

عنوان البحث

**المعوقات التنظيمية والفنية للإدارة المدرسية في مدارس التعليم
العام بالملكة العربية السعودية**

**Organizational and technical obstacles to school administration in
public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia.**

عمل الطالب

محمد هاشم الشريف

الرقم الجامعي : ٢٤١٠٠٢١٨٣

مشرف اول:

د. أسماء ابو عنزة

مشرف ثاني:

د. محمد مصطفى يوسف.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أهداء

الي رعاة العلم في هذا البلد العظيم الى من لم يبخل بالمال ،

في سبيل دفع قاطرة البحث العلمي الي الامام

الي من اقترن اسمهما باسم رب العالمين والدي ووالدي المجليين

متعهما الله بالصحة والعافية إني أشكر الله وافر الشكر على توفيقه لي

واعانتي على إتمام هذا البحث العلمي.

شكر وتقدير

السي اساتذتي الكرام

لا يمكن أن أنسى دعمكم لي وما قدمتموه من أجلي فلکم مني كل الحب، ومهما قلت في حقكم من كلمات الشكر فإنني لن أُنحکم ما تستحقونه.

كما انني أقدم أسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل للدكتور المقرر: **د. أسماء أبو عنزة**

ومشرف ثاني وعضو لجنة البحث: **د. محمد مصطفى محمد يوسف.**

الذي تفضل بقبول الإشراف على هذا البحث، والذي منحني من وقته الثمين ومن بحر معلوماته وخبراته الواسعة ما شكّل إضافة كبيرة للعمل البحثي، حيث كانت توجيهاته ونصائحه المنارة التي استعنت فيها في كامل عملي البحثي، فأسأل الله العزيز أن يجازيه خير الجزاء.

حقوق الطباعة:

مصرح من الطالب ان حقوق الطباعة تمتلكها الجامعة. حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن.حيث ان جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للطالب الباحث أولاً مع حفظ حقوقه الكاملة ، ثانياً ملك للجامعة و لا يجوز استخدامها او إعادة نشرها أو توزيعها بدون اذن مسبق من الباحث وجامعة ميدأوشن.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى بناء تصور عن اهم المعوقات التنظيمية والفنية للإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي والتحليلي في هذا البحث. تم جمع البيانات اللازمة من خلال استعراض الدراسات والأبحاث السابقة والمقالات والتقارير ذات الصلة بالموضوع. تم تحليل البيانات وتلخيصها لتحديد المعوقات الفنية والتنظيمية الرئيسية في الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أبرز المعوقات التنظيمية والفنية للإدارة المدرسية تمثلت في ضعف الصلاحيات الإدارية الممنوحة لإدارات التعليم ولمديري المدارس، وضعف البنية التنظيمية الداعمة لمنحى اللامركزية في النظام التعليمي. بينما كانت أبرز المعوقات الفنية محدودية ميزانيات المدارس وعدم كفايتها، وعدم وجود مصادر تمويل أخرى غير التمويل الحكومي للمدارس، وتمثلت أبرز المعوقات البشرية في ضعف الكفايات اللازمة لمديري المدارس بما يتوافق مع مفهوم الإدارة التنظيمية للمدرسة.

كما توصلت الدراسة إلى أن أبرز المعوقات التنظيمية للإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية هو عدم تبني قيادات وزارة التعليم لمفهوم الإدارة الذاتية، وتطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة بما يتوافق مع مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة وتطبيقاتها، وتمثلت أبرز المتطلبات المادية في زيادة ميزانيات المدارس ، وأهم المتطلبات البشرية فكانت تأهيل وتدريب أعضاء المجتمع المدرسي في النواحي الإدارية (التخطيط والتنظيم وإدارة الميزانية واتخاذ القرار)، وقد قدمت الدراسة في ضوء ذلك تصوراً مقترحاً للتغلب على تلك المعوقات في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية

الكلمات المفتاحية: المعوقات التنظيمية ،المعوقات الفنية . الادارة المدرسية . مدارس التعليم العام،

Summary

The study aimed to build a perception of the most important organizational and technical obstacles to school administration in public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve this goal, the study used descriptive and analytical research methodology in this research. The necessary data was collected by reviewing studies, previous research, articles and reports related to the topic. The data was analyzed and summarized to identify the main technical and organizational obstacles in school administration in the Kingdom of Saudi Arabia.

