المشكلات الإدارية التي تواجه إدارة مدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية وسبل علاجها

إعداد

أ.د/ عادل بن عايد الشمري

أستاذ الإدارة التعليمية كلية التربية –

جامعة حفر الباطن

drshammary@uhb.edu.sa

أ.حمدان بن خالد حويل الرويلي

باحث تربوي

s2215009136@uhb.edu.sa

الناشر

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة

جمهورية مصر العربية

يناير ٢٠٢٣م

المشكلات الإدارية التي تواجه إدارة مدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية وسبل علاجها

أ.د/ عادل بن عايد الشمري أ.حمدان بن خالد حويل الرويلي

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف المشكلات الإدارية التي تواجه إدارة مدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية، وسبل علاجها، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة الاستبانة، وتكون مجتمعها من مديري مدارس الأبناء الثانوية ووكلائهم والمشرفين التربويين. وبلغت عينتها (٤٠) مفردة. وتوصلت إلى أن المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢.٩٠ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٧٩١)، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد العينة حول جميع أبعاد المشكلات الإدارية باختلاف متغير الوظيفة. بينما أظهرت فروقا ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، ونوع المؤهل العلمي. كما أظهرت النتائج أيضا أن أفراد الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على المقترحات اللازمة لمواجهة المشكلات الإدارية. وكان من أبرز توصياتها ضرورة مراعاة مهام مديري المدارس، وتقليل الأعباء الإدارية التي تمنحهم الفرصة لمتابعة سير العملية التعليمية بشكل أفضل.

الكلمات المفتاحية: المشكلات الإدارية، مدارس الأبناء الثانوية.

The Administrative Problems Facing Al-Abna Secondary Schools Administrations in King Khalid Military City and Ways of Treatment

Prof. Adel AlShammary **Hemdan AlRowaily**

Abstract:

The study aimed to identify the administrative problems facing the administrations of Al-Abna secondary schools in King Khalid Military City, and the Ways of Treatment. And her sample amounted to (40) singles. And it concluded that the administrative problems facing school administrations in Al-Abna secondary schools came to a medium degree, and it also showed that there were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) or less in Attitudes of the sample members about all dimensions of administrative problems according to the variable nature of work, While it showed statistically significant differences according to the variable number of years of experience, and the type of educational qualification. The results also showed that the study members agree to a degree One of the most prominent recommendations of the study was the necessity of taking into account the tasks of school principals, reducing administrative burdens that give them the opportunity to better follow up the educational process.

Keywords: administrative problems, Al-Abna secondary schools.

المشكلات الإدارية التي تواجه إدارة مدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية وسبل علاجها

أ.د/ عادل بن عايد الشمري أ.حمدان بن خالد حويل الرويلي

المقدمة:

تسعى الإدارة المدرسية إلى تحسين العملية التعليمية، وزيادة مستويات الأداء من خلال تبني مجموعة من الممارسات الإدارية الناجحة، التي تقود إلى تحقيق الأهداف. وتتنوع هذه الممارسات وتتعدد بتعدد المهام والمسؤوليات المناطة بها، وليست مسؤولية تثقيف العاملين بالمدرسة وتوعيتهم بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي المناسب المهمة الوحيدة التي يجب أن تمارسها الإدارة، بل إن نجاحها يرتبط بقدرتها على توجيه الأنشطة التعليمية والإدارية نحو حقيق أهداف المدرسة، والعمل على تهيئة البيئة التربوية المناسبة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية التي تقود إلى النجاح.

كما يبرز دور الإدارة المدرسية كونها الوحدة الإدارية التربوية التي تتعامل مباشرة مع كل عناصر العملية التربوية المتمثلة بالطالب، والمنهج، والكتاب المدرسي، والأنشطة، والمجتمع المحلي، وبالتالي فإن نجاح العلمية التربوية مرهون إلى حد كبير بمدى قدرة الإدارة المدرسية وفاعليتها في تلبية احتياجات وميول المعلمين، والمتعلمين، والعاملين داخل المدرسة في إطار من الحرية المسؤولة والتعاون المثمر. (بدر،٢٠٠٧)

وفي هذا الصدد يؤكد صالح (٢٠١٥) على أن أهمية الإدارة المدرسية تتجلى في أن كل عملية تربوية صغرى لا تصل إلى غايتها إلا عن طريق الإدارة المدرسية، فتحقيق هذه الغايات لا يتم إلا من خلال إدارة جيدة، وأن سوء الإدارة كفيل بأن يفسد على المنهج الجيد أهدافه، وكفيل بأن يفقد الاستفادة من المدرس الجيد، وهكذا، ومدير المدرسة يستطيع بحسن إدارته إن يمكن

المدرس الجيد من أن يعطي تعليما جيدا، وأن يحجبه عن ذلك بسوء إدارته، فيستطيع أن يشجعه، أو أن يثبط همته.

وعلى الرغم من تعدد الأدوار الفعالة للإدارة المدرسية فإنها لا تزال تواجه عددًا كبيرًا من المشكلات الإدارية التي تعوقها عن أداء وظائفها بالشكل الملائم، الأمر الذي ينعكس على ضعف في وصول المدرسة لتحقيق أهدافها.

ولقد كشف عدد من الدراسات، بالإضافة إلى تقارير الخبراء والمتخصصين أن نظام التعليم العام في المملكة العربية السعودية يعاني عدداً من المشكلات، وكثير من هذه المشكلات ليست خاصة بالنظام التعليمي في المملكة، إذ إنها توجد في أكثر الأنظمة التعليمية في العالم، مما يعني أن لها طابعها العالمي، إلا أن هذا لا يعني ألا نجد في علاجها بما يتناسب مع ظروف نظامنا التعليمي. كما تدلُّ المؤشرات على أنَّ مدارسنا في أزمة، إذ إنّها دون طموح القائمين عليها، وتقصر عن توقعات المستفيدين منها، ولم تستطع التكيف مع كثير من مستجدات العصر ومتطلباته وتحدياته. وتعجز عن حل كثير من مشكلاتها، ويعتبرها أكثر الطلاب مكانًا غير مرغوب، فنحن بحاجة إلى فهم أعمق لنظامنا التعليمي وللمشكلات التي تواجهه، وبحاجة أكبر إلى طرح حلول جديدة وإبداعية لتلك المشكلات. (رقية، ٢٠١٧)

وتختلف هذه المشكلات من مدرسة إلى أخرى، ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى، حسب ظروف المدرسة وطبيعة النظام الذي تعمل في دائرته، والوقوف على هذه المشكلات، وسبرها والكشف عن أسبابها، والبحث عن الحلول المناسبة لها، يعد من أهم الأدوار التربوية التي يجب أن يوليها التربويون اهتمامهم، من خلال البحث العلمي المنهجي، الذي يستطيع تقديم تفسيراً واضحاً للواقع، ويحاول أن يرتقي به، من أجل تهيئة بيئة تربوية وإدارية فاعلة، تساعد في تحقيق الأهداف بأقصى درجة ممكنة.

وقد اهتم الباحثون بإجراء العديد من الدراسات التي تحاول الكشف عن واقع البيئات التربوية في كثير من المجتمعات العربية وغير العربية، واهتمت أيضا بالجانب المرتبط بالإدارة المدرسية وأدوارها ومعوقات عملها، وسبل الارتقاء بهذه الأدوار. ومن أحدث هذه الدراسات دراسة خالد ومحمود (٢٠٢١) التي هدفت إلى تعرف المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين، من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم، وبيان أثر عدد من المتغيرات على هذه المشكلات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لها، وزعت على عينة عشوائية تكونت من (١٣٨) مديرا ومديرة. وأظهرت النتائج أن قلة إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة جاء بدرجة كبيرة، وأن النقص في البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط كانت كبيرة أيضا، كما أن من أبرز الفقرات التي جاءت متوسطاتها بدرجة كبيرة جدا كثرة التعميمات والقرارات التي يتطلب متابعتها وقتا وجهدا على حساب الأعمال الأخرى، وإلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات، وضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات لعليا للإدارة، وبناء اللوائح على أسس مثالية يصعب تطبيقها بشكل واقعي. كما أشارت النتائج أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في أكثر المشكلات التنظيمية شيوعا لدى مديري ومديرات المدارس تبعا لمتغير الجنس، والمؤهل، والخبرة، والموقع الجغرافي.

وفي ذات السياق جاءت دراسة ديمتريا واندرو (Demetria and Andrew, 2020) التي سعت إلى تحديد التحديات الإدارية التي تواجه مديري المدارس والأداء الأكاديمي للتلاميذ في المدارس الابتدائية العامة. وقد تم اختيار عينة من المعلمين، ورؤساء لجان مدرسية، ومسؤولين تربويين في الأقسام، ومسؤول تربوي في المنطقة، وتم جمع البيانات من خلال استخدام الاستبيانات ودليل المقابلات. وأظهرت النتائج أن هناك تحديات إدارية تواجه مديري المدارس والأداء الأكاديمي للطلاب في المدارس الابتدائية الحكومية وأبرز هذه التحديات عدم

كفاية الميزانية، وضعف التعاون مع أصحاب المصلحة في التعليم، وزيادة أعداد التلاميذ، ونقص البنية التحتية، ونقص موارد التدريس / التعلم، ونقص في الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة تخصيص الحكومة المزيد من الأموال للمدارس، وتوظيف المزيد من المعلمين ومديري المدارس، والتعاون مع جميع أصحاب المصلحة التربويين في الحد من تحديات الإدارة.

