

القيادة التربوية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام والمهني

الدكتورة: نسرین الجاموس كلية التربية ، جامعة دمشق .
مدرسة في قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية

الملخص

هدف البحث التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين القيادة التربوية والضغوط التنظيمية، ومعرفة الفروق بين متوسط درجات مديري المدارس الثانوية في محافظة دمشق على استبانة القيادة التربوية و الضغوط التنظيمية تبعاً للمتغيرات التالية (سنوات الخبرة- نوع المدرسة). وتكونت عينة البحث من (68) مدير ومديرة من مديري المدارس الثانوية الرسمية في محافظة دمشق، وطبق عليهم استبانة القيادة التربوية وهي من إعداد الباحثة واستبانة الضغوط التنظيمية وهي من إعداد الباحثة، ولقد قامت الباحثة بالتحقق من صدقهما وثباتهما.
أشارت النتائج إلى ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطيه سلبية ذات دلالة إحصائية بين درجات مديري المدارس الثانوية على استبانة القيادة التربوية ودرجاتهم على استبانة الضغوط التنظيمية.
- توجد فروق بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية على استبانة القيادة التربوية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة والفروق لصالح سنوات الخبرة الأعلى.
- عدم وجود فروق بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية على استبانة الضغوط التنظيمية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح المديرين ذوي الخبرة الأقل.
- وجود فروق بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية على استبانة القيادة التربوية تُعزى إلى متغير نوع المدرسة لصالح مديري المدارس الثانوية المهنية.
- لا توجد فروق بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية على استبانة الضغوط التنظيمية تُعزى إلى متغير نوع المدرسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التربوية ، الضغوط التنظيمية، مديري المدارس الثانوية الرسمية في محافظة دمشق

Educational leadership and its relationship to organizational pressures The principals of general and vocational secondary schools

Summary

The aim of the research is to identify the correlation between educational leadership and organizational pressures, and to find out the differences between the average scores of secondary school principals in Damascus governorate on the questionnaire on educational leadership and organizational pressures according to the following variables (years of experience - type of school). The research sample consisted of (68) principals and principals of public secondary schools in the governorate of Damascus, and the educational leadership questionnaire was applied to them, which was prepared by the researcher, and the organizational pressures questionnaire, which was prepared by the researcher, and the researcher verified their validity and reliability.

The results indicated the following:

- There is a negative correlation with statistical significance between the scores of secondary school principals on the educational leadership questionnaire and their scores on the organizational stress questionnaire.
- There are differences between the mean scores of secondary school principals on the educational leadership questionnaire due to the variable years of experience and the differences in favor of the higher years of experience.
- There are no differences between the mean scores of secondary school principals on the organizational pressures questionnaire due to the variable years of experience in favor of principals with higher experience.
- There are differences between the mean scores of secondary school principals on the educational leadership questionnaire that are attributed to the variable of school type in favor of principals of vocational secondary schools.
- There are no differences between the mean scores of secondary school principals on the organizational stress questionnaire due to the school type variable.

1-مقدمة البحث وموضوعه:

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية وتتبع أهميتها من أهمية الدور الذي تؤديه في المؤسسة الإدارية ومالها من تأثير في جميع جوانب العملية الإدارية ويتوقف نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها على مقدرات القائد وخصائصه وإمكانياته في توجيه العمل ورعايته.

والمنظمات التعليمية تعد من بين المنظمات متأثرة بالأنماط القيادية فيها، وذلك لأن المؤسسات التعليمية يغلب عليها العلاقات الإنسانية بين العاملين بها والقيادة الإدارية حيث تتشابك فيها العلاقات الإنسانية بين المعلمين ، وبين المعلمين والإداريين والطلاب ، وبين المعلمين والقيادة.

وتعد القيادة عملية انسانية تحفز الافراد على تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها ، والقائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد مجموعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المؤسسة هو نجاح لهم، ويحقق أهدافهم الشخصية، ويعد النمط القيادي أحد أهم العوامل الرئيسة التي تسهم في تشكيل طبيعة العلاقات الوظيفية الإدارية بين مدير المدرسة والمعلمين وتفرض طبيعة عمل مديري المدارس ممارسة نمط قيادي أو أكثر لتوجيه سلوك المعلمين ومتابعتهم

أن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدوره القيادي في مدرسته، ومن الطبيعي أن يتوقع منه القيام بهذا الدور القيادي، فالرؤساء في المراكز الإدارية الأعلى والمعلمون والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع بمختلف مؤسساته ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه القائد وعليه القيام بدور القيادة وما يترتب عليه من مسؤوليات ومهام، ومن هنا جاء الاهتمام عالمياً بدراسة السلوك التنظيمي القيادي لمدير المدرسة بوصفه قائداً للمؤسسة وفعاليتها ، وترى الباحثة ان النمط القيادي للقيادة التربوية يؤثر في الكثير من المتغيرات التنظيمية داخل المدرسة، ومنها الأعمال الأكاديمية التي يكلف بها المعلمون والإداريون داخل المدرسة والأنشطة المدرسية والأدوات والوسائل التعليمية اللازمة للتدريس ومراعاة النظم والقوانين مما تسبب له ضغوط في طبيعة عمله يصعب مواجهتها أو تحد من قدرته على الإبداع والتأثير الإيجابي الفعال داخل المدرسة وتعيق أداء مديري المدارس في ممارسة دورهم القيادي والتربوي، ولأهمية موضوع الضغوط فقد أصبح أحد

أهم المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداري والتنظيمي ونظراً لما لاحظته الباحثة في الميدان من ضغوط متعددة ومنها ضغوط تتعلق بلبية المدرسية وضغوط تتعلق بالتغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية وثقافية تواجه مديري المدارس، فستتناول في هذا البحث العلاقة بين القيادة التربوية والضغوط التنظيمية وبالتالي الوصول إلى متطلبات تطوير كفاءة مديري المدارس باتخاذ الأساليب لمواجهة الضغوط التنظيمية.

2- مشكلة البحث ومبرراته:

نظراً للتغيرات التربوية والانفتاح المعرفي الهائل الذي يميز العصر الراهن فقد تم التأكيد على أهمية الدور الذي يؤديه مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً يقوم بأدوار تربوية وفنية متعددة تؤثر في سلوك المعلمين والعاملين من أجل تحسين العملية التربوية كما وكيفاً. وقد تبين من خلال مراجعة الباحثة للدراسات السابقة أهمية ممارسة مدير المدرسة لأنماط القيادة على المتغيرات النفسية والوظيفية للمعلمين والمعلمات كما في دراسة الحربي (2020)، ودراسة العرفجي (2010)، والتي أشارت في نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الذي يتبعه في المدارس، وبين الضغط الذي يواجه داخل المدرسة.

وقد توصلت الباحثة من خلال مراجعتها للأدب النظري المتعلق بهذا الموضوع ومقابلتها للعديد من مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية إلى وجهات نظر مختلفة بين المعلمين في هذه المدارس حول النمط القيادي الممارس حالياً وسابقاً لمديري المدارس وعلاقته بالضغوط التنظيمية على المعلمين الذين يشكلون العمود الفقري للقيام بمهام التعليم وهم يتحملون المسؤوليات المنوطة بهم في تحقيق الأهداف التربوية المرغوبة إذا توفرت قيادة سليمة ومتعاونة تعمل على النجاح بروح الفريق الواحد، حيث يقع على عاتق مديري المدارس مهام ومسؤوليات تؤدي بها لمواجهة ضغوط تنظيمية تؤثر في إنتاجهم للعملية التعليمية والتربوية وممارسة قيادتهم التربوية ومن هنا جاءت فكرة البحث عند الباحثة للكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة التربوية والضغوط التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة دمشق.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال الإجابة عن السؤال التالي: ما طبيعة العلاقة بين القيادة التربوية والضغوط التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة دمشق؟

3- أهمية البحث:

أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث في النقاط الآتية:

3-1- تأمل الباحثة أن يكون هذا البحث بمثابة إسهام فعال في الواقع العملي للمدارس من خلال إيجاد البيئة المشجعة على القيادة التربوية الفعالة في المؤسسات التعليمية.