The results of the study revealed the most prominent organizational and technical obstacles to school administration, which were the weakness of administrative powers granted to education departments and school principals, and the weakness of the organizational structure that supports the decentralization trend in the educational system. While the most prominent technical obstacles were the limited and insufficient budgets of schools, and the lack of funding sources

The most prominent human obstacles were the ‘other than government funding for schools weakness of the necessary competencies for school principals in accordance with the concept of school organizational management

The study also found that the most prominent organizational obstacle to school administration in public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia is the lack of adoption by the leaders of the Ministry of Education of the concept of self-management and the development of the organizational structure of the school in accordance with the concept of school self-management ‘and its applications. The most prominent material requirements were increasing school budgets The most important human requirements were the qualification and training of members of the school community in administrative aspects (planning, organization, budget management, and decision-making). In light of this, the study presented a proposed vision for overcoming these obstacles in general education schools in the Kingdom of Saudi Arabia

Keywords: organizational obstacles, technical obstacles. School administration. General education schools.

الفصل الاول (الاطار النظري للبحث والدراسات السابقة)

المبحث الاول : المعوقات (التعريف والانواع)

المبحث الثاني : المعوقات الفنية (التعريف والانواع)

المبحث الثالث : المعوقات التنظيمية (التعريف والانواع)

المبحث الرابع : الادارة المدرسية (التعريف والانواع)

المبحث الخامس : الدراسات السابقة

مقدمه

يعد التعليم من المراحل التعليمية الهامه لما يقوم به من دور في عمليه التنمية الشاملة للمجتمعات بجوانبها المختلفة ولقد تعددت اهداف التعليم واختلفت على حسب كل دولة من الدول لان هناك شبه اتفاق بين تلك الدول حيث ترى معظمها ان التعليم يهدف الى تحقيق نمو الطفل نموا متوازيا ومتكاملا لجميع امكانيات وقدرات الطالب كما نصت وثقه سياسات التعليم بالمملكة وتشير دراسة بيار كندي (٢٠٠٣) الى ان مدير المدرسة من عناصر الإدارة الفاعلة فهو الذي يقود الافراد الذين يقومون بتنفيذ الخطة حسب الخطط المنشودة وفي ضوء المراحل المحددة لها كما ان عليها ان يرشدهم ويوجههم وهذا يتطلب ان يكون قائدا تربويا . وتواجه مدير المدرسة كما اشار احمد (٢٠٠١) العديد من العقبات والمعوقات التي تحول دون تحقيقه لأهداف العملية التعليمية فالإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الانسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه اثناء ممارسته او القيام به واذا تصفحنا ماهية الإدارة المدرسية وتتبعنا مسار الممارسة فيها نجد انها تعاني احيانا من بعض الامور التي تمثل صعوبات في طريق القيام بوظائفها على الوجه الاكمل على ان هذه الصعوبات والمعوقات كما يمكننا ان نطلق عليها تختلف من ادارة مدرسيه الى اخرى ومن مرحله تعليميه الى اخرى تبعا لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد المنطلقات النظرية للمعوقات الفنية والتنظيمية للإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية على مجموعة من النظريات والإطارات المفاهيمية. يمكن أن تشمل هذه المنطلقات النظرية ما يلي:

نظرية الإدارة التربوية: تعتبر نظرية الإدارة التربوية أحد المنطلقات الرئيسية في فهم وتحليل المعوقات الفنية والتنظيمية للإدارة المدرسية. تركز هذه النظرية على دراسة الأدوار والمهام الإدارية في المدارس وتطبيق المفاهيم والمبادئ الإدارية في سياق التعليم. قد تتناول هذه النظرية عوامل مثل الهيكل التنظيمي للمدارس، وتوزيع السلطة والمسؤولية، والتخطيط الإداري، والتنظيم المدرسي.