أما سيفيك (Çevik, 2019) فقدم دراسة نوعية هدفت إلى تحديد المشاكل الرئيسية في إدارة المدرسة والحلول المقترحة، حيث أجرى مقابلة شبه منظمة مع (١٢) مديرا تم اختيارهم بطريقة مقصودة. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: تجاهل المعلمين وإهمالهم لمهامهم، وتدني مؤهلات العاملين بالمدرسة، وعصيان الطلاب على قواعد المدرسة والفصول الدراسية، والاتهام والمواقف المتحيزة للآباء، ونقص الأموال المخصصة للمدارس. كما قدمت مجموعة من المقترحات أهمها: إدخال نظام رواتب قائم على الأداء والوظيفة، والقيام بزيارات منزلية لمقابلة أولياء الأمور، وتنظيم أنشطة التوجيه والتدريب للآباء. وتخصيص ميزانية منفصلة لكل مدرسة.

وفي محاولة للكشف عن المعوقات الإدارية لمديري المدارس؛ جاءت دراسة عبدالعزيز وعارف (2019) التي هدفت إلى تحديد المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينه حائل حسب مكاتب التربية والتعليم، والبالغ عددهم (٩٠) مديراً، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت لعدة نتائج أهمها أن من أكثر المعوقات الإدارية التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي كثرة الأعباء والمهام التي يقوم بها المديرون، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين حول المعوقات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي. وأوصت الدراسة بتوفير التجهيزات

والأجهزة اللازمة لمتطلبات العمل في الإدارة المدرسية، وإتاحة الفرص أمام مديري المدارس للالتحاق بدورات تدريبية في كيفية حل المشكلات وآليات التوصل إلى حلول مناسبة لها.

من جهتها قامت نجلاء (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى الكشف عن المشكلات التي تواجه القيادات المدرسية في مدارس الدمج بمنطقة الحدود الشمالية والتي تتعلق بمحاور (تخطيط برامج الدمج، والكادر التعليمي، وأولياء الأمور، والطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، والطلاب العاديين في مدارس الدمج، والإمكانيات المادية)، ومعرفة أهم الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة والتي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلم، سنوات الخبرة الإدارية، المرحلة التعليمية). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق أداة (الاستبانة) على مجتمع الدراسة المكون من (٢٩) قائد مدرسة دمج في منطقة الحدود الشمالية. وقد توصلت في نتائجها إلى أن المشكلات التي تواجه القيادات المدرسية في برنامج الدمج بمنطقة الحدود الشمالية جاء بدرجة تقدير مرتفعة بلغ متوسطه الحسابي (٣.٥١).

وفي دراسة قام بها آدا (Ada, 2018) حول المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية والمعلمين فيما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية، حيث قام بدراسة وصفية تكونت عينتها من (٣٨٣) مديرا ومعلما في المدارس الثانوية، وزع عليهم مقياسا لقياس المشاكل الإدارة الاستراتيجية. وقد أظهرت النتائج أن أكبر هذه المشكلات هي نقص المعرفة لدى المعلمين في الإدارة الاستراتيجية، ونقص التواصل بين أصحاب المصلحة، ونقص الدعم لممارسات التخطيط الاستراتيجي. كما أظهرت عدم وجود اختلافات في آراء المسؤولين حول هذه المشكلات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما توجد اختلافات في آراء المعلمين تعزى لهذا المتغير.

أما أحمد (2017) فقدم دراسة هدفت إلى تحديد أهم المشكلات التي تعاني منها الادارة المدرسية في مدارس الأبناء بنين في مدينه الرياض ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية في وجهات نظر أفراد العينة تبع المتغيرات (الوظيفة، المؤهل، الخبرة، المرحلة الدراسية)،

واتبعت المنهج الوصفي، وبلغت عينتها (٧٧) من المشرفين التربويين والمديرين والوكلاء بمدارس الأبناء. وقد بينت نتائج الدراسة أن أفرادها موافقون بدرجة كبيرة على أربعة من مشكلات الإدارة المدرسية المتعلقة بالطلاب أبرزها: انخفاض المستوى التحصيلي، وعدم المحافظة على الكتاب المدرسي، وأنهم موافقون بدرجة كبيرة على اثنين من مشكلات الإدارة المدرسية المتعلقة بالمعلمين هما قلة مشاركه المعلمين في الأنشطة المدرسية، وانخفاض مستوى الوعي بأهمية العمل التعاوني بينهم لمساعدة المدرسة في تحقيق أهدافها، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل تعزى لمتغير نوع المؤهل حول المشكلات في جميع الأبعاد.

وفي ذات السياق قام عمر (2017) بدراسة هدفت إلى معرفة مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي ببلدية زليتن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من ٤٥ فقرة، طبقت على جميع مديري مدارس التعليم الثانوي، وعددهم (٢٨) مديرا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية هي عدم سداد احتياجات المدرسة من وسائل تعليمية، وقرطاسية، وتجهيزات، وإرهاق إدارة المدرسة بإعداد الإحصائيات التي يطلبها قطاع التربية والتعليم باستمرار، كذلك تأخر وصول القرارات من قطاع التربية والتعليم التي تتضمن التنسيب والنقل وسد العجز بالنسبة للمعلمين، مع قلة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة، كذلك من بين المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية ازدحام الفصول بالطلاب مما يشكل مشكلة في النظام، وقلة حضور أولياء أمور الطلاب للاجتماعات التي تدعو لها المدرسة، مع عدم متابعة أبنائهم من جهته قام طلال (2018) بدراسة هدفت إلى معرفة أبرز المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديري ومديرات المدارس الأساسية الخاصة في الأردن ومقترحات التغلب عليها من وجهة نظرهم. وقد استخدمت المنهج الوصفي، وتم تطبيق أداة الدراسة التي تمثلت بالاستبانة،

وزعت على (٨٨) مدير ومديرة من محافظة العاصمة عمان. وقد أظهرت الدراسة متوسطات عالية لإجابات أفرادها حول المشكلات الإدارية، حيث يرى أفراد الدراسة أن تدخل أصحاب العمل في قراراتهم يعتبر إحدى المشاكل، بينما أظهرت متوسطات حسابية متوسطة لإجابات أفرادها حول المشكلات الفنية. إضافة لذلك بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير المؤهل، ووجود فروق دالة إحصائيا في المشكلات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح المديرين ذوي الخبرة الطويلة، وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها إجراء دراسات مشابهة بأدوات بحثية مختلفة.

وفي ذات البيئة الأردنية قام عبد الفتاح (2019) بدراسة هدفت إلى التعرف على المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس في محافظة الكرك، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، واختار بناء استبانة للكشف عن المشكلات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس، وتم توزيعها على عينة تكونت من (١٦٤) من مديري ومديرات المدارس المرحلة الثانوية. وكان من أبرز نتائجها: أن أكثر المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس كانت عدم متابعة أولياء الأمور لأبنائهم، ووجود قصور في التجهيزات والمرافق المدرسية، وتفشي الأمية بين أولياء الأمور، وتنقلات المعلمين، وتدني تحصيل الطلبة. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات أفراد العينة للمشكلات التي يواجهها مديرو المدارس تبعا لمتغير الخبرة، ووجود فروق دالة تبعا لمتغير النوع الاجتماعي، وكانت لصالح الذكور.

أما (Highest, 2009) فقام بدراسة هدفت إلى البحث عن المشكلات التي تؤثر على فاعلية أداء مديري المدارس في جنوب استراليا، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وزعت على (٣٢) فرداً من أولياء الأمور، و (١٣) من مديري المدارس و (٨) من المهتمين بأمور التعليم. وقد كشفت الدراسة عن عدد من المشكلات الإدارية أبرزها قلة التمويل المخصص لإدارة المدرسة، وضعف المساندة من قبل المهتمين

بالتعليم، وضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمعلمين في النهوض بمستوى المدرسة، إضافة إلى عدم اهتمام الآباء بالشؤون الدراسية لأبنائهم.

من خلال هذا الاستعراض للدراسات السابقة، يتبين أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها واختلاف المتغيرات التي تناولتها، واختلاف البيئات التي أجريت فيها. وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها استهدفت معرفة مشكلات الإدارة المدرسية التي يواجهها مديرو المدارس، وذلك باستقصائها من خلال وظائف الإدارة الخمس وهس التخطيط والوجيه والتنظيم والرقابة والتقويم، وليس من خلال الواقع أو البيئة المدرسية أو الطلاب أو المعلمين، كما جاء في الدراسات السابقة. كما اعتمدت الدراسة مجتمعا مختلفا عما اعتمدته الدراسات السابقة، والمتمثل بمدري المدارس الثانوية ووكلائهم والمشرفين التربويين، أخيرا تحاول هذه الدراسة تقديم مقترحات قد تساهم في حل تلك المشكلات، وذلك من وجهه نظر مديري المدارس ووكلائهم والمشرفين التربويين.

وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في أكثر من جانب؛ من ذلك، بلورة المشكلة، وتحديد المنهج الأنسب لتحقيق أهدافها، الاستفادة منها في تفسير النتائج، وفهمها، وإظهار المبررات المؤيدة لها.

