصلاحيات إدارية وفي نفس الوقت قد يخول لهم بعضاً من اختصاصاته وسلطاته. (فليه وعبد المجيد ٢٠٠٥م، ٣٢١).

وعملية التفويض تأتي تبعاً لنوعية النظام؛ فكلما زادت مسؤوليات القائد اضطره ذلك لتفويض بعضاً من هذه المهام والمسؤوليات لوكيله أو غيره في المنظمة وذلك حسب المهمة وحسب من يقوم بها.

ويعرف تفويض الصلاحيات بأنه: "تحويل الحق في إصدار بعض القرارات للمستويات الإدارية الأدنى ونقل بعض الصلاحيات من مستوى إداري معين إلى مستوى إداري أدنى ... دون إلغاء المسؤولية النهائية عن نتائج التنفيذ بالنسبة للشخص القائم بالتفويض". (حسين ٢٠٠٦م، ١٧٦).

كما عرفته أبو وطفة بأنه عملية يتم بموجبها منح السلطة من مدير المدرسة إلى معلميه لأداء عمل معين من ضمن اختصاصه مع ضرورة قبول المعلم لهذا العمل وتوفير صلاحيات كافية لقيامه به مع تحمل الرئيس لتبعات هذا التفويض.

وعرفته أيضاً بأنه تمتع مدير المدرسة بالسيطرة والمقدرة على اتخاذ القرارات وفرضها على المعلمين بحكم الجهة الرسمية. (أبو وطفة ٢٠١٠م، ٨).

وعرفه ذياب بـ: "أن يقوم المدير بمنح المعلمين حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدود وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة" (ذياب ٢٠٠٤م، ١٨).

كما عرف بأنه: "حق التصرف واتخاذ القرارات واستخدام صلاحيات مالية وصلاحيات في الاتصال بجهات أخرى وطلب معلومات وتوجيه مرؤوسين وملاء النماذج والتوقيع عليها وإصدار قرارات". (ماهر ٢٠١١م، ٢١٩).

وعرف أيضاً بأنه: "عملية يقوم من خلالها المدير بتكليف العاملين معه بأداء بعض الأعمال التي تقع ضمن اختصاصاته الروتينية أو تنفيذ بعض الواجبات التي لا يتضمن الخطأ فيها خطورة تؤثر على المؤسسة". (فليه وعبدالمجيد ٢٠٠٥م، ٣٢١)

وتستخلص البحث أن مفهوم تفويض الصلاحيات يعني منح مدير ومديرة المدرسة أحقية اتخاذ القرار حول بعض الإجراءات الإدارية والمدرسية وتمكينهم من تفويض مرؤوسيههم وذلك وفقاً للتعاميم الرسمية .

فعملية التفويض يجب أن تكون مقننة وفق مبادئ تتضمن جوانب رئيسية تحدد هيكلية عملية التفويض وخط سيرها، ومن هذا المبادئ .

• مبادئ التفويض:

إن عملية التفويض تنطلق من عدة مبادئ ومن أهمها أن تكون الواجبات والمهام المراد تفويضها محددة وليست عامة، واضحة بعيدة عن الغموض

بالإضافة إلى سهولة التواصل بين القائد ومرؤوسيه وحسن اختيار القائد للمرؤوسين المفوضين حسب قدرتهم وكفاءتهم. (كنعان ٢٠٠٩م، ص ٢٣١ - ٢٣٤ - ٢٣٦).

كما يجب منح المرؤوس الصلاحية الكافية لأداء الواجبات وتمكينه من اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات. (Whetten&others2005,p426).

ويتوجب أيضا تزويد المرؤوس بالمعلومات والبيانات والموارد الكافية لممارسة التفويض بالإضافة إلى توحيد مصدر الأوامر وعدم تعددها ووجود رئيس واحد يرجع له الموظف لضمان عدم التضارب والتناقض في الأوامر والتعليمات (حسين ٢٠٠٦م، ص ١٨٤ - ١٨٥).

كما أن البعد عن النقد الهدام الذي يؤدي إلى عزوف المرؤوسين ومقاومتهم لقبول التفويض مبدأ مهم من مبادئ التفويض كما لا تغفل أهمية التحفيز من قبل الرئيس للمرؤوس لعملية التفويض وإثارة دافعيته لها عن طريق المنح والحوافز سواء كان ماديا أو معنويا.

• أهداف التفويض:

ويهدف التفويض إلى التخلص من المركزية المؤدية إلى عدم القدرة على المتابعة والتنفيذ وكبت الأفكار لدى المرؤوسين. (Certo2007,p248).

وانجاز أهداف المؤسسة وذلك بمشاركة العاملين للمدير في عملية اتخاذ القرار استجابة لمتطلبات التغيير. (كنعان ٢٠٠٩م، ٢٤٠).

وتطوير عملية التواصل بين المدير ومن دونه في السلم الإداري مما يساعد على العمل التعاوني وتبادل المنافع وتطوير الأداء بما يحقق النمو الإداري لدى جميع العاملين بالمؤسسة. (فلية وعبدالمجيد ٢٠٠٥م، ٣٢٦).

ويهدف التفويض إلى اكتشاف الكفاءة الإدارية لدى الأشخاص واستعدادهم للعمل والانجاز، والمساعدة على حسن التخطيط ومتابعة التنفيذ والقدرة على التقويم.

• مزايا التفويض:

وللتفويض مزايا عدة إذا طبقه مدير المدرسة بطريقة صحيحة بالنسبة لمرؤوسيه وهم مجموعة المعلمين الأوائل والوكلاء فهو يكشف عن قدراتهم ويرفع من معنوياتهم ويدربهم على تحمل المسؤولية وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل ويدعم الثقة فيما بينهم ويسمح لهم بالعمل كفريق متعاون ومتجانس داخل المدرسة، والتفويض كذلك يحقق ديمقراطية الإدارة في المدرسة ويعتبر أهم العوامل في اتخاذ القرارات وفتح الفرصة لتطوير العمل وتحقيق الأهداف. (مصطفى ٢٠٠٥م، ٢٣٤).

ويحقق التفويض عدة مزايا للرؤساء والمرؤوسين ومن أهم هذه المزايا أنه يساعد في نقل جزء من مهام المفضوض إلى المفضوض له وبالتالي توفير الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديدهما في النواحي الإجرائية والشكلية البسيطة. (كنعان ٢٠٠٩م، ٢٤٠).

ومن خلال التفويض يستطيع المدير القيام بالأعمال الأكثر أهمية، ويفتح الباب واسعا أمامه وأمام غيره للإنتاج وبالتالي مواكبة التقدم والتطور. (Certo2007,p246).

كما يتيح التفويض الوقت للمدير لإعداد الخطط والإشراف عليها وتقويمها. (فليه و عبدالمجيد ٢٠٠٥م، ٣٢٦)،

كم أن من شأنه أن يرفع الروح المعنوية ويعزز الثقة لدى الموظفين، كما أنه يولد الإحساس بالمسؤولية. (كنعان ٢٠٠٩م، ٢٤١).

ويساعد التفويض على استغلال أفضل ما لدى المرؤوسين من مهارات وقدرات ومعارف. (حريم ٢٠٠٠م، ١٧٤).

وللتفويض عدة مزايا أخرى كتحقيق التقارب بين مستويات الإدارات العليا والإدارات الأخرى، وتفرغ المدير للمهام الأساسية وعدم إهدار الوقت في المشاكل الروتينية يتيح له فرصة أكبر للإبداع والابتكار كما أن الاقتصاد في الوقت وتفرغ الرؤساء للأُمور الإدارية المهمة يؤدي إلى فاعلية الإدارة في تحقيق رؤيتها ورسالتها.

• فوائد التفويض:

وتشمل فوائد التفويض ثلاث فئات وهي العمل والمدير والعاملين وتمثل أهمية التفويض في تعزيز أداء الأفراد المفضوضين وبالتالي رفع أداء المنظمة ككل، وتتضح فيما يلي:

« توفير وقت المدير وطاقته للتفرغ للأُمور المهمة وزيادة تنمية المهارات القيادية لديه.

« سرعة البت في الأمور واتخاذ القرارات السريعة دون الرجوع للقيادات العليا.

« رفع الروح المعنوية لدى أفراد المؤسسة وزيادة خبراتهم ونموهم المهني. (حسين ٢٠٠٦م، ١٧٧).

• خطوات التفويض:

بعد أن تحدثنا عن أهداف التفويض ومزاياه وغير ذلك، يجدر بنا أن نتساءل كيف يتم التفويض؟! ولعل من أهم وأول ما يجب القيام به قبل عملية التفويض تحليل العمل لمعرفة الجوانب التي تتطلب التفويض فقد يكون الغرض من التفويض هو التغلب على ضغوط العمل لدى المدير أو لتنمية مهارات العاملين ورفع معنوياتهم أو بغرض إسناد العمل لشخص متخصص.

وفيما يلي عرض لخطوات التفويض:

◀ يختار المدير الشخص المناسب بحيث يتأكد المدير من أن هذا الشخص يفهم تماما ماهية الواجبات المسندة إليه مع صياغة الواجبات بصورة واضحة ومحددة بحيث يسهل تنفيذها.

◀ منح السلطة فعليا للمرؤوس وتمكينه منها.

◀ التزام المرؤوس بتنفيذ المهام الموكلة إليه وتقبل المسؤولية. (حسين ٢٠٠٦م، ١٩٤).

وفي أثناء ذلك قد يحتاج المفوض إليه بعض الشروحات والتفسيرات والتغذية الراجعة التي يجب على المدير تزويده بها، كما يجب استنارة دافعيته للحصول النتائج المطلوبة، كما يجب منح المفوض إليه قدرا من الحرية والاستقلالية والمساحة في التفكير مع اكتفاء المدير بالإشراف والمتابعة والتوجيه والإرشاد أثناء العمل وخلال عملية تنفيذ المهام وتقويم أداء العاملين وتصحيح الخطأ وتوضيح الطريقة الصحيحة والسليمة في العمل ومن ثم يأتي دور آخر مرحلة وهي مرحلة التقويم وإعطاء العمل درجة أو تقدير توضح جودة هذا العمل ومدى تحقيقه للأهداف وتعزيز نقاط القوة والكشف عن نقاط الضعف لعلاجها وتلافيها مستقبلا.

• حدود التفويض :

قد يكون التفويض عاما وشاملا وقد يكون مختصا بمهام معينة ومحددة ومقننة، كما يمكن أن يكون التفويض مستمرا ودائما كما يمكن أن يكون مؤقتا لفترة معينة، وقد يكون التفويض فرديا لشخص واحد فقط أو جماعيا لمجموعة من الأفراد.

وهناك بعض الجوانب الإدارية التي ينبغي عدم تفويضها أو توضع حدود ضيقة لتفويضها مثل المسائل المالية وذلك لأهميتها وخطورتها والتنسيق بين وحدات المنظمة وبين المنظمة ككل والمنظمات الأخرى. (كنعان ٢٠٠٩م، ٢٣٢ - ٢٣٣). كما أن هناك بعض الأمور المهمة التي ينبغي عدم تفويضها مثل القرارات العليا كترقية الموظفين وتعيين المرشحين والتخطيط ووضع الأهداف الذي يجب أن يتميز بالمشاركة وليس بالتفويض.

• معوقات التفويض:

كل عمل لا بد من أن يواجه بعض المعوقات التي تحول بينه وبين النجاح والاستمرار حسب الجودة المطلوبة والتي تعيق من سير العمل كما هو مخطط له وعملية التفويض تواجه أحيانا بعض المعوقات ومن معوقات التفويض:

◀ مقاومة المرؤوسين للتفويض إذا ما نتج عنه أعباء كثيرة إضافية على مهامهم وواجباتهم. (كنعانم ٢٠٠٩م، ٢٣٥).

◀ قصور أساليب تقييم الأداء وعدم كفاية وسائل التنسيق والرقابة وعدم تحديد الواجبات والافتقار إلى نظام جيد للتواصل بين المدير والمرؤوسين. (Whetten&other2005,p433).

◀ قصور نظم المعلومات مما يعيق ممارسة المرؤوسين للمهام المفوضة لهم.
◀ تعدد التقسيمات الإدارية مع تباين النشاط الذي تقوم به الوحدات الإدارية في المؤسسة مما يترتب عليه حدوث تصادم بين القرارات وتعدد لمصادر صنع القرار. (فلية وعبدالمجيد ٢٠٠٥م، ٣٣٧).

◀ مقاومة بعض الرؤساء للتفويض بحجة أن الوقت الذي يقضونه في تصحيح الأخطاء الناتجة عن التفويض والمراجعة والرقابة أكثر بكثير مما لو قاموا بأداء العمل بأنفسهم. (حريم ٢٠٠٠م، ١٧٠).