نظرية التكنولوجيا التعليمية: تهتم نظرية التكنولوجيا التعليمية بدراسة استخدام التكنولوجيا في سياق التعليم والتعلم. يمكن أن تتضمن هذه النظرية تحليل المعوقات الفنية التي تواجه إدارة المدارس في تنفيذ واستخدام التكنولوجيا التعليمية، مثل نقص البنية التحتية التقنية والموارد المالية المحدودة.

نظرية الابتكار والتغيير التنظيمي: تركز نظرية الابتكار والتغيير التنظيمي على دراسة كيفية تطبيق التغيير والابتكار في البيئة التنظيمية. يمكن أن تساعد هذه النظرية في تحليل المعوقات الفنية والتنظيمية التي قد تعترض إدارة المدارس في مواجهة التحول التكنولوجي أو تنفيذ مبادرات التغيير.

نظرية القرار والاختيار العقلاني: تنصّ نظرية القرار والاختيار العقلاني على أن القرارات التي يتخذها القادة في المدارس تعتمد على مصادر معلومات محددة واعتبارات مختلفة. يمكن استخدام هذه النظرية لفهم المعوقات الفنية والتنظيمية التي قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار في إدارة المدارس.

نظرية الاعتماد: تركز نظرية الاعتماد على دراسة كيفية تأثير العوامل الخارجية على مؤسسات التعليم، بما في ذلك المدارس. يمكن أن تتناول هذه النظرية العوامل التنظيمية والفنية التي تؤثر على إدارة المدارس، مثل السياسات التعليمية والتشريعات، والمعايير التعليمية، ودور الجهات الرقابية.

مصطلحات البحث

المعوقات الإدارية : ذكر ابن منظور معنى عوق بأنه رجل عوق لا خير عنده والجمع اعواق واعاقه عن الشيء يعوق عوقاً صدمه وحبسه ومنه التعويق وفي القرآن (قد يعلم الله المعوقين منكم) والمعوقون قوم من المنافقين كانوا يثبطون النبي صلى الله عليه وسلم . ويقصد بالمعوقات الإدارية في هذه الدراسة أي محبط ومانع ومثبط أو أي قوي تؤثر سلباً على عمل مدير المدارس وقد تعيق مدير المدرسة عن صنع القرارات الإدارية المدرسية اللازمة أو تجعله يصنع قراراً إدارياً مدرسياً غير سليم

المعوقات الفنية:

ويقصد بها كل ما يحدث من معوقات فنية أو إدارية تعطل مسيرة العملية التربوية والتعليمية داخل الأماكن التعليمية و نذكر بعضاً منها :

١- كثرة غياب من يقومون بالعملية التعليمية أو تأخرهم :تكرار غياب وتأخر بعضهم عن الحضور في الصباح لأسباب مختلفة

٢- تفريغ بعض المعلمين أثناء اليوم الدراسي: تعقد إدارة التربية والتعليم اجتماعات أو دورات أثناء الدوام للرفع من مستوى المعلمين الأمر الذي يتطلب تفريغ أكثر من معلم لحضورها وهو ما يسبب تعطيلاً للمدرسة .

المعوقات التنظيمية :

عدم تبني الإدارة الذاتية في وزارة التعليم. ضعف الصلاحيات الإدارية الممنوحة لإدارات التعلم ولمديري المدارس. ضعف البنية الإدارية الداعمة لمنحى اللامركزية في النظام التعليمي.