مشكلة الدراسة:

يعاني كثير من المدارس الثانوية من المشكلات الإدارية والتعليمية، وقد تتفاوت في درجة حدتها من مرحلة إلى أخرى، فتبدو حادة متفاقمة في مرحلة معينة، وبسيطة في مرحلة أخرى، كما أن هذه المشكلات متعددة الزوايا، فثمّة مشكلات تتعلق بالمتعلمين، ومشكلات تتعلق بالمعلمين، ونوع ثالث يتصل بالمباني المدرسية وملحقاتها... . (إبراهيم، ٢٠٢٢)

وفي سعي الإدارة المدرسية إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، تواجه في مسيرتها العديد من المشكلات، وفي الميدان التربوي تصبح هذه المشكلات عائقًا في سير العملية التربوية

على الرغم من كل الجهود الكبيرة التي تبذل من قبل إدارة التعليم لمواجهتها وإزالة بواعثها، من خلال جهود التطوير والتدريب، وتقديم الدراسات الميدانية التي تكشف عن هذه المشكلات وتحاول معالجتها.

وبالإضافة إلى العديد من نتائج الدراسات التي أشارت إلى وجود مشكلات إدارية تواجه الإدارة المدرسية (عبدالعزيز وعارف، ٢٠١٩؛ نجلاء، ٢٠١٩؛ أحمد ٢٠١٧)، ومن خلال ملاحظة الواقع التربوي أيضا؛ برزت أمام الباحثين الحاجة للكشف عن واقع هذه المشكلات في المدارس الثانوية تحديدا، وفي بيئة تربوية لها طابعها الخاص، والمتمثل بوجود هذه المدارس في مدينة عسكرية غالب طلابها من أبناء العسكريين. الأمر الذي سيساعد إدارة هذه المدارس على تعرف هذا الواقع، ومن ثم العمل على تطويره أو تغييره في حال احتاج إلى ذلك، وذلك في دراسة علمية منهجية تتناول هذه المشكلات وتكشف عن درجة وجودها، وتحاول تقديم مجموعة من المقترحات التي تساعد على الارتقاء بإداء الإدارة المدرسية بالشكل الذي يحقق أهدافها.

يضاف إلى كل ذلك استجابة هذه الدراسة لأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تدعم بشكل كبير التطوير التربوي، وتؤكد على ضرورة الارتقاء بأدوات التعليم ومخرجاته وبيئته، بالشكل الذي يحقق أهداف هذه الرؤية التي أكدت على ثلاث مرتكزات أساسية هي مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح. ولا يختلف اثنان على دور القيادات التربوية في تحقيق هذه المرتكزات من خلال تأهيلها وتمكينها وإزالة العقبات أمامها للمضي قدما بالتعليم ومخرجاته نحو الأمام.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال الرئيس: ما واقع المشكلات الإدارية التي تواجه إدارة مدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما واقع المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية؟

٢. هل توجد فروق دالة إحصائيًا في استجابات أفراد الدراسة عن المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية تعزي لمتغير الوظيفة (مشرف تربوي، مدير مدرسة، وكيل مدرسة) وعدد سنوات الخبرة، ونوع المؤهل العلمي؟

٣. ما المقترحات اللازمة لمواجهة المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه إدارة مدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية. وتتفرع منه الأهداف التالية:

١. التعرف على إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة عن المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية تعزي لمتغير الوظيفة (مشرف تربوي، مدير مدرسة، وكيل مدرسة) عدد سنوات الخبرة، نوع المؤهل العلمي؟

٢. تقديم الحلول والمقترحات اللازمة لمواجهة المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة فيما يلي:

(أ) الأهمية النظرية

١. تناولت الدراسة موضوعا مهما يمس البيئة التعليمية، ويؤثر بشكل كبير في نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها.

٢. تزويد القيادات المدرسية بنتائج الدراسة لتقييم الوضع والكشف عن الواقع تمهيدا لتصحيح المسار والمساهمة في حل المشكلات الإدارية إن وجدت.

٣. استفادة الميدان التربوي من نتائج الدراسة، من خلال إجراء المقارنات المرجعية معها.

(ب) الأهمية التطبيقية:

تدور الأهمية التطبيقية للدراسة في الوقوف على واقع المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الثانوية، والاستفادة في الميدان التربوي من واقع النتائج التي تتوصل لها الدراسة.

حدود الدراسة:

تتحدد حدود الدراسة على النحو الآتي:

حدود موضوعية: وتتمثل في موضوع الدراسة، وهو المشكلات الإدارية التي تواجه إدارة مدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية. وحددها الباحثان من خلال وظائف الإدارة المتمثلة بـ (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة – التقويم)

حدود مكانية: مدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية.

حدود بشرية: المشرفون التربويون ومديرو ووكلاء مدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية.

حدود زمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٤٣هـ.

مصطلحات الدراسة:

المشكلات الإدارية: عرفها صالح (2015, 34) بأنها "المشكلات والصعوبات والعوائق المادية والمعنوية المتعلقة بالمجالات الإدارية كالأنظمة واللوائح والتعليمات التي تواجه المدارس المشتركة؛ مثل صعوبة تطبيق اللوائح ونظم الانضباط المدرسي على المراحل المتعددة، كثرة الأعباء والمهام الموكلة على مدير المدارس المشتركة، وما شابه ذلك."

وعرفها شمس الدين (2005, 47) بأنها مشكلة تتعلق بوظائف الإدارة، وتتجلى في تعطل النظام الإداري، أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه، أو إن حالة النظام الإداري لا

تتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن أو في المستقبل أو عند وجود أي ضرورة لتغيير أهداف نشاطات النظام.

ويعرفها الباحثان إجرائيًا: بأنها المعوقات والعراقيل التي تواجه إدارة مدارس الأبناء الثانوية في أعمالهم الإدارية اليومية وتحول دون تحقيق الأهداف العامة الأمر الذي يستدعي إيجاد الحلول لها ومعالجتها.

الإدارة المدرسية: تعددت التعريفات الاصطلاحية للإدارة المدرسية، فقد عرفت بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين الحقل التعليمي بالمدرسة إداريين، فنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة. (مليحة، ٢٠٠٧)

ويعرفها وجيه (2010) بأنها مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، ورقابة مجهوداتهم، وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد، وتحقيق أهداف المدرسة.

ويعرف الباحثان الإدارة المدرسية إجرائيا: بأنها جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة والعاملون معه من إداريين، ومعلمين، ومستخدمين وغيرهم من أجل تحقيق الأهداف.

مدارس الأبناء: مجموعة من المدارس التابعة لوزارة الدفاع والطيران السعودية، وهي مخصصة لأبناء منسوبي هذه الوزارة في مراحل التعليم الثلاث: الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية، وتوجد فيما يقرب من إحدى عشرة منطقة ومحافظة في المملكة العربية السعودية.

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من مديري ووكلاء مدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية والمشرفين التربويين فيها.

عينة الدراسة:

نظرا لقلة عدد المجتمع قام الباحثان بالحصر الشامل لهم، حيث بلغ العدد النهائي للمجتمع (٤٠) فردا، يمثلون عينة الدراسة.

وصف أفراد عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة متغيرات الوظيفية ونوع المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة كمتغيرات يتم دراستها والكشف عن دلالاتها الإحصائية. والجدول (١) يوضح توزيع العينة على هذه المغيرات:

جدول (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة ونوع المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

الوظيفة	التكرارات	النسبة	نوع المؤهل	التكرارات	النسبة
المديرون	٤	١٠	تربوي	٣٨	٩٥
الوكلاء	١٢	٣٠	غير تربوي	٢	٥
المشرفون	٢٤	٦٠	المجموع	٤٠	١٠٠٪
المجموع	٤٠	١٠٠٪			
سنوات الخبرة	**التكرارات**	**النسبة**			
أقل من ٥ سنوات	٢	٥			
من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢٠	٥٠			
أكثر من ١٠ سنوات	١٨	٤٥			
المجموع	٤٠	١٠٠٪			

خامساً: أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، استخدم الباحثان الاستبانة لجمع بياناتها، تماشياً مع ظروفها، وأهدافها وتساؤلاتها، والوقت المسموح لها، والإمكانيات المادية المتاحة.

بناء أداة الدراسة:

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين هما:

١- **الجزء الأول:** يشمل المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة ممثلة في (الوظيفة، نوع المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

٢- **الجزء الثاني:** تكون هذا الجزء من محورين هما: -

- **المحور الأول:** المشكلات الإدارية التي تواجه إدارة مدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية، ويشتمل على (٣٨) عبارة موزعة على خمسة أبعاد هي: (التخطيط – التنظيم– التوجيه– الرقابة – التقويم).
- **المحور الثاني:** المقترحات اللازمة لمواجهة المشكلات الإدارية التي تواجه إدارة مدراس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية، وتضمن (١٢) عبارة.

وقد راعى الباحثان في صياغة الأداة البساطة والسهولة قدر الإمكان، حتى تكون مفهومة للمبحوثين، حيث يقابل كل فقرة من الفقرات قائمة اختيار تحمل الاستجابة التالية (كبيرة جداً– كبيرة – متوسطة– قليل– قليلة جداً). ولغرض المعالجة فقد أعطى الباحثان لكل استجابة الدرجات التالية على التوالي (٥-٤-٣-٢-١).

صدق أداة الدراسة:

أ- صدق التكوين (الصدق الظاهري): تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين، وتم التعديل على الأداة وإعدادها بصورتها النهائية في ضوء المقترحات والملاحظات التي أبدوها عليها.