كما أن هناك لعوقات أخرى مثل كانهدام ثقة بعض الموظفين في أنفسهم وخوفهم من الفشل، ونقص المكافآت والحوافز المقدمة للمرؤوسين سواء كانت مادية أو معنوية، ورغبة المدراء في السلطة و خوفهم على مراكزهم إذا ما أبدى المرؤوسون كفاءة وجدارة عالية، و انعدام ثقة الرؤساء بمرؤوسيهم، والخوف من الأخطاء المكلفة سواء كانت مادية أو معنوية والتي قد ينتج عنها أضرار كبيرة وخسائر جسيمة على المنظمة.

• عيوب وأخطاء التفويض :

قد تتخلل عملية التفويض أحيانا بعض العيوب والأخطاء التي تعوق من فاعليته مثل تفويض مدير المؤسسة لمرؤوسيه بمهام غير واضحة ومعلومات غير كافية للقيام بالمهمة المفوضة بالإضافة إلى عدم وجود ضوابط لعملية التفويض. (Whetten & others 2005, p430).

كما أن عدم الاختيار الصحيح للأشخاص المفوضين ومنه تفويض أشخاص بعينهم دون غيرهم مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من جميع الطاقات البشرية الموجودة إضافة إلى بذل الأحقاد بين الموظفين، كما أن عدم ثقة المدراء بموظفيهم و تفضيلهم للقيام بالمهام بأنفسهم خوفا من نقص خبرة الموظفين ودرايتهم بشؤون العمل مما يؤدي إلى تقاعس الموظفين والسير في اتجاه معاكس نحو تطويرهم، كما أن وجود بعض الثغرات في التفويض قد يسمح للمفوض إليه بالتهرب عن أداء ما وكل به؛ فهناك بعض الأعمال التي قد تظهر من وقت لآخر دون أن يكون لها صفة وظيفية رسمية. (فلية وعبدالمجيد ٢٠٠٥م، ٣٣٨).

• ثالثا : ضغوط العمل :

الضغوط وليدة البيئة يحكمها قانون المكان والزمان وما يدور في إطاريهما من تطور ونشاط ونظم وقيم وعادات وتقاليد وتحديات فهي تصحب الشخص تبعا للمكان الذي يعيش فيه وتلازمه حسب العمل الذي يقوم به. (هانسون ٢٠٠٠م، ١).

فإذا كانت البيئة بما تحوي من أنظمة لا تراعي الآثار السلبية لضغوط العمل فإن ذلك يؤثر في خط سير العمل ويؤدي إلى خفض معدل الإنتاج وتسرب العاملين وغيره من السلبيات المترتبة على هذه الضغوط .

وتعتبر زيادة كمية العمل أحد المؤثرات في الضغوط الوظيفية حيث تتمثل في زيادة المهام المطلوب إنجازها أو تعددها في وقت قصير أو عدم تناسب قدرة الفرد مع المهام وعدم تناسب مؤهلاته مع طبيعة العمل وكل ذلك يؤدي إلى نشأة بعض الضغوط التي تؤثر على أدائهم. (سلطان ٢٠٠٣م، ٢٦٤).

وهناك أيضاً عوامل كثيرة تسبب الضغوط لأي موظف الأمر الذي يجعله يشعر بالعجز عن تقديم عمله بالمستوى المطلوب والشعور بالإحباط، وفي مجال التربية والتعليم يعاني الموظفون من ضغوط العمل بصور مختلفة كعبء العمل الزائد والعقبات المتعلقة باتخاذ القرارات والصعوبة في التواصل مع الرؤساء والزملاء، وقد ركز الكثير من الباحثين على سبل التعامل مع هذه الضغوط والطرق والوسائل المناسبة التي يمكن ممارستها والإجراءات التي ينبغي اتخاذها للحد من التأثيرات السلبية لضغوط العمل.

تعرف ضغوط العمل: بأنها " مجموعة العوامل السلبية مثل (غموض الدور، صراع الدور، وأحوال العمل السيئة والأعباء الزائدة) التي لها علاقة بأداء عمل معين". (العميان ٢٠٠٥م، ١٦٠).

كما عرفها هيجان بأنها: " تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو في البيئة التي يعمل فيها" (هيجان ١٩٩٨م، ٣٧).

وقد تم تعريفها بأنها: " موقف أو حالة يشعر فيها الفرد بالقلق وعدم الارتياح، الأمر الذي يمكن أن يتطور ويشكل ضغطاً على الفرد. (الشامان ٢٠٠٣م، ٨٦).

كما تم تعريفها بأنها: " الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وأعبائها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور" (فليه وعبدالمجيد ٢٠٠٥م، ٣٠٥).

وتم تعريفها أيضاً بأنها: " حالة تنشأ داخل المشرف الإداري نتيجة لعدم التوافق بين مواقف وظروف العمل التي يتعرض لها وبين قدراته على مواجهة تلك الظروف؛ فيؤدي ذلك إلى اضطرابات جسمية ونفسية ومعرفية لديه والتي تؤدي إلى تغيير نمط سلوكه وتحول دون أدائه بفاعلية" (الراسبية والرقمية ٢٠١١م، ١١٥).

وتستخلص البحث أن ضغوط العمل هي مجموعة المؤثرات السلبية الناتجة عن عبء العمل واتخاذ القرار والعلاقات مع الزملاء والرؤساء التي تواجه مدير ومديرة المدرسة والتي تسبب لهم المعاناة والإرهاق جسدياً وذهنياً ونفسياً وتؤثر في مستوى الإنجاز وتؤدي إلى تعطيل الأعمال .

ولقد برزت في القرن العشرين ثلاث جهات نظر أساسية فيما يتعلق بالضغوط كانت أولها أنه تم النظر إلى الضغوط كاستجابة للتهديد

حيث ربط الباحثون بين الضغوط والبقاء بالنسبة للإنسان وما يترتب على ذلك من التكيف ومحاولة الدفاع عن النفس، أما الثانية فنظرت إلى الضغوط كتهديد في حد ذاتها، كالظروف الخارجية حيث تؤدي إلى الشعور بالقلق وعدم الارتياح، كما ربطت بيئة العمل بالضغوط، أما وجهة النظر الثالثة فتناولت الضغوط كأمر داخلي متعلقة بالفرد حيث قامت على أساس الفروق الفردية بين الأفراد واختلافهم في الاستجابة للضغوط وعزا العلماء ذلك إلى احتمالات تتعلق بالعوامل الشخصية والذهنية والبيئية. (هيجان ١٩٩٨م، ١٤ - ١٩).

• الغرض من دراسة ضغوط العمل :

لقد أصبح موضوع ضغوط العمل محل اهتمام الكثير من الأفراد والمنظمات ويمكن رد ذلك إلى عاملين رئيسيين وهما: الأمراض الناتجة عن هذه الضغوط والتكاليف الناجمة عنها. (هيجان ١٩٩٨م، ٢٨).

حيث جعلت الضغوط الفرد يعيش في حالة من القلق والتوتر والانفعال مما يؤثر على مهامه وواجباته الوظيفية وعلى علاقاته مع العاملين وكذلك الأثر الواضح على صحته وجسده. (العميان ٢٠٠٤م، ١٥٩).

وأوضحت بعض الدراسات المتعلقة بضغوط العمل أن هذه الضغوط تؤدي إلى الشعور بعدم الرضا عن العمل ومن ثم حدوث الاضطرابات الجسمية والنفسية، وعلى المستوى التنظيمي فضغوط العمل عامل مهم لوجود التغيب والتسرب الوظيفي والأداء المنخفض ودوران العمل.

بالإضافة إلى التبعات المادية المتعلقة بالتعويضات والمخالفات. (هيجان ١٩٩٨م، ٢٨ - ٢٩).

ولدراسة ضغوط العمل لها فوائد عديدة للوقوف على سلوك العاملين وأدائهم في المنظمة ومعرفة الآثار السلبية والايجابية للضغوط وبالتالي معالجة لنواحي السلبية ومواطن القصور وتعزيز النواحي الايجابية.

• عناصر ضغوط العمل :

وتشمل عنصر المثير والذي ويحتوي على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط وقد يكون مصدر هذا العنصر إما البيئة أو المنظمة أو الفرد، وعنصر الاستجابة ويمثل هذا العنصر ردود الفعل النفسية والسلوكية التي يظهرها الفرد كالقلق والتوتر والإحباط، وعنصر التفاعل: وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة. (العميان ٢٠٠٤م، ١٦١).

• مصادر ضغوط العمل :

إن محاولة الكشف عن مصادر ومسببات الضغوط قد يكون هو الشغل الشاغل للعلماء والباحثين في هذا المجال، وقد تعددت طرق تصنيف مصادر ضغوط العمل، وقد تم تصنيفها إلى داخلية وأخرى خارجية، فالداخلية تشمل شخصية

الإنسان حيث يختلف كل شخص عن الآخر من حيث رؤيته للعالم وللآخرين ولداته كما أن الأنماط السلوكية تختلف من شخص لآخر، كما تشمل المسببات الداخلية أيضا الأعضاء الحيوية حيث لوحظ أن البعض يزداد نشاطهم في الصباح الباكر وعند الظهيرة، أما البعض فهم يكونون في أفضل أوقات عملهم في ساعات الليل، وقد كان يعتقد فيما مضى أن أفضل طريقة جدولة لأوقات العمل هي المناوبة بحيث تنتقل بنظام دوري بين الموظفين، لكن معظم الشركات توقفت عن العمل بهذا الأسلوب وجعلت الموظفين يختارون أوقات عملهم ومناوبتهم بأنفسهم للأسباب المذكورة آنفاً.

أما المصادر والمسببات الخارجية فتندرج تحت ثلاث فئات الشخصية والبيئية والوظيفية، فالشخصية مثل العلاقات والالتزامات المادية وضغوط الدراسة، والبيئية مثل الضوضاء ودرجة الحرارة والأزدحام، والوظيفية مثل عبء العمل وسوء العلاقات مع الرؤوساء أو الزملاء وتغيير المهنة ونقص التدريب وضعف الراتب. (جربير ١٩٩٩م، ١١ - ١٥).

وصنفت مصادر الضغوط إلى مصادر متعلقة بشخصية الفرد ومصائد نفسية وأخرى سلوكية، حيث أنه قد تكون الشخصية العدوانية أكثر تحملاً للضغوط من الشخصية الودودة كما أن الشخصية القلقة قد تكون أكثر عرضة لمؤثرات الضغوط من الشخصية الهادئة، كما أن الأحداث والمواقف التي تنشأ نتيجة التفاعل المعقد بين الفرد وبيئته ومدى إدراكه لهذه المواقف والأحداث وردة فعله نحوها تعتبر من المصادر النفسية للضغوط وهي تشمل عدة أنواع كالتيكف والإحباط والعبء الزائد في الحياة، أما المصادر السلوكية تركز بالدرجة الأولى على تصرفات الفرد سواء كان ذلك بوعي منه أو بغير وعي ومن أهم هذه المصادر سوء إدارة الوقت والصراع الشخصي في بيئة العمل. (هيجان ١٩٩٨م، ٩٩ - ١٣٢).

كما أن هناك مصادر عدة لضغوط العمل نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر، العبء الزائد للدور أو المهمة وهنا تظهر الضغوط لأن عبء العمل كبير مقارنة بقدرات وموارد الفرد البشرية. (حسن ٢٠٠٠م، ٣٦٩).

كما أشار هيجان إلى أن العبء الزائد في العمل يؤثر على الفرد ويترك آثاراً جسدية ونفسية وسلوكية. بالإضافة إلى أن عملية اتخاذ القرارات وما يحيط هذه العملية من صعوبات كاهمية هذا القرار والنتائج المترتبة عليه ودرجة تعقيد والمسؤولية المترتبة عليه وغيرها من التحديات التي تواجه هذه العملية. (هيجان ١٩٩٨م، ٨٩ - ١٨١). كما أن علاقات العمل قد تخلق نوعاً من الضغوط وذلك بعدم إظهار الرئيس الاهتمام الكافي لموظفيه. (حسن ٢٠٠٠م، ٣٧٢).

إضافة إلى اختلال العلاقات بين الفرد وزملاؤه بحيث تبعد العلاقة من الاحترام والصدقة إلى العداة والكراهية مما يؤدي بالفرد للاغتراب في عمله. (العميان ٢٠٠٤م، ١٦٣).

كما أن الخلافات أو الصراعات مع الأصدقاء أو الأقارب أو الزملاء لها دور كبير في زيادة ضغط العمل. (جرير ١٩٩٩م، ٥).

إضافة إلى عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي حيث تميل المنظمات الكبيرة إلى البيروقراطية والروتين المتقيد باللوائح الرسمية مما يتعارض مع رغبة الأفراد في الاستقلالية ويلزمهم بالإجراءات الرسمية التي تحد من الإبداع. (العميان ٢٠٠٤م، ١٦٣).