البيروقراطية الإدارية. عدم قناعة القيادات التعليمية في وزارة التعليم بالإدارة الذاتية للمدرسة

الإدارة المدرسية: هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي المدرسي لإدريس وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربيته ابنائها تربيته صحيحه على أسس سليمة (احمد ٢٠٠٦)

الإدارة المدرسية : هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية ويقوم على رأسها مدير مسؤوليته الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو اداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة (مطاوع ٢٠٠٣)

الاطار النظري

الإدارة المدرسية وأهميتها

اصبحت الإدارة عملية من اهم العمليات التي تحدد نجاح وتطور المجتمعات الحديثة ذلك في ظل التغيرات المتسارعة التي اثرت على طبيعة واهداف وتوجهات تلك المجتمعات فضلا عن تلك التطورات التكنولوجية والتقنية الحديثة التي انعكست على تشكيل الإدارة ونامطها مما اصبح من الضروري على القائمين لأعمال الإدارة ومهامها ان يواجهوا ذلك التحدي من التنظيم البشري والعلاقات المتغيرة التي تظهر فيها تسهيلات علمية التعامل معها بعيدا عن التعقيد وحدثت المشكلات والمعوقات الإدارية والفنية في العمل المؤسسي حيث ان اهم ما يميز الإدارة في النظم المجتمعية المختلفة ومنها الادارات التربوية استخداماتها وتطبيقاتها لأساليب مستحدثة تتناغم مع التغيرات وميادين العمل المعرفية ومجالاتها المتسعة ومن منطلق اهمية الإدارة في نجاح النظم المختلفة فإننا نجد الإدارة المدرسية في الميدان التربوي التي تعد احدى العناصر المهمة في نجاح وتحقيق الاهداف التربوية والتعليمية في المؤسسات التربوية ومن المدارس بدرجة من الكفاءة والفاعلية وتحقيق درجة من العلاقات الإنسانية القائمة على تحقيق التربية حيث يوكل اليها صياغة الاهداف التنفيذية التي تعد مطلبا رئيسيا في تحقيق الاهداف العامة للتعليم ونجد ان الإدارة المدرسية هي المسؤولة عن كل العاملين في المدرسة وان هدفها تسهيل نظام العمل في المدرسة بشكل تتم فيه العمليات التربوية على وجه فعال ابراهيم (٢٠١١)

المبحث الاول :المعوقات (تعريفها)

ويقصد بها كل ما يعرقل خطوات سير العمل او يعيق من فعاليته في المدارس ويحول دون الوصول الي الاهداف المنشودة ، او هي الصعوبات التي تمنع الوصول الى بعض الاهداف الإدارية المحددة ويكون معظمها مرتبط بسوء التنظيم او سوء التخطيط وفي احيان اخرى تكون مرتبطة ببعض الصعوبات البشرية الاخرى (درويش ٢٠٠٤)

ويعرفها الباحث اجرائيا بانها كل ما من شأنه اعاقه العمل او التقدم بالعمل وكبح الجهود المبذولة في سبيل انجاز العمل على اكمل وجه

أنواع المعوقات يمكن معرفة انواع المعوقات الموجودة في النظام التعليمي كالتالي:

معوقات تتعلق بالمعلم :

احتياج الكثير من المشتغلين بالتعليم إلى المهارات التعليمية اللازمة لمهنة التعليم، لذلك ينبغي عقد العديد من ورش العمل الخاصة بذلك الامر. كذلك المعاناة الشديدة عند كثير من المعلمين من كثرة الحصص الدراسية وعظم أعداد الطلاب في الصف الواحد وهذا يلقي على عاتق المعلمين أعباء ومجهود إضافي. القلق والخوف الكبير من كل ما هو غير معروف او جديد ، وضعف او عدم وجود الحوافز والدافع للتغير. الشعور الدائم بالخوف من توجيهات المتعلمين وكذلك المسؤولين لكسر المتعارف عليه في التعليم. عدم التزام المعلم بحضور الدورات والبرامج المعدة. عدم تقبل المعلم لوظيفته التعليمية. عدم توفر المعلمين الأكفاء المؤهلين للمهنة. عدم المعرفة بنظم التقييم الحديثة والابقاء علي الطرق القديمة كالاختبارات. ضعف مهارة الحوار مع المتعلمين باعتماد طريقة الحفظ في التدريس، فالمعلم هو صاحب الكلمة والقرار دون إشراك المتعلمين، لأنه يعتبرهم فقط متلقين.

