

أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام للبنات بمكتب تعليم الدرب

Reasons for the Reluctance of Public Girls' School Administrations under Al-Darb Education Office

شمعة حسن ظيف الله آل محرق: مشرفة إدارة مدرسية، إدارة تعليم جازان، السعودية.

Shamah Hassan Dhaifallah Al-Muharraq: School Administration
Supervisor, Jazan Education Department, Saudi Arabia.

Email: shmooo1122@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.56989/benkj.v5i6.1497>

الملخص:

سعى هذا البحث إلى الكشف عن أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام للبنات بمكتب تعليم الدرب، وهي ظاهرة برزت في السنوات الأخيرة وأصبحت تمثل تحديًا حقيقيًا في البيئة التعليمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغ عددها (141) من المعلمات والوكيلات والمديرات والمشرفات التربويات العاملات في مدارس البنات بالمحافظة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أبرز العوامل المؤدية إلى العزوف تمثلت في: تراكم الأعباء الوظيفية خارج أوقات الدوام، ضعف الحوافز الإدارية، غياب الدعم المؤسسي، والإجهاد النفسي والجسدي، إلى جانب شعور بعض القيادات بقلّة التقدير وعدم تفعيل الصلاحيات. كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا للوظيفة أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بجملة من الإجراءات لمعالجة هذه الظاهرة، من أهمها: تفعيل الصلاحيات الإدارية لمديرات المدارس، إعادة هيكلة توزيع المهام داخل المدرسة، تطوير برامج التأهيل القيادي، وتوفير بيئة إدارية محفزة، بما يسهم في استقطاب الكفاءات النسائية وتحقيق الاستقرار الإداري في مدارس تعليم البنات.

الكلمات المفتاحية: العزوف الإداري، القيادة النسائية، مدارس البنات، مكتب تعليم الدرب، التعليم في السعودية.

Abstract:

This study aimed to investigate the reasons behind the reluctance to take on leadership roles in public girls' schools under the Al-Darb Education Office, a growing concern within the Saudi educational landscape. The research employed a descriptive-analytical approach and utilized a structured questionnaire distributed to a sample of 141 participants, including teachers, assistant principals, principals, and educational supervisors. The findings revealed that the primary reasons for this reluctance include: administrative overload beyond official working hours, lack of incentives, insufficient institutional support, psychological and physical fatigue, and the perceived ineffectiveness of granted administrative authority. Furthermore, the study found no statistically significant differences in participants' responses based on job position, academic qualification, or years of experience. The study recommended several strategic actions, such as activating the administrative authority of school leaders, restructuring task distribution within schools, enhancing leadership training programs, and improving the administrative work environment. These measures aim to attract qualified female leaders and ensure leadership stability in girls' public schools.

Keywords: Administrative reluctance, female leadership, girls' schools, Al-Darb Education Office.

الإطار المنهجي للدراسة:

المقدمة:

تُعد الإدارة المدرسية حجر الزاوية في فاعلية المؤسسات التعليمية، ومركزاً أساسياً في جودة الأداء التربوي والتعليمي. فهي لا تقتصر على تنفيذ المهام الروتينية والإجرائية، بل تتجاوز ذلك لتشمل القيادة الإستراتيجية التي تسعى إلى إحداث تغييرات إيجابية، وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف التعليم بكفاءة وفاعلية. وقد أشار البلوشي (2024) إلى أن القيادة المدرسية تشكل أقوى عامل تأثير في تحفيز وتحسين أداء المدارس، عندما تُمارَس بأسلوب احترافي قائم على رؤية واضحة وتقويض فعال.

وتقع على عاتق قائدة المدرسة مسؤوليات متعددة، من أبرزها: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتحفيز، والتقييم، والضبط، والتواصل مع المجتمع المدرسي والمحلي، إلى جانب القدرة على استيعاب السياسات التعليمية وتطبيقها، وإدارة الأزمات، وقيادة فرق العمل. وتشير الجواهره ومرعي (2024) إلى أن نجاح المدرسة مرتبط بدرجة كبيرة بكفاءة إدارتها، إذ تشكل الإدارة المدرسية العقل المنظم للعملية التعليمية اليومية.

ومع التطور المتسارع الذي تشهده المملكة العربية السعودية في قطاع التعليم، في إطار رؤية 2030، برزت الحاجة إلى كوادِر قيادية نسائية تمتلك القدرة على التكيف مع التحديات المستجدة، والتعامل مع متغيرات البيئة التعليمية، خاصة في مدارس البنات، حيث تلعب القائدة دوراً مزدوجاً تربوياً واجتماعياً، يتطلب وعياً إدارياً، واحترافية في إدارة العلاقات، واتخاذ القرار في بيئات قد تكون محدودة الموارد أو الدعم.

إلا أن الواقع الميداني يكشف عن تحدٍ متزايد يواجه إدارات التعليم، والمتمثل في عزوف العديد من المعلمات والوكيلات عن الترشح للمناصب القيادية، أو تقديم طلبات إعفاء بعد فترة وجيزة من التكليف، مما يتسبب في فراغ إداري، وتأخر تكليف القيادة، واضطراب في سير العمل المدرسي، ويؤثر سلباً على استقرار الهيئة التعليمية والإدارية، بل وعلى تحصيل الطالبات وانضباط المدرسة. وقد رصدت الباحثة -بصفتها مشرفة إدارة مدرسية في مكتب التعليم بمحافظة الدرب- خلال الأعوام الماضية، عدداً من الحالات التي امتنعت فيها الكوادِر المؤهلة عن تولي القيادة، بل إن بعض الوكيلات قدمن طلبات إعفاء جماعية، رغم امتلاكهن الكفاءة والخبرة، وهو ما يُعد مؤشراً جاداً يستدعي البحث والتحليل.

ولا يُعد هذا العزوف ظاهرة محلية فحسب، بل هو اتجاه عالمي في البيئات التعليمية التي تفتقر إلى بيئة تمكينية للقيادات. حيث أشارت دراسة (Armstrong, 2019) إلى أن غياب

التمكين الإداري والمعرفي، وضعف الحوافز، وزيادة المسؤوليات دون صلاحيات، من أهم العوامل التي تشني الكوادر التربوية عن الترشح للمناصب الإدارية. كما خلصت دراسة (Khumalo, 2019) إلى أن القائدات التربويات في البيئات المحافظة أو المغلقة يواجهن أعباء مضاعفة تؤدي إلى الانسحاب المبكر من موقع القيادة.

وتؤكد (المطري وآخرون، 2021) أن الإدارة المدرسية -لا سيما في المدارس النسائية- تحتاج إلى مزيج من المهارات الإدارية والنفسية والاجتماعية، وهو ما قد لا يتوافر لجميع المعلمات، أو قد لا تهيئ المؤسسة التربوية البيئة المناسبة لتفعيله.

وفي السياق المحلي، أوضحت دراسة التميمي (2019) أن أبرز دوافع عزوف القيادات التربوية النسائية عن الإدارة تتمثل في: ضعف الحوافز، وغموض الصلاحيات، وكثرة الأعباء، وتضارب الأدوار، والضغط المجتمعي، وهي عوامل تتقاطع بدرجة كبيرة مع ما رصدته الباحثة في مدارس تعليم البنات بمحافظة الدرب.

وعليه، جاءت هذه الدراسة استجابة لحاجة ميدانية ملحة، تعكس معاناة حقيقية تعيشها البيئة التعليمية، وتسعى لتشخيص هذه الظاهرة، واستكشاف أبعادها، والكشف عن دوافعها العميقة من وجهة نظر المعلمات، والوكيلات، المديرات والمشرفات التربويات، بهدف تقديم تصور مقترح يمكن أن يساهم في إعادة التوازن للمشهد الإداري، وتحفيز الكفاءات النسائية على التقدم لمواقع القيادة.

مشكلة الدراسة:

تواجه المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة في تطوير القيادات المدرسية النسائية، لا سيما في قطاع التعليم العام في بعض المناطق الريفية والنائية مثل محافظة الدرب، حيث تزداد صعوبة إيجاد قيادات تربوية قادرة على تحمل المسؤولية. وهذه الظاهرة لا تقتصر على جانب العزوف عن الترشح للمناصب القيادية، بل تمتد أيضًا إلى انسحاب بعض القيادات النسائية بعد فترة قصيرة من التكليف، مما يؤدي إلى تأثير استقرار العملية التعليمية بأبعادها المختلفة.

ومن خلال عمل الباحثة كمشرفة إدارة مدرسية في مكتب التعليم بمحافظة الدرب، لاحظت عن كثب هذه الظاهرة المتزايدة، حيث تعاني من تكرار حالات العزوف عن المناصب القيادية، وتقديم طلبات إعفاء من قبل بعض المديرات والوكيلات رغم امتلاكهن الكفاءة والخبرة اللازمة. هذا الواقع الميداني يثير القلق، خاصة وأنه يترتب عليه فراغ إداري يتسبب في تأخر تكليف القيادة، ويؤثر سلبيًا على استقرار الهيئة التعليمية والإدارية، بل يمتد تأثيره ليشمل تحصيل الطالبات وانضباط العمل المدرسي.

يعود هذا التحدي إلى عوامل متعددة تؤثر على استعداد الكوادر النسائية، ومنها العوامل الاجتماعية والثقافية، إضافة إلى العوامل الإدارية التي قد تسهم في تراجع دور المعلمات والوكيلات في الانخراط في المناصب القيادية. فقد أظهرت العديد من الدراسات المحلية والدولية أن فقدان الحوافز الكافية، وضبابية المسؤوليات، وصعوبة التفويض، وكذلك زيادة العبء الإداري دون تمكين حقيقي، قد تكون أسباباً رئيسية في عزوف الكوادر عن تولي هذه المناصب (التميمي، 2019)، (Armstrong, 2016).