ب- صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معامل الارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي وجاءت النتائج كالاتي:

– بينت نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول المرتبط بالمشكلات الإدارية أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور تراوحت بين (٠.٤٧١ – ٠.٨٢٦) وجميعها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١). كما أظهرت نتائج الاتساق الداخلي معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية للبعد نفسه معاملات تراوحت بين (٠.٥٦٤– ٠.٨٤٦)، وجميعها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١). مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي، وارتباط المحور بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

كما جاءت معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور بين (٠.٨٢٤– ٠.٩٣٧) وجميعها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١). مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمحور بما يعكس درجة عالية من الصدق.

بينت نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثاني: المقترحات اللازمة لمواجهة المشكلات الإدارية، أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور تراوحت بين (٠.٧٠٥ –٠.٨٩٧) وجميعها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١. مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة استخدم الباحثان (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach'a Alpha). وقد أظهرت النتائج قيما مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات للمحور الأول (٠.٩٦٠)، بينما بلغ معامل الثبات للمحور الثاني (٠.٩٥١)، أما الثبات العام لأداة الدراسة فقد بلغ (٠.٩٦٠)،

وجميعها معاملات ثبات مرتفعة تدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجه عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

معيار الحكم على النتائج:

قام الباحثان بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة، حيث تم تحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، وتم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥=٠.٨) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من ١ إلى ١.٨٠ يمثل (قليلة جداً).
- من ١.٨١ إلى ٢.٦٠ يمثل (قليلة).
- من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠ يمثل، (متوسطة).
- من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠ يمثل، (كبيرة).
- من ٤.٢١ إلى٥.٠٠ يمثل، (كبيرة جداً).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- **أولا-النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على:**

ما واقع المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس الأبناء الثانوية الحكومية بمدينة الملك خالد العسكرية؟

قام الباحثان بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على جميع أبعادها، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المشكلات الإدارية

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المشكلة
البعد الأول: المشكلات التي تتعلق بالتخطيط	٢.٩٣	٠.٨٩٥	٢	متوسطة
البعد الثاني: المشكلات التي تتعلق بالتنظيم	٣.٠١	٠.٩٦٨	١	متوسطة
البعد الثالث: المشكلات التي تتعلق بالتوجيه	٢.٨٧	٠.٨٠٧	٤	متوسطة
البعد الرابع: المشكلات التي تتعلق بالرقابة	٢.٧٧	٠.٨٦٥	٥	متوسطة
البعد الخامس: المشكلات التي تتعلق بالتقويم	٢.٨٨	٠.٩٣٦	٣	متوسطة
محور المشكلات الإدارية التي تواجه إدارة مدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية	٢.٩٠	٠.٧٩١	–	متوسطة

يوضح الجدول أعلاه أن جميع أبعاد المشكلات الإدارية التي تواجه إدارة مدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٠) من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد جاءت المشكلات التي تتعلق بالتنظيم بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠١)، بينما جاءت المشكلات التي تتعلق بالرقابة بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٧٧). واختلفت هذه النتيجة بشكل عام مع نتيجة دراسة طلال (2018) التي أظهرت أن استجابات أفراد الدراسة نحو المشكلات الإدارية جاءت بدرجة عالية. كما اختلفت عن نتائج دراسة نجلاء (٢٠١٩) التي أظهرت أن المشكلات التي تواجه القيادات المدرسية جاءت بدرجة تقدير مرتفعة. ويعزو الباحثان النتيجة التي توصلت لها

الدراسة إلى وعي مديري المدارس بالمشكلات التي تواجههم، إضافة إلى الخبرات التربوية التي أصبحت أكثر ترسخا في الميدان التربوي، نتيجة للفرص التعليمية التي أصبح الحصول عليها أكثر سهولة في العصر الحاضر من خلال العديد من المنافذ، الأمر الذي قلل من وجود العديد من المشكلات، وحد من ظهورها.

ولتفصيل النتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد هذا المحور قام الباحثان بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة عن كل بعد، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

البعد الأول: المشكلات التي تتعلق بالتخطيط:

جدول (٣)

استجابات أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بالمشكلات التي تتعلق بالتخطيط

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١١	ضعف تحديد الأهداف تحديدًا دقيقًا وترتيبها حسب أولوياتها.	٣.٠٠	٠.٩٨٧	٢
٢٢	ضعف التخطيط الجيد لاحتياج المدرسة من المعلمين.	٢.٧٥	١.٢٩٦	٦
٣٣	غياب الشفافية والوضوح في عمليات التخطيط.	٢.٩٣	١.٣٤٧	٤
٤٤	تجاهل الاستعانة بمتخصصين للمساعدة في أداء الأعمال.	٣.١٥	١.٣٦٩	١
٥٥	غياب التفكير الإبداعي لدى العاملين.	٢.٨٠	١.٢٤٤	٥
٦٦	عدم مناسبة المباني للعملية التعليمية	٢.٩٥	١.٤٨٤	٣
المتوسط العام		**٢.٩٣**	**٠.٨٩**	–

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد المشكلات التي تتعلق بالتخطيط بلغ (٢.٩٣ من ٥)، وهو يقع في فئة "متوسط" من محك الحكم المعتمد في الدراسة، أي أن أفراد العينة يرون أن المشكلات التي تتعلق بالتخطيط توجد بدرجة متوسطة. كما يتضح

من الجدول أعلاه أن هناك تجانس في درجة موافقة أفراد الدراسة على المشكلات التي تتعلق بالتخطيط، تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢.٧٥ إلى ٣.١٥) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثالثة من المحك المعتمد لتفسير النتائج. وعلى الرغم أن كل عبارات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة إلا أنها جاءت بدرجات أكثر حدة في الدراسات السابقة كدراسة سيفيك (Çevik, 2019) التي أظهرت إهمال المعلمين لمهامهم فضلا عن تدني مؤهلاتهم، وكذلك دراسة آدا (Ada, 2018) التي أظهرت نقص المعرفة لدى المعلمين في الإدارة الاستراتيجية، ومن المعلوم أن نتيجة كل ذلك غياب التفكير الإبداعي لدى المعلمين والذي أظهرته هذه الدراسة بدرجة متوسطة. وفيما يلي بيان لأكثر هذه المشكلات وأقلها ظهوراً:

١. جاءت المشكلة رقم (٤)، وهي" تجاهل الاستعانة بمتخصصين للمساعدة في أداء الأعمال" بالمرتبة الأولى من بين المشكلات التي تتعلق بالتخطيط، بمتوسط حسابي (٣.١٥ من ٥)، وانحراف معياري (١.٣٦٩). وتشير هذه النتيجة إلى ضعف الاستفادة من خبرات المختصين في العمل التربوي، وقد يعود ذلك إلى تخوف بعض المديرين من بروز كفاءات منافسة من المعلمين الحاصلين على مؤهلات تربوية عليا.

جاءت المشكلة رقم (٢)، وهي" ضعف التخطيط الجيد لاحتياج المدرسة من المعلمين" بالمرتبة السادسة والأخيرة من بين المشكلات التي تتعلق بالتخطيط، بمتوسط حسابي (٢.٧٥ من ٥)، وانحراف معياري (١.٢٩٦). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى التخطيط المسبق من قبل وزارة التعليم وإدارات التعليم لاحتياج المدارس من المعلمين الأمر الذي خفف من حدة هذه المشكلة بدرجة كبيرة.

البعد الثاني: المشكلات التي تتعلق بالتنظيم:

جدول (٤)

استجابات أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بالمشكلات التي تتعلق بالتنظيم

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٥	كثرة الأوامر والتوجيهات التي لا تتناسب مع إمكانيات العاملين.	٣.٠٨	١.٤٠٣	٥
١٦	قلة توافر حصر للموارد البشرية والمادية اللازمة لسير العملية التعليمية.	٣.١٨	١.٢٧٩	٤
١٧	ضعف الاهتمام بتكوين فريق عمل قادر على إنجاز المهام المكلف بها.	٢.٧٣	١.١٧٦	٨
١٨	ضعف التنسيق مع العاملين لتوحيد الجهد وتلافي تكرار الأعمال.	٢.٥٨	١.٣٣٨	١٠
١٩	كثرة الأعباء والمهام التي يقوم بها المديرون	٣.٤٥	١.٤١٣	١
٢٠	سوء إدارة الوقت التنظيمية	٢.٦٠	١.٢١٥	٩
٢١	ضعف وجود اسلوب إدارة يتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منظم	٢.٧٣	١.١٥٤	٧
٢٢	كثرة التعميمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتاً وجهداً على حساب الأعمال الاخرى	٣.٤١	١.٥٤٩	٢
٢٣	اللوائح موضوعة على أساس مثالية يصعب تنظيمها واقعياً بالمدارس	٣.٣٠	١.٣٤٤	٣
٢٤	ضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة	٣.٠٥	١.١٧٦	٦
المتوسط العام		**٣.٠١**	**٠.٩٦٨**	–

١. يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد المشكلات التي تتعلق بالتنظيم بلغ (٣.٠١ من ٥)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من المحك المعتمد لتفسير النتائج، والتي تشير إلى درجة "متوسط"، أي أن أفراد الدراسة يرون أن المشكلات التي تتعلق بالتنظيم توجد بدرجة متوسطة.