معوقات تتعلق بالطالب:

تتمثل في عدم حب الطلاب للتعليم. زيادة عدد الطلاب وازدحامهم داخل الغرفة الصفية. ضعف التحصيل العلمي للطلاب. وجود من يثبط همة الطلاب المتفوقين ويحبطهم، مما يؤثر سلباً عليهم. عدم معرفة الفروق الفردية بين المتعلمين في التعليم، فهناك المتعلم الضعيف والطالب الحاضر ذهنيا وجيدا. كثرة

أعداد الطلاب في المدرسة الواحدة. وهناك معوقات متعلقة بالمناهج الدراسية منها عدم ربطها بالواقع المعيشي .. قصور وعجز المنهج الدراسي عن مواكبة التغيرات التي تطرأ، أي جموده. قصر وقت الحصة.

معوقات تتعلق بالبيئة المدرسية :

قلة الصيانة والترميم اللازم للمباني المدرسية. سوء البناء لبعض المدارس خاصة القديمة وعدم جاهزيتها فبعضها لا تعتبر مكاناً مناسباً للتعليم. عدم توفر كافة المرفقات اللازمة كالمرشح، ونقص بعض الأدوات والأجهزة. خلو المدارس من وسائل الترفيه والتسلية للطلاب. عدم التنوع في الوسائل التعليمية التي تشوق الطالب وتلفت انتباهه

تصنيف المعوقات :

معوقات إدارية : وتتمثل في عدم وجود أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسه القيادة بشكل منظم وعدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئه التدريس والعجز في بعض التخصصات

معوقات تنظيميه : وتتمثل في عدم وجود خطه منظمه لسير العمل وعدم وجود هيئه عامه تعنى بالعمل والمؤسسة

معوقات ثقافيه : وتتمثل في عدم الوعي الكامل لدور القيادة وانعدام قنوات الاتصال لدى القيادة

معوقات اجتماعيه : وتتمثل في السيطرة المفروضة من قبل فرد معين على جهاز اداري والاعتماد على الغير والاتكالية وانتشار الفساد والمحسوبية والرشوة من قبل فئه معينه

معوقات فنيه : وتتمثل في عالم التدريب والخبرة والدراسة والكفاءة الكافية للقيادة وعدم حضور دورات وندوات والتطبيق العملي للقيادة بالإضافة لعدم التخطيط الجيد وعدم الرقابة

معوقات تعليميه : نقص في هيئات التدريس وانخفاض مستوى اداء بعض المعلمين لأسباب مهنيه ونفسيه وتنوع سلوك المعلمين والضعف العام في مستوى الطلبة في جميع المراحل وقله توفير الكوادر الفنية والنقص في تجهيزات المرافق التعليمية

مصادر المعوقات

الصعوبة في التغيير الهيكلي للإدارة عن الوصول الي النتائج المنشودة ، رغم أنه قد يتضمن أفكاراً جيدة لأنه يعتبر النجاح في التغيير أمراً صعباً أيضاً عدم وجود إرادة حقيقية للتغيير، وعدم وجود أنشطة فعالة له. عدم تمكن الإدارة الحصول على المصادر المناسبة. نقص الدعم في إيجاد حلول للقضايا المتخصصة. أو التجديد في الهيكل التنظيمي. تحديات المديرين الجدد يواجه المديرين الجدد العديد من العقبات التي تحول دون نجاحهم