إن غياب الأطر التمكينية والفرص التدريبية الفعالة التي تؤهل القيادات النسائية في المدارس لتحقيق النجاح، يُعد من التحديات البارزة التي تواجهها المدارس في الوقت الراهن. ففي العديد من الحالات، لا يتم توفير الدعم الإداري المناسب، ولا توجد بيئة محفزة تساعد على تنمية المهارات القيادية اللازمة، مما يجعل العديد من المعلمات والوكيلات يشعرون بالعجز أمام متطلبات المنصب القيادي (Khumalo, 2019). وهذا يتناقض مع ما ورد في الدراسات التي تطرقت إلى أهمية القيادة المدرسية الفاعلة في تحسين مخرجات التعليم (الوهيبية وآخرون، 2023).

من جهة أخرى، تُظهر الأبحاث العلمية أن معظم القيادات النسائية في البيئات التعليمية تواجه تحديات نفسية واجتماعية تتعلق بدورهن المزدوج، الذي يتطلب تحقيق توازن بين الحياة الشخصية والعمل المدرسي، مما يؤثر في قراراتهن بتولي المناصب القيادية. في حين تبرز أهمية وجود بيئة تعليمية مرنة تشجع على النمو المهني والشخصي للمعلمات وتوفر لهن الأدوات اللازمة لمواجهة التحديات اليومية.

وعلى الرغم من الجهود المستمرة في تطوير الأنظمة التعليمية في المملكة، إلا أن الواقع الميداني في مدارس تعليم البنات في بعض المناطق يظل يفتقر إلى الكوادر القيادية النسائية المؤهلة في الوقت المناسب. هذه الفجوة تخلق فراغاً قيادياً يؤثر بشكل مباشر على استقرار العملية التربوية والأداء الأكاديمي في المدارس، ما يتطلب استجابة سريعة وفحصاً دقيقاً لجذور هذه الظاهرة.

لذلك، تأتي هذه الدراسة في محاولة لفهم أعمق لظاهرة عزوف الكوادر التربوية النسائية عن الترشح للمناصب القيادية في مدارس تعليم البنات في محافظة الدرب، وتسليط الضوء على العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في هذا القرار، بهدف اقتراح آليات وحلول عملية تسهم في تعزيز مشاركة المرأة في القيادة المدرسية، وبالتالي تحسين الأداء التربوي في المنطقة.

أسئلة البحث:

سعى البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام للبنات بمكتب تعليم الدرب من وجهة نظر عينة البحث؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أسباب العزوف عن الإدارة المدرسية وفقاً للمتغيرات (عدد سنوات الخبرة، الوظيفة (معلمة، وكيلة، مديرة، مشرفة تربوية)، المؤهل العلمي)؟

فروض البحث:

- توجد أسباب رئيسية تؤدي إلى العزوف عن تولي المناصب الإدارية في مدارس التعليم العام للبنات بمكتب تعليم الدرب من وجهة نظر عينة البحث.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أسباب العزوف عن الإدارة المدرسية وفقاً للمتغيرات (عدد سنوات الخبرة، الوظيفة (معلمة، وكيلة، مديرة، مشرفة تربوية)، المؤهل العلمي)؟

أهداف البحث:

سعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى العزوف عن تولي المناصب الإدارية في مدارس التعليم العام للبنات بمكتب تعليم الدرب من وجهة نظر عينة البحث.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أسباب العزوف عن الإدارة المدرسية وفقاً للمتغيرات (عدد سنوات الخبرة، الوظيفة (معلمة، وكيلة، مديرة، مشرفة تربوية)، المؤهل العلمي)

أهمية البحث:

- تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة في تسليط الضوء على ظاهرة العزوف عن تولي المناصب القيادية في مدارس التعليم العام للبنات، مما يعكس تحديات تواجه بيئة العمل الإداري والتربوي في المنطقة.
- يساهم البحث في تقديم حلول عملية للمشاكل الإدارية التي تواجهها مدارس تعليم البنات بمكتب تعليم الدرب، وبالتالي تحسين استقرار الأداء المدرسي وتحقيق الأهداف التعليمية.
- يساعد البحث في فهم العوامل المؤثرة على قرارات العزوف من خلال تحليل الفروق بين فئات مختلفة من المعلمات والقيادات التربوية، مما يساهم في صياغة سياسات تدريبية وتحفيزية تستهدف تعزيز المشاركة القيادية.

- يقدم البحث قيمة مضافة للباحثين والممارسين في مجال التعليم والإدارة المدرسية من خلال تزويدهم بمعلومات عميقة حول الأسباب الاجتماعية والإدارية التي قد تعيق تولي المناصب القيادية في بيئات العمل التعليمية.

حدود البحث:

- **الحدود الزمنية:** يقتصر البحث على دراسة الأسباب المتعلقة بالعرزوف عن الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام للبنات بمكتب تعليم الدرب للعام 1446هـ.
- **الحدود الجغرافية:** يتمحور البحث في مدارس التعليم العام للبنات التابعة لمكتب تعليم الدرب.
- **الحدود البشرية:** يقتصر البحث على عينة من المعلمات والوكيلات والمديرات والمشرفات التربويات العاملات في مدارس تعليم البنات في المنطقة.
- **الحدود الموضوعية:** يركز البحث على الأسباب التي تؤثر في عزوف المعلمات والقيادات النسائية عن تولي المناصب القيادية.

مصطلحات البحث:

تضمنت مصطلحات البحث الحالي التعريفات التالية:

1- العزوف عن الإدارة المدرسية:

يشير مصطلح "العزوف عن الإدارة المدرسية" إلى امتناع المعلمين/المعلمات، الوكلاء/الوكيلات، والمديرين/المديرات عن الترشح للمناصب القيادية في المدارس أو الانسحاب منها بعد فترة قصيرة من التكليف. وتشير الدراسات إلى أن هذه الظاهرة ترتبط بعدة أسباب منها ضعف الحوافز، زيادة الأعباء، غياب التمكين، والضغط المجتمعية (التميمي، 2019)، (Khumalo, 2016)، (Armstrong, 2019)، (المطري وآخرون، 2021).

تقصد الباحثة بالعرزوف عن الإدارة المدرسية: امتناع أو انسحاب المعلمات أو القيادات التربويات عن الترشح أو الاستمرار في المناصب الإدارية في مدارس البنات بمكتب تعليم الدرب، ويُقاس ذلك من خلال نتائج الاستبانة الخاصة بقياس الأسباب التي تؤدي إلى هذا العزوف.

2- الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية هي عملية تنظيمية تشمل تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم الأنشطة المدرسية لتحقيق أهداف التعليم والتعلم. وهي تتجاوز المهام الإدارية الروتينية، لتشمل أدوات قيادية فاعلة تسهم في تحسين البيئة التعليمية وتحقيق التميز الأكاديمي للطلاب (الجواهرة وآل مرعي، 2024).

تعني الباحثة بالإدارة المدرسية: الدور القيادي الذي تؤديه المديرية أو القائدة التربوية في مدارس البنات بمكتب تعليم الدرب، والمتضمن وظائف تخطيط، تنظيم، إشراف، متابعة وتوجيه، والذي تم قياسه من خلال فقرات الاستبانة المرتبطة بالأسباب الإدارية للعرزوف.

3- مكتب التعليم:

مكتب التعليم هو الوحدة الإدارية التي تتبع لإدارة التعليم في كل منطقة أو محافظة، ويقوم بالإشراف على المدارس وتنظيم الأنشطة وتقديم الدعم الإداري والفني، ويهدف إلى تحقيق جودة التعليم من خلال تفعيل السياسات التربوية ودعم الكوادر التعليمية (وزارة التعليم، 2020).

تقصد الباحثة بمكتب التعليم في هذه الدراسة: مكتب تعليم محافظة الدرب، بوصفه الجهة المشرفة إدارياً وتربوياً على مدارس البنات في المنطقة، وهو النطاق الجغرافي والإداري الذي تمت فيه الدراسة، وتم حصر مجتمع البحث ضمن حدوده.

الإطار المفاهيمي للدراسة:

أولاً: الإدارة المدرسية.

تعد الإدارة المدرسية من الركائز الأساسية التي تسهم في تحقيق الجودة في التعليم. فهي تشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والمراقبة، وصولاً إلى تطوير الأداء التربوي داخل المدارس. تؤثر الإدارة المدرسية في جميع جوانب العملية التعليمية بدءاً من إعداد المعلمين وتدريبهم، مروراً بتوفير بيئة تعليمية مناسبة، وانتهاءً بتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة (التميمي، 2019).

يعد الدور القيادي للقائدة المدرسية محورياً في تحقيق النجاح المدرسي، حيث إن القائدة هي المسؤولة عن تشكيل الثقافة المدرسية وتعزيز مناخ العمل الذي يسهم في تحفيز المعلمين والطلاب على تحقيق التفوق الدراسي (الوهيبي وآخرون، 2023).

كما أن القيادة المدرسية ليست مقتصرة على التوجيه الأكاديمي فقط، بل تشمل أيضاً الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين في المدرسة، مما يعكس أهمية الدور الإداري في تعزيز الاستقرار التربوي (الجواهرة ومرعي، 2024).

ثانياً: العزوف عن الإدارة المدرسية.

يعد العزوف عن الإدارة المدرسية ظاهرة متزايدة في العديد من الأنظمة التعليمية، حيث يُلاحظ أن الكثير من المعلمين/ات، الوكلاء/ات، والمديرين/ات يتجنبون تولي المناصب القيادية رغم توافر مؤهلاتهم وخبراتهم المناسبة. قد يكون هذا العزوف ناتجاً عن عدة عوامل، منها:

1. العبء الإداري الكبير: يشير الكثير من الباحثين إلى أن زيادة المسؤوليات وعدم التمكين الكافي تجعل من الصعب على القيادات التربوية ممارسة دورهم بشكل فعال، مما يساهم في عزوفهم عن المناصب القيادية (Khumalo, 2019).

2. **ضعف الحوافز:** يرتبط ضعف الحوافز المادية والمعنوية بشكل كبير بالتحفظات التي يبديها العديد من المعلمين عن قبول المناصب القيادية. تتعدد الحوافز من مكافآت مالية، تعزيز فرص النمو المهني، وتوفير بيئة عمل داعمة (Armstrong, 2016).