كما أن شخصية الفرد كالجنس والعمر والخبرة ومستوى القدرة والمساندة الاجتماعية تعتبر مصدر من مصادر ضغوط العمل. (هيجان ١٩٩٨م، ٧٥).

وتستنتج البحث أن أكثر مصادر ضغوط العمل ارتباطاً بمجال عمل الإدارة المدرسية قد تكون تلك التي تتعلق بعبء العمل وصعوبات اتخاذ القرار والعلاقات بالرؤساء والزملاء.

• آثار ضغوط العمل :

لضغوط العمل آثار ايجابية وأخرى سلبية فالآثار الإيجابية تشمل التحفيز على العمل وزيادة التركيز وابتناجه، كما أنها تجعل الفرد يفكر في العمل وينظر إليه بتميز، بالإضافة إلى القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر. (العميان ٢٠٠٤م، ١٦٥).

أما الآثار السلبية فتشمل عدم الدقة في اتخاذ القرارات، والتكاليف المادية حيث أن بعض أن بعض الحكومات تكبدت الكثير من النفقات لعلاج ضحايا الضغوط المهنية، سواء كانت تكاليف مباشرة كتكلفة التأخر والغياب والتوقف عن العمل وتكلفة انخفاض كمية وجودة الإنتاج بسبب الضغوط وتكلفة التعويضات والأحكام القضائية، أو غير المباشرة كانهخفاض الروح المعنوية وسوء العلاقات والتواصل واتخاذ قرارات خاطئة وضياع الفرص، وانخفاض الإنتاجية نظرا لتراكم الأعباء المهنية، والغياب و التسرب الوظيفي هربا من كثرة الضغوط، وارتفاع معدل الشكاوي والعنف وأحداث العمل. (هيجان ١٩٩٨م، ٢٦٨ - ٢٨٠).

وتستنتج البحث أن الآثار السلبية لضغوط العمل أكبر بكثير من الآثار الايجابية، حيث أن القليل من الضغوط محفز للإبداع والتحمدي أما المزيد منها فينعكس بصورة سلبية على الفرد والمنظمة وينحى منحى ضار ومسيء للأفراد العاملين في المنظمة وللمنظمة ككل.

• استراتيجيات التعامل مع الضغوط :

« تنفيذ برامج تدريبية للرؤساء توضح كيف يساهم الرئيس في زيادة الضغوط على موظفيه ومضار ذلك على المدى القصير بحيث تزيد من معدل الغياب وتخفف من مستوى أداء الفرد وعلى المدى البعيد حيث تضر بصحة الفرد

وتزيد من معدل دوران العمل، وجميعها ردود مكلفة على الفرد وعلى المنظمة.
(حسن ٢٠٠٠م، ٣٨٣).

◀ تدريب الموظفين على البرامج التي تنمي اندماجهم ومعايشتهم للعمل والتي تساعدهم على اتخاذ القرار وغيرها من البرامج المتعلقة بالضغوط.
◀ يعد التفويض من أعظم ما يمكن تفعيله لتخفيف أعباء العمل، ويتطلب الاقتناع بالتفويض والاستعداد والتدريب واكتساب المهارات. (جربير ١٩٩٩م، ٥٧)

◀ إعادة تصميم الهيكل التنظيمي إما بإضافة مستوى تنظيمي جديد أو بخفض مستوى الإشراف أو بدمج بعض الوظائف أو بتوظيف العلاقات التنظيمية بين الأقسام.

◀ اختيار الشخص المناسب والعمل المناسب وذلك باختيار الأفراد ذوي القدرة على العمل المطلوب وكذلك خفض الأعباء الوظيفية من خلال إعادة تصميم البرامج الوظيفية والديمقراطية في العمل والتواصل الفعال والتحفيز العادل. (العميان ٢٠٠٤م، ١٧٠).

◀ إدارة الوقت وحسن استثماره وعدم تأجيل العمل لكي لا يتراكم على الفرد.
◀ وضع الأهداف بوضوح وتحديد الأولويات في العمل. (هيجان ١٩٩٨م، ٣٢٠ - ٣٢٦).

كما أن نمط الإدارة له دور في تخفيف ضغوط العمل فالإدارة التي تتخذ أسلوب المشاركة منها لها يساعدها ذلك في الحد من الضغوط كما أن وضع خطة خاصة وواضحة ومحددة لخطوات العمل ومسؤوليات الأفراد لها دور كذلك في تخفيف ضغوط العمل.

• رابعا : الدراسات السابقة :

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين، المحور الأول يتعلق بتفويض الصلاحيات والمحور الثاني يتعلق بضغوط العمل.

• الدراسات العربية :

• دراسات عربية متعلقة بتفويض الصلاحيات :

◀ دراسة ذياب (٢٠٠٤) تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، وهدفت إلى التعرف على فائدة التفويض في العملية الإدارية وما تحققه من مشاركة فاعلة سواء في اتخاذ القرارات أو النهوض بالمؤسسة التعليمية، وقد استخدم المنهج الوصفي وتكونت العينة من عينة عشوائية من مدارس وكالة الغوث شمال فلسطين تضم (١٨٧) معلم ومعلمة و استخدم استبانة كأداة للبحث، ومن أهم النتائج التي توصل إليها هي أن تفويض السلطة يمارس بصورة متوسطة.

« دراسة منها (٢٠٠٦) العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية وكذلك التعرف على درجة فاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية، وقد استخدم المنهج الوصفي واستخدم استبانتين طبقت على جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية وتم اختيار عينة عشوائية عددها (٣٧٠) عضواً. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن نسبة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر هيئة التدريس كبيرة جداً كما أن نسبة فاعلية اتخاذ القرارات كانت عالية.

« دراسة أبو وطفة (٢٠١٠) تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة من وجهة نظر معلميه، وهدفت إلى التعرف على مدى تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة ممارستهم لفاعليات الإدارة من وجهة نظر معلميه وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام استبانة طبقت على (٥٤٢) معلم ومعلمة وتم التوصل إلى أن درجة التفويض لدى مديري المدارس كانت عالية.

« دراسة حلاق (٢٠١٠) المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق، وهدفت إلى التعرف على المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية ومدى تحققها على أرض الواقع، وقد استخدم المنهج الوصفي واستخدم استبانة طبقها على (٢٠٠) مدير ومديرة مدرسة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها هي أهمية تحقيق متطلبات اللامركزية في الإدارة المدرسية.

« دراسة الحلو (٢٠١٠) أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وهدفت إلى التعرف على أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية للعاملين وقد استخدم المنهج الوصفي وقد استخدم استبانة طبقت على (٣٠٤) موظف إداري بالجامعات الفلسطينية، وقد توصل إلى أن تفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية تحقق بنسبة عالية كما توصل إلى أن عملية تفويض الصلاحيات تساهم بشكل فعال في تنمية المهارات القيادية والعلاقات الإنسانية وفي رفع مستوى مهارة التنظيم وإدارة الوقت، كما أن تفويض السلطة يحقق عدة فوائد منها سرعة الإنجاز وتعزيز بروز قيادات مستقبلية والاعتماد على النفس وعدم التعطيل والتشجيع على الانجاز والابتكار.

« دراسة الصالحي (٢٠١١) تصور مقترح لمديري المدارس الثانوية بالملكة العربية السعودية في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة، وهدفت إلى التعرف على واقع صلاحيات مديري المدارس والخبرات العالمية ومقترحات أفراد

العينة والوصول لتصور مقترح في ضوء الخبرات المعاصرة من وجهة نظر أفراد العينة. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي واستخدم استبانة طبقها على (٣٨) مديراً عام في وزارة التربية والتعليم و(٣٦) مديراً للتربية والتعليم و(٢٤٤) مشرفاً للإدارة المدرسية و(٦٢٢) مديراً لمدرسة ثانوية. وقد توصل إلى ضعف هذه الصلاحيات و التداخل وعدم الوضوح كما نوه على أهمية الاستفادة من تجارب واليابان وماليزيا والأردن لوضع تصور مقترح لصلاحيات مديري المدارس بالمملكة العربية السعودية .

◀ دراسة للحياني (٢٠١٢) اتجاهات مديري مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة مكة المكرمة نحو الصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم، وهدفت إلى التعرف على اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة نحو الصلاحيات الممنوحة لهم في المجال الإداري والمالي والفني وما يقدمه ذلك من إضافات على المستوى العلمي والتطبيقي. وقد استخدم منهج البحث الوصفي، واستخدم استبانة طبقها على (٢٩٠) مدير مدرسة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها ارتفاع مستوى اتجاهات مديري المدارس بالنسبة للصلاحيات الممنوحة لهم

• دراسات عربية تتعلق بضغط العمل :

◀ دراسة الشامان (٢٠٠٣) مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض، وهدفت إلى التعرف على أهم مصادر الضغوط التنظيمية التي تواجه مديرات المدارس، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي وكانت الأداة عبارة عن استبانة طبقت على (١٧٤) مديرة مدرسة وتوصلت إلى وجود ارتفاع في نسبة الإصابة بضغط العمل لدى المديرات .

◀ دراسة ياركندي (٢٠٠٣) ضغوط العمل وعلاقتها بالضغوط التربوية ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس بمحافظة جدة، وهدفت إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل والقيادة التربوية ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس وعلاقة ضغوط العمل بالقيادة التربوية ووجهة الضبط، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي واستخدمت البحث ثلاثة استبانات تم تطبيقها على (٩٦) مديرة مدرسة، وقد توصلت البحث إلى أن نسبة قليلة من أفراد العينة يعانون من ضغوط العمل كما أن نسبة عالية يعانون من عدم قدرتهم على استخدام جوانب القيادة التربوية .

◀ دراسة حسين (٢٠٠٦) ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وهدفت إلى التعرف على طبيعة ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين ومصادر الضغط المختلفة والآثار المترتبة عليه والعوامل المحددة له ونظرياته كذلك وضع تصور مقترح للتعامل مع ضغوط العمل على مستوى الأفراد والتعرف على الطرق والإجراءات للحد من آثاره السلبية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي واستخدام استبانة طبقت على (٨٢) مدير مدرسة ومن أهم

النتائج التي تم التوصل إليها هي ضرورة توضيح المهام والمسؤوليات في أي وظيفة وكذلك ضرورة الوفاء بمتطلبات الأفراد في بيئة العمل بما يحقق لهم الرضا وذلك من جميع الأطراف سواء كان رئيس أو مرؤوس. ◀ دراسة الحجايا (٢٠٠٩) ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وهدفت إلى التعرف على ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي وقد استخدم المنهج الوصفي وبلغ عدد أفراد العينة (٢٠٥) مدير ومديرة مدرسة حيث طبق عليهم استبانتين، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل تعزى لمتغير الخبرة والجنس والمنطقة التعليمية كما توصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي تعزى لمتغير الخبرة والجنس كما توصل إلى أن ضغوط العمل تؤثر سلبا في السلوك الإبداعي .

◀ دراسة صالح (٢٠٠٩) مصادر ضغط العمل لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية والإعدادية من وجهة نظرهم في مركز محافظة نينوى، وهدفت إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل لدى مديري المدارس وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم استبانة طبقها على (٦٠) مدير ومديرة مدرسة وتوصل إلى أن غموض المهام مصدر رئيسي لضغوط العمل كما توصل إلى أنه لا توجد فروق بين المديرين والمديرات في ضغوط العمل

◀ دراسة الراسبية والرقمية (٢٠١١) مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين الإداريين بسلطنة عمان، وهدفت إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين الإداريين والكشف عن درجة استجابتهم لمصادر ضغوط العمل ووضع إجراءات مقترحة للحد من مصادر ضغوط العمل، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي على (٨٢) مشرفا إداريا باستخدام استبانة وتم التوصل إلى أن مصادر ضغوط العمل تعزى بدرجة كبيرة إلى عبء الدور الوظيفي وغموضه ويعزى بدرجة متوسطة إلى العلاقات والاتصال وشخصية المشرف .

◀ دراسة عليمات (٢٠١٢) ضغوط العمل وأثرها على أداء الحكام الإداريين في الأردن، وهدفت إلى التعرف على أثر ضغوط العمل التنظيمية والاجتماعية على أداء الحكام الإداريين وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي واستخدم استبانة طبقت على (١٧٦) حاكم إداريا وتوصل إلى وجود نسبة مرتفعة من أعباء العمل كميا ونوعيا بالإضافة إلى وجود عدم الاستقرار الوظيفي.