المبحث الثاني : المعوقات الفنية (التعريف)

وهي كل ما يكون من معوقات سواء فنية و إدارية تعيق مسيرة العملية التعليمية داخل المقر المدرسي

انواع المعوقات الفنية :

* تكرار غياب وتأخر المعلمين عن الحضور للمدرسة في بداية اليوم الدراسي لأسباب مختلفة
* تعقد إدارة المدرسة لقاءات أو دورات أثناء الدوام الرسمي للرفع من مستوى المعلمين الأمر الذي يتطلب تفريغ أكثر من معلم لحضورها وهو ما يسبب إرباكاً للمدرسة * كثرة الطلاب في الفصول وجود أعداد كبيرة من الطلاب في المدرسة نتيجة لوقوعها في حي مؤهل بالسكان أو تحويل الطلاب للمدرسة * ندرة المتخصص في مجال معين واعطاء تدريس بعض المواد لمعلمين غير ذلك مع وجود معلمين كثر في تخصصات أخرى على حساب تخصصات أخرى. كثرة انصراف المعلمين خلال اليوم الدراسي وهي انصراف المعلم مع بداية الدوام أو في أثناء الدوام الرسمي قلة استخدام الوسائل التعليمية المساعدة

تصنيف المعوقات الفنية :

نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة وعدم التأهيل التعليمي والتربوي والفني للإدارة المدرسية قبل التكليف بالعمل . محدودية صلاحيات مديري المدارس . مشكلة العمل المدرسي لدى المدارس في القرى والمناطق البعيدة عدم وجود حوافز مادية ومعنوية لمديري المدارس . عدم التنظيم والاتساق بين الأقسام في إدارات المدرسة تجاه إصدار التعاليم الموجهة للمدارس. تأخر صدور الحركة الداخلية والخارجية للمعلمين. عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للمعلمين المتميزين.

عدم كفاءة بعض المعلمين لتدريس الصفوف الأولية. وعدم تفعيل برامج تأهيلية للمعلمين في قبل أي برنامج يطرح من وزارة التربية والتعليم

مصادر المعوقات الفنية:

ضعف الكفايات المهنية لبعض المعلمين. ضعف التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة. ضعف دافعية بعض المعلمين للتعليم والتدريب. عدم قدرة شريحة كبيرة من المعلمين في التعامل مع التقنيات الحديثة. ضعف المحاسبة النظامية للمعلمين المقصرين. قصور دور المعلمين في تعزيز دافعية التلاميذ للتعليم. كثرة الأعباء والمهام الموكلة على مدير المدرسة. ضعف حوسبة الأعمال الإدارية.

المبحث الثالث : المعوقات التنظيمية

تعريف المعوقات التنظيمية

ويتمثل في الهيكل التنظيمي وهو الهيئة العامة والشكل العام للمنظمة، الذي يقوم بتحديد اسم وشكل واختصاص ومسار العملية التعليمية عدم تبني الإدارة الذاتية في وزارة التعليم. ضعف الصلاحيات الإدارية الممنوحة لإدارات التعلم ولمديري المدارس. وأضاف عابدين (٢٠٠٥) انها مجموعة من العوامل التي تعيق مدير المدرسة عن القيام بدوره التربوي المتكامل منها: اعتبار مدير المدرسة المسؤول الأول عن سير العملية التعليمية في المدرسة، وتحميله المسؤولية كاملة عما يجري داخلها. تركيز اهتمام إدارة التعليم على تأمين عملية إدارية سلسلة ومنظمة، مثل: إجراء الامتحانات، وإصدار الشهادات المدرسية، والاهتمام بنظافة المبنى المدرسي وصيانته، وتحقيق الانضباط المدرسي، وتقليل مشكلات العاملين. وهذا التركيز يدفع المدير إلى التقليل من اهتمامه بالنواحي الفنية الأخرى، رغبة منه في الحصول على تقدير المسؤولين وإعجابهم ورضاهم عن المدرسة.