3. **الضغط المجتمعي:** في بعض البيئات الثقافية المحافظة، تواجه القائدات تحديات إضافية تتعلق بالضغوط الاجتماعية والنمطية حول دور المرأة في المجتمع التربوي، ما يزيد من صعوبة تقبل بعضهن لفكرة تولي المناصب القيادية (المطري وآخرون، 2021).

ثالثاً: دور القيادة التربوية في مدارس البنات.

إن قيادة مدارس البنات تنتم بالخصوصية نظراً لطبيعة البيئة الاجتماعية والثقافية التي تعمل فيها هذه المدارس. القائدة المدرسية تواجه تحديات مزدوجة، فهي مطالبة بتحقيق الأهداف التعليمية بجانب التعامل مع قضايا اجتماعية ونفسية تخص الطالبات والمعلمات في نفس الوقت. وهذا يتطلب مهارات قيادية متميزة وفهماً عميقاً للبيئة المدرسية ومتطلباتها (الجواهرة ومرعي، 2024).

إضافة إلى ذلك، تُعد الإدارة المدرسية النسائية في بيئة تعليمية مثل مدارس البنات في المملكة العربية السعودية، محكومةً بعوامل اجتماعية وثقافية تتعلق بموقع المرأة في المجتمع، مما يزيد من تعقيد الدور القيادي في هذه المدارس. ولهذا يحتاج الميدان إلى زيادة دعم القيادات النسائية، وخاصة من خلال التدريب المستمر وتقديم الحوافز المناسبة (التميمي، 2019).

رابعاً: التحديات التي تواجه القيادات المدرسية في بيئة التعليم العام للبنات.

تواجه القيادات المدرسية في مدارس البنات العديد من التحديات التي تؤثر في أدائها وفعاليتها. ومن أبرز هذه التحديات:

1. **العبء الإداري الكبير:** تتحمل القائدة المدرسية في مدارس البنات أعباءً متعددة تتراوح بين التنظيم الإداري، والمتابعة اليومية للعملية التعليمية، ورصد التحصيل الدراسي للطالبات. هذه المسؤوليات تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً، وقد تؤدي إلى الضغط النفسي والمساهمة في العزوف عن تولي المناصب القيادية (الناظر، 2021).

2. **قلة الحوافز:** يُعد ضعف الحوافز من أبرز الأسباب التي تدفع بعض المعلمات، الوكيلات، والمديرات إلى عدم الترشح للمناصب القيادية أو الانسحاب منها بعد فترة قصيرة من التكليف. فالمكافآت المالية المتواضعة وعدم وجود فرص للنمو المهني يُعد من العوامل المسببة لهذا العزوف (Khumalo, 2019).

3. **غياب التمكين الإداري:** يُعد التمكين الإداري من العوامل الحاسمة في تحقيق نجاح القيادة المدرسية. غياب التمكين يعني أن القائدة المدرسية لا تملك القدرة الكافية على اتخاذ القرارات

أو تطبيق السياسات والأنشطة التي من شأنها أن تعزز من فاعلية المدرسة (محمد وطلبة، 2022) وهذا يعزز من شعور القائدة بعدم الكفاءة في الأداء وبالتالي يؤدي إلى العزوف عن إدارة المدرسة.

4. **الضغط المجتمعي والنمطية الثقافية:** في بعض البيئات، خاصة في المناطق المحافظة مثل محافظة الدرب، قد تواجه القائدات التربويات ضغوطاً ثقافية واجتماعية تمنعهن من ممارسة دورهن القيادي بحرية. يتمثل ذلك في تقاليد المجتمع التي قد تقيد من دور المرأة في اتخاذ القرارات الإدارية أو تحدّ من إمكانية تقدمها في المناصب القيادية (Armstrong, 2016).

خامساً: أساليب القيادة المدرسية.

يتنوع أسلوب القيادة المدرسية، ويتراوح بين القيادة التوجيهية، والتحفيزية، والديمقراطية، وكل منها له تأثيره الخاص على البيئة المدرسية. وتؤكد العديد من الدراسات على أن القيادة التوجيهية والديمقراطية يمكن أن تساعد في تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم، بينما قد تؤدي القيادة الاستبدادية إلى زيادة الضغوط على الموظفين وإضعاف رغبتهم في الانخراط في العمل الإداري (عبدعلي، 2023).

- **القيادة التوجيهية:** تركز على تحفيز الأفراد للعمل ضمن معايير واضحة وتحقيق الأهداف المحددة.
- **القيادة التحفيزية:** تعتمد على تحفيز المعلمين والطلاب من خلال بيئة تعليمية مرنة تشجع الابتكار والإبداع.
- **القيادة الديمقراطية:** تعزز مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، مما يساهم في زيادة رضاهم عن العمل الإداري ويخفض من نسبة العزوف عن المناصب القيادية.

الدراسات السابقة:

1- الدراسات العربية:

دراسة الجواهرة والمرعي (2024): هدفت إلى التعرف على أسباب عزوف معلمي المدارس بنجران عن تولي المناصب القيادية والإدارية. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم استبانة يتكون من 23 فقرة موزعة على ثلاثة محاور: التنظيمية، الاجتماعية، والشخصية. أظهرت النتائج أن الأسباب التنظيمية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.02، تلتها الأسباب الشخصية بـ 3.59، ثم الأسباب الاجتماعية بـ 3.40. كما تم العثور على فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في جميع المحاور، إضافة إلى تأثير متغير الخبرة على عزوف الأفراد عن المناصب القيادية.

دراسة محمد وطلبة (2022): استهدفت فهم تصورات مديرات المدارس الإعدادية للمعوقات الثقافية والاجتماعية لتوليهم المناصب القيادية في المدارس الثانوية. اعتمدت الدراسة على منهج النظرية المجذرة، وأظهرت أن أبرز المعوقات تتمثل في عدم موضوعية نظام المسابقات، غياب معايير الاختيار، والافتقار إلى قدوة إدارية. أكدت الدراسة على ضرورة تحسين معايير الاختيار وتوفير بيئة إدارية مهنية تدعم القيادات النسائية.

دراسة الريثي (2022): ركزت على أسباب العزوف عن الترشح للمناصب الإدارية في مدارس التعليم العام بمحافظة الريث. تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من المعلمين والكوادر الإدارية في المدارس. أظهرت النتائج أن أبرز الأسباب هي الضغوط النفسية والعملية، غياب الحوافز المعنوية والمادية، وقلة التدريب والدعم الإداري. أوصت الدراسة بتحسين الحوافز، وتنظيم برامج تدريبية مهنية، وتوفير الدعم الإداري المستمر.

دراسة المطري وآخرون (2021): هدفت إلى الكشف عن أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي في المدارس عن تولي الوظائف الإشرافية. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من 108 من المعلمين ومديري المدارس. أظهرت النتائج أن العزوف كان بدرجة كبيرة بسبب المعوقات الإدارية والفنية، ولم تُسفر الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على المتغيرات المختلفة. وأوصت بضرورة معالجة المعوقات الإدارية والفنية والشخصية التي تمنع الأفراد من تولي المناصب الإشرافية.

دراسة الناظر (2021): هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين تحفيز مديري المدارس والرضا الوظيفي بمديرية تربية وتعليم الخليل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة عشوائية بسيطة مكونة من 320 معلماً ومعلمة. تم تصميم استبانتين لقياس تحفيز المديرين والرضا الوظيفي، حيث أظهرت النتائج أن مستوى تحفيز المديرين جاء بدرجة متوسطة، وكذلك الرضا الوظيفي، مع وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين تحفيز المديرين والرضا الوظيفي. ولم تُظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بناءً على متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة أو التخصص الأكاديمي. أوصت الدراسة بتمكين مديري المدارس من صلاحيات أوسع، وتنفيذ أنظمة الحوافز المبنية على الأداء المهني، وتقديم حوافز بناءً على المبادرات الإبداعية من المعلمين، بالإضافة إلى تعزيز برامج التمكين الإداري.

دراسة التميمي (2019): هدفت إلى استقصاء العوامل التي تقف وراء عزوف معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم عن تولي المناصب القيادية في بيئة العمل التعليمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة إلكترونية من عينة عشوائية بسيطة تضم 93 معلمة. أظهرت نتائج التحليل أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد

العينة حول محور "أسباب العزوف عن المناصب القيادية" تراوحت بين 2.62 و3.94، مع متوسط عام قدره 3.46. كما تراوحت المتوسطات في محور "الأسباب المادية والمعنوية" بين 3.45 و4.31، بمتوسط عام قدره 3.92. وعند تحليل الفروق الإحصائية بناءً على المتغيرات الديموغرافية، بيّنت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات مثل المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة، مما يشير إلى اتفاق عام بين المعلمات حول العوامل المؤدية إلى العزوف عن المناصب القيادية. أوصت الدراسة بضرورة تحسين الحوافز المالية، وتوفير فرص تدريب لتطوير المهارات القيادية، وتكثيف الدعم الاجتماعي لتقليل الضغوط المجتمعية.

2- الدراسات الأجنبية:

دراسة Khumalo (2019): تحليل أسباب عزوف المعلمين عن تولي المناصب الإدارية في المدارس، مؤكدة أن القيادة المدرسية المسيئة، بما في ذلك سوء المعاملة وقلة الثقة، تؤدي إلى عزوف المعلمين عن هذه المناصب. أكدت الدراسة أن ممارسات القيادة السلبية تؤثر سلباً في بيئة العمل والإنتاجية المهنية.

دراسة Armstrong (2016): استقصت أسباب عزوف المعلمين عن المناصب الإدارية، مشيرة إلى أن العقبات الكبرى تتمثل في ضعف الكفاءة الإدارية، تهमيش دور المعلمين في اتخاذ القرارات، والقصور في التأهيل المعرفي. أظهرت الدراسة أن هذه العوامل تمثل أسباباً رئيسية لعزوف المعلمين عن العمل الإداري.