3-2- ندرة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التربوية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية لمديري المدارس الثانوية عربياً ومحلياً (بحدود علم الباحثة)، لذا تأمل الباحثة أن يكون هذا البحث بمثابة إضافة إلى التراث السيكولوجي والتربوي.

3-3- إن الحاجة إلى إجراء هذا النوع من الدراسات على البيئة المحلية حاجة واضحة، من شأنها أن تسهم في تطوير برامج تربوية وإرشادية مناسبة.

3-4- قد تستفيد وزارة التربية ومديريات التربية ومؤسسات الدولة من نتائج البحث الحالي التي تم التوصل إليها في مواجهة الضغوط التنظيمية للعاملين في هذه المؤسسات.

4- أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

1- التعرف إلى العلاقة بين القيادة التربوية والضغوط التنظيمية لدى أفراد عينة البحث.

2- الكشف عن الفروق بين مديري المدارس الثانوية على استبانة القيادة التربوية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

3- الكشف عن الفروق بين مديري المدارس الثانوية على استبانة الضغوط التنظيمية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

4- الكشف عن الفروق بين مديري المدارس الثانوية على استبانة القيادة التربوية تعزى إلى متغير نوع المدرسة.

5- الكشف عن الفروق بين مديري المدارس الثانوية على استبانة الضغوط التنظيمية تعزى إلى متغير نوع المدرسة.

5- فرضيات البحث:

1-5- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين درجات مديري المدارس الثانوية على استبانة القيادة التربوية ودرجاتهم على استبانة الضغوط التنظيمية لدى أفراد عينة البحث.

2-5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في الدرجة الكلية لاستبانة القيادة التربوية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

3-5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في الدرجة الكلية لاستبانة الضغوط التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

4-5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في الدرجة الكلية لاستبانة القيادة التربوية تبعاً لمتغير نوع المدرسة (عام ، مهني).

5-5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في الدرجة الكلية لاستبانة الضغوط التنظيمية تبعاً لمتغير نوع المدرسة (عام ، مهني).

6- مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

1-6- القيادة التربوية:

يعرف العريفج (2007) القيادة التربوية: "استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد ويفتخرون بأهميته فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها، وسيرها في الاتجاه يحافظ على تكامل عملها". (عريفج ، 2007، 97)

التعرف الإجرائي: الدرجة الكلية التي يحصل عليها مديري المدارس أفراد عينة البحث على استبانة القيادة التربوية التي استخدمتها الباحثة في البحث الخالي .

2-6- **الضغوط التنظيمية:** عرفها حسين (2004) "رد فعل نفسي تجاه المطالب الموروثة عن الموقف التنظيمي الضاغط ، ولديها المقدرة على جعل الفرد يشعر بالتوتر والقلق لأنه ليس لديه المقدرة على التوافق مع هذه المطالب" (حسين، 2004، 148).

تعرف الباحثة الضغوط التنظيمية إجرائياً: هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على استبانة الضغوط التنظيمية المستخدمة في البحث الحالي .

7- حدود البحث:

7-1- الحدود المكانية: عينة مسحوبة من مديري المدارس الثانوية العامة والمهنية الرسمية في محافظة دمشق.

7-2- الحدود الزمنية: تم تطبيق أدوات البحث على عينة الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي (2020-2021).

7-3- الحدود البشرية: أجري البحث على عينة من مديري المدارس الثانوية الرسمية في محافظة دمشق للعام الدراسي (2020-2021).

7-4- الحدود العلمية: وتتجلى في دراسة العلاقة بين القيادة التربوية والضغوط التنظيمية.

8- متغيرات البحث:

8-1- المتغيرات المستقلة: سنوات الخبرة، نوع المدرسة.

8-2- المتغيرات التابعة: القيادة التربوية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة دمشق، الضغوط التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة دمشق.

9- دراسات السابقة والإطار النظري:**9-1- دراسات عربية****9-1-1- دراسة المدهون (2020) فلسطين.**

عنوان الدراسة: فعالية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف إلى الدرجة التقديرية لفاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة ، كما هدفت الدراسة التعرف إلى الصعوبات التي تحد من درجة فاعلية القيادة التربوية لمديري المناطق.

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (202) مدير ومديرة .

أدوات الدراسة: قامت الباحثة بإعداد استبانة القيادة التربوية لمديري ومديرات المدارس.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة لمجموعة نتائج أهمها:

- كانت فعالية القيادة التربوية متوسطة.
- وجود فروق في فعالية القيادة التربوية والفروق لصالح الذكور .

9-1-2- دراسة العدواني (2013) الكويت.

عنوان الدراسة: الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الانماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية .

عينة الدراسة: تألفت عينة الدراسة من (600) معلم ومعلمة ومدير ومديرة في المرحلة الثانوية

أدوات الدراسة: تم اعداد استبانة الأنماط القيادية واستبانة الضغوط التنظيمية وتكونت من (25) فقرة تقيس الدرجة الكلية للضغوط التنظيمية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

- مستوى الضغوط التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهم متوسطة.
- عدم وجود فروق بين أفراد العينة في الدرجة الكلية لاستبانة الضغوط التنظيمية تبعا لمتغير نوع المدارس.

9-1-3- دراسة شاهين (2011) فلسطين.

عنوان الدراسة: درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، وسبل تنميتها.

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (192) مدير ومديرة.

أدوات الدراسة: استخدمت الباحثة استبانة القيادة التربوية من اعدادها وتضمنت خمس مجالات المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أهم النتائج

- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المديرين الجدد لحاجاتهم لتنمية مهاراتهم القيادية تعزى لمتغير الجنس.

- توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات تقدير المديرين الجدد لحاجاتهم لتنمية مهاراتهم القيادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة والفروق لصالح سنوات الخبرة الأعلى.

9-1-4- دراسة علي (2008) سوريا.

عنوان الدراسة: بحث مقارنة لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري المدارس في التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى البحث عن معرفة درجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري المدارس ومديرات المدارس في التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص.

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (189) مديراً ومديرة مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص.

أدوات الدراسة: استبانة متعلقة بالقيادة التربوية من إعداد الباحث.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة لمجموعة نتائج أهمها:

- بلغ مستوى ممارسة القيادة التربوية وفق مجالات الاختبار ككل لدى جميع أفراد العينة ضمن المستوى المقبول.

- توجد فروق ذات إحصائية بين درجة أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لاستبانة القيادة التربوية والفروق لصالح سنوات الخبرة الأعلى.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لاستبانة القيادة التربوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والفروق لصالح المستوى العلمي الأعلى .

9-2- الدراسات الأجنبية:

9-2-1- دراسة (jakleen,olnd, 2015) الولايات المتحدة الأمريكية .

Educational leadership and its relationship to knowledge among .primary school principals in the United States of America

عنوان الدراسة: القيادة التربوية وعلاقتها بالمعرفة لدى مديري المدارس الابتدائية في الولايات المتحدة الأمريكية.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الواقع الفعلي لأداء مدراء المنطقة التعليمية في ولاية الباما في الولايات المتحدة الأمريكية

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (115) مديرا ومديرة .

أدوات الدراسة: استخدمت استبانة متعلقة بالقيادة التربوية مكونة من (47) مهارة موزعة على خمسة محاور وهي: علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والإدارة العامة، إدارة الأفراد، القيادة التعليمية، الخدمات الطلابية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة لمجموعة نتائج أهمها:

- نمط القيادة السائد هو النمط الديمقراطي الذي يظهر دائما في القدرة على العمل الفرقي واتخاذ القرار التشاوري.

- جودة العمل ترتبط بجودة الأداء والتخطيط الفعلي المنظم لدى المدراء التربويين.

- وجود دلالات واضحة لجودة العمل من قبل مدراء المناطق التعليمية من خلال المشاهدات الفعلية لهم.

- عدم وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة القيادة التربوية في امتلاك المدير في أدائهم تبعا لسنوات الخبرة

9-2-2- دراسة مالون ونيلسون (Malone & Nelson, 2014) الولايات المتحدة الأمريكية

عنوان الدراسة: الضغوط التنظيمية لدى مديري المدارس ومديرات المدارس في أمريكا.