• الدراسات الأجنبية :

• دراسات أجنبية متعلقة بتفويض الصلاحيات :

◀ دراسة ماهاكانجا Mahakanjana (2004) الحكومة البلدية ورأس المال الاجتماعي والمركزية في تايلاند وهدفت إلى التعرف على تأثير السياسة

اللامركزية على الحكومات وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي و استخدم استبانة طبقت على (٥٥٢) مدير دائرة و(٤٨٧) مسؤول بمنظمات المجتمع المدني ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها نجاح مساهمة ومشاركة المدراء والمسؤولين في تطوير اللامركزية الإدارية والمالية كما توصلت إلى وجود علاقة سببية بين مستويات الثقة بين الموظفين ورغبتهم في تشجيع اللامركزية.

◀ دراسة فادل Fadal (2004) تمكن الموظف كأمثل الأعمال تقنية و الاستفادة من التدريب والتطوير المستمر وحقوق المشاركة وصنع القرار السلطة وهدفت إلى التعرف على تأثير برامج التفويض وتم استخدام المنهج النوعي غير التفاعلي وتم تطبيقه على (٥٠٠) مؤسسة بالإضافة إلى مراجعة المصادر التجريبية وتم استعمال (٤٠) سؤال استطلاعي بواسطة الهاتف و الشبكة على مدار شهر، وتم التوصل إلى أن تفويض الموظفين هو المفتاح الرئيسي في إستراتيجية العمل .

◀ دراسة الينيو Alinio (2008) المسؤولين الحكوميين المحليين الفلبينيين و تصورات اللامركزية وتأثيرها على القدرات الإدارية للحكومات المحلية وهدفت إلى التعرف على وجهة نظر الجهات الحكومية حول آثار تطبيق اللامركزية والقدرات الإدارية المطلوبة لممارسة تطبيق اللامركزية الإدارية و استخدم المنهج الوصفي المسحي و استخدم استبانة طبقت على (٥٦) مسؤول في الحكومة المحلية ومن أهم النتائج التي توصل إليها أن نوعية القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي والموارد المالية لها الأثر الكبير في تطبيق اللامركزية.

◀ دراسة سالم Salim (2009) صنع السياسات اللامركزية وتنفيذها في اندونيسيا واستراتيجية الحد من الفقر وهدفت إلى التعرف على ايجابيات تطبيق اللامركزية الإدارية في عملية الحد من الفقر وتم استخدام المنهج النوعي و استخدم المقابلة كأداة للبحث وطبقت على (١٢٦) فردا من المدراء الإداريين ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن اتباع سياسة اللامركزية قد خفضت من خط الفقر وأوجدت نوع من تفويض السلطة.

• دراسات أجنبية متعلقة بضغط العمل :

◀ دراسة هالينج Halling (2003) الضغوط ومبادئ استراتيجية إدارة الضغوط في المدارس الابتدائية وهدفت إلى التعرف على أسباب الضغوط لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بجنوب داكوتا في أمريكا واستراتيجيات التكيف عند أفراد الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي وكانت الأداة عبارة عن استبانة وبلغ عدد أفراد العينة (٢٥٣) مديرا وتم التوصل إلى أن ضغوط العمل المتمثلة في كمية العمل والالتزام بأنظمة وسياسة المنظمة من أكثر عوامل الضغوط لدى مديري المدارس وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية ترجع إلى عدد الطلاب وسنوات الخبرة .

◀ دراسة أوليكان Olaecan (2004) استراتيجية إدارة الضغوط لدى مديري المدارس الثانوية بجاكرتا وهدفت إلى التعرف على مصادر الضغوط النفسية لدى المديرين واستراتيجيات التكيف الملائمة للتخفيف من حدة الضغط النفسي، وتم تطبيق المنهج الوصفي واستخدام أداة استبانة تم تطبيقها على (٣٤٦) مديراً من مديري المدارس الثانوية بولاية أوجان في نيجيريا، وتم التوصل إلى أن أهم مصادر الضغط النفسي التي يتعرض لها المدراء هي عبء العمل وطول فترة الدوام الدراسي والرضا عن المهنة وغموض الدور.

◀ دراسة باريت Barrett (2006) المواجهة المرنة باعتبارها مؤشراً للضغوط واستخدام استراتيجيات المواجهة الفعالة وهدفت إلى التعرف على الضغوط التي تواجه الفرد إثر تعرضه لمواجهة المواقف ومقدار التحكم والتوافق من قبل الفرد، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي وتم تطبيق بعض مقاييس الضغط على (١٢٤) طالبا من طلاب كلية الطب والعلوم بجامعة روزالند فرانكلين ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي أن هناك علاقة سلبية بين العمر ومرونة مواجهة الضغوط كما أن الذكور أكثر قدرة على مواجهة الضغوط من الإناث.

◀ دراسة سامبسون Sampson (2007) استطلاع لمدي استراتيجيات مواجهة طلاب الدراسات العليا في العرب للضغوط والتطور في مهارات معاملة الضغوط وهدفت إلى التعرف على العوامل المرتبطة بالضغط الذي يشعر به الطلاب وتحديد استراتيجيات مواجهته، وقد تم استخدام المنهج الوصفي واستخدام استبانة طبقت على (١٢٢) طالبا ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي أن هناك علاقة بين الضغط والأصل العرقي وحالة الأبوين والعمل من أجل الدعم المادي، كما أوضحت الدراسة عدم وجود علاقة بين الضغوط والعمر أو الجنس أو البحث عن الدرجة أو حالة المدرس أو التفكير في ترك الدراسة.

• تعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال عرض البحث للدراسات السابقة العربية والأجنبية في موضوعي تفويض الصلاحيات وضغوط العمل، تم التوصل لما يلي، جوانب التشابه بين الدراسات السابقة والبحث الحالي:

◀ اتفقت جميع هذه الدراسات في تناولها لموضوع البحث الحالي فيما يتعلق بتفويض الصلاحيات وضغوط العمل كما اتفقت معظم هذه الدراسات في عينة الدراسة والتي تمثلت في الجانب الإداري، كما اتفقت معظمها في الأداة وهي الاستبانة المطبقة على المجتمع ككل أو على جزء منه وكذلك المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي.

◀ اتفقت الدراسات التي تناولت تفويض الصلاحيات على أهمية تفويض الصلاحيات ودوره في تسيير العملية التربوية.

« اتفقت الدراسات التي تناولت ضغوط العمل على ضرورة معرفة مسببات ومصادر ضغوط العمل والسعي في إيجاد حلول لها .

ما يميز البحث الحالي عن غيره من الدراسات السابقة:
« من حيث الموضوع : اختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة أنها ربطت بين موضوع تفويض الصلاحيات وموضوع ضغوط العمل والعلاقة بينهما .
« من حيث حدود البحث: أجري هذا البحث في مكان وزمان مختلفين عن الدراسات السابقة .

• جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساعدت الدراسات السابقة في تكوين البحث لفهم أعمق للموضوع وأبعاده المختلفة ساعدت الدراسات السابقة في اختيار منهج البحث والأداة المستخدمة والأساليب الإحصائية الملائمة لمعالجة بيانات ومعلومات البحث الحالي و التمكن من إدراك المحاور المهمة ذات العلاقة المباشرة بمشكلة البحث وبالتالي بناء الإطار النظري للبحث الحالي والاستفادة في تعيين الحجم المناسب لعينة البحث.

• منهج البحث وإجراءاته :

• أولاً: منهج البحث :

استخدمت البحث المنهج الوصفي المسحي والوصفي الارتباطي وذلك لمناسبتها لتحقيق أهداف موضوع البحث، حيث استخدمت البحث المنهج الوصفي المسحي وذلك لقياس درجة ممارسة تفويض الصلاحيات لدى مديري ومديرات المدارس بمحافظة القنفذة وكذلك لقياس درجة ضغوط العمل لدى نفس أفراد العينة والمنهج الوصفي المسحي هو: " المنهج الذي يتم من خلاله استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة جودتها" (العساف ٢٠٠٠م، ١٨٣).

كما تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لتحديد العلاقة بين متغيري البحث وهما درجة ممارسة تفويض الصلاحيات ودرجة ضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس بمحافظة القنفذة، والمنهج الوصفي الارتباطي هو: " المنهج الذي يبحث العلاقة بين أشياء مختلفة في طبيعتها لم تسبق دراستها ويقوم الباحث بتحليل العلاقة بينها" . (أبوسليمان ٢٠٠٥م، ٣٣).

• ثانياً: مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة القنفذة والبالغ عددهم (٣٤٣) مديراً ومديرة بواقع (١٨٤) مديراً و(١٥٩) مديرة. (إدارة التربية والتعليم ١٤٣٥هـ)، إحصائيات أعداد مديري ومديرات المدارس، القنفذة. ملحق رقم (٨).

• ثالثاً: عينة البحث:

استخدمت البحث اسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث البالغ عددهم (٣٤٣) مدير ومديرة، لكن لم تتمكن إلا من توزيع (٣١٣) استبيان على أفراد العينة.

• رابعاً: أداة البحث:

نظراً لطبيعة البحث وأهدافه؛ فإن الاستبانة تعد أداة مناسبة لجمع معلوماته، حيث تم بناء استبانتين، الأولى تقيس درجة ممارسة تفويض الصلاحيات لدى مديري ومديرات المدارس بالقنفذة وتم بنائها في ضوء التعميم الخاص بالصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس. (وزارة التربية والتعليم ١٤٣٢هـ)، قرار منح الصلاحيات لمديري ومديرات المدارس، (الرياض).

أما الثانية فتقيس درجة ضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس بالقنفذة وتم بنائها في ضوء الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بضغوط العمل.

وتكونت الأداة في صورتها من استبيانين:

◀ محور الصلاحيات : تكون هذه المحور من بُعدين فرعيين، هما:

✓ البعد الأول: صلاحيات تختص بمدير ومديرة المدرسة، وتضمن (٢٧) عبارة، تتمثل في الاستبانة بالعبارات من (١ - ٢٧).

✓ البعد الثاني: صلاحيات تختص باللجان والمجالس المدرسية، وتضمن (٢٥) عبارة، تتمثل في الاستبانة بالعبارات من (٢٨ - ٥٢).

◀ محور ضغوط العمل : تكون هذه المحور من ثلاثة أبعاد فرعية، هي:

✓ البعد الأول: الضغوط المتعلقة بمجال عبء العمل، وتضمن (١٠) عبارات، تتمثل في الاستبانة بالعبارات من (١ - ١٠).

✓ البعد الثاني: الضغوط المتعلقة بمجال اتخاذ القرار، وتضمن (٩) عبارات، تتمثل في الاستبانة بالعبارات من (١١ - ١٩).

✓ البعد الثالث: الضغوط المتعلقة بمجال العلاقات مع الرؤساء والزملاء، وتضمن (٩) عبارات، تتمثل في الاستبانة بالعبارات من (٢٠ - ٢٨).

• تحكيم الاستبانة:

• صدق أداة البحث:

يُعد الصدق مطلباً أساسياً لأي أداة بحثية، وفي هذا البحث تم حساب صدق الأداة بطريقتين:

◀ الصدق الظاهري: للتعرف على الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرضها

على مجموعة من المحكمين (ملحق ٢)، وقد طلب منهم إبداء آرائهم حول مناسبة الأبعاد الفرعية لكل محور، وانتماء العبارات لمحاورها وأبعادها، وأهمية العبارات، ودرجة وضوحها، واقتراح التعديلات بما يناسب تساؤلات وأهداف الدراسة، وقد اعتبر اتفاق ٨٠٪ من المحكمين صدقاً ظاهرياً للعبارة سواء من حيث إقرارها أو تعديلها أو حذفها، وفي ضوء ذلك تم تعديل صياغة سبع عبارات في محور الصلاحيات وإضافة عبارتين والإبقاء على بقية العبارات في المحور ببعديه، وبذلك أصبح عدد عبارات هذا المحور (٥٢) بدلا

من (٥٠) عبارة، وأما المحور الثاني الخاص بضغط العمل، فقد تم حذف أربع عبارات في بُعد ضغوط عبء العمل وتعديل عبارتين، وفي بُعد ضغوط مجال اتخاذ القرار تم حذف سبع عبارات وإضافة عبارة، وتعديل ثلاث عبارات، وأما في بُعد الضغوط المتعلقة بمجال العلاقات فقد تم حذف ست عبارات وتعديل عبارة واحدة، وبذلك أصبح عدد عبارات محور ضغوط العمل (٢٨) عبارة بدلاً من (٤٤) عبارة، واعتبر ذلك صدقاً ظاهرياً للأداة، وتم تعديل الاستبيان في صورته النهائية، ملحق (٤).

« صدق الاتساق الداخلي للأداة: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مديراً ومديرة من مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة القنفذة؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والجدولين (١) و(٢) يوضحان هذه النتائج.