الاستنتاجات من الدراسات السابقة:

تعكس الدراسات السابقة التي تم استعراضها تنوعاً واسعاً في أسباب عزوف المعلمين والمعلمات عن تولي المناصب القيادية والإدارية في المدارس، سواء على المستوى المحلي أو الدولي. كل دراسة تتناول أبعاداً معينة لهذا العزوف، مما يعكس تنوع العوامل المؤثرة على القرار الإداري للمعلمين والمعلمات، وهذا ما يعزز أهمية البحث في هذا الموضوع على مختلف المستويات.

1-التنوع في العوامل المؤثرة:

- **العوامل الاجتماعية والتنظيمية:** تعتبر العوامل الاجتماعية والتنظيمية من أبرز الأسباب التي تم تحديدها في العديد من الدراسات، مثل دراسة الجواهره والمرعي (2024) ودراسة الريثي (2022). ففي الأولى، تم التأكيد على أهمية الأسباب التنظيمية، مثل الضغوطات المتعلقة بالنظام الإداري والأنظمة المعقدة التي لا تشجع المعلمين على تولي المناصب

الإدارية. أما في دراسة الريثي، فقد تم التطرق إلى غياب الحوافز المادية والمعنوية، وهي قضية شائعة عبر معظم الدراسات التي تم استعراضها.

- **الضغوط النفسية:** مثلما ورد في دراسة التميمي (2019) ودراسة الريثي (2022)، أظهرت الدراسات أن الضغوط النفسية التي يواجهها المعلمون في المناصب القيادية قد تكون أحد الأسباب الرئيسية لعزوفهم عن هذه المناصب، وهو ما يؤكد على ضرورة توفير بيئة صحية وخالية من الضغوط لتشجيع المعلمين على قبول الأدوار القيادية.
- **قلة التدريب والدعم الإداري:** كما في دراسة التميمي (2019) ودراسة الريثي (2022)، حيث تبين أن نقص التدريب المتخصص والدعم الإداري يعد من العوامل المؤثرة في العزوف عن المناصب القيادية. حيث تؤكد الدراسات على أهمية إتاحة الفرص التدريبية والمهنية لتعزيز مهارات القيادة لدى المعلمين، مما يعزز قدرتهم على تحمل المسؤوليات الإدارية.

2-التأثيرات الثقافية والاجتماعية:

في الدراسات التي تركزت على البُعد الثقافي والاجتماعي، مثل دراسة محمد وطلبة (2022) ودراسة (Armstrong 2016)، تم تسليط الضوء على تأثيرات المعوقات الاجتماعية والثقافية في تمكين المرأة من تولي المناصب القيادية. على سبيل المثال، كانت إحدى العوامل المحددة في دراسة محمد وطلبة (2022) هي عدم وجود قدوة إدارية نسائية قوية، وهو ما يشير إلى أهمية تفعيل برامج لتشجيع السيدات على الوصول إلى المناصب القيادية من خلال الدعم الاجتماعي والتدريب المكثف.

3- النتائج المشتركة في الدراسات:

عدة دراسات مثل دراسة الناظر (2021) ودراسة المطري (2021) تظهر أن مستوى الرضا الوظيفي والتحفيز الإداري لهما تأثير كبير على عزوف المعلمين عن تولي المناصب القيادية. وأشارت الدراسات إلى أن تحفيز المديرين وتفعيل الحوافز المالية والمعنوية يعد من الضروريات لتشجيع المعلمين على قبول المناصب الإدارية.

4-توصيات الدراسات:

تتفق العديد من الدراسات في ضرورة تحسين بيئة العمل وتعزيز الدعم الإداري والتدريب المهني. فمثلاً، في دراسة الجواهرة والمرعي (2024)، تم التأكيد على أهمية توفير برامج تثقيفية لمعالجة الضغوط النفسية، وهو ما يتوافق مع توصيات أخرى مثل دراسة التميمي (2019) التي دعت إلى تحسين الحوافز المالية والمعنوية.

كما تظهر توصيات دراسات أخرى أهمية المشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرارات، مثل دراسة الناظر (2021) التي أكدت على ضرورة إشراك المديرين في تقييم المعلمين وتقديم الحوافز استنادًا إلى المبادرات الإبداعية.

5- الفروق الديموغرافية:

تُظهر بعض الدراسات، مثل دراسة الجواهره والمرعي (2024)، تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية على عزوف المعلمين والمعلمات عن المناصب القيادية، مثل متغير الخبرة. حيث بيّنت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرات المختلفة، مما يسلط الضوء على أن التجربة المهنية قد تؤثر في تصورات المعلمين حول المسؤوليات القيادية.

الخلاصة:

تظهر الدراسات السابقة أن العوامل المؤثرة في عزوف المعلمين والمعلمات عن تولي المناصب القيادية لا تقتصر على سبب واحد، بل هي مجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، التنظيمية، والإدارية. وبالتالي، يبرز ضرورة تبني استراتيجيات شاملة تتضمن تحسين الحوافز المادية والمعنوية، تطوير المهارات القيادية، وتقديم الدعم الاجتماعي والتدريب المهني المستمر، مع ضرورة أن تكون هذه الحلول موجهة خصيصًا لفئات معينة من المعلمين حسب تجربتهم وحاجاتهم الخاصة.

الاهتمام بتلك الدراسات يوفر أساسًا قويًا لفهم الأسباب التي تدفع المعلمين إلى العزوف عن المناصب القيادية، ويمكن الاستفادة منها في وضع استراتيجيات تهدف إلى تعزيز قدرة المعلمين والمعلمات على تولي هذه المناصب بما يخدم المنظومة التعليمية بشكل عام.

الإطار الميداني للدراسة:

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي تحاول من خلاله وصف الظاهرة بموضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

مصادر جمع البيانات:

استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين لجمع للبيانات: المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بأسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام للبنات بمكتب تعليم الدرب، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولتها،

والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة؛ والمصادر الأولية: تمثلت بالاستبانة كأداة للدراسة، والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الكادر التعليمي والتربوي بمكتب التعليم بمحافظة الدرب، وضمن الوظائف التالية: (مشرفة تربوية، مديرة، وكيلة، معلمة). حيث تم اختيار عينة عشوائية من المجتمع المستهدف والتي تضم (141) من المعلمات والوكيلات، والمديرات، والمشرفات التربوية في مدارس تعليم البنات بمحافظة الدرب.

المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ($5-1=4$)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ($5/4=0.80$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (1): المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20% - 36%	ضعيفة جداً
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	ضعيفة
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68% - 84%	كبيرة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84% - 100%	كبيرة جداً

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبانة، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

صدق أداة الدراسة:

الاتساق الداخلي:

جدول (2): نتائج الاتساق الداخلي لأسباب الغزوف عن إدارة مدارس التعليم العام للبنات بمكتب تعليم الدرب

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	العبء الوظيفي الملقى على عاتق المديرية، وامتداد ذلك خارج أوقات الدوام المدرسي.	0.863**	0.000
2.	ضعف دور مديرة المدرسة في تهيئة وإعداد وترشيح القيادات المدرسية المستقبلية.	0.729**	0.000
3.	ضعف الدعم المعنوي والمساندة المقدمة لمديرة المدرسة من مشرفة الإدارة المدرسية ومكتب التعليم.	0.795**	0.000
4.	ضعف دور مكتب التعليم والإدارة التعليمية في إعداد الصف الثاني لإدارات المدارس.	0.747**	0.000
5.	قلة توافر الكوادر الإدارية المساندة مساعد إداري، سكرتير، مراسلة.	0.782**	0.000
6.	قلة الموارد المالية المساعدة على القيام بمناشط المدرسة وفعاليتها.	0.799**	0.000
7.	قصور التجهيزات المدرسية وسوء صيانة المباني التعليمية.	0.805**	0.000
8.	قلت تفاعل المكتب والإدارة التعليمية مع الشكاوى أو الملاحظات أو المقترحات من قبل مديريات المدارس.	0.817**	0.000
9.	الإجهاد الجسدي والنفسي الناتج عن ممارسة الإدارة المدرسية.	0.780**	0.000
10.	ضعف الأمان الوظيفي لدى مديرة المدرسة في ضوء المستجدات الطارئة على التعليم.	0.794**	0.000
11.	ضعف رغبة المعلمة والوكيلة في تحمل مسؤوليات أكبر دون حوافز كافية.	0.774**	0.000
12.	تدني مستوى الثقة بالنفس لدى كثير من المعلمات والوكيلات في المدارس والخوف من الفشل.	0.831**	0.000
13.	ضعف خبرة مديرة المدرسة في ممارسة تشكيل اللجان والفرق الإدارية بالمدرسة.	0.758**	0.000
14.	الضغوط التي تمارس على مديرة المدرسة من قبل المسؤولين والمجتمع المحلي.	0.761**	0.000
15.	تدني مستوى الدعم المجتمعي والشراكة المجتمعية للمدرسة ومساندة أولياء الأمور.	0.759**	0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
16.	تحمل مديرة المدرسة مسؤولية متابعة تأمين احتياجات المدرسة.	0.764**	0.000
17.	تحمل مديرة المدرسة تكاليف مالية زائدة عن الميزانية المعتمدة.	0.783**	0.000
18.	كثرة أعداد الطالبات والمعلمات بالمدرسة.	0.796**	0.000
19.	مشكلات الطالبات السلوكية ضد العاملات بالمدرسة.	0.818**	0.000
20.	قصور آليات الترشيح لمقاعد الإدارة المدرسية أدت لوجود مديرات ووكيلات غير قادرات على تحمل المسؤوليات الإدارية.	0.797**	0.000
21.	ضعف نظام المكافآت والحوافز المقدمة لمديرة المدرسة.	0.820**	0.000
22.	المركزية الشديدة التي تمارسها بعض مديرات المدارس تحول دون اكتساب المعلمات والوكيلات الخبرة الكافية للإدارة المدرسية.	0.807**	0.000
23.	الخوف من التعامل المباشر مع المجتمع المحلي.	0.766**	0.000
24.	تحمل مديرات المدرسة لأخطاء منسوبات المجتمع المدرسي.	0.790**	0.000

** دالة إحصائية عند 0.01.

يوضح جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام للبنات بمكتب تعليم الدرب والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يُعد محور أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام للبنات بمكتب تعليم الدرب صادقاً لما وضع لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

تم قياس ثبات الاستبانة وذلك بقياس معامل الثبات لأسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام للبنات بمكتب تعليم الدرب وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل كرونباخ ألفا، والتجزئة النصفية، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3).

