

## عنوان المشروع

تأثير الإدارة على معلمات المدارس الحكومية في مدينة جدة :  
دراسة حالة على مدرسة (34) الثانوية الحكومية للبنات في مدينة  
جدة السعودية

اسم الطالبة

طبية صالح باعشن

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025- الفصل الدراسي الثاني

## جدول المحتويات

|                                                                                                  |                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....                                                        | 3                            |
| 1.1. المقدمة:.....                                                                               | Error! Bookmark not defined. |
| 1.2. مشكلة الدراسة.....                                                                          | 5                            |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                                                             | 5                            |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                                                           | 5                            |
| 1.3. أهمية الدراسة.....                                                                          | 6                            |
| 1.3.1. على المستوى النظري:.....                                                                  | 6                            |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                                                                | 6                            |
| 1.4. أسئلة الدراسة.....                                                                          | 7                            |
| 1.5. أهداف الدراسة.....                                                                          | 8                            |
| 1.6. فرضيات الدراسة.....                                                                         | 9                            |
| 1.7. نموذج الدراسة.....                                                                          | 10                           |
| 1.8. منهجية الدراسة.....                                                                         | 11                           |
| 1.9. الدراسة الميدانية.....                                                                      | 12                           |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح.....                                                                  | 13                           |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                                                           | 14                           |
| 2.1. المقدمة:.....                                                                               | 15                           |
| 2.2. المتغير المستقل: الإدارة.....                                                               | 15، 16                       |
| 2.3. المتغير التابع: المعلمات.....                                                               | 16، 17                       |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع: تأثير الإدارة على معلمات المدارس الحكومية..... | 18                           |
| 2.5. الخاتمة.....                                                                                | 19                           |
| قائمة المراجع.....                                                                               | 20                           |

## **1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة**

## 1,1 . المقدمة :

ترتبط الإدارة المدرسية بالعملية التعليمية ، وهي من أهم عناصر الميدان التربوي التي تخضع دائما للدراسة والتحصيل ، ومن ثم التغيير والتطوير حيث تعتبر أنها المحرك الرئيس الذي يوجه العملية التعليمية بالشكل المطلوب ، وعادة ما تركز هذه الدراسة على أساليب وأنماط الإدارة السائدة ، وطرق تطويرها وتنمية قدرات المدرء ومهاراتهم ، والمعلمين لتحسين جودة الأداء وليصبح النظام التربوي قادرا على تحقيق الجوانب الثقافية والمهنية لهذه القيادات وتجويد المهني والتنظيمي . كما يركز هذا التحسن إلى تبني الأساليب والإستراتيجيات والأساليب القائمة ومنها الإدارة الذاتية للمدرسة. (خليل، 2014).

وهناك دراسات سابقة تناولت هذا الموضوع منها هذه الدراسة التي هدفت إلى التعرف على درجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين وسبل الإرتقاء بها و صياغة بعض المقترحات التي قد تسهم في الارتقاء بمقومات الإدارة المدرسية. ( أبوخطاب ، 2008 ) . ودراسة أخرى مفادها أنه يمكن الحد من هذه المشكلات عندما يتعاون كل العاملين بالمدرسة وتتكاتف جهودهم ، من خلال العمل الجماعي المشترك والمساهمة في العمل بالخطط التربوية المرسومة. (خليفة ، فريوان ، 2015).

وعلى الرغم من وجود هذه الدراسات إلا أن هناك فجوة في هذه الأدبيات، بالتالي لابد من سد هذه الفجوة وحل هذه المشكلة.

تهدف هذه الدراسة على معرفة مدى تأثير الإدارة على معلمات المدارس الحكومية ، من حيث (الأداء ، الرضا الوظيفي، التطور المهني ) . وتشكل ثانوية (34) الحكومية للبنات في مدينة جدة، مثالا نموذجيا لدراسة تأثير الإدارة على معلماتها.

ومن خلال هذا التساؤل سوف نسعى لأثراء المعرفة الحالية حول إدارة المدارس وتقديم توصيات عملية للقائدات والمعلمات في المدارس الحكومية للارتقاء بهذه المنظومة التعليمية .