جدول رقم (١) : معاملات الارتباط بين العبارات وأبعادها لمحور ممارسة الصلاحيات المفوضة

صلاحيات تختص باللجان والمجالس المدرسية				الصلاحيات التي تختص بمدير /مديرة المدرسة			
الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م
.563**	٤٢	.636**	٢٨	.788**	١٥	.819**	١
.490**	٤٣	.435*	٢٩	.830**	١٦	.656**	٢
.537**	٤٤	.719**	٣٠	.718**	١٧	.900**	٣
.637**	٤٥	.645**	٣١	.634**	١٨	.726**	٤
.606**	٤٦	.676**	٣٢	.715**	١٩	.346*	٥
.569**	٤٧	.398*	٣٣	.703**	٢٠	.461**	٦
.738**	٤٨	.771**	٣٤	.804**	٢١	.460**	٧
.668**	٤٩	.828**	٣٥	.492**	٢٢	.610**	٨
.510**	٥٠	.395*	٣٦	.579**	٢٣	.429*	٩
.384*	٥١	.529**	٣٧	.591**	٢٤	.638**	١٠
.349*	٥٢	.466**	٣٨	.628**	٢٥	.574**	١١
		.454**	٣٩	.451**	٢٦	.927**	١٢
		.353*	٤٠	.749**	٢٧	.794**	١٣
		.368*	٤١			.693**	١٤

❖ دالة عند مستوى (٠.٠٥) ❖❖ دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

يوضح الجدول (١) معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارات في محور ممارسة الصلاحيات المفوضة، حيث يتضح أن معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستويي الدلالة (٠.٠١) و(٠.٠٥) لجميع العبارات إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٣٤٩ - ٠.٩٢٧)، وهو ما يشير إلى تمتع عبارات هذا المحور باتساق داخلي. كما تم حساب معامل الارتباط بين درجات العبارات والدرجة الكلية لأبعاد محور الضغوط .

يتضح من الجدول (٢) أن معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في محور ضغوط العمل كانت دالة إحصائياً

عند مستويي الدلالة (٠.٠١) و(٠.٠٥) لجميع العبارات؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٤٢٢ - ٠.٩٢٠)، لذلك فإن جميع العبارات صالحة للتطبيق، وتعد هذه المعاملات مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي.

جدول رقم (٢): معاملات الارتباط بين العبارات وأبعادها لمحور ضغوط العمل

الضغوط المتعلقة بمجال العلاقات		الضغوط المتعلقة بمجال اتخاذ القرار		الضغوط المتعلقة بمجال عبء العمل	
الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م
.799**	٢٠	.712**	١١	.799**	١
.537**	٢١	.871**	١٢	.437**	٢
.698**	٢٢	.938**	١٣	.858**	٣
.586**	٢٣	.488**	١٤	.425**	٤
.713**	٢٤	.422**	١٥	.601**	٥
.416**	٢٥	.816**	١٦	.527**	٦
.582**	٢٦	.888**	١٧	.599**	٧
.836**	٢٧	.821**	١٨	.838**	٨
.574**	٢٨	.925**	١٩	.920**	٩
				.827**	١٠

❖ دالة عند مستوى (٠.٠٥) ❖❖ دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

• **ثانياً: ثبات أداة البحث:**

تم التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية لها نفس خصائص مجتمع البحث وعددها (٣٠) مديراً ومديرة، وذلك باستخدام معامل ارتباط (ألفا كرونباخ)، والجدول (٣) يوضح النتائج لكل بُعد من أبعاد محوري الأداة، وكذلك الثبات الكلي للمحورين.

جدول رقم (٣): معامل الثبات لأداة البحث بطريقة ألفا كرونباخ

محور ضغوط العمل		محور ممارسة الصلاحيات المفوضة	
قيمة الثبات	الأبعاد	قيمة الثبات	الأبعاد
٠.٨٦	الضغوط المتعلقة بمجال عبء العمل	٠.٩٣	الصلاحيات التي تختص بمدير/مديرة المدرسة
٠.٨٤	الضغوط المتعلقة بمجال اتخاذ القرار	٠.٩٤	صلاحيات تختص باللجان والمجالس المدرسية
٠.٨٧	الضغوط المتعلقة بمجال العلاقات	٠.٩١	المحور ككل
٠.٨٥	المحور ككل		

يتضح من الجدول (٣) أن معاملات الثبات جاءت عالية لجميع المحاور والأبعاد؛ حيث تراوحت قيم الثبات لأبعاد محور ممارسة الصلاحيات المفوضة بين (٠.٩٣ - ٠.٩٤) وبلغت القيمة الكلية للمحور (٠.٩١٨)؛ بينما تراوحت قيم الثبات لأبعاد محور ضغوط العمل بين (٠.٨٤ - ٠.٨٧)، وبلغت القيمة الكلية لثبات المحور (٠.٨٥)، وجميع هذه القيم مرتفعة وتزيد عن القيمة (٠.٦٠)، مما يدل على توافر ثبات أداة الدراسة وصلاحياتها للتطبيق.

• **إجراءات تطبيق البحث:**

تم إجراء البحث وفقاً للخطوات التالية:

« تم إعداد أداة البحث وعرضها على المحكمين (ملحق رقم ٢) للتعرف على صدقها الظاهري.

« حصلت البحث على الخطابات اللازمة لتطبيق أداة البحث (ملحق رقم ٥، ٦).

« بعد ذلك تم بتطبيق أداة البحث على عينة استطلاعية لأغراض الصدق والثبات.

« بعد التأكد من صدق وثبات الأداة قامت البحث بتطبيق أداة البحث على مجتمع البحث، وبدأ التطبيق بتاريخ ١٥/٥/٢٠١٤هـ خلال الفصل الدراسي الثاني، تم خلاله توزيع وتجميع الاستبانة وتصنيفها.

« بعد تجميع الاستبانة ومراجعتها واستبعاد الغير صالح للتحليل منها، تم ترقيمتها وتحليلها واستخراج النتائج، ومناقشتها، ثم إعداد البحث في صورته النهائية.

والجدول رقم (٤) يوضح أعداد الاستبانة الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل.

جدول (٤): أعداد الاستبانة الموزعة والمستردة والمستعدة والصالحة للتحليل الإحصائي

المجتمع	الاستبانة الموزعة	الاستبانة المستردة	المستبعد	النهائي (الصالح للتحليل)	
				العدد	النسبة/ المجتمع
٣٤٣	٣١٣	٢٥٤	٧	٢٤٧	٧٢%

يتضح من الجدول (٤) أنه تم توزيع (٣١٣) استبانة على مديري ومديرات المدارس، وتم استرداد (٢٥٤) استبانة، اتضح أن (٧) منها غير صالحة للتحليل، وبالتالي أصبح العدد النهائي الصالح للتحليل (٣٤٧) استبانة بنسبة (٧٢%) من مجتمع الدراسة .

و تم استخدام مقياس ليكرت Likert الخماسي لتحديد درجة ممارسة التفويض ودرجة الضغوط؛ بحيث يتم إعطاء الدرجة الموزونة (٥) للاستجابة "عالية جدا"، والدرجة (٤) للاستجابة "عالية"، والدرجة (٣) للاستجابة "متوسطة"، والدرجة (٢) للاستجابة "منخفضة"، والدرجة (١) للاستجابة "منخفضة جدا".

و تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة كل عبارة ومجال من مجالات الاستبانة؛ حيث تم تحديد مدى الدرجات بحساب الفرق بين أعلى قيمة (٥) وأدنى قيمة (١)؛ ثم قسمة الناتج على (٥) مستويات؛ فكان ناتج القسمة (٠.٨٠) وهي طول الفئة، وعليه تم تفسير النتائج وفق المعيار الموضح بالجدول (٥).

جدول (٥): معيار الحكم على استجابات أفراد مجتمع الدراسة على الأداة

درجة الاحتياج	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
٤.٢ - ٥	٣.٤ > ٤.٢	٢.٦ > ٣.٤	١.٨ > ٢.٦	١ > ٢.٦	١.٨ > ١

• الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :
تم تحليل البيانات عن طريق حزمة البرامج الإحصائية spss وذلك بالأساليب الإحصائية:

◀ معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ولحساب العلاقة الارتباطية بين ممارسة الصلاحيات المفوضة وضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس.

◀ معادلة ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة.

◀ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ومحاور الأداة وتقدير درجاتها .

• عرض نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها :

• عرض وتفسير ومناقشة نتائج السؤال الأول:

نص السؤال الأول على: ما درجة ممارسة تفويض الصلاحيات لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة القنفذة ؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الأول الخاص بتفويض الصلاحيات، وهو مقسم إلى بُعدين، كما يلي:

◀ أولاً: بعد الصلاحيات التي تختص بمديري ومديرات المدارس: يوضح الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها ممارسة الصلاحيات التي تختص بمديرة/ة المدرسة.

يتضح من الجدول (٦) أن درجة ممارسة الصلاحيات التي تختص بمدير ومديرة المدرسة كانت بجملتها عالية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩) بانحراف معياري (٠.٥٥)، وهذه القيمة أقل من الواحد الصحيح، مما يعني تجانس أفراد العينة في الاستجابة على ممارسة الصلاحيات المتعلقة بمديري ومديرات المدارس.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على هذا البعد بين (٤.٨ - ٢.٣)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (٠.٥١ - ١.٥) وهذه القيم تقع بين الدرجة المنخفضة والعالية جداً؛ حيث ظهرت (١٥) عبارة بدرجة عالية جداً، و(٤) عبارات بدرجة عالية، و(٦) عبارات بدرجة متوسطة، بينما ظهرت عبارتان فقط بدرجة ممارسة منخفضة.

وكانت أعلى الصلاحيات من حيث درجة الممارسة في هذا البعد هي الصلاحيات رقم (٦، ١، ٢٥، ٩، ٢٦)، حيث جاءت الصلاحية رقم (٦) في الترتيب الأول، ونصت على " منح منسوبي المدرسة الإجازات الاضطرارية" بمتوسط حسابي (٤.٨)، تلاها الصلاحية رقم (١) التي نصت على " اعتماد الخطط التشغيلية للبرامج والنشاطات المدرسية والطلابية" بمتوسط حسابي (٤.٧)، وتساوت الصلاحيات (٢٥، ٩، ٢٦) عند متوسط حسابي (٤.٦)، وقد نصت على: تأمين العمالة لنظافة المدرسة، والمساءلة الخطية لأي من منسوبي المدرسة، واعتماد توزيع المواد الدراسية بين المعلمين حسب التخصصات.

جدول رقم (٦) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق لبعُد ممارسة الصلاحيات التي تختص بمدير ومديرة المدرسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب	الدرجة
عالية جدا	.58	4.7	اعتماد الخطط التشغيلية للبرامج والنشاطات المدرسية.	١	٢
عالية	1.5	3.9	تأجيل أو إيقاف برنامج الاضطفاف الصباحي والفسحة .	٢	١٨
عالية	1.2	4.1	التعديل المؤقت على زمن الحصص والفسحة في الجدول.	٣	١٦
متوسطة	1.2	3.3	زيادة زمن اليوم الدراسي لبرنامج تربوي أو تعليمي	٤	٢٠
متوسطة	1.0	3.1	اختيار من يرشح للعمل وكبلا للمدرسة.	٥	٢١
عالية جدا	.51	4.8	منح منسوبي المدرسة الإجازات الاضطرارية.	٦	١
عالية جدا	.97	4.4	منح الإجازة المرضية لمنسوبي المدرسة.	٧	٧
منخفضة	1.1	2.3	تعليق الدوام المدرسي في الحالات الطارئة .	٨	٢٧
عالية جدا	.82	4.6	المساءلة الخطية لأي من منسوبي المدرسة.	٩	٤
متوسطة	1.2	3.0	عدم السماح لمن يشتهيه في إصابته بمرض من العمل .	١٠	٢٢
متوسطة	1.5	2.6	تمثيل المدرسة في لجنة استئجار مبني المدرسة	١١	٢٥
متوسطة	1.4	2.6	تمثيل المدرسة في لجنة ترميم المبني المدرسي.	١٢	٢٤
متوسطة	1.4	2.7	تمثيل المدرسة في لجنة استلام المبني المدرسي	١٣	٢٣
عالية جدا	.95	4.4	التواصل المباشر مع الجهات الحكومية في الحالات الطارئة	١٤	٨
عالية جدا	.94	4.4	تكليف العاملين بأي أعمال تقتضيها طبيعة العمل	١٥	٩
عالية جدا	1.2	4.3	المخاطبة المباشرة لمدير التربية والتعليم	١٦	١٥
عالية جدا	1.0	4.3	تقويم أداء متعهدي نقل الطلاب.	١٧	١٣
عالية	1.3	4.1	اعتماد تنظيم فصول المعلمين الثابتة والطلاب المتنقلين .	١٨	١٧
عالية جدا	1.0	4.4	قبول عذر الطالب المتأخر عن الاختبار النهائي	١٩	١٢
عالية جدا	1.1	4.3	تكليف من يراه من المعلمين بوضع أسئلة الاختبارات .	٢٠	١٤
عالية جدا	.99	4.4	اصدار قرارات الحسم والغياب والتأخير .	٢١	١١
عالية	.95	3.8	اعتماد برامج التنمية المهنية لمنسوبي المدرسة .	٢٢	١٩
عالية جدا	.95	4.5	تقويم أداء جميع العاملين في المدرسة.	٢٣	٦
منخفضة	1.1	2.4	اعتماد المعلمين الذين يستحقون مكافأة حصص الانتظار.	٢٤	٢٦
عالية جدا	.81	4.6	تأمين العمالة لنظافة المدرسة.	٢٥	٣
عالية جدا	.85	4.6	اعتماد توزيع المواد الدراسية بين المعلمين .	٢٦	٥
عالية جدا	.98	4.4	تخفيض نصاب المعلم الذي تسند له مهام أخرى	٢٧	١٠
عالية	.55	3.9	المتوسط العام		

ويعزو البحث الصلاحيات التي ظهرت بدرجة ممارسة عالية جداً، وكذلك التي ظهرت بدرجة ممارسة عالية في هذا البعد إلى كونها ترتبط مباشرة بمهام وأعمال المدير اللازمة لضمان سير العمل بالمدرسة، والتي تتطلب ممارسات مستمرة من المديرين والمديرات، كما أنها صلاحيات كاملة للمديرين، ويمكنهم استخدامها بما يخدم العملية التعليمية وإدارة المدارس دون الرجوع لإدارة التعليم.