جدول (3): قياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام للبنات بمكتب تعليم الدرب.	24	0.921	0.904

يتضح من النتائج المبينة في جدول (3) بأن قيمة معامل كرونباخ ألفا مرتفعة لأسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام للبنات بمكتب تعليم الدرب، حيث بلغت (0.921)، وجاءت النتائج مقاربة عند استخدام التجزئة النصفية، حيث بلغت (0.904)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع، وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج.

اختبار التوزيع الطبيعي:

قامت الباحثة باستخدام اختبار كولمجروف سمرنوف (K-S Test) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

جدول (4): اختبار التوزيع الطبيعي K-S Test

المحاور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية Sig.
أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام للبنات بمكتب تعليم الدرب	24	1.145	0.163

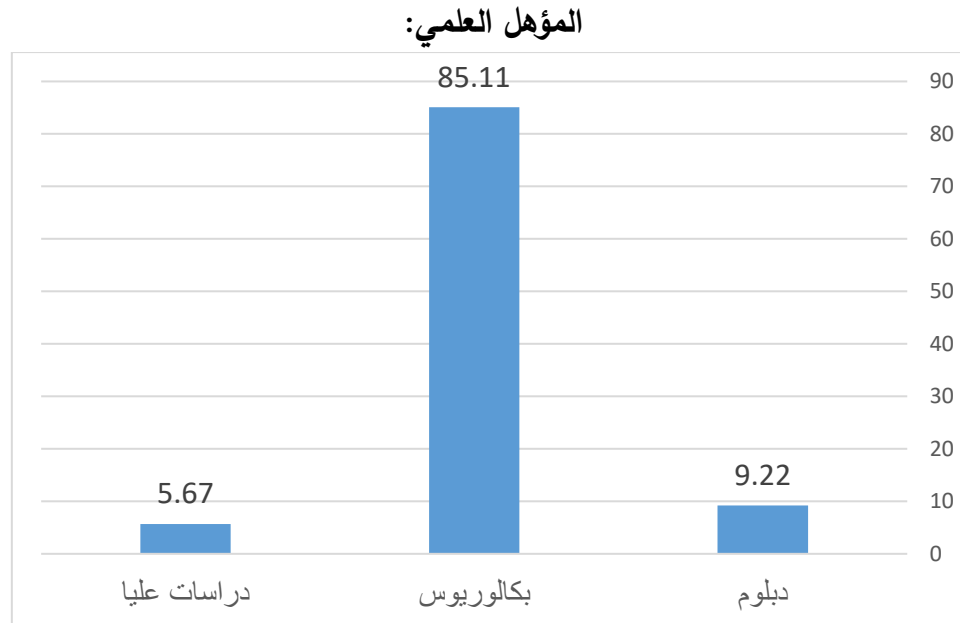
يوضح جدول (4) بأن القيمة الاحتمالية لأسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام للبنات بمكتب تعليم الدرب هي أكبر من (0.05)، مما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package (SPSS) (for the Social Sciences)، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:
- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف مجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والتجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
- اختبار (K-S Test) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- اختبار (T-Test) لعينة واحدة، وذلك لقياس اتجاه آراء مجتمع الدراسة حول محور الدراسة.

• اختبار (One Way ANOVA) لقياس الفروق بين آراء فئات الدراسة المختلفة حول محور الدراسة.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:



شكل (1): توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

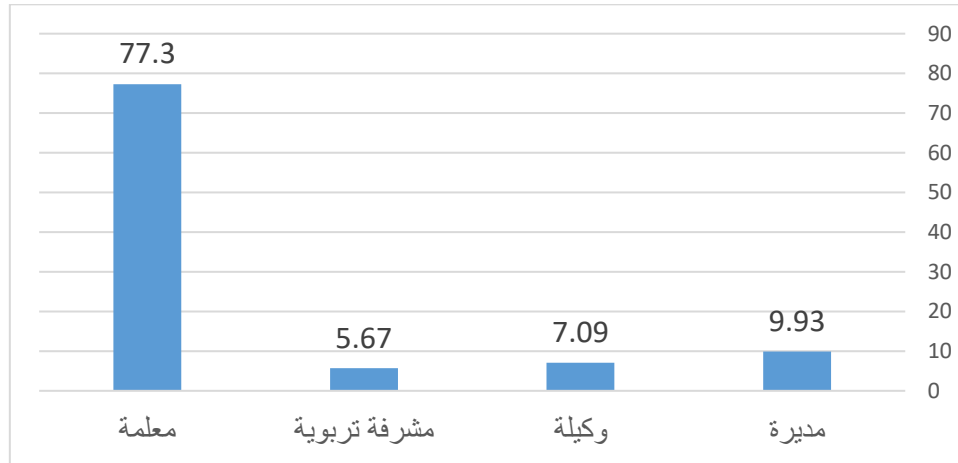
تشير النسبة الأكبر من أفراد العينة (85.11%) إلى أن غالبية المشاركات يحملن مؤهل البكالوريوس، وهو ما يعكس الواقع العام للكادر التربوي النسائي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، حيث يُعد البكالوريوس هو المؤهل الأكاديمي الأساسي والأكثر شيوعاً لشغل وظائف التعليم، ويُعزز هذا التوزيع مصداقية الدراسة، حيث تمثل هذه الفئة الشريحة الأوسع من العاملات في الميدان، ويمكن من فهم آرائهن بدقة حول أسباب العزوف عن الإدارة المدرسية.

أما النسبة الأقل نسبياً (9.22%) فتمثل الحاصلات على دبلوم، وهي فئة بدأت تقل تدريجياً في ظل متطلبات وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لرفع مستوى التأهيل المهني للكوادر التعليمية، وعلى الرغم من أن نسبتهن منخفضة في العينة، فإن تمثيل هذه الفئة يظل مهماً لإبراز رؤى من قدمن إلى المهنة منذ سنوات طويلة أو يعملن في تخصصات محددة، ووجود هذه الفئة يعزز شمولية الدراسة في احتواء مختلف المستويات التعليمية.

أما فئة الدراسات العليا (5.67%)، ورغم أنها الأقل تمثيلاً في العينة، إلا أن وجودها مهم كمؤشر على تطور بعض الكوادر التعليمية نحو التأهيل المتقدم، ومع ذلك فإن النسبة المنخفضة تعكس واقعاً مفاده أن نسبة من يتوجهن لاستكمال الدراسات العليا في القطاع التعليمي لا تزال محدودة، وربما ترتبط بعدة عوامل مثل طبيعة العمل، وضغوط الوقت، وفرص الترقّي المحدودة،

ويُظهر هذا التوزيع حاجة النظام التعليمي لتشجيع التطوير الأكاديمي والمهني للعاملات في السلك التعليمي وتهيئة بيئة محفزة على مواصلة التعليم العالي.

الوظيفة الحالية:



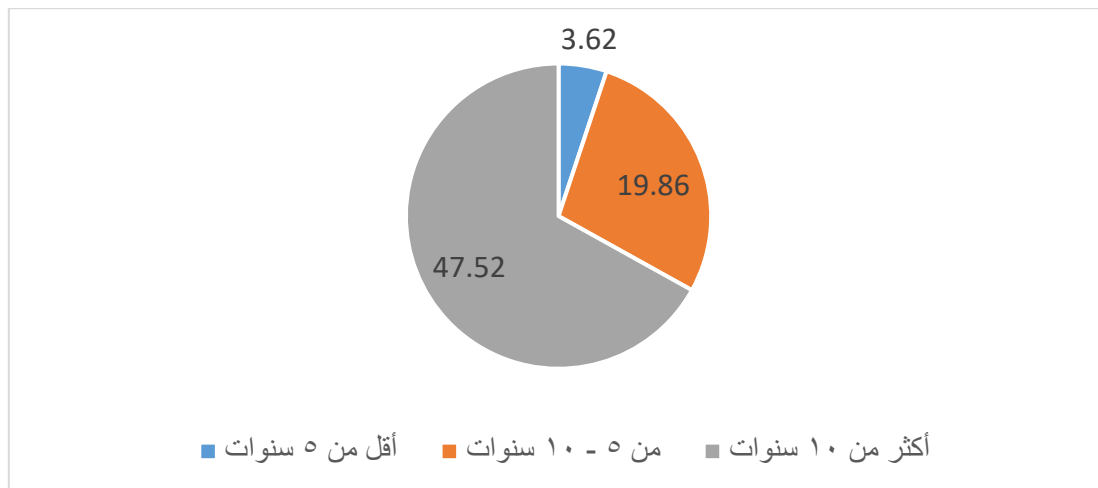
شكل (2): توزيع عينة الدراسة وفقاً للوظيفة الحالية

تُظهر النسبة الكبرى من العينة (77.30%) أن غالبية المشاركات في الدراسة يعملن في وظيفة معلمة، وهو ما يعكس بدقة التركيبة الفعلية للكادر التربوي في مدارس المملكة العربية السعودية، حيث تمثل المعلمات القاعدة الأوسع في السلم الوظيفي التربوي، ويُعد تمثيل هذه الفئة بالغ الأهمية، إذ إن آراءهن تسلط الضوء على تصورات من هنّ في موقع الاستعداد المستقبلي للإدارة، وقد شهدن عن قرب ما تواجهه المديرات من تحديات.