## 1،2. مشكلة الدراسة :

على قدر التطور الذي نشهده اليوم في المجال الإداري إلا أن هناك بعض الفجوات التي لم يتم سدها خاصة في الإدارة المدرسية للمعلمات من حيث ( الأداء ، الرضا الوظيفي ، التطور المهني ) ، وكما نعلم أن إهمال هذه العناصر يشكل خطرا كبيرا لما يترتب عليه من صراعات داخل البيئة التعليمية وتعرض العاملين للاحتراق الوظيفي وتدني الأداء وعدم الشعور بالرضا عن الوظيفة وبالتالي تدني مخرجات التعليم . من هذا المنطلق تحاول هذه الدراسة اكتشاف العلاقة بين الإدارة المدرسية و المعلمات في المدارس الحكومية من حيث ( الأداء ، الرضا الوظيفي ، التطور المهني ) في مدرسة (34) الحكومية للبنات في مدينة جدة.

### 1،2،1. فجوات على المستوى النظري :

على الرغم من وفرة الأبحاث حول مفهوم الإدارة المدرسية لا تزال هناك فجوات نظرية في فهم الاستراتيجيات المناسبة للبيئة المدرسية لتطوير العملية الإدارية . بالإضافة على ذلك هناك حاجة لاستكشاف تأثير الإدارة على المعلمات في المدارس الحكومية من حيث ( الأداء ، الرضا الوظيفي ، التطور المهني ).

### 1،2،2 . فجوات على المستوى التطبيقي :

على المستوى التطبيقي لا تزال المدارس الحكومية تواجه تحديات كبيرة في تعزيز دور الإدارة في بيئة العمل وتطوير الاستراتيجيات لتقدم نحو الأفضل ، مثل تمييز بعض المعلمات عن غيرهم مما يولد صراع ، و غياب التحفيز والتطوير المهني ، مما يؤدي لعدم الرضا الوظيفي و قصور في الأداء . ولسد الفجوة العملية تسعى هذه الدراسة لتقديم توصيات فعالة لتطبيقها ولرفع التفاعل والوظيفي.

### 1.3. أهمية الدراسة :

تعد هذه الدراسة مهمة لدورها الكبير في تسليط الضوء على العلاقة بين الإدارة والمعلمات في المدارس الحكومية ، وهو موضوع مهم في المؤسسات التعليمية التي تعتمد على تحفيز الإداريات والمعلمات لتعزيز جودة الأداء التعليمي والإداري فعندما تحفز الإدارة المعلمات ينعكس هذا على رضاهم الوظيفي وجودة الأداء فبالنتالي ينعكس إيجابيا مما يسهم في رفع الإنتاجية وتعزيز بيئة عمل صحية .

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

على المستوى النظري تبرز أهمية هذه الدراسة لسد الفجوات المعرفية المرتبطة بالعلاقة بين الإدارة والمعلمات ، خاصة في البيئة المدرسية ، بالرغم من وجود دراسات إلا هناك قصور فقد نجد الدراسات السابقة تتحدث عن علاقة الإدارة في قطاعات أخرى مثل الإنشاءات وغيرها. فمن الممكن تفتح هذه الدراسة المجال من أمام الباحثين للإثراء حول هذا الموضوع. وفي سياق هذه الدراسة سوف نحلل العلاقة بين الإدارة ومعلمات ثانوية (34) الحكومية للبنات في مدينة جدة ، كما نأمل أن توفر نتائج هذه الدراسة نماذج مثرية ، مما يجعلها مرجعا هاما للباحثين في هذا المجال.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي :

من الناحية العملية تهتم هذه الدراسة لتقديمها حلولاً قابلة للتطبيق يمكنها أن تساعد ثانوية (34) الحكومية للبنات ، وغيرها من المدارس ، في حث الإدارة على تحفيز المعلمات معنويا وماديا ، مما يحسن الأداء ويزيد الإنتاجية ويشعرهم بالرضا الوظيفي ، وبرامج تطويرية للقادة والمعلمات تعزز التطوير المهني .