٢. كما يتضح من الجدول أعلاه أن هناك تباين في درجة موافقة أفراد الدراسة على المشكلات التي تتعلق بالتنظيم، تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢.٥٨ إلى ٣.٤٥)

وهذه المتوسطات تقع في الفئات (الثانية، الثالثة، الرابعة) من المحك المعتمد لتفسير النتائج، والتي تشير إلى درجة (قليلة، متوسطة، كبيرة) على أداة الدراسة، مما يوضح تباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة على عبارات بعد المشكلات التي تتعلق بالتنظيم، وقد أظهرت بعض الدراسات السابقة نتائج قريبة من النتائج الواردة في هذا البعد كدراسة خالد ومحمود (٢٠٢١) التي أشارت إلى متوسطات كبيرة جدا للفقرات التي نصت على كثرة التعميمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتا وجهدا على حساب الأعمال الأخرى، وإلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات، وضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات لعليا للإدارة، وبناء اللوائح على أسس مثالية يصعب تطبيقها بشكل واقعي، كذلك دراسة عبد الفتاح (٢٠١٩) التي أظهرت أن أكثر المشكلات الإدارية التي يواجهها مديرو المدارس كانت عدم متابعة أولياء الأمور لأبنائهم، وهي ذات النتيجة التي أظهرتها دراسة (Highest, 2009) ودراسة عمر (٢٠١٧)، وفيما يلي بيان لأكثر هذه المشكلات وأقلها ظهورا.

٣. جاءت المشكلة رقم (١٩)، وهي" كثرة الأعباء والمهام التي يقوم بها المديرون " بالمرتبة الأولى من بين المشكلات التي تتعلق بالتنظيم، بمتوسط حسابي (٣.٤٥ من ٥)، وانحراف معياري (١.٤١٣). وهذه النتيجة تدل على كثرة الأعباء والمهام التي يقوم بها المديرون، وهذا يسبب لهم مشكلات كبيرة في عملية تنظيم المهام التي يقومون بها. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة عبد العزيز وعارف (2019) والتي أظهرت أكثر المعوقات الإدارية التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي كثرة الأعباء والمهام التي يقوم بها المديرون، مما يؤدي إلى استنزاف طاقاتهم، وضعف دافعيتهم لإنجاز العمل والإبداع فيه، ويؤدي إلى وقوعهم في كثير من الأخطاء الإدارية، وهذا ما أكدت عليه الدارسة الحالية.

٤. جاءت المشكلة رقم (١٨)، وهي" ضعف التنسيق مع العاملين لتوحيد الجهد وتلافي تكرار الأعمال" بالمرتبة الأخيرة من بين المشكلات التي تتعلق بالتنظيم، بمتوسط حسابي (٢.٥٨ من ٥)، وانحراف معياري (١.٣٣٨). وهذه النتيجة تدل على أن مشكلة ضعف التنسيق مع العاملين لتوحيد الجهد وتلافي تكرار الأعمال توجد بدرجة قليلة، وقد يرجع السبب إلى أن هناك قدر مناسب من التنسيق في توزيع العمل بين العاملين أدى إلى تلافي التكرار.

البعد الثالث: المشكلات التي تتعلق بالتوجيه:

جدول (٥)

استجابات أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بالمشكلات التي تتعلق بالتوجيه

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٧	قلة الاجتماعات التي تناقش المشكلات المدرسية ووضع حلول لها.	٣.٥٣	١.١٩٨	١
٨	ندرة إحاطة العاملين بالأوامر والتوجيهات لتحقيق أهداف المدرسة.	٣.١٠	١.٢١٥	٢
٩	البعد عن روح الحوار والمشاركة مع العاملين لتحقيق أهداف المدرسة.	٣.٠٥	١.١٩٧	٣
١٠	ضعف تعاون المدير مع المشرف التربوي والاستعانة به في حل المشاكل المدرسية	٢.٣٥	١.٠٩٩	٨
١١	التهاون في معالجة الشكاوى من قبل أولياء الأمور	٢.٥٣	١.٣٢٠	٦
١٢	قلة توجيه أداء العاملين نحو تحقيق الأهداف التعليمية المخطط لها.	٢.٤٥	١.٢١٨	٧
١٣	البعد عن توظيف وسائل التكنولوجيا في عمليات التوجيه.	٣.٠٣	١.٠٧٤	٤
١٤	النمطية وعدم تنويع أساليب التوجيه.	٢.٩٣	١.١٨٥	٥
المتوسط العام		**٢.٨٧**	**٠.٨٠٧**	–

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد المشكلات التي تتعلق بالتوجيه بلغ (٢.٨٧ من ٥)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من المحك المعتمد لتفسير النتائج، والتي تشير إلى درجة "متوسط"، أي أن أفراد الدراسة يرون أن المشكلات التي تتعلق بالتوجيه توجد بدرجة متوسطة، تتمثل في قلة الاجتماعات التي تناقش المشكلات المدرسية ووضع حلول لها، وضعف تعاون المدير مع المشرف التربوي والاستعانة به في حل المشاكل المدرسية.

كما يتضح من الجدول أعلاه أن هناك تباين في درجة موافقة أفراد الدراسة على المشكلات التي تتعلق بالتوجيه، تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢.٣٥ إلى ٣.٥٣) وهذه المتوسطات تقع في الفئات (الثانية، الثالثة، الرابعة) من المحك المعتمد لتفسير النتائج، والتي تشير إلى درجة (قليلة، متوسطة، كبيرة) على أداة الدراسة، مما يوضح تباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة على عبارات بعد المشكلات التي تتعلق بالتوجيه. وقد كشفت الدراسات السابقة عن جوانب ترتبط بهذا البعد، حيث أظهرت دراسة أحمد (٢٠١٧) قلة مشاركة المعلمين في الأنشطة المدرسية وانخفاض مستوى الوعي بالعمل التعاوني لمساعدة المدرسة في تحقيق أهدافها، وهذا ينسجم مع نتائج هذا البعد خصوصا تلك العبارات التي حصلت على متوسطات عالية نوعا ما. وفيما يلي بيان لأكثر هذه المشكلات وأقلها ظهورا:

١. جاءت المشكلة رقم (٧)، وهي" قلة الاجتماعات التي تناقش المشكلات المدرسية ووضع حلول لها" بالمرتبة الأولى من بين المشكلات التي تتعلق بالتوجيه، بمتوسط حسابي (٣.٥٣ من ٥)، وانحراف معياري (١.١٩٨). وقد يعود ذلك إلى ضعف منح الصلاحيات اللازمة للمديرين الذي انعكس على ممارساتهم الإدارية وعدم الاهتمام بعقد الاجتماعات. وتتفق هذه النتيجة مع ما أظهرته دراسة عمر (٢٠١٧) التي كشفت عن قلة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة.

٢. جاءت المشكلة رقم (١٠)، وهي" ضعف تعاون المدير مع المشرف التربوي والاستعانة به في حل المشاكل المدرسية" بالمرتبة الأخيرة من بين المشكلات التي تتعلق بالتوجيه، بمتوسط حسابي (٢.٣٥ من ٥)، وانحراف معياري (١.٠٩٩). وتدل هذه النتيجة على أهمية أدوار المشرف التربوي، ودوره في العملية التربوية والاستفادة من خبراته في مواجهة المشكلات.

البعد الرابع: المشكلات التي تتعلق بالرقابة:

جدول (٦)

استجابات أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بالمشكلات التي تتعلق بالرقابة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٢٥	قلة الرقابة والمتابعة لسير العمل	٢.٣٨	١.١٠٢	٨
٢٦	غياب إعداد التقارير الإدارية بصفة دورية منتظمة ورفعها للمسؤولين	٢.٦٣	١.٢١٣	٦
٢٧	ضعف قدرة المدير على الرقابة والمتابعة.	٢.٤٨	١.٠٦٢	٧
٢٨	ضعف تفسير الأوامر والتوجيهات لإزالة الغموض واللبس في فهمها لدى العاملين	٢.٧٨	١.٢٣٠	٥
٢٩	ضعف التغذية الراجعة لمتابعة تنفيذ القرارات والتعاميم	٢.٩٨	١.٢٣٠	٣
٣٠	الحاجة إلى آلية واضحة لمتابعة أعمال المعلمين في فصولهم	٣.١٠	١.٢٧٧	١
٣١	صعوبة متابعة الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة	٢.٨٠	١.٣٨١	٤
٣٢	قلة تعاون أولياء الامور في متابعة كل ما يخص أبنائهم	٣.٠٣	١.٣٦٨	٢
المتوسط العام		**٢.٧٧**	**٨٦٥.٠**	–

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد المشكلات التي تتعلق بالرقابة بلغ (٢.٧٧ من ٥)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من المحك المعتمد لتفسير النتائج، والتي تشير إلى درجة "متوسط" أي أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن المشكلات التي

تتعلق بالرقابة توجد بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة عبد الفتاح (2019) والتي أظهرت أن أكثر المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس كانت عدم متابعة أولياء الأمور لأبنائهم، ووجود قصور في التجهيزات والمرافق المدرسية، وتفشي الامية بين أولياء الأمور، وتنقلات المعلمين، وتدني تحصيل الطلبة، وهذا ما أكدت عليه الدارسة الحالية.

كما يتضح من الجدول أعلاه أن هناك تباين في درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة على المشكلات التي تتعلق بالرقابة، تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢.٣٨ إلى ٣.١٠) وهذه المتوسطات تقع في الفئتين (الثانية، الثالثة) من المحك المعتمد لتفسير النتائج، والتي تشير إلى درجة (قليلة، متوسطة) على أداة الدراسة، مما يوضح تباين وجهات نظر أفراد الدراسة على عبارات بعد المشكلات التي تتعلق بالتنظيم، وفيما يلي بيان لأكثر هذه المشكلات وأقلها ظهورا.