أما نسبة المديرات (9.93%) فتُعد مناسبة لقياس وجهات نظر من خضن فعلياً تجربة القيادة المدرسية، ويمتلكن الخبرة الميدانية المباشرة التي تؤهلن للحكم الواقعي على أسباب العزوف، فرؤيتهن تستند إلى تجارب معيشة، والعمق في تحليل بيئة العمل الإداري.

أما الوكيلات (7.09%) والمشرفات التربويات (5.67%) فتمثل مشاركتهن دعمًا نوعيًا للدراسة، فهنّ في مواقع إدارية داعمة أو إشرافية تتيح لهنّ فهم التحديات من منظور تنظيمي وإداري، وتُعد هذه الفئات أقرب إلى خط الإدارة من المعلمات، ما يجعل ملاحظتهن تجمع بين النظر من زوايا أخرى للأساليب الإدارية وبين المعرفة المباشرة بمعاينة القائدات، ورغم نسبتهن المحدودة، فإن وجودهن يُثري نتائج الدراسة ويوفّر توازنًا بين مختلف المستويات الإدارية في النظام التعليمي.

سنوات الخبرة:



شكل (3): توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

تشير النتائج إلى أن أكبر نسبة من المشاركين (47.52%) يمتلكون خبرة أكثر من 10 سنوات، مما يعكس مشاركة شريحة ناضجة ومتمرسه من الكادر التربوي، وتُعد هذه الفئة مصدرًا مهمًا للمعلومات في الدراسة، حيث يملكون خبرة طويلة في الميدان، واطلاعًا عميقًا على تطورات العمل المدرسي ومشكلات الإدارة، ويعززون مصداقية النتائج نظرًا لاعتماد آرائهم على التجربة والخبرة المباشرة عبر سنوات طويلة.

في المقابل، جاءت فئة من لديهم أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة (3.62%)، وهي نسبة تمثل الجيل الأحدث في القطاع التربوي، إذ تعكس آراء من اللاتي لا زلن في بدايات المسار المهني، ويُنظر إلى موقفهم من الإدارة المدرسية كمؤشر على نظرة الجيل الجديد نحو القيادة التعليمية. كما قد تكشف آراؤهم عن تصورات مسبقة أو مواقف متأثرة بما يُشاهد في بيئة العمل أكثر من الخبرة الشخصية.

أما الفئة التي تملك خبرة من 5 إلى 10 سنوات فقد شكّلت نسبة (19.86%)، وتُعد مرحلة انتقالية بين التأسيس المهني والاستعداد لمناصب قيادية. وتُعتبر آراؤهم مزيّجًا بين الإلمام بالتحديات والقدرة على تقييم الفرص المستقبلية للإدارة، ما يمنح الدراسة بُعدًا تقييميًا واقعيًا من قبل من هم في منتصف المسار المهني.

الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات:

السؤال الرئيس الأول: ما هي أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام للبنات بمكتب

تعليم الدرب؟

للإجابة عن السؤال الرئيس الأول، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار (T)، كذلك الترتيب، ودرجة الموافقة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (5): تحليل فقرات أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام للبنات بمكتب تعليم الدرب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	اختبار (T)	الترتيب	درجة الموافقة
(1)	العبء الوظيفي الملقى على عاتق مديرة، وامتداد ذلك خارج أوقات الدوام المدرسي.	4.36	87.23	0.426	26.018	كبيرة جدًا	1
(2)	ضعف دور مديرة المدرسة في تهيئة وإعداد وترشيح القيادات المدرسية المستقبلية.	2.88	57.59	0.531	5.331	متوسطة	22
(3)	ضعف الدعم المعنوي والمساندة المقدمة لمديرة المدرسة من مشرفة الإدارة المدرسية ومكتب التعليم.	3.23	64.54	0.552	6.449	متوسطة	18
(4)	ضعف دور مكتب التعليم والإدارة التعليمية في إعداد الصف الثاني لإدارات المدارس.	3.32	66.38	0.619	6.691	متوسطة	17
(5)	قلة توافر الكوادر الإدارية المساندة: مساعد إداري، سكرتير، مراسلة.	3.82	76.31	0.474	12.637	كبيرة	10
(6)	قلة الموارد المالية المساعدة على القيام بمناشط المدرسة وفعاليتها.	4.14	82.84	0.608	21.614	كبيرة	5
(7)	قصور التجهيزات المدرسية وسوء صيانة المباني التعليمية.	4.06	81.13	0.585	20.064	كبيرة	6
(8)	قلة تفاعل المكتب والإدارة التعليمية مع الشكاوى أو الملاحظات أو المقترحات من قبل مديريات المدارس.	3.43	68.65	0.537	6.727	كبيرة	16
(9)	الإجهاد الجسمي والنفسي الناتج عن ممارسة الإدارة المدرسية.	4.30	86.10	0.472	23.784	كبيرة جدًا	2
(10)	ضعف الأمان الوظيفي لدى مديرة المدرسة في ضوء	3.50	69.93	0.498	6.994	كبيرة	14

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	اختبار (T)	الترتيب	درجة الموافقة
	المستجدات الطارئة على التعليم.						
(11)	ضعف رغبة المعلمة والوكيلة في تحمل مسؤوليات أكبر دون حوافز كافية.	3.95	79.01	0.536	16.399	كبيرة	8
(12)	تدني مستوى الثقة بالنفس لدى كثير من المعلمات والوكيلات في المدارس والخوف من الفشل.	2.83	56.60	0.599	5.094	متوسطة	23
(13)	ضعف خبرة مديرة المدرسة في ممارسة تشكيل اللجان والفرق الإدارية بالمدرسة.	2.73	54.61	0.577	4.511	متوسطة	24
(14)	الضغوط التي تمارس على مديرة المدرسة من قبل المسؤولين والمجتمع المحلي.	4.16	83.12	0.624	21.993	كبيرة	4
(15)	تدني مستوى الدعم المجتمعي والشاركة المجتمعية للمدرسة ومساندة أولياء الأمور.	3.85	77.02	0.581	14.337	كبيرة	9
(16)	تحمل مديرة المدرسة مسؤولية متابعة تأمين احتياجات المدرسة.	4.26	85.11	0.606	22.397	كبيرة جدًا	3
(17)	تحمل مديرة المدرسة تكاليف مالية زائدة عن الميزانية المعتمدة.	4.00	80.00	0.643	18.505	كبيرة	7
(18)	كثرة أعداد الطالبات والمعلمات بالمدرسة.	3.78	75.60	0.562	10.697	كبيرة	11
(19)	مشكلات الطالبات السلوكية ضد العاملات بالمدرسة.	3.50	69.93	0.589	6.893	كبيرة	15
(20)	قصور آليات الترشيح لمقاعد الإدارة المدرسية أدت لوجود مديرات ووكيلات غير قادرات على تحمل المسؤوليات الإدارية.	3.12	62.41	0.513	6.005	متوسطة	20

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	اختبار (T)	الترتيب	درجة الموافقة
(21)	ضعف نظام المكافآت والحوافز المقدمة لمديرة المدرسة.	3.64	72.77	0.549	9.619	كبيرة	12
(22)	المركزية الشديدة التي تمارسها بعض مديرات المدارس تحول دون اكتساب المعلمات والوكيلات الخبرة الكافية للإدارة المدرسية.	3.17	63.40	0.499	6.318	متوسطة	19
(23)	الخوف من التعامل المباشر مع المجتمع المحلي.	2.92	58.44	0.457	5.815	متوسطة	21
(24)	تحمل مديرات المدرسة لأخطاء منسوبات المجتمع المدرسي.	3.62	72.34	0.485	8.169	كبيرة	13
	المجموع	3.61	72.13	0.509	10.285	كبيرة	

من خلال الجدول السابق يتضح بأن المتوسط الحسابي لأسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام للبنات بمكتب تعليم الدرب بلغ (3.61) بوزن نسبي بلغ (72.13%)، أما فيما يتعلق باختبار (T) لعينة مستقلة عند (T=3)، فقد بلغت قيمته (10.285)، وهذا يعني أن أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام للبنات بمكتب تعليم الدرب جاءت درجة (كبيرة) من وجهة نظر الكادر التربوي والتعليمي بمكتب تعليم الدرب وضمن الوظائف التالية: (المشرفة التربوية، المديرة، الوكيل، المعلمة).

حيث تفسر الباحثة النتائج على النحو التالي:

أعلى نتيجة ظهرت وهي بنسبة (87.23%)، درجة (كبيرة جداً)، بالفقرة رقم (1)، والتي تنص على: (العبء الوظيفي الملقى على عاتق مديرة، وامتداد ذلك خارج أوقات الدوام المدرسي).

يُظهر ارتفاع هذه النسبة إدراكاً كبيراً من المشاركات لحجم الأعباء الوظيفية التي تتحملها مديرة المدرسة، بما يتجاوز ساعات الدوام الرسمية، حيث لا تقتصر مسؤولياتها على الإدارة التربوية، بل تمتد لتشمل المهام الإدارية، والمتابعة اليومية، والتعامل مع الطالبات والمعلمات، وأولياء الأمور، والجهات الإشرافية، ما يرهق المديرات نفسياً وجسدياً.

كما أن متطلبات التقارير المستمرة، وحضور الاجتماعات، والتجاوب مع التكاليفات من مكتب التعليم، يزيد من الضغط خارج ساعات العمل الرسمي، مما ينعكس سلبيًا على التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وتشير هذه النتيجة إلى أن كثيرًا من العاملات في الميدان يرين في هذا العبء سببًا جوهريًا للعزوف عن التقدم للإدارة المدرسية.

علاوة على ذلك، يعكس هذا المؤشر حاجة النظام التعليمي إلى إعادة النظر في توزيع المهام الإدارية وتقويض بعض الصلاحيات، أو تعزيز الدعم الإداري والفني للمديرات، لضمان عدم تحمّلهن مسؤوليات تفوق طاقتهن، وبالتالي تقليل معدل النفور من تولي إدارة المدارس.