Organizational pressures among school principals and school principals in America

هدف الدراسة: الكشف عن مستوى الضغوط التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس ، والكشف عن العلاقة بين مستوى الضغوط التنظيمية وبين أنماط السلوك القيادي .

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (162) مديراً ومديرة في ولاية انديانا الأمريكية.

أدوات الدراسة: استخدمت الدراسة استبانة الضغوط التنظيمية لدى مديري المدارس .

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة لمجموعة نتائج أهمها:

- عدم وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة الضغوط التنظيمية تبعا تغير سنوات الخبرة .

9-2-3- دراسة (wilyam,tomas, 2007) الولايات المتحدة الأمريكية.

عنوان الدراسة: القيادة التربوية لمديري المدارس في ولاية تكساس

Educational leadership for school administrators in Texas

هدف الدراسة: التعرف إلى الواقع الفعلي لأداء مدرء المنطقة التعليمية .

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (200) مديرا ومديرة .

أدوات الدراسة: استخدمت بطاقات الرصد كأداة رئيسية .

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة لمجموعة نتائج أهمها:

- الدرجة الكلية لفعالية القيادة التربوية لمديري المناطق التعليمية جاءت متوسطة بوزن نسبي بلغ (5.67).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لمستوى فاعلية القيادة التربوية تبعا لمتغير سنوات الخبرة والفروق لصالح سنوات الخبرة الأعلى.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة التربوية تبعا لمتغير نوع المدرسة.

9-3- تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تناولت القيادة التربوية والضغوط التنظيمية لدى عينات مختلفة يمكن تحديد أوجه الاستفادة من تلك الدراسات السابقة في توجيه واقتداء البحث الحالي في عدة مجالات بحثية هي:

- بناء الاطار النظري للبحث الحالي.

- الاستفادة من منهجية الدراسات السابقة في صوغ مشكلة البحث الحال وفرضياته.

- تصميم أدوات البحث.

- الاستفادة من الدراسات السابقة في تفسير وتحليل نتائج البحث الحالي.

10-الإطار النظري:

10-1- القيادة التربوية

10-1-1- مفهوم القيادة التربوية

القيادة التربوية تشمل مجموعة واسعة من المعرفة والخصائص والتوجهات والمهارات التي تحتوي على وجهات نظر وفهم متنافس مع اتفاق ضئيل على ما هو أو ما ينبغي تضمينه في الإنضباط. فالقيادة مجموعة واسعة الانتشار من الأنشطة البشرية التي تدعم وتساعد، لا سيما فيما يتعلق بالتغيير، وتتميز القيادة التربوية بأنها ظاهرة محيرة وغامضة معروفة،

وهي بناء يعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين، ففي النهاية فإن تعريفات المصطلح مشحونة بالتعسف والذاتية (المدهون، 2012، 212).

10-1-2- أهمية القيادة التربوية

- قدرة على خلق رؤية للنجاح الأكاديمي لجميع الطلاب.
- قدرتها كذلك على الحفاظ على بيئة تعليمية آمنة وقابلة للاستيعاب. وهذا يعني أن البيئة المدرسية الصحية هي المفتاح لتوفير فصول دراسية مريحة ومنظمة.
- تمكن القيادة التربوية من تفويض المسؤولية للآخرين، هذا يعني أنه يتم تمكين المعلمين وأولياء الأمور وحتى الطلاب لتحمل المسؤولية وقبول المساءلة.
- قدرتها على تحسين الأساليب التعليمية ومحتوى المناهج باستمرار (شاهين، 2011، 25).

10-1-3- خصائص القيادة التربوية:

النزاهة: يجب أن تكون أهمية النزاهة واضحة، على الرغم من أنها قد لا تكون بالضرورة مقياسًا في تقييمات الموظفين، إلا أن النزاهة ضرورية للفرد والمؤسسة. إنه مهم بشكل خاص للمديرين التنفيذيين رفيعي المستوى الذين يرسمون مسار المؤسسة.

الوعي الذاتي: في حين أن هذه مهارة تركز بشكل أكبر على الداخل، فإن الوعي الذاتي هو أمر بالغ الأهمية للقيادة.

سرعة التعلم: خفة الحركة في التعلم هي القدرة على معرفة ما يجب القيام به، يمكن لأي شخص تعزيز سرعة التعلم من خلال الممارسة والخبرة والجهد.

الاحترام: تعتبر معاملة الناس باحترام على أساس يومي من أهم الأشياء التي يمكن للقائد القيام بها، ويخلق الثقة ويحسن الفعالية (المدهون، 2012، 182).

10-1-4- أنماط القيادة التربوية أساليبها: هناك أنواع لا حصر لها منها:

❖ **قيادة المعاملات:** إن قيادة المعاملات هي أسلوب للقيادة حيث يجتذب القادة من خلال مخطط للمكافآت والعقوبات.

❖ **القيادة الظرفية:** القيادة الظرفية هي كل شيء عن التكيف في مناخ اليوم، قد يكون أفضل أسلوب للقيادة يمكن الاعتماد عليه.

- ❖ القيادة الأوتوقراطية: يتسم أسلوب القيادة بالسيطرة الفردية، وقلة المدخلات من أعضاء المجموعة، والاختيارات التي تتم بناءً على الأفكار والأحكام الفردية، بدلاً من قبول النصائح من الآخرين.
- ❖ قيادة سياسة عدم التدخل: يمكن أن تقع قيادة سياسة عدم التدخل، أو القيادة غير المتدخل، في فخ إغفال وجهة نظرهم. (شاهين، 2011، 33).

10-2- الضغوط التنظيمية:

تعد الضغوط التنظيمية من أهم المتغيرات الوظيفية التي يتعرض لها العاملون في مختلف المهن وبخاصة مهنة التعليم، لكثرة المهام وتنوعها، حتى أصبحت من المهن التي تتطلب من العاملين مهام كثيرة، وهي من المهن الضاغطة التي توفر مصادر عديدة للضغوط (شقا، 2009، 209). ونظراً لأهمية موضوع الضغوط فقد أصبح أحد أهم المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداري والتنظيمي، ولكن الكتابات في هذا المجال مازالت على مستوى التحليل النظري، ولم تتل الدراسات التطبيقية فيه إلا نصيباً محدوداً من الاهتمام، ويمكن إرجاع ذلك إلى سببين رئيسيين، هما تنوع العوامل المسببة للضغوط وتداخلها، والمجال الثاني: عدم اتفاق الباحثين في هذا المجال على مفهوم محدد ودقيق للضغوط التنظيمية، مما يوقع الباحثين في هذا المجال بحيرة حول لمفهوم الذي يعمل البحث في ضوئه (العميان، 2008، 23).

10-2-1- مصادر الضغوط التنظيمية:

هناك العديد من الضغوط التنظيمية، وهي:

المصادر الفردية: من أهم المصادر الفردية ما يسمى بصراع الدور، وزيادة العبء الوظيفي، إذا تؤدي هذه المصادر إلى مواجهة الفرد العديد من المتغيرات والأحداث المتلاحقة أو ذات التأثير على مقدرته على العمل أو رغبته فيه.

مصادر ضغوط البيئية المدرسية: من مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئية المدرسية علاقات وخصائص الدور مثل غموض الأدوار، وصراع الأدوار، والعبء الوظيفي، وطبيعة مهنة التعليم وما فيها من ضغوط والعلاقات الشخصية في العمل.

مصادر أفرزتها التغيرات الاجتماعية: هناك العديد من الضغوط التي تؤثر على المدرسة ومن هذه الضغوط المتغيرات السياسية، و التكنولوجيا ، والمتغيرات المعرفية والثقافية. مصادر مرتبطة بعلاقة المدرسة بالمؤسسات الاجتماعية: فقد يولده الفرد ضغوطاً كثيرة ناشئة عن عوام ومؤثرات وظرف بالإدارات التعليمية وأولاء الأمور، ووسائل الإعلام (العميان، 2008، 13).