#### 4. أسئلة الدراسة :

سؤال الدراسة الرئيسي :

ما تأثير الإدارة على معلمات المدارس الحكومية ؟

أسئلة الدراسة الفرعية :

ما تأثير أساليب القيادة والإشراف الإداري على فاعلية أداء المعلمات ثانوية (34) الحكومية للبنات في مدينة جدة السعودية ؟

ما تأثير الدعم النفسي والمهني الذي تقدمه الإدارة على الرضا الوظيفي لمعلمات ثانوية (34) الحكومية للبنات في مدينة جدة السعودية ؟

ما تأثير دور الإدارة في توفير فرص النمو المهني والتطوير لمعلمات ثانوية (34) الحكومية للبنات في مدينة جدة السعودية ؟

## 1،5. أهداف الدراسة :

### الهدف العام للدراسة هو :

تحديد تأثير الإدارة على معلمات المدارس الحكومية في مدينة جدة

### أهداف البحث الفرعية :

تحديد أثر أساليب القيادة والإشراف الإداري على فاعلية أداء المعلمات لدى ثانوية (34) الحكومية للبنات في مدينة جدة السعودية .

تحديد تأثير الدعم النفسي والمهني الذي تقدمه الإدارة على الرضا الوظيفي لمعلمات ثانوية (34) الحكومية للبنات في مدينة جدة السعودية.

تحديد تأثير دور الإدارة في توفير فرص النمو المهني والتطوير لمعلمات ثانوية (34) الحكومية للبنات في مدينة جدة السعودية.

## 1,6. فرضيات الدراسة :

### الفرضية الرئيسية

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للإدارة على معلمات المدارس الحكومية

### الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لأساليب القيادة الإداري على فاعلية أداء المعلمات ثانوية (34) الحكومية للبنات في مدينة جدة السعودية .

### الفرضية الفرعية الثانية

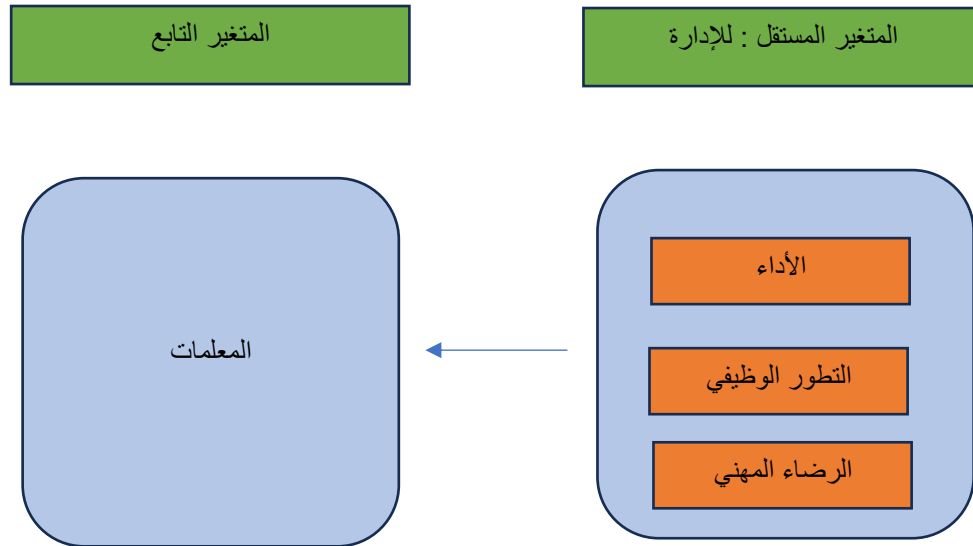
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتأثير الدعم النفسي والمهني الذي تقدمه الإدارة لمعلمات ثانوية (34) الحكومية للبنات في مدينة جدة السعودية .

### الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتأثير دور الإدارة في توفير فرص النمو المهني والتطوير لمعلمات ثانوية (34) الحكومية للبنات في مدينة جدة السعودية .