ظهرت أدنى نتيجة بنسبة (54.61%)، درجة (متوسطة)، بالفقرة رقم (13)، والتي تنص على: (ضعف خبرة مديرة المدرسة في ممارسة تشكيل اللجان والفرق الإدارية بالمدرسة).

تدل هذه النتيجة المنخفضة نسبيًا على أن ضعف الخبرة في تشكيل اللجان والفرق الإدارية لا يُعد من العوامل المؤثرة بقوة في عزوف الكوادر عن تولي إدارة المدارس. فقد يكون هناك إدراك عام بأن هذا الجانب يمكن اكتسابه بالتدريب والتوجيه، ولا يمثل تحديًا مقلقًا مقارنة بالعوامل الأخرى الأكثر ارتباطًا بضغط العمل والمهام المتشعبة.

كما يشير ذلك إلى أن المشرفات التربويات والمديرات والوكيلات والمعلمات يرون أن العمل الجماعي داخل المدرسة بات أكثر وضوحًا وتنظيمًا مع تكرار التجربة الإدارية، وأن تشكيل اللجان يُعد من المهام التي يتم تناولها بروتين إداري معروف يمكن التعامل معه بسهولة، خاصة في ظل وجود نماذج إجرائية معتمدة من وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

ومن جهة أخرى، قد تعكس النتيجة نوعًا من الثقة في القدرات القيادية للمديرات، بحيث لا يُنظر إلى ضعف الخبرة الأولية في هذا المجال كعائق دائم أو جوهري. وهذا يسلط الضوء على أهمية استثمار برامج التأهيل المهني لتعزيز هذه المهارات لدى القادة الجدد دون أن يُنظر إليها كسبب رئيسي للعزوف.

متوسط النتائج والتي ظهرت بنسبة (72.13%) وهي درجة (كبيرة)، تعبر عن العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام للبنات بمكتب تعليم الدرب.

تشير هذه النتيجة المتوسطة المرتفعة إلى وجود قناعة واسعة نسبية بين المستجيبات بوجود معوقات متعددة تحول دون رغبة الكفاءات النسائية في تولي مناصب الإدارة المدرسية، وهي نتيجة تعكس وجود ظاهرة حقيقية لا يمكن تجاهلها، وقد يكون هذا العزوف ناتجًا عن تراكم عدة عوامل منها ضغوط العمل، ضعف الحوافز، صعوبة التوفيق بين الأدوار المهنية والأسرية، وأحيانًا غياب بيئة داعمة.

كما تعبر النسبة عن وجود إدراك جماعي بأن العمل الإداري لا يحظى بالتقدير أو التسهيلات الكافية، مقارنة بحجم المسؤوليات، مما يدفع العديد من الكوادر المؤهلة للعزوف عن الإدارة رغم امتلاكهن المهارات اللازمة، كما قد تكون (الرغبة في الاستقرار الوظيفي بعيداً عن الأعباء الإدارية) تمثل توجهاً شائعاً بين المعلمات.

وأخيراً، فإن هذه النتيجة تُعد مؤشراً مهماً لصناع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، لدراسة بيئة العمل الإداري في مدارس التعليم العام للبنات، وتحفيز الكوادر النسائية المؤهلة عبر تقليل الضغوط، وتوفير مسارات تدريبية وتحفيزية، بما يعزز الإقبال على القيادة التربوية ويحقق أهداف تطوير التعليم العام للبنات في المنطقة. وتُعزز نتائج الدراسة الحالية ما توصلت إليه دراسة التميمي (2019) التي أشارت إلى أن ضغوط العمل تمثل عاملاً جوهرياً في إحجام المعلمات عن تولي المناصب القيادية، كما تتقاطع هذه النتيجة مع دراسة الريثي (2022) التي أوضحت أن الضغوط النفسية والمهنية وضعف الحوافز من أبرز معوقات الترشيح الإداري، مما يدل على إدراك واسع بأن بيئة العمل الحالية تفتقر إلى الدعم الكافي. ويتفق هذا الطرح كذلك مع دراسة Khumalo (2019) التي ربطت بين القيادة المدرسية المرهقة والعزوف عن المناصب، مما يعكس الحاجة لتوزيع المهام الإدارية وتقديم الدعم الفني للمديرات. وفي المقابل، فإن النتيجة الأقل (54.61%)، المرتبطة بضعف خبرة تشكيل اللجان، تتماشى مع ما ورد في دراسة محمد وطلبة (2022) ودراسة الجواهرة والمرعي (2024) من أن هذه الجوانب قابلة للتطوير عبر التدريب ولا تُعد عائقاً رئيسياً، ما يعكس ثقة ضمنية بقدرات القيادات النسائية. وبصورة عامة، فإن المتوسط العام المرتفع (72.13%) يعكس وجود ظاهرة واضحة لعزوف الكوادر النسائية عن الإدارة المدرسية، وهو ما تدعمه دراسة المطري وآخرون (2021) ودراسة الناظر (2021) التي شددت على أهمية تعزيز الحوافز وتمكين القيادات التربوية لتقليل هذا العزوف وتحقيق بيئة قيادية محفزة وجاذبة.

هل توجد فروق لمتوسط استجابات عينة الدراسة حول أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام للبنات بمكتب تعليم الدرب تبعاً للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن السؤال الثاني، قامت الباحثة بوضع فرضية تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط استجابات عينة الدراسة حول اتخاذ القرار الشرائي بالمحافظات الجنوبية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار One Way ANOVA لمتغير المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة.

جدول (6): تحليل الفروق حول أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام للبنات بمكتب تعليم الدرب

المتغير	الاختبار	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	One Way ANOVA	1.359	0.250	غير دالة
الوظيفة الحالية	One Way ANOVA	0.718	0.543	غير دالة
سنوات الخدمة	One Way ANOVA	0.991	0.611	غير دالة

من خلال الجدول السابق يمكن للباحثة أن تستخلص مجموعة من النتائج والتعقيب عليها على النحو التالي:

المؤهل العلمي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط استجابات عينة الدراسة حول أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام للبنات بمكتب تعليم الدرب تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة اختبار (One Way ANOVA) (1.359)، والقيمة الاحتمالية (0.250)، وهي أكبر من (0.05).

تعكس هذه النتيجة أن مستوى التحصيل الأكاديمي لا يحدث فرقاً في تصورات المشرفات التربويات أو الوكيلات أو المديرات أو الوكيلات أو المعلمات حول أسباب العزوف عن تولي إدارة المدارس، سواء أكانت المجيبة تحمل مؤهل الدبلوم أو البكالوريوس أو الدراسات العليا، فإن رؤيتهن لأسباب العزوف متقاربة، ما يشير إلى أن التحديات المرتبطة بالإدارة المدرسية محسوسة لدى الجميع، بغض النظر عن عمق المعرفة الأكاديمية أو التخصصية التي تمتلكها كل فئة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن أسباب العزوف ترتبط بطبيعة العمل الإداري نفسه، لا بالقدرة العلمية أو التأهيل المهني، فعلى الرغم من أن الحاصلات على مؤهلات عليا قد يمتلكن أدوات نظرية وتحليلية متقدمة، إلا أن الواقع العملي داخل المدارس يفرض معوقات مشتركة تؤثر على جميع الفئات، مثل كثافة الأعباء الإدارية، الضغط النفسي، وقلة الحوافز، وهي عوامل لا يخف تأثيرها بزيادة المؤهل.

كما يمكن فهم هذه النتيجة على أنها مؤشر على وجود فجوة بين المؤهل الأكاديمي ومتطلبات الواقع الإداري في المدارس، فحتى الحاصلات على دراسات عليا قد لا يجدن الدعم المؤسسي الكافي لتطبيق ما تعلمنه في الإدارة الميدانية، مما يؤدي إلى تساوي مستويات الإحجام

عن تولي الإدارة بين مختلف الفئات، وهذا يدعو إلى مراجعة آليات تمكين القيادات النسائية، بحيث تُربط المؤهلات بفرص دعم حقيقي وتمكين إداري فعال.

الوظيفة الحالية:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط استجابات عينة الدراسة حول أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام للبنات بمكتب تعليم الدرب تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية، حيث بلغت قيمة اختبار (One Way ANOVA) (0.718)، والقيمة الاحتمالية (0.543)، وهي أكبر من (0.05).

تعكس هذه النتيجة أن جميع فئات الوظائف داخل البيئة التعليمية بمدارس التعليم العام للبنات يشتركن في رؤية مقاربة تجاه أسباب العزوف عن الإدارة المدرسية، ويُفهم من ذلك أن التحديات التي تواجه مديرة المدرسة أصبحت واضحة لجميع العاملات في الميدان التربوي، حتى لمن لم يتولين فعلياً منصب الإدارة، وذلك من خلال الملاحظة اليومية والاحتكاك المباشر بسير العمل المدرسي.

كما تشير هذه النتيجة إلى أن العزوف عن الإدارة ليس فقط نتيجة تجارب شخصية لمن هن في مواقع القيادة، بل هو أيضاً نتيجة "ثقافة مهنية" سائدة حول صعوبة العمل الإداري، وتشابك المهام، وقلة الحوافز، وكثرة الأعباء. وهو ما يجعل حتى المعلمات والوكيلات - رغم أنهن في مسار مهني يؤهلهن مستقبلاً للإدارة - لا يبدین حماساً لتولي هذه المسؤولية، بالنظر لما يرينه من ضغوط تواجه المديرات والمشرفات.

من جهة أخرى، فإن هذا التماثل في الاستجابات بين الوظائف المختلفة يعكس وجود إدراك مشترك وواقعي لطبيعة الصعوبات التي تواجه القيادات النسائية في مدارس البنات. كما يمكن أن يُقرأ على أنه دعوة لمراجعة بيئة العمل المدرسي بشكل عام، بحيث تُخفف الأعباء عن الإدارات، ويُعزز الدعم المؤسسي، وتُتاح الفرص لبناء قيادة تعليمية جاذبة، تراها جميع فئات العاملات فرصة للنمو والتأثير لا عبئاً يجب تجنبه.