١. جاءت المشكلة رقم (٣٠)، " الحاجة إلى آلية واضحة لمتابعة أعمال المعلمين في فصولهم " بالمرتبة الأولى من بين المشكلات الرقابة، بمتوسط حسابي (٣.١٠ من ٥)، وانحراف معياري (١.٢٧٧). وهذه النتيجة تدل على ضرورة وجود آلية واضحة لمتابعة أعمال المعلمين في فصولهم أثناء تدريس المواد، لذلك يوصي الباحثان بضرورة آليات حديثة لمتابعة أداء المعلمين.
٢. جاءت المشكلة رقم (٢٥)، " قلة الرقابة والمتابعة لسير العمل" بالمرتبة الأخيرة من بين المشكلات التي تتعلق بالرقابة، بمتوسط حسابي (٢.٣٨ من ٥)، وانحراف معياري (١.١٠٢). وهذه النتيجة تدل على أن هناك نوع من الرقابة والمتابعة لسير العمل داخل الفصل الدراسي، ولذا لم يبرزها أفراد الدراسة بشكل كبير كمشكلة، وقد ويرجع السبب إلى إدراك المديرون لأهمية الرقابة والمتابعة وتفعيلها بشكل جيد.

البعد الخامس: المشكلات التي تتعلق بالتقويم:

جدول (٧)

استجابات أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بالمشكلات التي تتعلق بالتقويم

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٣٣	الاقتصار على الزيارات المعد لها مسبقاً لاكتشاف الأخطاء.	٢.٩٠	١.١٢٨	٣
٣٤	بدائية آليات تقويم الأداء.	٢.٨٨	١.٠١٧	٤
٣٥	استخدام أساليب تقويم تقليدية لا تتناسب مع طبيعة العمل.	٢.٨٨	١.١٨١	٥
٣٦	افتقار التقويم للشكل الذي يحفز العاملين على التطوير والإنجاز.	٢.٩٥	١.١٥٤	١
٣٧	اقتصار عمليات التقويم على أنشطة معينة	٢.٧٥	١.١٤٩	٦
٣٨	ضعف التغذية الراجعة للعاملين حول نتائج التقويم لأدائهم المهني.	٢.٩٥	١.٢٨٠	٢
المتوسط العام		**٢.٨٨**	**٩٣٦.٠**	–

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد المشكلات التي تتعلق بالتقويم بلغ (٢.٨٨ من ٥)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من المحك المعتمد لتفسير النتائج، والتي تشير إلى درجة "متوسط" من محك الحكم المعتمد في الدراسة، أي أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن المشكلات التي تتعلق بالتقويم توجد بدرجة متوسطة. كما يتضح من الجدول أعلاه أن التباين في درجة موافقة أفراد الدراسة على المشكلات التي تتعلق بالتقويم، تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢.٧٥ إلى ٢.٩٥) مما يشير لتجانس وجهات نظرهم على عبارات بعد المشكلات التي تتعلق بالتقويم.

١. جاءت المشكلة رقم (٣٦)، وهي" افتقار التقويم للشكل الذي يحفز العاملين على التطوير والإنجاز" بالمرتبة الأولى من بين المشكلات التي تتعلق بالتقويم، بمتوسط حسابي (٢.٩٥ من ٥)، وانحراف معياري (١.١٥٤)، وبدرجة متوسطة، وهذه النتيجة

تدل على افتقار التقويم إلى حد ما للشكل الذي يحفز العاملين على التطوير والإنجاز نظراً لعدم وجود حوافز مادية ولا معنوية تقدم للعاملين.

٢. جاءت المشكلة رقم (٣٧)، وهي" اقتصار عمليات التقويم على أنشطة معينة" بالمرتبة الأخيرة من بين المشكلات التي تتعلق بالتقويم، بمتوسط حسابي (٢.٧٥ من ٥)، وانحراف معياري (١.١٤٩)، وبدرجة متوسطة. وهذه النتيجة تدل على أن التنوع في عمليات التقويم محدودا إلى حد ما، وقد يعود ذلك للمتطلبات الكبيرة التي تحتاجها عملية تنويع عمليات وأساليب التقويم.

- **تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على:**

هل توجد فروق دالة إحصائيًّا في استجابات أفراد الدراسة عن المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية تعزي لمتغير الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة، ونوع المؤهل العلمي)؟

أولاً الفروق باختلاف متغير الوظيفة (مدير مدرسة، وكيل مدرسة، مشرف تربوي) :

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة عن المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية تبعاً لاختلاف متغير الوظيفة استخدم الباحثان " تحليل التباين الأحادي "(one way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير الوظيفة، وجاءت النتائج تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأبعاد باختلاف متغير الوظيفة (مدير مدرسة، وكيل مدرسة، مشرف تربوي)، حيث بلغت قيم التباين لكل بعد من أبعاد المحور الأول والمحور الثاني على التوالي (٠.٧٦٧، ١.٢٥٦، ١.٢٣٨، ٠.٤٦٧، ٠.٦٢٧، ٠.٧٩١) عند مستويات دلالة (٠.٥٨٠، ٠.٣٠٥، ٠.٣١٣، ٠.٧٩٨، ٠.٦٨٠، ٠.٥٦٤) وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥) مما يدل على عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد العينة حول كل بعد من الأبعاد الخمسة، وحول محور المشكلات الإدارية ككل يعزى لمتغير الوظيفة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى تشابه ظروف العمل التي يوجد بها الأفراد العاملين بغض لنظر عن طبية عملهم الأمر الذي جعلهم يدركون هذه المشكلات بصورة متقاربة، حيث بينت النتائج وجود هذه المشكلات بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة نجلاء (٢٠١٩) بعنوان" المشكلات التي توجه القيادات المدرسية في مدارس الدمج بمنطقة الحدود الشمالية" والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) في أي من المحاور أو الدرجة الكلية تعزى لمتغير نوع المؤهل التعليمي.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة عن المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية تبعاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة استخدم الباحثان " تحليل التباين الأحادي "(one way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة طبقاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، وجاءت النتائج تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد العينة حول جميع الأبعاد الخمسة، وحول محور المشكلات الإدارية التي تواجه مدارس الأبناء الثانوية ككل باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، فقد جاءت قيم التباين جميعها أقل من (٠.٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ فأقل. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة خالد ومحمود (٢٠٢١) التي لم تظهر فروقا تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولتحديد صالح الفروق في كل فئة من فئات عدد سنوات الخبرة نحو الاتجاه حول هذا المحور، استخدم الباحثان اختبار"LSD"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (٨) التالي:

جدول (٨)

نتائج اختبار "LSD" للفروق في كل فئة من فئات عدد سنوات الخبرة

محاور الدراسة	عدد سنوات الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	من ٥سنوات إلى ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
البعد الأول: المشكلات التي تتعلق بالتخطيط	أقل من ٥ سنوات	٢	٣.٠٠		–	
	من ٥سنوات إلى ١٠ سنوات	٢٠	٣.٠٤	–		*
	أكثر من ١٠ سنوات	١٨	٢.٨٠	*	*	
البعد الثاني: المشكلات التي تتعلق بالتوجيه	أقل من ٥ سنوات	٢	٢.٠٦		–	
	من ٥سنوات إلى ١٠ سنوات	٢٠	٢.٩٧	–		*
	أكثر من ١٠ سنوات	١٨	٢.٨٥	*	*	
البعد الثالث: المشكلات التي تتعلق بالتنظيم	أقل من ٥ سنوات	٢	٢.٧٠		–	
	من ٥سنوات إلى ١٠ سنوات	٢٠	٣.١٣	–		*
	أكثر من ١٠ سنوات	١٨	٢.٤٠	*	*	
البعد الرابع: المشكلات التي تتعلق بالرقابة	أقل من ٥ سنوات	٢	٢.٧٠		–	
	من ٥سنوات إلى ١٠ سنوات	٢٠	٣.٥٥	–		*
	أكثر من ١٠ سنوات	١٨	٢.٨٨	*	*	
البعد الخامس: المشكلات التي تتعلق بالتقويم	أقل من ٥ سنوات	٢	٢.٧٠		–	
	من ٥سنوات إلى ١٠ سنوات	٢٠	٣.٧٠	–		*
	أكثر من ١٠ سنوات	١٨	٢.٦٨	*	*	
محور المشكلات الإدارية التي تواجه مدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية ككل	أقل من ٥ سنوات	٢	٢.٦٤		–	
	من ٥سنوات إلى ١٠ سنوات	٢٠	٢.٩٦	–		*
	أكثر من ١٠ سنوات	١٨	٢.٨٥	*	*	

*** فروق دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل.**

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين يمتلكون سنوات خبره من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات، وذلك لأنهم حازوا على أعلى متوسط حسابي. ويفسر الباحثان ذلك أن هذه الفئة هي الأكثر عددا بين أفراد الدراسة،

حيث إنهم يمثلون نصف العينة، وبالتالي جاءت استجاباتهم نحو المشكلات الإدارية التي تواجه إدارة مدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية متجانسة من بين باقي أفراد العينة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نجلاء (٢٠١٩) بعنوان" المشكلات القيادات المدرسية في مدارس الدمج بمنطقة الحدود الشمالية"، والتي أظهرت أن هناك فروق ذات دلاله إحصائية (٠.٠٥) في المحور الرابع (مشكلات تتعلق بالطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة) والمحور الخامس (مشكلات تتعلق بالطلاب العاديين في مدارس برامج الدمج) لمتغير سنوات الخبرة التعليمية تعزى لصالح (٥-١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات).