وأما الصلاحيات التي ظهرت بدرجة ممارسة منخفضة، فتمثلت في الصلاحيات رقم (٢٤،٨)، حيث نصت الصلاحية رقم (٢٤) على "اعتماد المعلمين الذين يستحقون مكافأة تدريس حصص الانتظار" بمتوسط حسابي (٢.٤)، ونصت الصلاحية رقم (٨) على "تعليق الدوام المدرسي في الحالات

الطارئة" بمتوسط حسابي (٢.٣)، ويعزو البحث الممارسة الضعيفة لهاتين الصلاحيتين لكون الإجراءات المتخذة بشأنهما تتطلب مساءلة قانونية من قبل إدارة التعليم، وهو ما يتجنبه مديرو ومديرات المدارس، إضافة إلى أن القرارات المالية وقرارات إيقاف الدراسة للظروف الطارئة تعد من الصلاحيات غير المكتملة إذ لا بد في كثير من الأحوال من الرجوع لإدارة التعليم، كما يمكن أن نعزو ذلك لأن هذه الصلاحيات لا يتوقف عليها عمل المدرسة.

« ثانياً: بُعد الصلاحيات التي تختص باللجان والمجالس المدرسية: يوضح الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد ممارسة الصلاحيات التي تختص باللجان والمجالس المدرسية

جدول رقم (٧) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق لبُعد ممارسة الصلاحيات التي تختص باللجان والمجالس المدرسية

درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	٣٠	٣١
عالية	1.0	3.7	تطبيق التجارب التعليمية لدعم كفاءة الأداء.	٢٨	١٣
عالية جداً	1.3	4.3	دمج المجالس واللجان بحيث لا يؤثر على مهامها	٢٩	٥
متوسطة	1.3	3.0	اعتماد برنامج الرحلات الطلابية .	٣٠	٢٠
عالية جداً	.95	4.5	اعتماد تحديد مواقع الحجرات المدرسية.	٣١	٣
متوسطة	1.1	3.5	القيام بالدراسات التربوية على منسوبي المدرسة.	٣٢	١٤
عالية جداً	.67	4.8	اعتماد تشكيل اللجان والمجالس.	٣٣	١
عالية جداً	1.0	4.6	منح الحوافز للطلاب	٣٤	٢
منخفضة	.95	2.1	تحديد المعلم المراد نقله من المدرسة	٣٥	٢٤
منخفضة	.86	2.0	التوجيه بنقل أي من شاغلي الوظائف الإدارية	٣٦	٢٥
متوسطة	1.2	3.3	الاتفاق مع القطاع الخاص لرعاية برامج المدرسة.	٣٧	١٦
متوسطة	1.1	3.2	الاتفاق مع مؤسسات التدريب المعتمدة لتنفيذ برامج.	٣٨	١٨
متوسطة	1.1	3.4	ترشيح شاغلي الوظائف التعليمية بالمدرسة لانتدابهم.	٣٩	١٥
متوسطة	1.2	3.2	اعتماد تنفيذ نشاط مدرسي محدد في المدرسة	٤٠	١٩
عالية جداً	1.2	4.2	اعتماد زيادة وتقليص عدد الفصول في المدرسة.	٤١	٦
متوسطة	1.2	2.8	اعتماد قبول الطلاب ممن هم خارج النطاق الجغرافي	٤٢	٢١
عالية جداً	1.2	4.4	اعتماد توزيع الطلاب في الفصول.	٤٣	٤
متوسطة	1.0	2.6	السماح للطلاب متكرري الرسوب وكبار السن بالدراسة.	٤٤	٢٢
منخفضة	1.1	2.5	تحديد الطالب الذي يمثل سلوكه خطراً لينقل	٤٥	٢٣
عالية	1.2	4.1	إعادة التقويم خلال الفصل الدراسي لطالب	٤٦	٧
عالية	1.2	4.0	تخفيض الخطة الدراسية للحصص عند وجود عجز	٤٧	٨
عالية	.95	3.8	اعتماد برامج تستهدف معالجة المشكلات المدرسية.	٤٨	١٢
عالية	.86	3.8	إضافة حصص علاجية لبعض المواد	٤٩	١١
متوسطة	1.2	3.3	اعتماد فتح مركز الخدمات التربوية والتعليمية للطلاب.	٥٠	١٧
عالية	1.4	4.0	الاتفاق مع جهات متخصصة معتمدة لتشغيل المقصف.	٥١	٩
عالية	1.4	3.9	التعاقد مع المؤسسات المختصة لإجراء الصيانة.	٥٢	١٠
عالية	0.60	3.6	المتوسط العام		

يتضح من الجدول (٧) أن درجة ممارسة الصلاحيات التي تختص باللجان والمجالس المدرسية كانت بجملتها عالية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦)

بانحراف معياري (٠.٦٠)، وهذه القيمة أقل من الواحد الصحيح، مما يعني تجانس أفراد العينة في الاستجابة على ممارسة الصلاحيات المتعلقة باللجان والمجالس المدرسية.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على هذا البُعد بين (٤.٨ - ٢.٠)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (٠.٥١ - ١.٥) وهذه القيم تقع بين الدرجة المنخفضة والعالية جدا؛ حيث ظهرت (٦) عبارة بدرجة عالية جدا، و(٧٤) عبارات بدرجة عالية، و(٩) عبارات بدرجة متوسطة، بينما ظهرت (٣) عبارات بدرجة ممارسة منخفضة.

وكانت أعلى الصلاحيات من حيث درجة الممارسة في هذا البُعد هي الصلاحيات رقم (٣٣، ٣٤، ٣١)، حيث تقدمت الصلاحية رقم (٣٣) والتي نصت على "اعتماد تشكيل اللجان والمجالس" بمتوسط حسابي (٤.٨)، تلاها الصلاحية رقم (٣٤) المرتبطة بـ "منح الحوافز للطلاب" بمتوسط حسابي (٤.٦)، ثم الصلاحية رقم (٣١) والتي تختص بـ "اعتماد تحديد مواقع الحجرات المدرسية" بمتوسط حسابي (٤.٥)، وتدرجت الصلاحيات الأخرى في متوسطاتها.

ويعزو البحث الصلاحيات التي ظهرت في هذا البُعد بدرجة عالية جداً وعالية إلى كونها من مهام مدير المدرسة ومسؤولياته التي تتطلب تفويض و مشاركة لجان ومجالس المدرسة لتعلقها بلجان المدرسة ومجالسها المختلفة، وتنظيم الحصص الدراسية وحل مشكلاتها، وضبط النصاب للمعلمين بما يتناسب وأوضاع المدرسة واحتياجاتها

وأما الصلاحيات التي ظهرت بدرجة ممارسة منخفضة، فتمثلت في الصلاحيات رقم (٤٥، ٣٥، ٣٦)؛ حيث نصت الصلاحية رقم (٤٥) على "تحديد الطالب الذي يمثل سلوكه خطراً لينقل إلى مدرسة أخرى" بمتوسط حسابي (٢.٥)؛ ثم الصلاحية رقم (٣٥) المتعلقة بـ "تحديد المعلم أو الإداري المراد نقله من المدرسة" بمتوسط حسابي (٢.١)، وفي الترتيب الأخير جاءت الصلاحية رقم (٣٦) والتي نصت على "التوجيه بنقل أي من شاغلي الوظائف الإدارية أو التعليمية من غير المعلمين" بمتوسط (٢.٠).

ويعزو البحث انخفاض درجة ممارسة المديرين لهذه الصلاحيات إلى كون المديرين غالباً ما يراعون العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع العاملين والمعلمين وأولياء أمور الطلاب، وهو ما يحد من استخدامهم أو ممارساتهم للصلاحيات المتعلقة بنقل الطلاب والمعلمين والعاملين من المدرسة، ونحو ذلك إضافة لذلك أن هذه الصلاحيات ليست مفتوحة تماماً للمديرين، وإنما تقيدتها الأنظمة، وخاصة فيما يتعلق بالمعلمين والإداريين، إذ لا بد من موافقة إدارة التعليم، وتراعي الإدارة التعليمية غالباً مصلحة المعلم أو الإداري، وتدرس مدى كون النقل

تعسفي، أو في غير محله، أو مجاملة، ونحو ذلك، وهو ما يقلل من استخدام المديرين لهذه الصلاحيات.

وفي ضوء النتائج السابقة يمكن الإجابة على السؤال الأول من خلال حساب المتوسط العام لدرجة ممارسة الصلاحيات، والجدول رقم (٨) يوضح هذه النتائج:

جدول(٨): الدرجة الكلية لممارسة الصلاحيات

م	أبعاد ممارسة الصلاحيات	الترتيب	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
١	الصلاحيات التي تختص بالمدير/ المديرية	١	٣.٩	عالية
٢	الصلاحيات تختص باللجان والمجالس المدرسية	٢	٣.٦	عالية
	درجة الممارسة الكلية للصلاحيات		٣.٧٥	عالية

يتضح من الجدول (٨) أن درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة القنفذة للصلاحيات الممنوحة كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٥)، وجاءت الصلاحيات التي تختص بالمدير في المقدمة بمتوسط (٣.٩)؛ تلاها الصلاحيات التي تختص باللجان والمجالس المدرسية بمتوسط (٣.٦).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة اللحياني (٢٠١١م) وأبو وطفة (٢٠١٠م) اللتين أشارتا إلى أن درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس كانت عالية، بينما تختلف مع نتائج دراسة ذياب (٢٠٠٤م) التي أوضحت أن درجة ممارسة المديرين للصلاحيات المفوضة لهم التي تناولتها الدراسة الحالية كانت متوسطة.

• عرض وتفسير ومناقشة نتائج السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: ما درجة ضغوط العمل لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة القنفذة؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الثاني الخاص بضغوط العمل، وهو مقسم إلى ثلاثة أبعاد، وذلك على النحو التالي:

◀ أولاً: بُعد الضغوط التي تتعلق بمجال عبء العمل: يوضح الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد ضغوط العمل التي تتعلق بمجال عبء العمل.

يتضح من الجدول (٩) أن درجة ضغوط العمل المتعلقة بمجال عبء العمل التي تواجه مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة القنفذة كانت بجملتها متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٠) بانحراف معياري (٠.٦)، وهذه القيمة أقل من الواحد الصحيح، مما يعني تجانس أفراد العينة في الاستجابة على الضغوط المتعلقة بعبء العمل.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات المديرين والمديرات على هذا البعد بين (٤.١ - ٢.٥)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (١.٢ - ٠.٧٥)، وهذه القيم تقع بين الدرجة المنخفضة والعالية؛ حيث ظهرت عبارتان بدرجة عالية، وسبع عبارات بدرجة متوسطة، وعبارة واحدة بدرجة منخفضة.