10-3- القيادة التربوية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية:

■ تمثل القيادة التربوية أهمية كبيرة في نجاح الإدارات التعليمية، والمؤسسات التربوية، وبخاصة إذا وجد القائد الكفاء، الذي يمارس دوره القيادي بمهارة، ويحاول اختيار الأنماط القيادية الإيجابية التي تتناسب وظروف العمل الإداري، وتقلل من مستويات الضغوط التنظيمية لدى المعلمين في المؤسسات التربوية، فالممارسات التربوية تخفف من الضغوط التنظيمية وتخفف من الاحتراف التنظيمية وتخفف ما يعانيه المدير أو المديرية من متاعب ومصاعب قد تواجهه أثناء أداء العمل، بينما ضعف القيادة التربوية لدى مديري المدارس تسبب المعاناة وتزيد من الضغوط عليهم (الحري، 2021، 411).

11- منهج البحث :

اقتضت طبيعة البحث الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج المناسب لتحديد العلاقة بين القيادة التربوية والضغوط التنظيمية لدى عينة من مديري المدارس، إذ قامت الباحثة من خلال هذا المنهج بإعداد مقياسي القيادة التربوية والضغوط التنظيمية من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ومن ثم جمعت البيانات من أفراد عينة البحث وتم وصفها وتحليلها من خلال العمليات الإحصائية المناسبة وبعد ذلك نوقشت وفسرت في ضوء الأدب السابق والواقع الميداني.

12- مجتمع البحث:

تألف مجتمع البحث من مدرء المدارس الثانوية الرسمية العامة والمهنية المسجلين للعام الدراسي (2021-2022). وقد بلغ العدد الكلي لأفراد المجتمع الأصلي (159) مدير ومديرة (الدليل الإحصائي لمدارس محافظة دمشق، 2018)

والجدول (1) يبين كيفية توزيع المجتمع الأصلي، والجدول (2) يبين العينة الكلية للبحث، والجدول (3) يبين كيفية توزيع العينة الأساسية على متغيرات البحث.

جدول (1) يبين عدد أفراد المجتمع الأصلي لعينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية في محافظة دمشق

المرحلة	العدد	النسبة	العينة المسحوبة من المجتمع الأصلي	النسبة
ثانوي عام	رسمي	77	31	45.58%
	خاص	29	12	17.64%
	المجموع	106	43	63.23%
ثانوي مهني	ثانوي صناعي	22	12	17.64%
	ثانوي تجاري	16	7	10.29%
	ثانوي نسوي	15	6	8.82%
	المجموع	53	25	36.76%
المجموع الكلي	159	100%	68	42.76%

الجدول (2) يبين العينة الكلية للبحث

العينة الكلية للبحث	المدرسة	عدد مديري المدارس الثانوية	النسبة
العينة الاستطلاعية	ثانوي عام	6	5%
	ثانوي مهني	6	5%
مجموع العينة الاستطلاعية		12	10%
العينة السيكومترية لأدوات البحث	ثانوي عام	25	20.83%
	ثانوي مهني	15	12.5%
مجموع العينة السيكومترية لأدوات البحث		40	33.33%
العينة الأساسية للبحث	ثانوي عام	43	35.83%
	ثانوي مهني	25	20.38%
مجموع العينة الأساسية للبحث		68	56.66%
مجموع العينة الكلية للبحث		120	100%

13- عينة البحث: بلغ عدد أفراد عينة البحث (68) مدير ومديرة، وقد بلغت نسبة العينة (42.76%) من المجتمع الأصلي، والجدول التالي يوضح توزيع عينة البحث:

الجدول (3) يبين توزيع العينة الأساسية على متغيرات البحث

(نوع المدرسة، سنوات الخبرة)

النسبة	10سنوات فأكثر	النسبة	بين5-10 سنوات	النسبة	من0-5 سنوات	نوع المدرسة
%20.58	14	%23.52	16	%19.11	13	ثانوية عامة
%10.29	7	%14.70	10	%11.76	8	ثانوية مهنية
%30.88	21	%38.23	26	%30.88	21	المجموع
68 مدير ومديرة وهي تساوي 100% بالنسبة للعينة المسحوبة و 42.76% بالنسبة للمجتمع الأصلي						المجموع الكلي

14- أدوات البحث وصدقها وثباتها:

لتحقيق أهداف البحث ، قامت الباحثة بإعداد الأدوات التالية:

1-14- استبانة القيادة التربوية:

1-1-14- إعداد الاستبانة:

تم بناء الاستبانة بالاعتماد على مصدرين أساسيين وهما: أولهما يتمثل في الكتابات والآراء النظرية التي تناولت التوافق عامة والقيادة التربوية خاصة والتعريفات الخاصة بهما، أما المصدر الثاني فهو يتمثل بالمقاييس العربية والأجنبية التي وضعت للاستخدام في قياس القيادة التربوية منها: دراسة المدهون (2020) ، دراسة (jakleen,olnd, 2015)، دراسة النبيه (2011) ، دراسة شاهين (2011)، ودراسة علي (2008). وبعد ذلك أعدت الباحثة استبانة القيادة التربوية مستفيدةً من الاستبانات السابقة، وبلغ عدد بنود الاستبانة (27) بند وتم تقسيم الاستبانة إلى أربعة أبعاد وهي: بعد التخطيط ويشمل البنود من (1) إلى (8)، وبعد صناعة القرارات ويشمل البنود من (9) إلى (15)، وبعد التوجيه والإشراف ويشمل البنود من (16) إلى (21) ، وبعد تقويم الأداء ويشمل البنود من (22) إلى (27). وكذلك تم تحديد بدائل الإجابة بـ(معارض بقوة، معارض، محايد، موافق، موافق بقوة). ولقد قامت الباحثة بإجراء الدراسة السيكومترية لهذه الاستبانة والتي تمثلت بالآتي:

2-1-14- صدق الاستبانة:

1-2-1-14- صدق المحتوى: تم ذلك بعرض الاستبانة على عدد من أساتذة كلية التربية في أقسام التقويم والقياس، وأصول التربية والإدارة في كلية التربية جامعة دمشق للتأكد من

مدى ملائمة الاستبانة للهدف الذي وضعت من أجله ، ومدى ملائمة مفردات الاستبانة لأفراد عينة البحث ووضوح المفردات وسلامة الصياغة اللغوية، وفي ضوء آراء المحكمين تم حذف الفقرات التي حازت نسبة اتفاق بين المحكمين والتي بلغت أقل من (80%) وكان عددها ثلاثة فقرات، وبذلك أصبح العدد النهائي لفقرات الاستبانة (27) موزعة على أربعة أبعاد.

14-1-2-2- الدراسة الاستطلاعية: تم تطبيق الاستبانة في صورتها النهائية على عينة استطلاعية قوامها (12) مدير ومديرة من مدرء المدارس الثانوية العامة والمهنية في محافظة دمشق، وهي من خارج عينة الدراسة الأساسية، وذلك بهدف معرفة مدى ملائمة ووضوح فقرات الاستبانة لدى مديري المدارس، وفي ضوء نتائج العينة الاستطلاعية تم تعديل بعض المفردات التي لم تكن واضحة من قبل مديري المدارس الثانوية.

14-1-2-3- صدق الاتساق الداخلي: تم سحب عينة من مديري المدارس الثانوية بمحافظة دمشق بلغت (12) مدير ومديرة (الجدول- 1) وهي من خارج عينة الدراسة الأساسية، للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات وأبعاد الاستبانة، وإيجاد معاملات الثبات. حيث جرى التأكد من الاتساق الداخلي للإستبانة بحساب معاملات الارتباط بين مجموع درجة كل بُعد من أبعاد الاستبانة مع الأبعاد الأخرى ومع الدرجة الكلية للإستبانة كما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4) يبين معاملات ارتباط أبعاد استبانة القيادة التربوية مع بعضها البعض ومع

الدرجة الكلية

الدرجة الكلية	بعد تقويم الاداء	بعد التوجيه والإشراف	بعد صناعة القرارات	بعد التخطيط	البعد والدرجة الكلية
				1	بعد التخطيط
			1	0.83**	بعد صناعة القرارات
		1	0.75**	0.91**	بعد التوجيه والإشراف
	1	0.82**	0.63**	0.84**	بعد تقويم الاداء
1	0.90**	0.94**	0.86**	0.97**	الدرجة الكلية

(**) دال عند مستوى دلالة 0,01

ظهر من خلال الجدول (4) أن معاملات الارتباط كلها دال احصائياً عند مستوى دلالة (0,05-0,01) وهذا يعني أن الاستبانة تتصف باتساق داخلي، مما يدل على صدقها البنوي.