سنوات الخبرة:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط استجابات عينة الدراسة حول أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام للبنات بمكتب تعليم الدرب تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة اختبار (One Way ANOVA) (0.991)، والقيمة الاحتمالية (0.611)، وهي أكبر من (0.05).

تشير هذه النتيجة إلى أن العامل الزمني، والمتمثل في سنوات الخبرة، لا يحدث تأثيراً جوهرياً في تصورات المجيبات حول أسباب العزوف عن تولي الإدارة المدرسية، وهذا يعني أن المعلومات والوكيلات والمديرات والمشرفات التربويات، سواء كانت خبرتهن قليلة أو طويلة، يتشاركن نظرة متقاربة تجاه التحديات والصعوبات المرتبطة بالإدارة المدرسية. فالمشكلات التي تم رصدها - مثل العبء الوظيفي، المسؤوليات المتداخلة، ونقص الدعم - تُدرك على نحو واسع بغض النظر عن سنوات العمل في المجال.

كما يعكس ذلك أن هذه الأسباب ليست ناتجة عن نقص في النضج المهني أو قلة الخبرة، بل هي تحديات موضوعية قائمة تواجه الجميع دون تمييز، فقد تكون المعلمة الجديدة قد شهدت هذه الأعباء من خلال ملاحظتها لمديرتها، في حين أن ذات المشكلات تتكرر وتتراكم في نظر ذوات الخبرة الطويلة. هذا يضيف على نتائج الدراسة مصداقية إضافية، حيث يدعم الاستنتاج بأن العزوف ناتج عن خصائص هيكلية أو تنظيمية في بيئة العمل، وليس عن اختلافات فردية مرتبطة بالمدة الزمنية للخدمة.

تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة التميمي (2019)، ودراسة المطري وآخرون (2021)، ودراسة الناظر (2021)، التي لم ترصد فروقاً ذات دلالة إحصائية تبعاً للمؤهل أو سنوات الخبرة، وأكدت أن العزوف يرتبط بمحددات تنظيمية ومهنية مثل الضغوط الإدارية وقلة الحوافز، لا بالتحصيل الأكاديمي أو الأقدمية. كما دعمت دراسة (Armstrong 2016) هذا التوجه من خلال التأكيد على أن ضعف البيئة الإدارية والقصور في التأهيل القيادي يشكلان عوامل عزوف عامة بغض النظر عن الخلفيات الفردية.

من ناحية أخرى، تخالف نتائج الدراسة الحالية ما توصلت إليه دراسة الجواهرة والمرعي (2024)، التي رصدت فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين وفي متغيرات مثل الخبرة، معتبرة أن الخبرة العملية تحدث تأثيراً في نظرة الأفراد للعزوف الإداري. كما تختلف مع دراسة (Khumalo 2019) التي بينت أن تجارب المعلمين السلبية مع القيادة المدرسية تؤثر بدرجات متفاوتة بحسب موقعهم الوظيفي، مما يوحي بوجود فروق في الإدراك متعلقة بالوظيفة.

ورغم هذا الاختلاف، فإن نتائج الدراسة الحالية تسلط الضوء على أن الإجماع بين المعلمات والمشرفات والمديرات، بغض النظر عن تخصصهن أو عدد سنوات خدمتهن، يُعد مؤشراً مهماً على عمق المشكلة وامتدادها، ويعكس أن بيئة العمل التربوي تواجه تحديات مشتركة تتطلب حلولاً هيكلية لا فردية. ويدعو ذلك إلى ضرورة إعادة النظر في أنظمة الحوافز، وتوزيع المهام، وبناء برامج تطوير مهني موحدة لا تعتمد على تصنيف الكوادر بقدر ما تركز على معالجة العوامل المسببة للعزوف ذاته. علاوة على ذلك، يُظهر هذا التشابه في وجهات النظر بين فئات الخبرة

المختلفة أن هناك فرصة مواتية لتصميم برامج تدخل وتطوير شاملة يمكن أن تستهدف الجميع على حد سواء، فغياب الفروق الإحصائية يُسهّل عملية بناء سياسات تعليمية موحّدة لتحفيز القيادة النسائية، دون الحاجة لتفصيل تلك البرامج حسب الخبرة، ما يجعل الحلول أكثر كفاءة ومرونة في التطبيق على مختلف الفئات.

التوصيات:

1. مراجعة آلية ممارسة الصلاحيات الإدارية الممنوحة لمديرات المدارس، وضمان تفعيلها بالشكل الصحيح من خلال تدريب عملي وتوضيح الإجراءات الإدارية المرتبطة بها، بحيث لا تبقى هذه الصلاحيات حبراً على ورق.
2. إعادة توزيع المهام الإدارية داخل المدرسة بما يخفف العبء عن المديرية، من خلال تفعيل فرق العمل وتفويض المهام بما يتناسب مع الكفاءات داخل المدرسة، مع دعم إداري من مكاتب التعليم.
3. تطوير برامج تدريبية قيادية تطبيقية تركز على الواقع الفعلي للإدارة المدرسية، وتستهدف جميع فئات الكوادر النسائية المرشحة للإدارة، بغض النظر عن المؤهل أو سنوات الخبرة، مع التركيز على كيفية ممارسة الصلاحيات بفعالية.
4. تفعيل نظام حوافز مرتبط بالأداء القيادي، يشمل حوافز مالية ومعنوية تعكس قيمة الجهد الإداري المبذول، مما يساهم في جذب القيادات النسائية وتحفيزهن على الاستمرار في العمل الإداري.
5. تحسين بيئة العمل الإدارية داخل المدارس من خلال تقليل البيروقراطية، وتنظيم جدول التكاليف والاجتماعات من قبل مكاتب التعليم بطريقة تتناسب مع ساعات الدوام الرسمية وتراعي التوازن الوظيفي - الأسري للقيادات النسائية.
6. تصميم حملات مهنية توعوية تهدف إلى تغيير الصورة السلبية المرتبطة بالإدارة المدرسية، وإبراز قصص نجاح القيادات النسائية، مما يخلق دافعاً إيجابياً لدى المعلمات والوكيلات لخوض التجربة الإدارية.
7. تفعيل قنوات تواصل مباشرة وفعالة بين المديرات ومكاتب التعليم لتسهيل اتخاذ القرار، وتقوية الجانب التشاركي في الإدارة، وتعزيز الثقة في ممارسة الصلاحيات.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

1. دراسة كيفية تفعيل الصلاحيات الإدارية في المدارس وتحليل أسباب ضعف ممارستها لدى القيادات النسائية، مع تقديم نماذج لتجارب ناجحة في هذا المجال.

2. إجراء دراسات مقارنة بين البيئات التعليمية في المناطق الطرفية والمراكز الحضرية لرصد الفروق في العزوف عن الإدارة وتفسيرها ضمن السياق الإداري المحلي.
3. تنفيذ دراسة نوعية باستخدام المقابلات الشخصية أو المجموعات البؤرية لاستكشاف المعوقات غير الظاهرة التي تواجهها القيادات النسائية في تفعيل الصلاحيات.
4. تقييم فعالية برامج التأهيل القيادي الحالية التي تقدمها وزارة التعليم، ومدى مواءمتها لواقع الإدارة المدرسية في المملكة، خصوصاً في مدارس البنات.
5. دراسة العلاقة بين مستوى الدعم المؤسسي وممارسة الصلاحيات الإدارية، لتحديد دور بيئة العمل في تمكين القيادات النسائية من أداء دورهن بفاعلية.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية.

- البلوشي، خليل بن إبراهيم بن حسن (2024): المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية وأثره على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. دراسات تربوية ونفسية، ع132، 289-331. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1458611>
- التميمي، نوره محمد (2019): أسباب عزوف معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم عن المناصب القيادية في مدارس المحافظة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج3(ع15)، 80-96. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1036801>
- الجواهرة، علي بن محمد بن علي، وآل مرعي، محمد بن عبد الله. (2024): عزوف معلمي المدارس بنجران عن العمل القيادي والإداري. المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة، مج3(ع3)، 291-321. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1491356>
- الريثي، منى حسن. (2022): أسباب العزوف عن إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الريث. مجلة البحوث الميدانية، 5(1)، 18-35.
- المطري، علي بن سعيد، والراسبة، أمينة بنت راشد. (2021): أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(42)، إبريل-يونيو.
- الوزارة التعليم. (2020): دليل تنظيم مكاتب التعليم. الرياض: وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية.
- الناظر، نفين أسامة (2021): تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الخليل.

- الوهيبيبة، آسية بنت حمود بن محمد، المهدي، ياسر فتحي الهنداوي، والحارثية، عائشة بنت سالم بن علي. (2023): ممارسات القيادة التعليمية الداعمة لتحسين التحصيل الدراسي للطلبة في المدارس الحكومية بسلطنة عمان: دراسة نوعية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، مج12(ع2)، 341-356. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1377037>
- عبد علي، شيماء، والبدر، هناء حسن سدخان. (2023): أنماط القيادة النسوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. *مجلة الدراسات المستدامة*، مج5(ع1)، 1248-1263. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1344099>
- محمد، ثناء هاشم محمد، وطلبة، ناصر شعبان علي. (2022): الأبعاد الثقافية والاجتماعية المرتبطة بإحجام مديرات المدارس الإعدادية عن تولي المناصب القيادية بالمدارس الثانوية بمحافظة الفيوم. *مجلة كلية التربية*، مج19(ع112)، 1-84. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1314468>

ثانيًا: المراجع الأجنبية.

- Armstrong, Denise E. (2016). The relevance and promise of relational mentoring for school leadership: A conversation, *Journal: International Journal of Mentoring and Coaching in Education*.
- Khumalo, S. S. (2019). Analyzing abusive school leadership practices through the lens of social justice. *International Journal of Educational Management*, 33(4), 546-555.