ثالثاً: الفروق باختلاف متغير نوع المؤهل العلمي:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة عن المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية تعزي لمتغير نوع المؤهل العلمي، استخدم الباحثان اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد العينة حول (البعد الثاني: المشكلات التي تتعلق بالتوجيه، والبعد الخامس: المشكلات التي تتعلق بالتقويم) فقد بلغت قيم (ت) (١.٠٧٥، ١.٨٣٤) على التوالي عند مستويات دلالة (٠.٨٢٨، ٠.٠٣٦)، وهذه قيم أكبر من (٠.٠٥). وقد يعزى هذا التشابه العائد إلى متغير نوع المؤهل إلى أن التوجيه والتقويم من العمليات الشائعة لدى كل التربويين في الميدان، وبالتالي هناك وضوح في رؤية كل منهم لهذه المشكلات بغض النظر عن نوع المؤهل. وتتفق في هذه النتيجة مع نتائج دراسة خالد ومحمود (٢٠٢١) ودراسة عبد العزيز وعارف (٢٠١٩) اللتين لم يظهرا فروقا تعزى لمتغير المؤهل الدراسي. بينما جاءت الفروق في الأبعاد المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والرقابة، ونحو محور المشكلات الإدارية التي تواجه إدارة مدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية ككل؛ باختلاف

متغير نوع المؤهل، فقد بلغت قيم (ت) على التوالي (٥.٢٥٧، ٦.٣١٢، ٤.٨٠٦، ٦.٠٨٣) عند مستويات دلالة (٠.٠١٤، ٠.٠٠٠) وهذه قيم أقل من (٠.٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة نحو هذه الأبعاد. ومن خلال المتوسطات الحسابية تبين أن الفروق جاءت لصالح أفراد الدراسة الذين يحملون مؤهل تربوي، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن أصحاب المؤهل التربوي لديهم اتجاهات مختلفة نحو مشكلات التخطيط والتنظيم والرقابة بسبب وعيهم الكبير بحجم هذه المشكلات.

- **تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نص على:**

ما المقترحات اللازمة لمواجهة المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية؟

للتعرف على المقترحات اللازمة لمواجهة المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية، قام الباحثان بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على هذا المحور، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٩)

استجابات أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بالمقترحات اللازمة لمواجهة المشكلات الإدارية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	التخطيط الجيد من قبل إدارة المدرسة قبل بداية العام الدراسي.	٣.٢٥	١.٣٥٤	٨
٢	عقد لقاءات مفتوحة بين إدارة المدرسة والمعلمين والطلاب	٣.٤٠	١.٢٧٧	٥
٣	التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي واستثمار جهود مؤسساته الأهلية.	٣.٣٣	١.٢٤٨	٧
٤	منح الصلاحيات تتناسب مع المهام والمسؤوليات المنوطة	٣.٣٨	١.٢٥٤	٦
٥	عقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتطوير مهارتهم	٣.٣٣	١.٢٤٨	٧

٦	توظيف التكنولوجيا في تطوير أداء إدارة المدرسة	٣.٥٥	١.٠٨٥	١
٧	إصدار النشرات التربوية بصورة دورية	٣.٢٠	١.٢٠٣	٩
٨	إعطاء الدورات التدريبية للإداريين في المدرسة	٣.٤٠	١.١٧٢	٤
٩	مشاركة الإداريين في القرارات الإدارية المدرسية	٣.٤٣	١.١٩٦	٣
١٠	تفعيل الرقابة على العاملين بالمدرسة ومتابعة سير العمل	٣.٤٥	١.١٧٦	٢
١١	توفير الحوافز المادية للإدارة الفاعلة	٣.٠٨	١.٣٠٩	١١
١٢	التوجه نحو اللامركزية في إدارة المدرسة	٣.٢٠	١.٣٨١	١٠
المتوسط العام		**٣.٣٣**	**١.٠٠٥**	–

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للمقترحات اللازمة لمواجهة المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية بلغ (٣.٣٣ من ٥)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تبدأ من (٢.٦١ إلى ٣.٤٠) والتي تشير إلى موافقة بدرجة "متوسط"، أي أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على المقترحات اللازمة لمواجهة المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية. وتتمثل هذه المقترحات في (توظيف التكنولوجيا في تطوير أداء إدارة المدرسة، وتفعيل الرقابة على العاملين بالمدرسة ومتابعة سير العمل، ومشاركة الإداريين في القرارات الإدارية المدرسية). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد العزيز وعارف (2019) بعنوان" المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم" والتي أوصت بتوفير التجهيزات والأجهزة اللازمة لمتطلبات العمل في الإدارة المدرسية، وإتاحة الفرص أمام مديري المدارس للالتحاق بدورات تدريبية في كيفية حل المشكلات وآليات التوصل إلى حلول مناسبة، وتدريب المديرين على أساليب البحث العلمي للتمكن من إجراء الدراسات حول المشكلات والمعوقات في المدرسة.

كما يتضح من الجدول أعلاه أن هناك تباين في درجة موافقة أفراد الدراسة على المقترحات اللازمة لمواجهة المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية، تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣.٠٨ إلى ٣.٥٥) وهذه المتوسطات تقع في الفئتين (الثالثة، الرابعة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي، واللتين تشيران إلى درجة موافقة (متوسطة، كبيرة) على أداة الدراسة، مما يوضح تباين وجهات نظر أفراد الدراسة على عبارات المقترحات اللازمة لمواجهة المشكلات الإدارية.

وتتطابق هذه النتيجة مع ما أظهرته الدراسة من أن المشكلات الإدارية تظهر بدرجة متوسطة، الأمر الذي يظهر عدم الحاجة الملحة للمقترحات التي تحد من المشكلات في الوقت الذي هي في الأصل متوسطة الوجود. وعليه ترى عينة الدراسة أن الحاجة لهذه المقترحات ليست كبيرة، وأن الواقع الإداري لا يستدعي كثيرا منها. ولبيان أكثر هذه المقترحات وأقلها أهمية من وجهة نظر العينة، فيمكن عرضها كالآتي:

١. جاءت العبارة رقم (٦)، وهي" توظيف التكنولوجيا في تطوير أداء إدارة المدرسة" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بالمقترحات اللازمة لمواجهة المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية، بمتوسط حسابي (٣.٥٥ من ٥)، وانحراف معياري (١.٠٨٥). وهذه النتيجة تدل على ضرورة توظيف التكنولوجيا في تطوير أداء إدارة المدرسة وذلك لرقابة ومتابعة سير العمل.

٢. جاءت العبارة رقم (١٠)، وهي" تفعيل الرقابة على العاملين بالمدرسة ومتابعة سير العمل" بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بالمقترحات اللازمة لمواجهة المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية، بمتوسط حسابي (٣.٤٥ من ٥)، وانحراف معياري (١.١٧٦). وهذه النتيجة تدل على ضرورة تفعيل الرقابة على العاملين بالمدرسة ومتابعة سير العمل وإعداد التقارير الإدارية بصفة دورية منتظمة ورفعها للمسؤولين.

٣. جاءت العبارة رقم (٣)، وهي" توفير الحوافز المادية للإدارة الفاعلة" بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة بالمقترحات اللازمة لمواجهة المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية، بمتوسط حسابي (٣.٠٨ من ٥)، وانحراف معياري (١.٣٠٩). وهذه النتيجة تدل على ضرورة توفير الحوافز المادية للإدارة الفاعلة لمواجهة المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية لشراء الأجهزة والمعدات التي تستخدم في العملية التعليمية.

الاستنتاجات والتوصيات:

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- أن أفراد العينة يرون أن المشكلات الإدارية التي تواجه إدارة مدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية جاءت بدرجة متوسطة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد العينة حول جميع أبعاد الدراسة باختلاف متغير الوظيفة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد العينة حول جميع الأبعاد باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، وتبين أن الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين يمتلكون سنوات خبرة من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد العينة حول (البعد الثاني: المشكلات التي تتعلق بالتوجيه، والبعد الخامس: المشكلات التي تتعلق بالتقويم) باختلاف متغير نوع المؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة نحو (البعد الأول: المشكلات التي تتعلق بالتخطيط، والبعد الثالث: المشكلات التي تتعلق بالتنظيم، والبعد الرابع: المشكلات التي تتعلق بالرقابة، وكذلك محور المشكلات الإدارية التي

تواجه إدارة مدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية ككل باختلاف متغير نوع المؤهل، وجاءت الفروق جاءت لصالح أفراد الدراسة أصحاب المؤهل التربوي.

- أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على المقترحات اللازمة لمواجهة المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة توصي بما يلي:

١. مراعاة مهام مديري المدارس، وتقليل الأعباء الإدارية التي تمنحهم الفرصة لمتابعة سير العملية التعليمية بشكل أفضل، من خلال قواعد عمل تتيح للمدير حرية العمل والتفويض للوكلاء والمعلمين.
٢. التأكيد على مناقشة المشكلات المدرسية مع الأطراف ذات العلاقة بالمدرسة، وأهمها الأسرة، وإدارات التعليم، وإدارات الإشراف التربوي.
٣. توظيف التكنولوجيا في تطوير أداء إدارة المدرسة، من خلال توفير الأجهزة والمختبرات الحاسوبية، والبرامج المتعلقة بالتعليم وإدارته، وتدريب مديري المدارس على استخدامها والاستفادة منها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم عبدالله الزعير (٢٠٢٢). **مشكلات نظام التعليم في المملكة.** من : https://2u.pw/gYTNc

أحمد بن مرعي القرني (٢٠١٧). مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء بمدينة الرياض. **مجلة كلية التربية–جامعة أسيوط**،٣٣(٦)، ٣٢٧-٣٦٤.