## 1،7. نموذج الدراسة :

شكل 1 : نموذج الدراسة



تم التصميم بواسطة : الباحثة ( 2025 )

## 1،8. منهجية الدراسة

فلسفة الدراسة : الوضعية

منهج الدراسة : استنتاجية

استراتيجية الدراسة : دراسة حالة

اختيار الدراسة : كمية

الأفق الزمني : مستعرضة

شكل 2 : منهجية الدراسة



تم التصميم بواسطة : الباحثة ( 2025 )

## 9،1. الدراسة الميدانية :

**الحدود الموضوعية :** تتناول هذه الدراسة موضوع تأثير الإدارة على معلمات ثانوية (34) الحكومية للبنات في مدينة جدة .

**الحدود الزمانية :** يتم اجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي - 2025

**الحدود البشرية :** يتم اجراء الدراسة على عينة من معلمات وإداريات في ثانوية (34) الحكومية للبنات في مدينة جدة السعودية .

**الحدود المكانية :** يتم اجراء في ثانوية (34) الحكومية للبنات في مدينة جدة السعودية .

## 10،1. مخطط المشروع المقترح :

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي

الفصل الخامس : المناقشة والخاتمة

## 2. الفصل الثاني : الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة :

سيتناول هذا الفصل مجموعة من الدراسات ذات الصلة بموضوع دراستنا ، بهدف تحليل نتائجها وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية ، كما يساعد ذلك في تحديد موقع الدراسة ضمن السياق البحثي العام ، وتحديد الإضافة العلمية التي يسعى الباحث لتحقيقها.

## 2.2. المتغير المستقل : ( الإدارة )

وأشارت دراسة (حمزة ، 2024) بعنوان دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين بالتطبيق على عينة من الجامعات بالمملكة العربية السعودية : هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في الجامعات السعودية. انطلقت مشكلة البحث من الحاجة الملحة لتطوير مستوى أداء العاملين عبر تعزيز دور الإدارة الاستراتيجية. تبرز أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوعاً حيوياً يرتبط مباشرة بجودة الأداء الأكاديمي والإداري داخل الجامعات. اعتمد الباحث المنهج الوصفي مدعوماً بالمنهج التاريخي وأسلوب دراسة الحالة لاختبار مجموعة من الفرضيات. أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، وكذلك بينها وبين أداء العاملين. كما أوضحت النتائج أن تنمية الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في عملية تقييم الأداء. وأشارت إلى أن تقييم الأداء يتطلب نظم معلومات موارد بشرية متخصصة لدعمه. واختتمت الدراسة بتوصيات تدعو إلى تفعيل دور الإدارة الاستراتيجية، والاستفادة من التجارب العالمية الناجحة لتطوير نظم تقييم الأداء في الجامعات السعودية.

وأشارت دراسة الباحثان (الفايدي ،بالرأس علي ،2024) بعنوان المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة بنغازي : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، إضافة إلى فحص الفروق وفق متغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، والعلاقة مع سنوات الخبرة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن أبرز المشكلات تمثلت في المشكلات المرتبطة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي، تلتها العلاقة بين المدير والعاملين، ثم العلاقة بين المدير ومراقبة التربية والمجتمع المحلي. كما أكدت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع الاجتماعي أو المؤهل العلمي، في حين ظهرت علاقة قوية بين سنوات الخبرة وتحديد المشكلات التنظيمية.

وأشارت دراسة (بلال ، 2023) بعنوان دور الإدارة المدرسية في تنمية أخلاقيات مهنة التعليم : هدفت الدراسة هدفت إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية أخلاقيات مهنة التعليم. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي النوعي باستخدام مقابلات فردية مع عينة قصدية صغيرة مكونة من (6) أفراد من المديرين والخبراء التربويين. تضمنت المقابلات أربعة أسئلة جرى التحقق من صدقها وثباتها. أشارت النتائج إلى وجود قصور من وزارة التربية والتعليم في الإعلام والإعلان عند إتمام المدونات التنظيمية ذات الصلة. كما أظهرت أهمية إشراك مديري المدارس بمختلف خبراتهم ومؤهلاتهم في تطوير ميثاق خاص بمهنة التعليم. أوصت الدراسة بضرورة وجود نظام واضح لترخيص المنتسبين لمهنة الإدارة المدرسية. كما شددت على تفعيل دور الثقافة في الميثاق أو المدونات بشكل حقيقي وليس مجرد إجراء شكلي.