14-1-3- ثبات الاستبانة:

أُستخرج الثبات الخاص باستبانة القيادة التربوية بالطرق التالية:

14-1-3-1- الثبات بالإعادة: لحساب ثبات استبانة القيادة التربوية بطريقة إعادة الاختبار

قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة قوامها (12) من مديري المدارس الثانوية وبفاصل زمني مقداره (15) أيام بين التطبيقين وقد جرى استخراج معاملات الثبات للأبعاد المختلفة والدرجة الكلية عن طريق حساب معامل ارتباط (pearsoon) بين التطبيق الأول والثاني.

14-2-3-1- ثبات التجزئة النصفية : كذلك أُستخرج معامل ثبات التجزئة النصفية على

العينة نفسها من التطبيق الأول باستخدام معادلة سيبرمان – براون.

14-3-3-1- ثبات الاتساق الداخلي بمعادلة ألفا كرونباخ: تم حساب معامل الاتساق

الداخلي للعينة نفسها باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وفيما يلي يبين الجدول (5) نتائج معاملات الثبات.

جدول (5) يبين الثبات بطريقة الثبات بالإعادة والتجزئة النصفية وألفا كرونباخ.

أبعاد الاستبانة ودرجتها الكلية	الثبات بالإعادة	التجزئة النصفية	ألفا كرونباخ
بعد التخطيط	0.88**	0.64	0.61
بعد صناعة القرارات	0.71**	0.42	0.59
بعد التوجيه والإشراف	0.76**	0.73	0.63
بعد تفويم الأداء	0.76**	0.87	0.68
الدرجة الكلية	0.94**	0.94	0.88

(**) دال عند مستوى دلالة 0,01

بالنظر الى الجدول (5) يلاحظ أن معاملات ثبات الإعادة تراوحت بين (0,71) في بعد صناعة القرارات إلى (0,91) في الدرجة الكلية للإستبانة، وهذه المعاملات تعد جيدة ومقبولة لأغراض البحث الحالي .

أما معاملات ثبات التجزئة النصفية، فقد تراوحت بين (0,42) في بعد صناعة القرارات إلى (0,94) في الدرجة الكلية للإستبانة. وتعتبر معاملات ثبات التجزئة النصفية جيدة ومقبولة لأغراض البحث الحالي.

أما معامل الاتساق الداخلي بمعادلة ألفا كرونباخ، فقد تراوحت بين (0,39) في بعد صناعة القرارات إلى (0,88) في الدرجة الكلية للاستبانة وهي أيضاً معاملات ثبات جيدة ومقبولة لأغراض البحث. ويتضح مما سبق أن استبانة القيادة التربوية تتصف بدرجة جيدة من الصدق والثبات، مما يجعلها صالحة للاستخدام كأداة للبحث الحالي.

14-1-4-- تصحيح الاستبانة:

لقد صممت الاستبانة وفق طريقة ليكرت Likart وذلك بوضع سلم تقدير (معارض بقوة، معارض، محايد، موافق، موافق بقوة) وتأخذ الدرجات (1، 2، 3، 4، 5). وتتراوح الدرجة الكلية للإستبانة بين (27 - 135) وبذلك تكون أدنى درجة يحصل عليها المفحوص عند إجابته على جميع بنود الاستبانة (27) وأعلى درجة يحصل عليها المفحوص عند إجابته على جميع بنود الاستبانة (135) درجة .

14-2- استبانة الضغوط التنظيمية:

14-2-1- إعداد الاستبانة: بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، تم تصميم استبانة الضغوط التنظيمية بالاعتماد على الدراسات والبحوث السابقة. تتكون الاستبانة من (25) بند موزعة على جميع بنود الاستبانة: كما تم تحديد بدائل الإجابة بـ(معارض بقوة، معارض، محايد، موافق، موافق بقوة). ولقد قامت الباحثة بإعادة إجراء الدراسة السيكمترية لهذه الاستبانة والتي تمثلت بالآتي:

14-2-2- صدق الاستبانة:

14-2-2-1- صدق المحتوى: تم ذلك بعرض الاستبانة على عدد من أساتذة كلية التربية في أقسام التقويم والقياس، وطرائق التدريس والإدارة التربوية في كلية التربية جامعة دمشق للتأكد من صدق المحتوى بدلالة المحكمين حيث أشار المحكمون إلى تعديل بعض البنود من حيث الصياغة وأشار بعضهم البعض الآخر إلى ضرورة حذف بعض البنود، ولقد قامت الباحثة بتحري توصيات المحكمين والالتزام بها.

14-2-2-2- الدراسة الاستطلاعية: تم تطبيق الاستبانة في صورتها النهائية على عينة استطلاعية قوامها (12) مدير ومديرة، وهي من خارج عينة الدراسة الأساسية (الجدول-1)، وذلك بهدف معرفة مدى ملائمة ووضوح بنود الاستبانة لدى مديري المدارس الثانوية،

وفي ضوء نتائج العينة الاستطلاعية تم تعديل بعض المفردات التي لم تكن واضحة من قبل مديري المدارس الثانوية.

14-2-2-3- الصدق البنوي: تم سحب عينة من مديري المدارس الثانوية في محافظة دمشق وقد بلغت (40) مديرة ومديرة من مدرّاء المدارس الثانوية العامة والمهنية (الجدول-1) وهي من خارج عينة الدراسة الأساسية للتحقق من صدق البناء بدراسة الاتساق الداخلي لاستبانة الضغوط التنظيمية بحساب معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة كما هو موضح في الجدول رقم (6).

جدول (6) يبين معاملات ارتباط بنود استبانة الضغوط التنظيمية مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية

رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط
1	0.50**	10	0.49**	19	0.61**
2	0.51**	11	0.49**	20	0.51**
3	0.43**	12	0.43**	21	0.46**
4	0.49**	13	0.55**	22	0.45**
5	0.48**	14	0.57**	23	0.48**
6	0.56**	15	0.67**	24	0.46**
7	0.65**	16	0.45**	25	0.66**
8	0.51**	17	0.61**		
9	0.52**	18	0.71**		
(**) دال عند القيمة الاحتمالية (0.01)					

(**) دال عند مستوى دلالة 0,01

ظهر من خلال الجدول (6) أن معاملات الارتباط كلها دال احصائياً عند مستوى دلالة (0,01) وهذا يعني أن الاستبانة تتصف باتساق داخلي، مما يدل على صدقها البنوي.

14-2-2-2- ثبات الاستبانة: أستخرج الثبات لاستبانة الضغوط التنظيمية بالطرائق التالية:

14-2-2-1- الثبات بالإعادة: لحساب ثبات استبانة الضغوط التنظيمية بطريقة إعادة

الاختبار قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة قوامها (40) مديرة ومدير من مديري

المدارس الثانوية الرسمية في مدينة دمشق من كليتي التربية والعلوم وبفاصل زمني مقداره

(15) يوم بين التطبيقين وقد جرى استخراج معاملات الثبات للأبعاد المختلفة والدرجة

الكلية عن طريق حساب معامل ارتباط (بيرسون pearsoon) بين التطبيق الأول والثاني.

14-2-2-2- ثبات التجزئة النصفية: كذلك أستخرج معامل ثبات التجزئة النصفية على

العينة نفسها من التطبيق الأول باستخدام معادلة سبيرمان - براون.

14-2-2-3- ثبات الاتساق الداخلي بمعادلة ألفا كرونباخ: تم حساب معامل الاتساق الداخلي للعينة نفسها باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، يبين الجدول (7) نتائج معاملات الثبات.

جدول (7) يبين الثبات بطريقة الثبات بالإعادة والتجزئة النصفية وألفا كرونباخ.

ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	الثبات بالإعادة	الدرجة الكلية للاستبانة
0.89	0.95	0.89**	

(**) دال عند مستوى دلالة 0,01

بالنظر الى الجدول (7) يلاحظ أن معاملات ثبات الإعادة بلغت (**0.89) في الدرجة الكلية للاستبانة، وهذه المعاملات تعد جيدة ومقبولة لأغراض البحث الحالي . أما معاملات ثبات التجزئة النصفية، فقد بلغت (0.95) في الدرجة الكلية للإستبانة. وتعتبر معاملات ثبات التجزئة النصفية جيدة ومقبولة لأغراض البحث الحالي. أما معامل الاتساق الداخلي بمعادلة ألفا كرونباخ، فقد بلغت (0,85) في الدرجة الكلية للإستبانة وهي أيضاً معاملات ثبات جيدة ومقبولة لأغراض البحث الحالي. ويتضح مما سبق أن استبانة الضغوط التنظيمية تتصف بدرجة جيدة من الصدق والثبات، مما يجعلها صالحة للاستخدام كأداة للبحث الحالي

14-2-4- طريقة التصحيح استبانة الضغوط التنظيمية :

تتم الإجابة في عبارات الاستبانة بوحدة من الإجابات الخمسة التالية: (معارض بقوة، معارض، محايد، موافق، موافق بقوة). فالعبارات إيجابية الصيغة تُعطى درجاتها وبالترتيب السابق على النحو التالي (1-2-3-4-5)، وانطلاقاً من ذلك تكون أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المدير على هذا الاستبانة بالنسبة لكامل عبارات الاستبانة هي (125) درجة، وأقل درجة يمكن أن يحصل عليها المدير هي (25) درجة.

15- مناقشة نتائج فرضيات البحث:

1-15 - الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين درجات مديري المدارس الثانوية على استبانة القيادة التربوية ودرجاتهم على استبانة الضغوط التنظيمية .

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات مديري المدارس الثانوية أفراد عينة البحث على استبانة القيادة التربوية واستبانة الضغوط التنظيمية، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (8) يبين معامل الارتباط بيرسون بين درجات مديري المدارس الثانوية في

استبانة القيادة التربوية والضغوط التنظيمية

القرار	مستوى الدلالة	ترابط بيرسون	القيادة التربوية* الضغوط التنظيمية
دال عند (0.01)	.000	-0,50**	ترابط بيرسون
		68	العدد

مناقشة الفرضية: كما هو موضح في الجدول (8) فإن قيمة (ر = 0,50**) وهو يعني ارتباط مرتفع سلبي أي أننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تقول توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين درجات مديري المدارس الثانوية على استبانة القيادة التربوية ودرجاتهم على استبانة الضغوط التنظيمية ، أي كلما ارتفعت درجة القيادة التربوية لدى مديري المدارس الثانوية انخفضت درجة الضغوط التنظيمية لديهم، وتعلل الباحثة أسباب ذلك بممارسات الفعالة لمديري المدارس من خلال قدرتهم على القيادة التربوية وإدارة الإزمات والتحكم فيها والسيطرة عليها والقدرة على التأثير والإقناع والتواصل الايجابي والفعال لدى مديري المدارس كلما خفت الضغوط التنظيمية عليهم من خلال معرفة المدير بالقواعد والنظم معينة ، فالمدير الذي يمتلك قيادة تربوية يمتلك قدرة على التخطيط الفعال والمرونة في المواقف داخل المدرسة وخارجها وقدرة على التأثير الايجابي الفعال في المعلمين والطلاب والإداريين داخل المدرسة وتحفيزهم على العمل والإبداع والانتاج بالتالي كل ذلك يسهم في تخفيف المشكلات والضغوط ولايتمسك بالمعايير ثابتة في المدرسة إنما يمتلك مرونة في المواقف والمشكلات التي تواجه

المدرسة، بالتوافق والفهم العميق والشامل للأمور الإدارية وخاصة منها ما يتعلق باتخاذ القرار وإدارة الأزمات المدرسية، وأيضاً قدرة مديري المدارس على تحمل المسؤولية، ونهجهم لمبدأ المشاركة في التخطيط الفعال، كلما خفت الضغوط التنظيمية. وهذا ما يتفق مع ما أشار إليه دراسة شاهين (2011) حيث بين أن امتلاك المدير لمهارات القيادة التربوية يسهم في تخفيف الضغوط التنظيمية لديهم في المدرسة، نظراً لأن مدير المدرسة هو القائد في مدرسته، ومن هذه المهارات حسن التصرف، وسرعة البديهة، والرؤية الواضحة للأحداث، والقدرة على التعامل مع المتغيرات والمستجدات، وامتلاك الشجاعة على اتخاذ القرار .

2-15- الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية على استبانة القيادة التربوية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. للتحقق من هذه الفرضية جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري المدارس الثانوية باختلاف سنوات الخبرة لديهم على الدرجة الكلية لاستبانة القيادة التربوية. كما هو موضح في الجدول (9).

الجدول (9) يبين الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على استبانة القيادة التربوية

الدرجة الكلية للاستبانة	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	من 0-5 سنوات	21	89.66	17.13
	بين 5-10 سنوات	26	95.00	19.33
	10 سنوات فأكثر	21	100.71	33.87
	الكلية	68	95.11	24.26

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية على استبانة القيادة التربوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (من 0-5 سنوات، بين 5-10 سنوات، 10 سنوات فما فوق) تم استخدام تحليل التباين الأحادي. والجدول رقم (10) يوضح ذلك.

الجدول (10) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على

استبانة القيادة التربوية

القرار	مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
دال	0.05	0.04	1.09 2	641.053	2	1282.106	بين المجموعات	الدرجة الكلية للاستبانة
				587.153	65	38164.952	ضمن المجموعات	
					67	39447.059	الكلية	

مناقشة الفرضية: يلاحظ من الجدول (10) أن قيمة Sig (0.04) وهي أصغر من (0.05) كما أن قيمة (F) بالنسبة للدرجة الكلية لاستبانة (1.092) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التربوية ، تبعاً لمتغير الخبرة، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية . ولمعرفة جهة الفرق بين المتوسطات ومستوى دلالتها، استخدمت الباحثة اختبار المقارنات المتعددة "دونيت" Dunnett والجدول (11) يبين النتائج.

الجدول (13) يبين نتائج اختبار المقارنات المتعدد "دونيت" للمقارنة بين المتوسطات

القرار	مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	(J) الخبرة	(I)	Dependent Variable
دال لصالح 5 - 10 سنوات	0.05	.000	6.22	-75.64*	بين 5-10 سنوات	من 0 إلى 5 سنوات	الدرجة الكلية لاستبانة
دال لصالح 10 سنوات فأكثر	0.05	.000	7.52	-81.12*	10 سنوات فأكثر		

مناقشة الفرضية: يلاحظ من الجدول (11) أن قيمة Sig (0.04) وهي أصغر من (0.05) كما أن قيمة (F) بالنسبة للدرجة الكلية لاستبانة القيادة التربوية (1.092) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية على استبانة القيادة التربوية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة والفروق لصالح سنوات الخبرة الأعلى.

تفسر الباحثة سبب هذه النتيجة بأن خبرة المديرين لها دور في مستوى القيادة التربوية التي قد يتعرضون لها، و أن المديرين يتابعون وباستمرار أهم المتغيرات التربوية الجديدة، بالإضافة إلى اكتسابهم معرفة ودراية من خلال القدرة على إدارة العمل التربوي التي وقعت خلال الفترة القليلة الماضية وطرق التعامل معها والقدرة على اكتساب الخبرة من هذه المواقف التي مر فيها في السنوات الماضية أسهمت في امتلاكه قيادة تربوية فعالة. فالمديرين ذوي الخبرة القليلة يمرون بضغوط وظيفية ناتجة عن حداثة خبرتهم التعليمية، مما يؤثر في نظرتهم لممارسات سلطتهم الإدارية، فكلما زادت سنوات خبرة المدير في الإدارة، كلما استفاد من الأخطاء السابقة وتجنبها، وبالتالي قام باتخاذ قرارات صحيحة ونافعة للمدرسة، كما أن مديري المدارس الثانوية ذوي الخبرة الأعلى بحكم الخبرات التي اكتسبوها ومشاهدتهم لواقع اتخاذ القرارات المتعلقة ببعض المهام التربوية كانوا أفضل في استجابتهم من ذوي الخبرة المنخفضة، نظراً لإدراكهم أن تفويض المدرسة بصلاحيات اتخاذ القرارات يعمل على تسهيل وتيسير العمل الإداري وتتفق نتيجة أثر الخبرة في القيادة التربوية في البحث الحالي مع دراسة شاهين (2011) ، ودراسة الدجى (2011). حيث أشارت هذه الدراسات إلى أنه توجد فروق تعزى للخبرة في مجال القيادة التربوية والفروق لصالح سنوات الخبرة الأعلى، بينما تختلف مع دراسة (jakleen,olnd, 2015) التي أشارت بعدم وجود فروق بين المديرين في امتلاك القيادة التربوية تبعاً لسنوات الخبرة.