بدر عبد الله العردان (٢٠٠٧). **الأصول العلمية للإدارة والتخطيط التربوي.** بيروت: دار الأندلس للنشر والتوزيع.

خالد أبو عصبة ومحمود حسين .(٢٠٢١). المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم. **المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية: المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجية والتربية الخاصة، ٣**(١ ،)١٣١ – ١٦٤.

رقية الأحمد (٢٠١٧). **التعليم بين المعوّقات والممكنات.. ٧ مشكلات أساسية تضعها "المواطن" أمام الوزير العيسى.** من الموقع: https://2u.pw/ORnBp

شمس الدين، عبدالله شمس الدين (٢٠٠٥). **مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية.** الجمهورية العربية السورية: مركز تطوير الإدارة الإنتاجية.

صالح مبروك المالكي (٢٠١٥). المشكلات الإدارية والتعليمية في المدارس المشتركة بمحافظة القنفذة التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس. **مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب**، (٦٠)، ٨٣-١١٢.

طلال يوسف أبو عمارة (٢٠١٧). تشخيص المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديري ومديرات المدارس الأساسية الخاصة في الأردن وأفضل الممارسات المقترحة للتغلب عليها من وجهة نظرهم. **المجلة العربية للجودة والتميز–مركز الوراق للدراسات والأبحاث**، ٢ (٣)، ٢٤٧-٢٨٤.

عبد الفتاح صالح الخليفات (٢٠١٥). المشكلات التي يوجهها مدراء المدارس في محافظة الكرك. **المجلة العلمية، كلية التربية جامعة مؤته**، ٢١ (٢)، ١-٢٥.

عبد العزيز سويلم الشمري وعارف محمد الحربي (٢٠١٩). المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم. –المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب. **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية**،١١ (٣)، ١٩٣-٢٣١.

عمر سالم عبد الدائم (٢٠١٧). واقع مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس. **المجلة العلمية لكلية التربية–جامعة مصراته –كلية التربية**، ٣(٧)، ٢٦٢ – ٢٨٥.

مليحة المومني (٢٠٠٧). **المشكلات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين أنفسهم**. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

نجلاء بنت هاشم حريري (٢٠١٩). المشكلات التي تواجه القيادة المدرسية في مدارس الدمج بمنطقة الحدود الشمالية. **مجلة التربية**، ٣(١٨١)، ٩١-١٤٤.

وجيه سالم الفرج (٢٠١٠). **قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية**. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Ada Sukru (2018). The Problems That Secondary School Administrators' and Teachers' Face Regarding Strategic Administration. *Eurasian Journal of Educational Research*, (78), 159-181. https://eric.ed.gov/?id=EJ1198906

Çevik, Mehmet Sabir. (2019). Main Problems in the School Administration and Solutions Proposed: A Qualitative Study. *Educational Administration: Theory & Practice*,25 (3) 509-568. https://eric.ed.gov/?id=EJ1305648

Demetria, G. M., and Andrew, C. (2020). Management Challenges Facing School Administrators and Pupils' Academic Performance in Public Primary Schools in Sengerema District Mwanza, Tanzania. *Journal of Humanities and Education Development*. 2:191-207

DOI:10.22161/jhed.2.3.5

Highest, N.T. (2009). *School Effectiveness and Ineffectiveness: Principals and Superintendents Perspectives.* (University OF. Alberta, Canada). Dissertation Abstracts International, 50 (11).p (iv) https://era.library.ualberta.ca/items/5a51e968-d48d-4ada-85f7-6123b094628b

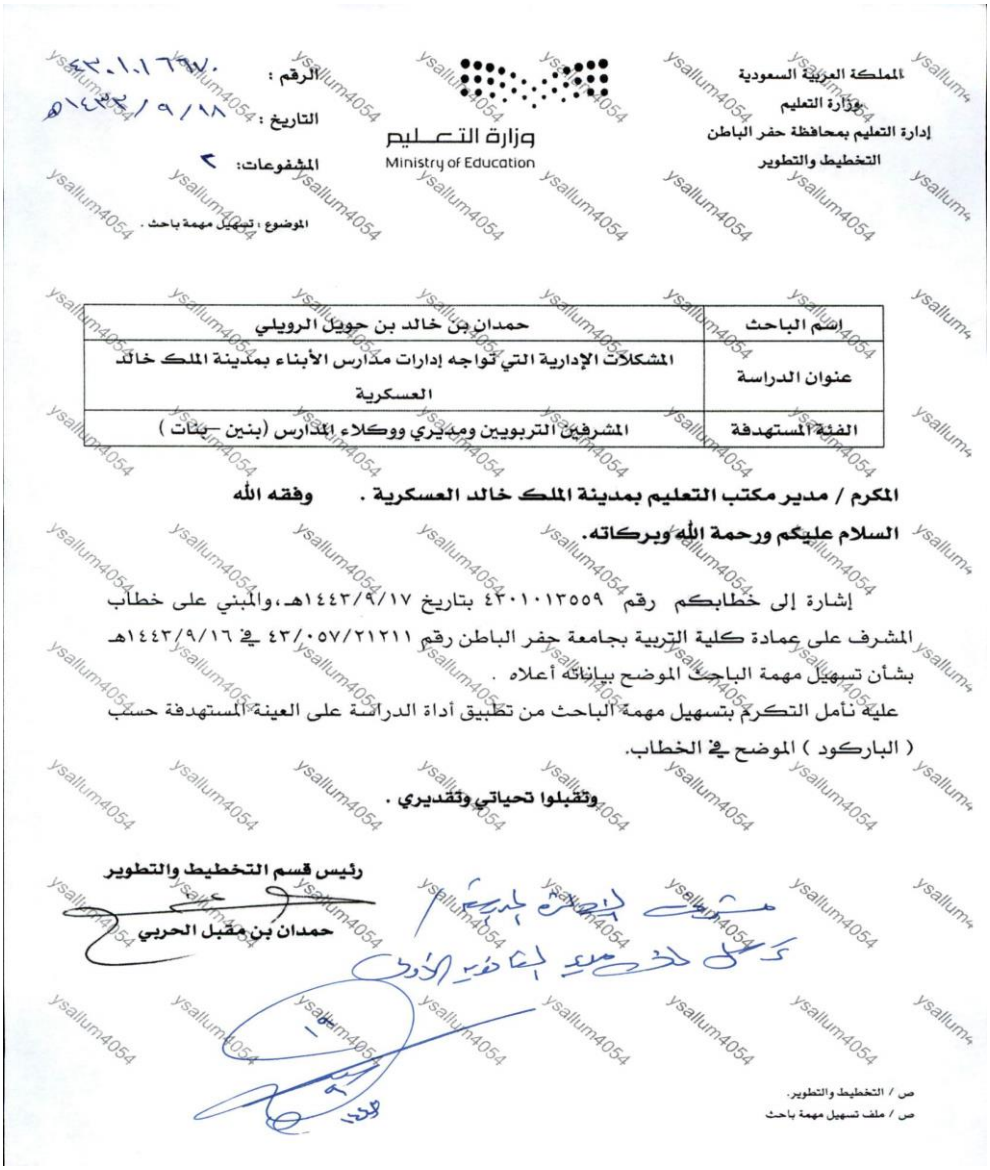
الملاحق

ملحق (١)

أسماء محكمي الاستبانة

الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
أ.د كمال عبد الوهاب احمد	استاذ دكتور	كلية التربية بجامعة حفر الباطن
أ.د. خالد أحمد الشمري	استاذ دكتور	كلية التربية بجامعة حفر الباطن
أ.د. عبد الله مزعل الحربي	استاذ دكتور	كلية التربية بجامعة حفر الباطن
د. بدر جمعان الشاعري	استاذ مساعد	كلية التربية بجامعة حفر الباطن
د. سالم محمد العلواني	استاذ مساعد	كلية التربية بجامعة حفر الباطن

ملحق (٢) خطاب تسهيل مهمة



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن
التخطيط والتطوير

وزارة التعليم
Ministry of Education

الرقم : ٤٣٠١٠١٣٥٥٩
التاريخ : ١٤٤٣/٩/١٨
المشفوعات: ٢
الموضوع : تسهيل مهمة باحث .

اسم الباحث	حمدان بن خالد بن حويل الرويلي
عنوان الدراسة	المشكلات الإدارية التي تواجه إدارات مدارس الأبناء بمدينة الملك خالد العسكرية
الفئة المستهدفة	المشرفين التربويين ومديري ووكلاء المدارس (بنين –بنات)

المكرم / مدير مكتب التعليم بمدينة الملك خالد العسكرية . وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

إشارة إلى خطابكم رقم ٤٣٠١٠١٣٥٥٩ بتاريخ ١٤٤٣/٩/١٧هـ،والمبني على خطاب المشرف على عمادة كلية التربية بجامعة حفر الباطن رقم ٤٣/٠٥٧/٢١٢١١ في ١٤٤٣/٩/١٦هـ بشأن تسهيل مهمة الباحث الموضح بياناته أعلاه .

عليه نأمل التكرم بتسهيل مهمة الباحث من تطبيق أداة الدراسة على العينة المستهدفة حسب (الباركود) الموضح في الخطاب.

وتقبلوا تحياتي وتقديري .

رئيس قسم التخطيط والتطوير
حمدان بن مقبل الحربي

ص / التخطيط والتطوير.
ص / ملف تسهيل مهمة باحث