وأشارت دراسة ( المراكبي ،2019) بعنوان دور الإدارة المدرسية في زيادة الفاعلية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة المنوفية : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في زيادة الفاعلية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة المنوفية، واعتمدت على المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة الموزعة على عينة بلغت (507) من المعلمين والقيادات المدرسية في (120) مدرسة. وأظهرت النتائج وجود فجوة كبيرة في جميع محاور وظائف الإدارة المدرسية خاصة التخطيط وصنع القرار، مقابل ضعف في مستوى الممارسة لهذه الوظائف. كما بينت الدراسة فجوة كبيرة في محاور الفاعلية التعليمية خاصة المتعلقة بالمعلم والمناخ التربوي، وضعف الممارسة في محوري المتعلم والمعلم. وفي ضوء هذه النتائج قدم الباحث تصوراً مقترحاً لزيادة الفاعلية التعليمية تضمن منطلقات ومكونات وإجراءات عملية.

وأشارت دراسة ( سعيد،2019) بعنوان دور الإدارة المدرسية في تحسين العملية التعليمية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تحسين النمو المهني للمعلمات، وشؤون الطالبات، والمنهج الدراسي، ومدى إسهامها في نجاح العملية التعليمية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط. وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغت (156) معلمة وإدارية. وأظهرت النتائج أن دور الإدارة المدرسية جاء بدرجة كبيرة بمتوسط عام (3.71)، حيث حصل النمو المهني للمعلمات على أعلى متوسط (3.89)، تلاه شؤون الطالبات (3.78)، ثم المنهج الدراسي (3.47). كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة لصالح الإداريات، في حين لم تظهر فروق تبعا لسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة المدرسية بالمستجدات التربوية وتحفيز المعلمات مادياً ومعنوياً لتطوير أدائهن.

## 3،2. المتغير التابع : (المعلمات)

وأشارت دراسة (بدير ، 2024) بعنوان مدى استخدام المعلمات لاستراتيجيات الإبداع الرقمي وعلاقتها بتنمية التفكير الابتكاري لدى الأطفال القابلين للتعلم : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام معلمات الطفولة المبكرة لاستراتيجيات الإبداع الرقمي وعلاقتها بتنمية التفكير الابتكاري لدى الأطفال، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من مئة معلمة في مدينة القاهرة. وأظهرت النتائج أن درجة استخدام هذه الاستراتيجيات جاءت متوسطة من وجهة نظر المعلمات، حيث تصدرت الألعاب الرقمية المرتبة الأولى تلتها البدائل الرقمية. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين استخدام استراتيجيات الإبداع الرقمي وتنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى الأطفال القابلين للتعلم.

وأشارت دراسة ( القحطاني ، عطية ، 2024 ) بعنوان مدى التزام المعلمات بالمعايير المهنية في ضوء رؤية 2030 من وجهة نظر المشرفات التربويات في الإدارة العامة للتعليم بعسير في "أبها" : هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التزام المعلمات بالمعايير المهنية في ضوء رؤية 2030 من وجهة نظر المشرفات التربويات، والكشف عن الفروق الإحصائية المحتملة تبعاً للمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، حيث صممت استبانة مكونة من ثلاثة محاور لجمع البيانات اللازمة. طُبِّقت الاستبانة على عينة قوامها (69) مشرفة تربوية في الإدارة العامة للتعليم بعسير "أبها". أظهرت النتائج أن درجة التقدير الكلية لمدى التزام المعلمات بالمعايير المهنية جاءت بمتوسط قدره (2.66) ودرجة استجابة مرتفعة جداً. كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمات تعزى إلى المؤهل العلمي. وكذلك لم يظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة.