جدول رقم (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعُد الضغوط التي تتعلق بمجال عبء العمل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرقة	الرقم	الترتيب
عالية	.75	4.1	كثرة الأعمال التي تتطلب الانجاز بوقت محدد	١	١
متوسطة	.98	2.7	كثرة الاجتماعات التي يتوجب حضورها.	٢	٩
متوسطة	1.0	2.8	قلة عدد الموظفين الذين يسهمون في تحمل المسؤولية	٣	٨
منخفضة	.99	2.5	كثرة عدد الموظفين في نطاق إشرافي .	٤	١٠
متوسطة	1.2	2.9	تعدد اللجان التي أشارك بها.	٥	٥
متوسطة	1.0	3.0	تحمل نفقات مادية من حسابي الخاص.	٦	٤
متوسطة	.94	3.3	ضعف التجهيزات المادية للمدرسة.	٧	٣
متوسطة	.92	2.8	تكرار طلب تنفيذ المهام بصور مختلفة .	٨	٧
متوسطة	1.12	2.9	تعدد طلب المهمة الواحدة من أكثر من جهة.	٩	٦
عالية	.75	4.0	تأخر الإبلاغ عن التعاميم.	١٠	٢
متوسطة	0.6	3.0	المتوسط العام لمجال عبء العمل		

وكانت أعلى العبارات درجة الضغوط العبارات رقم (١، ١٠) والتي جاءت بدرجة عالية، تقدمتها العبارة رقم (١) التي تنص على "كثرة الأعمال التي تتطلب الانجاز في وقت محدد" بمتوسط (٤.١)؛ ثم العبارة (١٠) والتي نصت على "تأخر الإبلاغ عن التعاميم بمتوسط (٤.٠).

ويعزو البحث ظهور هاتين العبارتين بدرجة عالية إلى ما يعانيه مديرو ومديرات المدارس من كثرة المهام الموكلة لهم، وضرورة الالتزام بالوقت المحدد لإنجازها، إضافة لذلك أنه بالرغم من تطبيق نظام إلكتروني إلا أن هناك صعوبة أحيانا في إيصال التعاميم في أوقاتها المحددة بسبب بعض المشكلات التقنية فيتم توزيعها يدويا بالصادر والوارد مما يؤدي لتأخرها، وتأخر تنفيذها، ثم المساءلة عن هذا التأخير، وهو ما يشكل عبء على المديرين والمديرين.

وأما العبارات التي ظهرت بدرجة متوسطة، فهي لا تشكل عبء حقيقي على المديرين لكونها تتعلق بالأنظمة، إضافة لمشاركة العاملين في تحمل المسؤولية مما يقلل من الضغوط المتعلقة بهم، وأما ظهور العبارة رقم (٤) بدرجة ضعيفة، والتي نصت على "كثرة عدد الموظفين في نطاق إشرافي" بمتوسط (٢.٥)، فربما يرجع ذلك لكون عدد العاملين والمعلمين بالمدارس غالبا ما يكون مناسباً لنصابها، بل أحيانا يوجد نقص في الأعداد.

ثانياً: بعد الضغوط التي تتعلق بمجال اتخاذ القرار: يوضح الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعُد ضغوط العمل التي تتعلق بمجال اتخاذ القرار.

يتضح من الجدول (١٠) أن درجة ضغوط العمل المتعلقة بمجال اتخاذ القرار التي تواجه مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة القنفذة كانت بجماليتها متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨) بانحراف معياري (٠.٦٢)،

وهذه القيمة أقل من الواحد الصحيح، مما يعني تجانس أفراد العينة في الاستجابة على الضغوط المتعلقة باتخاذ القرار.

جدول رقم (١٠) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد الضغوط التي تتعلق بمجال اتخاذ القرار

الدرجة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الضغوط
٣	١	المركزية التي تحد من تطوير العمل.	3.0	1.2	متوسطة
٩	٢	نقص التدريب في مجال صنع واتخاذ القرار.	2.5	.85	منخفضة
٦	٣	مقاومة بيئة العمل للتغير والتطوير	2.6	.94	متوسطة
٨	٤	كثرة الضوابط والقيود التي تحكم عملية اتخاذ القرار.	2.6	.97	متوسطة
١	٥	نقص الإمكانيات المادية التي تساعد على اتخاذ القرار.	3.6	.73	عالية
٢	٦	نقص الإمكانيات البشرية التي تساعد على اتخاذ القرار	3.5	.77	عالية
٤	٧	قلة توفر دعم معنوي لعملية اتخاذ القرار.	2.6	.87	متوسطة
٥	٨	عدم توفر مرجعية رسمية عند عملية اتخاذ القرار.	2.6	.92	متوسطة
٧	٩	نقص مصادر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.	2.6	.96	متوسطة
		المتوسط العام لمجال اتخاذ القرار	2.8	0.62	متوسطة

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات المديرين والمديرات على هذا البُعد بين (٣.٦ - ٢.٥)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (٠.٧٣ - ١.٢)، وهذه القيم تقع بين الدرجة المنخفضة والعالية؛ حيث ظهرت عبارتان بدرجة عالية، وست عبارات بدرجة متوسطة، وبعبارة واحدة بدرجة منخفضة.

وكانت أعلى العبارات من حيث درجة الضغوط العبارات رقم (٥، ٦) والتي جاءت بدرجة عالية، تقدمتها العبارة رقم (٥) التي تنص على "نقص الإمكانيات المادية التي تساعد على اتخاذ القرار" بمتوسط (٣.٦)، ثم العبارة رقم (٦) التي نصت على "نقص الإمكانيات البشرية التي تساعد على اتخاذ القرار" بمتوسط (٣.٥). ويعزو البحث تقدم هذه العبارات لكونها تشير إلى نقص الأساسيات التي تساعد في اتخاذ القرار وتنفيذه، فضعف الإمكانيات المادية يؤثر في القدرة على تنفيذ أي قرار، ومن ثم يضعف القدرة على اتخاذ قرار مناسب، وكذلك عدم توفر الكوادر البشرية التي تسهم في اتخاذ القرار وتنفيذه، يضعف القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وكذلك يؤدي إلى ضعف النتائج المترتبة على اتخاذ القرار، وعدم ضمان تحقيقه للأهداف التي أُخذ بشأنها، لأن هناك نقص في القائمين على التنفيذ.

وأما الضغوط التي ظهرت بدرجة متوسطة، فتتعلق بعوامل يمكن تجاوزها أو علاجها من قبل المديرين والمديرات، أو أنها لا تؤثر بقوة على ممارسة اتخاذ القرار، مثل المركزية، وضعف الدعم المعنوي، والمرجعيات، ومقاومة التغيير، وقيود اتخاذ القرار، وعدم توفر المعلومات.

وأما ظهور العبارة رقم (٢) بدرجة منخفضة، والتي تنص على "نقص التدريب في مجال صنع واتخاذ القرار" بمتوسط (٢.٥) فيرجع ذلك لكون الخبرة قد تقوم

مقام التدريب في عملية اتخاذ القرار، وقد اتضح أن معظم أفراد مجتمع الدراسة من ذوي الخبرات الأعلى من ١٥ سنة في مجال الإدارة، لذلك لا يشكل هذا الأمر ضغطاً لديهم.

« ثالثاً: بُعد الضغوط التي تتعلق بمجال العلاقات مع الرؤساء والزملاء: يوضح الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد ضغوط العمل التي تتعلق بمجال العلاقة مع الرؤساء والزملاء.

جدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الضغوط التي تتعلق بمجال العلاقات مع الرؤساء والزملاء

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الضغوط
٣	١	قلة تعاون الجهات العليا.	2.3	.78	منخفضة
٧	٢	تدخل الرئيس المباشر في شؤون عملي.	2.1	.83	منخفضة
٩	٣	قلة تقدير الرؤساء لجهودى.	2.0	.65	منخفضة
٦	٤	اختلاف وجهات النظر بينى وبين رئيسى.	2.1	.76	منخفضة
٤	٥	صعوبة التواصل مع الجهات العليا	2.3	.84	منخفضة
٨	٦	عدم الإحساس بروح الجماعة في العمل.	2.0	.62	منخفضة
٢	٧	ضعف تعاون المرؤوسين لتطوير العمل.	2.5	.78	متوسطة
٥	٨	فتور العلاقات الاجتماعية الودية.	2.2	.83	منخفضة
١	٩	نقص الإمكانيات المادية للاتصال والتواصل.	2.9	1.0	متوسطة
		المتوسط العام لمجال العلاقات مع الرؤساء والزملاء	2.3	0.48	منخفضة

يتضح من الجدول (١١) أن درجة ضغوط العمل المتعلقة بمجال العلاقات مع الرؤساء والزملاء التي تواجه مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة القنفذة كانت بجملتها منخفضة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣) بانحراف معياري (٠.٤٨)، وهذه القيمة أقل من الواحد الصحيح، مما يعني تجانس أفراد العينة في الاستجابة على ضغوط العلاقات مع الرؤساء والزملاء.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات المديرين والمديرات على هذا البُعد بين (٢.٩ - ٢.٠)، وبانحرافات معيارية بين (٠.٦٢ - ١.٠)، وهذه القيم تقع بين الدرجة المنخفضة والمتوسطة؛ حيث ظهرت عبارتان بدرجة متوسطة، وظهرت بقية العبارات بدرجة منخفضة.

وكانت أعلى العبارات من حيث درجة الضغوط العبارات رقم (٩، ٧) والتي جاءت بدرجة متوسطة، تقدمتها العبارة رقم (٩) التي تنص على "نقص الإمكانيات المادية للاتصال والتواصل" بمتوسط (٢.٩) ثم العبارة رقم (٧)، والتي نصت على "ضعف تعاون المرؤوسين لتطوير العمل" بمتوسط (٢.٥)، وظهرت جميع العبارات الأخرى بدرجة ضغوط منخفضة، حيث جاء في آخرها العبارتان (٦، ٢) والتي كان متوسطهما متساوياً، ونصت الأولى على "عدم الإحساس بروح الجماعة في العمل" و"قلة تقدير الرؤساء لجهودى" بمتوسط (٢.٠).

ويعزو البحث ظهور ضغوط العمل في هذا البعد بدرجة منخفضة إلى كون بيئة العمل المدرسي غالباً ما تكون اجتماعية، يظهر فيها التعاون وروح العمل الجماعي، كما أن العلاقات مع الرؤساء في مكاتب التربية والتعليم ومشرفي الإدارة المدرسية غالباً ما تكون علاقة ودية واحترام، سهلة التواصل، مما يقلل من المشكلات، وبالتالي تقل الضغوط الناشئة عن هذا البعد.

وفي ضوء النتائج السابقة يمكن الإجابة على السؤال الثاني المتعلق بدرجة ضغوط العمل لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة القنفذة من خلال حساب المتوسط العام لدرجة الضغوط، والجدول رقم (١٢) يوضح هذه النتائج :

جدول (١٢): الدرجة الكلية لمحور ضغوط العمل

م	أبعاد الضغوط	الترتيب	المتوسط الحسابي	درجة الضغوط
١	ضغوط عبء العمل	١	٣.٠	متوسطة
٢	ضغوط اتخاذ القرار	٢	٢.٨	متوسطة
٣	ضغوط العلاقات مع الرؤساء والزملاء	٣	٢.٣	منخفضة
	درجة الضغوط الكلية		٢.٧	متوسطة

يتضح من الجدول (١٢) أن درجة ضغوط العمل الإجمالية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة القنفذة كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧)، وجاءت ضغوط عبء العمل في المقدمة بمتوسط (٣.٠)، ثم الضغوط المتعلقة باتخاذ القرار بمتوسط (٢.٨)، وأخيراً ضغوط العلاقات مع الرؤساء والزملاء بمتوسط (٢.٣).

وتتفق هذه النتائج مع دراسة ياركندي (٢٠٠٣م) التي أشارت إلى أن ضغوط العمل لدى مديرات المدارس تراوحت بين منخفضة إلى متوسطة، كما تتفق مع دراسة أوليكان (Olaecan, 2004) التي أشارت إلى أن ضغوط عبء العمل أهم الضغوط التي يواجهها المديرين، حيث جاءت في الترتيب الأول للضغوط، بينما تختلف مع دراسة الشامان (٢٠٠٣م) وهالينج (Halling, 2003) التي أشارت إلى مواجهة المديرين لضغوط عمل مرتفعة.

• عرض وتفسير ومناقشة نتائج السؤال الثالث:

هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة تفويض الصلاحيات ودرجة ضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس بمحافظة القنفذة ؟

• وعرض وتفسير ومناقشة نتائج السؤال الرئيسي:

ما علاقة تفويض الصلاحيات بضغط العمل لدى مديري ومديرات المدارس بمحافظة القنفذة؟

والإجابة عن هذين السؤالين تمثلت بالتحقق من فرض البحث وهو: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \geq 0.05)$ بين متوسطات

درجات ممارسة تفويض الصلاحيات ومتوسطات درجات ضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس بمحافظة القنفذة من وجهة نظرهم.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات ممارسة الصلاحيات ككل بأبعادها وبين درجات كل بُعد من أبعاد ضغوط العمل على حده والدرجة الكلية، والجدول (١٣) يوضح هذه العلاقات.