3-15- الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية على استبانة الضغوط التنظيمية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. للتحقق من هذه الفرضية جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري المدارس الثانوية باختلاف سنوات الخبرة لديهم على الدرجة الكلية لاستبانة الضغوط التنظيمية كما هو موضح في الجدول (12).

الجدول (12) يبين الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على استبانة الضغوط التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	الدرجة الكلية للاستبانة
11.41	145.66	21	من 0-5 سنوات	
35.00	119.73	26	بين 5-10 سنوات	
37.34	54.28	21	10 سنوات فأكثر	
48.11	107.52	68	الكلية	

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية على استبانة الضغوط التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (من 0-5 سنوات، بين 5-10 سنوات، 10 سنوات فما فوق) تم استخدام تحليل التباين الأحادي. والجدول رقم (13) يوضح ذلك.

الجدول (13) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على استبانة الضغوط التنظيمية

القرار	مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدرجة الكلية للاستبانة
دال	0.05	000.0	49.942	46973.437	2	93946.873	بين المجموعات	
	0.05			940.555	65	61136.068	ضمن المجموعات	
	0.05				67	155082.941	الكلية	

مناقشة الفرضية: يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05) كما أن قيمة (F) بالنسبة للدرجة الكلية لاستبانة (49.942) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الضغوط التنظيمية، تبعاً لمتغير الخبرة، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية. ولمعرفة جهة الفرق بين المتوسطات ومستوى دلالتها، استخدمت الباحثة اختبار المقارنات المتعددة "دونيت" Dunnett والجدول (14) يبين النتائج.

الجدول (14) يبين نتائج اختبار المقارنات المتعددة "دونيت" للمقارنة بين المتوسطات

القرار	مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	(J) الخبرة	(II)	Dependent Variable
دال لصالح 5 - 10 سنوات	0.05	.000	7.30	-65.44*	بين 5-10 سنوات	من 0 إلى 5 سنوات	الدرجة الكلية لاستبانة
دال لصالح 10 سنوات فأكثر	0.05	.000	8.52	-91.38*	10 سنوات فأكثر		

من الجدول السابق تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة الضغوط التنظيمية، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة بين المديرين ذوو خبرة من (0-5) سنوات والمديرين ذوي خبرة من (5-10) سنوات لصالح المديرين ذوي خبرة من (0-5) سنوات والمديرين ذوي خبرة من (5-10) سنوات، كما توجد فروق بين المديرين ذوو خبرة من (0-5) سنوات والمديرين ذوي خبرة من 10 سنوات فأكثر لصالح المديرين ذوي خبرة الأقل (0-5) سنة، وهذا ما يختلف مع دراسة العدوانى (2014) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في الضغوط التنظيمية ترجع إلى متغير سنوات الخبرة، بينما تتفق نتيجة البحث الحالي مع دراسة مالون ونيلسون (Malone & Nelson, 2014) التي أشارت إلى وجود فروق في الضغوط التنظيمية بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الأقل، وتعزو الباحثة سبب هذه النتيجة إلى خبرة المديرية الطويلة تساعدهم على التواصل المستمر والفعال مع المعلمين والطلاب وتمنحهم القدرة على إدارة الأزمات المدرسية بشكل فعال مما تظهر نتائج إيجابية لقراراتهم وتكسبهم ثقة مرؤوسيهم تتفق هذه النتيجة مع دراسة

4-15- الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية على استبانة القيادة التربوية تعزى إلى متغير نوع المدرسة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامه الباحثة بحساب الفروق بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية على استبانة القيادة التربوية تعزى إلى متغير نوع المدرسة (ثانوية عامة، ثانوية مهنية) وذلك باستخدام اختبار (T-Test)، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول (15) يبين نتائج اختبار (T-Test) للفروق بين درجات مديري المدارس الثانوية العامة

والمهنية فيما يتعلق بالقيادة التربوية

القرار	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	متغير نوع المدرسة	
دال	0.003	-3.056-	22.59	88.65	43	ثانوية عامة	استبانة القيادة التربوية
			23.26	106.24	25	ثانوية مهنية	

مناقشة الفرضية: من خلال الجدول (15) نلاحظ أن قيمة Sig (0.003) وهي أصغر من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة توجد فروق بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية لصالح مديري المدارس الثانوية المهنية وهذا ما يتفق مع ما اشارت إليه دراسة (wilyam,tomas, 2007) ، في أن مديري المدارس الثانوية المهنية كانوا أقدر على إدارة الأزمات من مديري المدارس الثانوية العامة ويمكن أن تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن مدرء المدارس الثانوية المهنية هم على الغالب مهندسين وبالتالي هم ذوي مستوى تعليمي أعلى من مدرء المدارس الثانوية العامة وبالتالي هذا الأمر يؤثر على خبرة مدير المدرسة ودرابته بالمستجدات الطارئة والأزمات التي قد تحدث في محيط مدرسته، ومن الناحية الأخرى تختلف نتيجة البحث الحالي مع دراسة العدواني (2014) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في القيادة التربوية تعود إلى متغير نوع المدرسة.

5-15- الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية على استبانة الضغوط التنظيمية تعزى إلى متغير نوع المدرسة. للتحقق من صحة هذه الفرضية قامه الباحثة بحساب الفروق بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية على استبانة الضغوط التنظيمية تعزى إلى متغير نوع المدرسة (ثانوية عامة، ثانوية مهنية) وذلك باستخدام اختبار (T-Test)، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول(16) يبين نتائج اختبار (T-Test) للفروق بين درجات مديري المدارس

الثانوية العامة والمهنية فيما يتعلق بالضغوط التنظيمية

القرار	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	متغير نوع المدرسة	
غير دال	0.98	-0.025-	49.07	107.41	43	ثانوية عامة	استبانة الضغوط
			47.40	107.72	25	ثانوية مهنية	التنظيمية

مناقشة الفرضية: من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة Sig (0.98) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية على استبانة الضغوط التنظيمية تعزى إلى متغير نوع المدرسة. وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (wilyam,tomas, 2007) في أنه لا توجد فروق في الضغوط التنظيمية لدى مديري عينة البحث تعزى لمتغير نوع المدرسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مديري المدارس الثانوية بنوعها (العام والمنهي) يقومون بمواجهة ضغوط تنظيمية وتنفيذها بما يتناسب مع طبيعة ووضع المدرسة التي يشرف عليها، كما إن المسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة سواء أكانت ثانوية عامة أو مهنية تكاد تكون واحدة، وبالتالي لا وجود لفروق في الضغوط التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية (أفراد عينة البحث) تبعاً لمتغير نوع المدرسة.

16- مقترحات البحث: استناداً إلى النتائج يمكن تقديم المقترحات التالية:

- وضع برامج تهدف إلى رفع مستوى القيادة التربوية لدى مديري المدارس الثانوية.
- تنظيم دورات تدريبية لمساعدة مديري المدارس الثانوية ومديراتها، لزيادة قدراتهم وتطويرها في اتخاذ قرارات فعالة موضوعية، بحيث تركز على تنمية ثقتهم بأنفسهم في جميع المواقف التي يتعرضون لها وتتطلب اتخاذ قرار.
- إعداد دليل إرشادي للتعامل مع الضغوط التنظيمية المختلفة.
- حث الموجهين التربويين في المراكز التربوية على زيارة المدارس وإعطائهم بعض التوجيهات للتخفيف من الضغوط التنظيمية
- عرض تجارب المديرين المتميزين في مواجهة الضغوط التنظيمية للاستفادة منها.