أشارت دراسة ( العيفان ، 2024 ) بعنوان درجة ممارسة المعلمات في مدارس الدمج الابتدائية الملحق بها فصول لذوي التحديات السمعية بالرياض لمجالات المنظمة المتعلمة: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة المعلمات في مدارس الدمج الابتدائية الملحق بها فصول لذوي التحديات السمعية بمدينة الرياض لمجالات المنظمة المتعلمة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من خمسين معلمة من تخصصات متعددة تشمل التربية الخاصة. واعتمدت الباحثة على مقياس عبابنه (2007) بعد إدخال بعض التعديلات عليه وفق مقترحات المحكمين، بهدف قياس مجالات المنظمة المتعلمة وفق منظور سينجي. وعليه أظهرت النتائج أن مجالات المنظمة المتعلمة ككل تمارس بدرجة كبيرة من قبل المعلمات في مدارس الدمج الابتدائية. كما تبين أن التمكن الشخصي جاء في المرتبة الأولى، يليه التفكير النظامي، ثم تعلم الفريق، ثم الرؤية المشتركة، وأخيراً النماذج العقلية. وأشارت النتائج كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المعلمات تعزى إلى نوع التخصص أو الخبرة.

وأشارت دراسة (حسين ، 2020) بعنوان واقع أداء معلمات الدراسات الاجتماعية في ضوء بناء مجتمع المعرفة في المدارس الثانوية في قطاع غزة : هدفت الدراسة لقياس أداء معلمات الدراسات الاجتماعية في ضوء بناء مجتمع المعرفة بمدارس غزة. و استخدمت استبانة وزعت على مشرفين ومعلمات، وعليه أظهرت النتائج أن الأداء من وجهة نظر المشرفين (76.5%)، ومن وجهة نظر المعلمات (81.9%)، وكلاهما بدرجة كبيرة. أوصت بتدريب المعلمات على خبرات حديثة، وتطوير استراتيجيات الإشراف، ودعم الأنشطة والندوات التربوية المشتركة.

وأشارت دراسة (بالقاسمي ، 2019) بعنوان الصعوبات التي تواجه معلمي المدارس الابتدائية وفق التدريس بالكفاءات ( دراسة استكشافية : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الصعوبات التي يواجهها معلمو المدارس الابتدائية عند التدريس وفق مقاربة الكفاءات في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم. أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 64 معلماً ومعلمة من ابتدائيات مدينة الوادي خلال الموسم الدراسي 2012/2013. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت استبانة أعدتها قاجه وبن سكيرفة (2010) لقياس الصعوبات. وعليه أظهرت النتائج أن متوسط الصعوبات التي يواجهها المعلمون بلغ 2.01 وهو مستوى متوسط بشكل عام ، حيث سجلت مرحلة التخطيط متوسطاً قدره 1.92، بينما بلغ في مرحلة التنفيذ 2.09، وفي مرحلة التقييم 2.03. وتشير هذه النتائج إلى أن الصعوبات المتوسطة في جميع مراحل التدريس بالكفاءات تمثل مؤشراً خطيراً ينعكس سلباً على تعلم التلاميذ وعلى جودة العملية التعليمية ككل.

## 2،4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع: ( تأثير الإدارة على معلمات المدارس الحكومية )

وأشارت دراسة (بطيحات ،الجندي ، 2025) بعنوان دور الإدارة المدرسية في التطوير المهني للمعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في النقب: هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمات الأساسيات بإربد. واعتمدت المنهج الوصفي واستبانة على عينة من 218 معلمة. وعليها أظهرت النتائج فاعلية متوسطة عامة (3.35 من 5). أعلى المجالات فاعلية كانت أداء المعلمات والتخطيط والطلبة، بينما الأنشطة جاءت متوسطة. ظهرت فروق لصالح من مؤهلين أقل من بكالوريوس ومن خبرتهن 10 سنوات فأكثر. خلصت الدراسة لتوصيات لرفع فاعلية الإدارة المدرسية وتحسين الأداء التدريسي.