جدول (١٣): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات ممارسة الصلاحيات وضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس

الدرجة الكلية لضغوط العمل	مجال العلاقات مع الرؤساء والزملاء	مجال اتخاذ القرار	مجال عبء العمل	الارتباط	أبعاد ممارسة الصلاحيات
-.379- **	-.034-	-.436- **	-.381- **	الارتباط	الصلاحيات التي تختص بمدير ومديرة المدرسة
دالة	غير دالة	دالة	دالة	الدلالة	الصلاحيات التي تختص باللجان والمجالس المدرسية
-.512- **	-.064-	-.594- **	-.495- **	الارتباط	الدرجة الكلية لممارسة الصلاحيات
دالة	غير دالة	دالة	دالة	الدلالة	
-.477- **	-.053-	-.552- **	-.469- **	الارتباط	
دالة	غير دالة	دالة	دالة	الدلالة	

❖ دال عند مستوى الدلالة (٠.٠١) ❖ دال عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

يتضح من الجدول (١٣) ما يلي:

◀ وجود علاقة ارتباطية عكسية بين بعد الصلاحيات التي تختص بمدير ومديرة والمدرسة وبين الدرجة الكلية لضغوط العمل، وكذلك بين بعد الصلاحيات والضغوط المتعلقة بمجال عبء العمل واتخاذ القرار، في حين لم توجد علاقة مع مجال العلاقات مع الرؤساء والزملاء.

◀ وجود علاقة ارتباطية عكسية بين بعد الصلاحيات التي تختص باللجان والمجالس المدرسية وبين الدرجة الكلية لضغوط العمل، وكذلك بين الضغوط المتعلقة بمجال عبء العمل واتخاذ القرار، في حين لم توجد علاقة مع مجال العلاقات مع الرؤساء والزملاء.

◀ وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الدرجة الكلية لمحور ممارسة الصلاحيات وبين الدرجة الكلية لضغوط العمل، وكذلك وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الدرجة الكلية لمحور ممارسة الصلاحيات وبين الضغوط المتعلقة بمجال عبء العمل واتخاذ القرار، في حين لم توجد علاقة مع مجال العلاقات مع الرؤساء والزملاء.

ويعزو البحث هذه العلاقة العكسية بين ممارسة الصلاحيات وبين ضغوط العمل إلى كون هذه الصلاحيات تقلل من المشكلات في بيئة العمل، وتحد من معوقات اتخاذ القرارات، وتتيح تقليل كثير من الإجراءات حول تنفيذه، وهو ما يقلل الضغوط الناشئة عن هذه الجوانب.

كما يعزو البحث عدم وجود علاقة بين بُعد ضغوط العمل التي تتعلق بمجال العلاقات مع الرؤساء والزملاء وبين الصلاحيات المفوضة، إلا أن العلاقات لا تُبنى

على الصلاحيات، وإنما على التفاهم والتعاون، كما أن العلاقة بين المديرين والمسؤولين في إدارة التعليم هي علاقة تعاون لتحقيق أهداف المدرسة وحل مشكلاتها، وهو ما تسعى وزارة التربية والتعليم لترسيخه في العمل التربوي، وقد جاء إنشاء مكاتب التربية والتعليم لهذا الغرض، من أجل توثيق التواصل بالمدارس، وتقليل المشكلات التي تواجهها المدارس ومديروها ومديراتها .

وبذلك يتم رفض الفرض الصفري والذي ينص على أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \geq 0,05)$ بين متوسطات درجات ممارسة تفويض الصلاحيات ومتوسطات درجات ضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس بمحافظة القنفذة .

ويتم قبول الفرض البديل وهو: توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \geq 0,05)$ بين متوسطات درجات ممارسة تفويض الصلاحيات ومتوسطات درجات ضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس بمحافظة القنفذة من وجهة نظرهم

ولم يتوصل البحث إلى دراسة تتناول العلاقة بين ممارسة الصلاحيات وضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس، ولذلك لا توجد نتائج دراسات يمكن مقارنتها مع النتائج الحالية.

• توصيات البحث :

- في ضوء النتائج التي توصل لها البحث يوصي بما يلي:
- ◀ منح المزيد من الصلاحيات والتي تؤخذ من أفواه المديرين والمديرات أنفسهم والتي تمكنهم من اتخاذ القرار، وتحفيز البيئة المدرسية، وتطويرها، وتفتح البحث أن يتم منح المديرين والمديرات صلاحيات مثل: اعتماد المعلمين الذين يستحقون مكافأة تدريس حصص الانتظار، وتعليق الدوام المدرسي في الحالات الطارئة، وتكوين فصول لتعليم الكبار، ونقل الطلاب والمعلمين والإداريين بما تتحقق معه مصلحة المدرسة.
- ◀ تدريب مديري ومديرات المدارس على أساليب الاستفادة من الصلاحيات الممنوحة لهم، واستفادتهم الكاملة منها في تحسين بيئة العمل المدرسي وتحقيق أهداف المدرسة.
- ◀ إشراك المعلمين والإداريين في اقتراح الصلاحيات الممنوحة لهم، بما يسهم في تكوين بيئة عمل متعاونة ويقلل من ضغوط العمل .
- ◀ تفعيل النظام الإلكتروني بصورة أفضل في تسليم التعميمات والإشعار بها، والتنبيه على مواعيدها، وتسليمها إلكترونياً للمدارس عند صدورها، لتجنب الضغوط المتعلقة بها.
- ◀ توفير الإمكانيات اللازمة للمدارس، بشرياً، ومادياً، لتسهيل عملية اتخاذ القرار، وتجنباً لضغوط المتعلقة بهذا الجانب، وذلك من خلال التدريب والممارسة.

• مقترحات البحث :

- يقترح البحث إجراء عدد من الدراسات أهمها:
 - ◀ إجراء دراسة لحصر الصلاحيات اللازمة لمديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي لتحقيق الجودة الشاملة بمدارسهم.
 - ◀ إجراء دراسة للتعرف على معوقات ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات مدارس التعليم العام وسبل التغلب عليها.
 - ◀ تطبيق أداة الدراسة الحالية على مناطق أخرى من المملكة ومقارنة نتائجها.
 - ◀ دراسة لوضع تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس.

• المراجع :

- أبو الوفا ، جمال و عبدالعظيم ، سلامة (٢٠٠٠م) اتجاهات الإدارة المدرسية ، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- أبو سليمان ، عبدالوهاب ابراهيم (٢٠٠٥م) كتابة البحث العلمي صياغة جديدة ، الرياض: مكتبة الرشد.
- أبو وطفة ، سماهر مرزوق أحمد (٢٠١٠م) تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميهم، رسالة ماجستير ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- الأغا ، إحسان (٢٠٠٢م) البحث التربوي ، غزة : مطبعة الرنتيسي .
- جريب، سارا زيف (١٩٩٩م) إدارة الضغوط من أجل النجاح ، الرياض: مكتبة جريب.
- الحجايا ، سليمان سالم (٢٠٠٩م) ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن ، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٣، العدد١: ٣٠٥- ٣٢٤ .
- حريم ، حسن محمود (٢٠٠٠م) تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ، ط٢، عمان : دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن ، راوية (٢٠٠٠م) السلوك في المنظمات ، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- حسين ، سلامة عبدالعظيم (٢٠٠٦م) الإدارة الذاتية والامركزية التعليم ، الاسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- حسين ، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٦م) ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير، كلية التربية ببنا ، جامعة الزقازيق ، مصر.
- حلاق ، محمد أحمد (٢٠١٠م) المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق ، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٨ ، العدد٢: ١٥٥- ١٩٦ .
- الحلو ، عبد العزيز محمد (٢٠١٠م) أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

- دهيش، خالد عبدالله و الشلاش، عبدالرحمن سليمان و رضوان، سامي عبدالسميع (٢٠٠٩م) الإدارة والتخطيط التربوي أسس نظرية وتطبيقات علمية، الرياض: مكتبة الرشد.
- ذياب، أمجد تركي واصف (٢٠٠٤م) تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الراسبية، زهرة ناصر محمد و الرقمية، عزاء علي عمير (٢٠١١م) مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين الإداريين بسلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية، العدد: ١٠٧ - ١٧٠
- سلطان، محمد سعيد أنور (٢٠٠٣م) السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- الشامان، أمل (٢٠٠٣م) مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، العدد: ٢٦: ٩ - ٧٩
- صالح، أنور علي (٢٠٠٩م) مصادر ضغط العمل لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية والإعدادية من وجهة نظرهم في مركز محافظة نينوى، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد ٩، العدد: ١ - ٢٠.
- الصالحي، خالد سليمان صالح (٢٠١١م) تصور مقترح لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- العساف، صالح محمد (٢٠٠٠م) المدخل إلى العلوم السلوكية، الرياض: مكتبة العبيكان.
- العقيل، عبدالله عقيل (٢٠٠٥م) سياسة التعليم ونظامه في المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الرشد.
- عليمت، خالد عبادة (٢٠١٢م) ضغوط العمل وأثرها على أداء الحكام الإداريين في الأردن، مجلة المنارة، المجلد ١٨، العدد ٤: ٧٣ - ١٠٥.
- العميان، محمود (٢٠٠٤م) السلوك التنظيمي في منظمات العمل، ط٢، عمان: دار وائل للنشر.
- فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد (٢٠٠٥م) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة للنشر.
- كنعان، نواف عبدالعزيز (٢٠٠٧م) القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة.
- اللحياني، بليغ حمدي (٢٠١٢م) اتجاهات مديري مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة مكة المكرمة نحو الصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ماهر، أحمد (٢٠٠١م) مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، ط٢، الإسكندرية: دار الجامعة.
- مادوكس، روبرت (٢٠٠٩م) التفويض الفعال، ترجمة: باهر عبد الهادي، مراجعة: ابراهيم بن حمد القعيد، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠٠٩م) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط٣، الرياض: دار المريخ.

- مصطفى ، يوسف عبد المعطي (٢٠٠٥م) الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد ، القاهرة : دار الفكر العربي.

- مهنا ، إبراهيم عفيف إبراهيم (٢٠٠٦م) العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين.

- ناجي ، محمد عبدالله (٢٠٠٣م) الإدارة المدرسية للمستقبل في القرن الحادي والعشرين ، الرياض: مكتبة الرشد.

- هانسون ، بيتر (٢٠٠٠م) ضغوط العمل طريقك إلى النجاح ، الرياض: مكتبة جرير.

- هيجان ، عبدالرحمن أحمد محمد (١٩٩٨م) ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها ، الرياض: معهد الإدارة العامة.

- وزارة التربية والتعليم (١٤٣٢هـ) ، قرار منح الصلاحيات لمديري ومديرات المدارس ، الرياض: وزارة التربية والتعليم.

- وزارة التربية والتعليم (١٤٢٥هـ) ، القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام ، الرياض : وزارة التربية والتعليم.

- ياركندي ، هانم حامد (٢٠٠٣م) ضغوط العمل وعلاقتها بالضغوط التربوية ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس بمحافظة جدة ، مجلة رسالة الخليج العربي ، السنة الرابعة والعشرون، العدد٨٩: ١ - ٤٠.

- Alinio, B.(2008) Philippine local government officials perceptions of decentralization and its effects on local governments administrative Capabilities , PH.D. Thesis, The George Washington University, Washington,D.C.

- Barrett,S.(2006) Coping flexibility as a predictor of stress and the use of effective coping strategies, Master. Thesis, Rosalind Franklin University of Medicine and Science, Illinois.

- Certo ,S.(1995) Modern Management Quality, Ethics and the Global Environment, fifth edition, Person Prentice Hall.

- Certo, S.(2007) Modern Management. Adding Digital Focus, Ninth edition, Person Prentice Hall.

- Fadal, S.(2004) Employee empowerment as business optimization technique : Utilizing continuous training and development, participation rights and decision making authority, PH.D thesis, Dissertation Abstracts International, vol(46), no(12A), p4533.

- Halling, M. (2003) Stress and Stress Management Strategies Elementary School Principals, PH.D thesis, University of South Dakota, Dakota.

- Mahakanjana, C.(2004) Municipal government, social capital, and decentralization in Thailand, PH.D. Thesis, Northern Illinois University, Illinois.
- Salim, W. (2009) Policy making and implementation in a decentralizing Indonesia: Poverty reduction strategy from 'above' and 'below', PH.D thesis, University of Hawai'i at Manoa , Hawai'i.
- Sampson, A.(2007) A survey of Med western education graduate students coping strategies and subsequent development of a three factor stress scale, PH.D thesis, Wayne state University, Detroit.
- Olaecan, A. (2004) Stress Management Strategies of Secondary School teachers in Nigeria, Educational Research, voi(460,no(2),p105-207
- Whetten, D. and Cameronm, K,Woods, M.(2005) Developing management Skills for Europe, Second Edition, Person Prentice Hall.