17- المراجع

1-17 - المراجع العربية.

- الحربي، نايف بن العبدى الحربي. (2020). الانماط القيادية الإدارية في مدارس العليم العام بمنطقة القصيم وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى المعلمين ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ، المجلد 29، العدد 3، ص 403-423.
- حسين ، سلامة عبد العظيم. (2004). اتجاهات حديثة في الادارة المدرسية الفعالة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- الدجنى، إياد علي. (2010). درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد(1)، ص 311-360
- شاهين، عبير مرشد محمد. (2011). درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تميمتها، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
- شقاح، محمود. (2009). مصادر الضغوط النفسية لدى المعلمين وعلاقتها باتجاهاتهم نحو مهنة التعليم . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، أريد ، الأردن.
- العدوانى، حنان نصر . (2013). الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك فيصل ، الأحساء، السعودية.
- العرفجي. نجاة . (2010). استراتيجيات غدارة الصراع وعلاقتها بالأنماط القيادية الممارسة في المدارس الثانوية في مدينة الحساء من وجهة نظر مديري المدارس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك فيصل، الأحساء.

- علي، عيسى. (2008). بحث مقارن لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري المدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24 ، العدد 1، ص ص 105-135
- العميان، محمود سلمان. (2014). السلوك التنظيمي في منظمتنا أعمال . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- المدهون، فادي عمر مصطفى المدهون. (2020). فعالية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة، رسالة ماجستير ، غزة ، فلسطين.
- النبيه، إياد أحمد. (2011). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، غزة ، فلسطين.

17-2-المراجع الاجنبية :

- Jakleen,olnd.(2015). **Recent trend in planning the work of directors of school districts in the uk to improve the effectiveness** of their performance dis ,abs.int .vol47.no.7.
- Macneil , W. K. & Topping, K. J. (2007).**Crisis Management in Schools:Evidence-based Postvention** , Access date , October 12 , 2009 , from : <http://www.literacy.unisa.edu.au/jee/Issue7.htm>
- Wiersma,W (2004). **Research in Education:An Introduction**. University of teledo. sixth edition.
- Wilyam,tomas.(2007). indeed the actual performance of the director of the school district in the state of texas in the united states of America dis. ABS,Int.vol, 41.no 12.

الملحق (1)**استبانة القيادة التربوية إعداد الباحثة**

السيد مدير المدرسة المحترم:

أرجو منكم الإجابة على الأسئلة الموجودة أمامكم باختيار الإجابة التي تنطبق عليكم.

- الخبرة: (من 0 إلى 5 سنوات) (بين 5- 10 سنوات) (10 سنوات فما فوق)
- المدرسة: (عامة.....) (مهنية.....).

موافق بقوة	موافق	محايد	معارض	معارض بقوة	العبارة	
					بعد التخطيط	
					بتمتع بالمعرفة الكاملة بعمليات التخطيط	1
					يشرك المجتمع المحلي في عمليات التخطيط.	2
					أشجع البحث عن أفكار ورؤى متنوعة لحل المشكلات	3
					أشجع المعلمين والطلبة على الأبداع في المدرسة وخارجها	4
					أفوض جزء من صلاحياتي للمعلمين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة	5
					أجد صعوبة في مواجهة الأزمة داخل المدرسة بسبب القصور في أداء العاملين.	6
					أتمنئ الظروف المحيطة بي من مواجهة الأزمة.	7
					أهتم بالعمل أكثر من اهتمامي بالمعلمين	8
					بعد صناعة القرارات	
					أحرص على سرعة جمع المعلومات الكافية المتعلقة بالأزمة ليسهل مواجهتها.	9
					أعتمد على المشرفين التربويين عند تقويم المعلمين.	10
					أتقيد بحرفية التشريعات الإدارية	11
					أحرص على خفض التوتر واستعادة الروح المعنوية لدى العاملين بالمدرسة؛ ليتمكنوا من مواجهة الأزمة.	12
					أعطي الحرية لمعلمين في اتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة	13
					أستعين بالتقنيات الحديثة كالحاسب الآلي والانترنت والخبرات الخارجية في المدرسة	14

					أخذ قرارات سريعة وحاسمة ومناسبة للسيطرة على الموقف وتوجيهه الوجهة السليمة لمواجهة الأزمة.	15
					بعد التوجيه والإشراف	
					أقوم بتشكيل فرق لمواجهة الأزمات المدرسة.	16
					أشارك العاملين بالمدرسة في إعداد الخطط المدرسية والتربوية	17
					أستخدم أسلوب الإقناع مع فئات المجتمع المدرسي	18
					أستشير أهل الخبرة في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة.	19
					أنسق بين جهود العاملين داخل المدرسة والجهات والهيئات خارج المدرسة التي يمكن التعامل معها في السيطرة على الموقف.	20
					أشجع العاملين في المدرسة على التعاون في اختيار البدائل المناسبة.	21
					بعد تقويم الأداء	
					أتميز بالمتابعة في انجاز الأعمال المدرسية	22
					أقوم بتحريك الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية بسرعة ودقة لاحتواء الأزمة.	23
					أحدد الجهات المسببة للأزمة في المدرسة.	24
					أسعى لتحقيق الإبداع في عملي	25
					استوعب الضغوط المولدة للأزمة من أجل إبقائها قوتها المؤثرة.	26
					أسعى لتنفيذ الخطة المدرسية بانتظام خلال العام الدراسي	27

الملحق (2)**استبانة الضغوط التنظيمية إعداد الباحثة****السيد مدير المدرسة المحترم:**

فيما يلي مجموعة من العبارات، المرجو منك قراءتها والإجابة بما تراه مناسباً بوضع إشارة في خانة الاختيار التي تعبر رأيك أو الحالة التي قد تكون موجودة في المدرسة، علماً بأن المعلومات التي سنتوصل إليها، سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

- الخبرة: (من 0 إلى 5 سنوات) (بين 5 - 10 سنوات) (10 سنوات فما فوق)
- المدرسة: (عامة.....) (مهنية.....).

موافق بقوة	موافق	محايد	معارض	معارض بقوة	العبارات	
					يضايقتني عدم تعاون المعلمين معي	1
					سلوكيات الطلاب تزيد من الضغوط التنظيمية.	2
					أعاني من الانهالك الشديد بعد نهاية الدوام الرسمي.	3
					حجم العمل الذي أقوم به أكبر من اللازم.	4
					أعتقد أن راتبي لا يتناسب مع احتياجاتي.	5
					يضاقني عدم دافعية الطلاب والمعلمين	6
					أشعر أن فرض التقدم بوظيفة المعلم أقل من الوظائف الأخرى.	7
					أفقد صبري عندما يعصي الطلاب تعليماتي.	8
					عدم الشعور بالأمان الوظيفي بهنة التعليم.	9
					أشعر بعدم مناسبة أماكن الاستراحة في المدرسة	10
					يعيق تصميم المدرسة عملي كمدير	11
					أشعر أن جو المدرسة يسوده التوتر.	12
					أعتقد أن عدم كفاءة المعلمين تزيد من أعبائي الوظيفية.	13
					أشعر أن عملي لا يلقى التقدير من الإدارة .	14
					أعاني من التعب بسبب المشاكل المدرسية.	15
					أتضايق من كثرة مطالب وزارة التربية أو مديرية التربية	16

القيادة التربوية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام والمهني

					أشعر أن الوقت المتاح لي أق من متطلبات العمل.	17
					أعاني من الأعمال المتناقضة المطلوبة مني.	18
					عدم منح المدير حرية كبيرة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل	19
					إهمال المعلمين آرائهم بسبب لي ضغوط.	20
					عدم قدرتي على معالجة المشكلات المدرسية تسبب لي ضغوط	21
					عدم التزام المعلمين وأولياء الأمور بالاجتماعات تسبب لي ضغوط.	22
					أهتم بعدم وجود تعارض القرار مع أنظمة وزارة التربية.	23
					أعاني من مساءلة المقصرين في تنفيذ القرار	24
					إهمال المعلمين للمهام الموكلة إليهم بسبب لي ضغوط.	25