أشارت دراسة ( عبد الرحيم ،2022) بعنوان فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين لمعلمات المرحلة الأساسية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمات أنفسهن: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية في محافظة إربد، مع دراسة أثر المؤهل العلمي والخبرة. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، باستخدام استبانة مكونة من 32 عبارة طبقت على عينة طبقية عشوائية من 218 معلمة. وعليه أظهرت النتائج أن الفاعلية العامة للإدارة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط (3.35 من 5). جاء مجال أداء المعلمات والتخطيط والطلبة بدرجة فاعلية كبيرة، بينما مجال الأنشطة الطلابية والمدرسية حصل على درجة متوسطة. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المعلمات الأقل من بكالوريوس، ولصالح من خبرتهن 10 سنوات فأكثر. واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات والمقترحات لتعزيز فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي في إربد وباقي المحافظات.

ومن خلال هذه الدراسات نلاحظ أنه لا توجد دراسات كثيرة جمعت بين المتغيرين معا بينما هناك دراسات أخرى تحدثت عن كل متغير بشكل منفصل ، وأن معظم الدراسات تناولت جوانب منفصلة مثل (مشكلات تنظيمية ، أخلاقيات ، معايير ،إبداع رقمي ) وكنا نتمنى لو أن هناك دراسات باللغة العربية تتحدث بصورة شاملة عن العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمات من حيث ( الأداء ، التطور الوظيفي ، الرضا الوظيفي ). وكان هناك غياب للبعد التطويري لأن أغلب الدراسات وصفت الواقع لكنها لم تقدم آليات عملية لتحسين دور الإدارة المدرسية مع المعلمات .

## 2,5. الخاتمة :

وفي ختام البحث ، يمكن القول أن الإدارة لها تأثير واضح ومباشر على المعلمات أي كلما زاد مستوى التخطيط والدعم المعنوي والمادي والتنظيم الإداري ، انعكس ذلك بشكل إيجابي على المعلمات وأدائهن التدريسي والمهني. وبالمقابل ، غياب فاعلية الإدارة أو وجود مشكلات تنظيمية يضعف من أداء المعلمات ويزيد من الصعوبات والصراعات داخل المنظومة التعليمية. وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة التي ناقشناها تحدثت عن بعض المشكلات التنظيمية ، والأخلاقيات ، وغيرها . إلا أن هناك مازالت بعض الفجوات التي بحاجة لتسليط الضوء عليها أي أن هناك عوامل مؤثرة لم تدرس بعد أو لم تأخذ حقها في الدراسات مثل الحلول العملية لتحسين ( الأداء ، التطور الوظيفي ، الرضا الوظيفي ) لدى المعلمات. ومن هذا المنطلق أتت فكرة هذه الدراسة التي من الممكن تفتح مجال للباحثين للتساؤل وإثراء الدراسات باللغة العربية في هذا المجال. رغم جهود الباحثين الى أن أغلب ما توصلنا إليه نتائج نظرية جيدة جدا لكننا مازلنا نتطلع إلى الأفضل من ناحية النتائج العملية وعليه توصلت من خلال دراستي إلى هذه النتائج : تحسين أساليب القيادة المدرسية ، بناء نظام تقييم عادل وشفاف للأداء ، تصميم برامج تطوير مهني مستمرة وواقعية ، خلق بيئة عادلة ومحفزة ، تعزيز ثقافة التقدير والتعزيز .

وأخيرا توصياتي للبحوث المستقبلية :

تحليل أثر برامج القيادة المدرسية الحديثة على الرضا الوظيفي للمعلمات

إجراء دراسات مقارنة بين المدارس ذات القيادة الفعالة والقيادة الضعيفة

دراسة تأثير بيئة العمل المدرسية على الصحة النفسية للمعلمات.

## قائمة المراجع

- 1) خليل، نبيل سعد.(2014).إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة. ط (1) دار الفجر للنشر والتوزيع.القاهرة
- 2) أبو خطاب، إ.م. ش. (2008).مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجه نظر المديرين وسبل الارتقاء بها ( رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية – غزة ، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية).
- 3) خليفة، ح. ع. س.، & فريوان، ع. م. (2015). مشكلات الإدارة المدرسية وانعكاسها على أداء المعلم والمشرف التربوي بمدارس التعليم الأساسي بمنطقة الخمس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المرقب، ليبيا. مسترجع من <https://search.mandumah.com/Record/767979>
- 4) حمزة، عبد العال. (2024). دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين بالتطبيق على عينة من الجامعات بالملكة العربية السعودية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 4(2). 2.800  
<https://www.benkjournal.com/article/view/800>
- 5) بالرأس علي، أ. ع. ح.، & السيد جاد المولى الفايدي، د. إ. س. ج. الم. (2024). المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة بنغازي. مجلة آفاق للدراسات الإنسانية والتطبيقية، (1)، 174–160. <https://doi.org/10.37376/ajhas.vi1.4840>
- 6) خالد أحمد عبد ربه، بلال. (2023). دور الإدارة المدرسية في تنمية أخلاقيات مهنة التعليم. مجلة كلية التربية (أسبوط)، 39(5.2)، 78-95. [https://mfes.journals.ekb.eg/article\\_312087.html](https://mfes.journals.ekb.eg/article_312087.html). 2023.312087

7) لَقَطَب المراكبي، أيمن صابر. (2020). دور الإدارة المدرسية في زيادة الفاعلية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة المنوفية: دراسة ميدانية. مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، (12)1، 5-6. [https://jsep.journals.ekb.eg/article\\_84383.html](https://jsep.journals.ekb.eg/article_84383.html)

8) سعيد، صفية ظافر. (2019). دور الإدارة المدرسية في تحسين العملية التعليمية بالمدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(24)، 44-61. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.S140219>

8) ( بدير، ك. م. (2024). مدى استخدام المعلمات لاستراتيجيات الإبداع الرقمي وعلاقتها بتنمية التفكير الابتكاري لدى الأطفال القابلين للتعليم. دراسات في الطفولة والتربية، 29(1)، 86-101. 2024.299205.1245. <https://doi.org/10.21608/dfft.2024.299205.1245>

9) أحمد محمد القحطاني، أ. نوف، & عبد البديع السيد عطية، د. رضا. (2024). مدى التزام المعلمات بالمعايير المهنية في ضوء رؤية 2030 من وجهة نظر المشرفات التربويات في الإدارة العامة للتعليم بعسير "أبها". مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، 16(1)، 485-530. 2024.344744 <https://doi.org/10.21608/jehs.2024.344744>

10) محمد العيفان، أ. فداء. (2024). درجة ممارسة المعلمات في مدارس الدمج الابتدائية الملحق بها فصول لذوي التحديات السمعية بالرياض لمجالات المنظمة المتعلمة. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، 16(1)، 287-330. 2024.344490. <https://doi.org/10.21608/jehs.2024.344490>

11) نصار، أ. ش. ح. (2020). واقع أداء معلمات الدراسات الاجتماعية في ضوء بناء مجتمع المعرفة في المدارس الثانوية في قطاع غزة. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 5(1)، 177-206. <https://search.mandumah.com/Record/1091834/Details>

12) بالقاسمي، م. ل. (2019). الصعوبات التي تواجه معلمي المدارس الابتدائية وفق التدريس بالكفاءات: دراسة استكشافية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 4(14)، 341-356. المركز الديمقراطي العربي. 338660091. <https://www.researchgate.net/publication/338660091>

13) بطيحات، شاكر، والجندي، نبيل. (2025). دور الإدارة المدرسية في التطوير المهني للمعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في النقب. العلوم الإنسانية والاجتماعية، 1(4)، 62-74. <https://aquja.alquds.edu/index.php/arts/article/view/292>

14) عبد الرحيم، سوزان جميل. (2022). فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(27)، 1-22. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.C241121>