انواع المعوقات التنظيمية :

- ١- المركزية في الإدارة التعليمية، وفي اتخاذ القرار وسيادة الروتين والتشدد في البيروقراطية في العمل.
- ٢- غياب الدعم والحوافز لمديري المدارس من قبل السلطات التعليمية، وبخاصة حين يخشى بعض المسؤولين والزملاء من ظهور قيادات شابة جديدة، وإيجابية ومتحمسة، وفعالة يمكن أن تهدد مكتسبات المسؤولين والمديرين القدامى أو تحد من نفوذهم وسلطاتهم.
- ٣- مجانية التعليم وإلزاميته م ما يدفع بعض الطلبة وأولياء الأمور إلى استغلال هذا المبدأ والتقااس عن التعاون مع الإدارة المدرسية والعمل الجاد. وتحميل المديرين وحدهم مسؤولية معالجة الخلل الدراسي والمسلكي لدى التلاميذ.
- ٤- غياب النظر إلى الإدارة المدرسية كمهنة، وغياب الدستور الأخلاقي لها.

تصنيف المعوقات التنظيمية :

يقول أحمد (١٩٩٩) أنه مع التأكيد ان مدير المدرسة مشرف ومسئول عن مدرسته إلا أنه تواجهه العديد من العقبات يمكن إجمالها في الآتي :نقص الخبرة لبعض مديري المدارس وبالذات حديثي العهد منهم . عدم إلمام مدير المدرسة بالمعلومات والمعارف الكافية عن جميع المواد الدراسية. نقص في التدريب لبعض مديري المدارس على مهام الإشراف ووظائفه وعدم الإدراك الواقع بأهدافه. جمع مدير المدرسة بين الإشراف الإداري والإشراف الفني وعدم توفر الوقت الكافي له، وهذا يصعب من موقفه ويحد من قدرته ويدفعه إلى إنجاز الكثير من الأعمال والمهام بصفة روتينية ونظرية. أسلوب الإشراف الفني لبعض المديرين القائم على أساس الأوامر المفروضة على المدير مع وجود الطاعة العمياء

مصادر المعوقات التنظيمية :

عدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها، وفي هذه الحالة نجد الإداري يتخبط في قراراته، ولا يكاد يستقر على وجهة معينة حتى تحول عنها إلى وجهة أخرى مما يربك العاملين معه، ويؤدي إلى هدر كثير من الوقت والجهد والمال دون فائدة تذكر، كما وأنه يؤدي إلى صعوبة التخطيط والتنظيم والرقابة وتقويم الأداء.

عدم الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية والجدير بالذكر أن عدم الاهتمام بقيمة جمع المعلومات وحفظها وتداولها بطريقة إيجابية يترتب عليها اعتبارية القرارات الإدارية وكثرة مجافاتها للواقع ميل بعض الإداريين إلى تركيز السلطات والنفور من عمليات التفويض الإداري التي يمكن أن تساعد كثيراً في تيسير تدفق العمل، كما تساعد على تخفيف الأعباء الروتينية عن المدير حتى يتفرغ لممارسة مهامه التخطيطية والتنسيقية والرقابية على جميع الأصعدة.

الاستئثار بعملية اتخاذ القرارات وعدم إشراك المساعدين في مثل هذه النشاطات الحيوية مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من آرائهم وخبراتهم في هذا المجال، كما أن مثل هذا الإجراء يؤدي عادة إلى تذمر المرؤوسين وضيقهم وعدم تحمسهم لتنفيذ القرارات التي لم يستشاروا عند اتخاذها.

جمود بعض الإداريين وتحجرهم وعدم مواكبتهم لروح التطور وذلك عن طريق مقاومة النزاعات التجديدية لدى العاملين وفرض أنظمة شبه بوليسية على تحركاتهم ونشاطاتهم وأفكارهم المتصلة بمختلف مجالات العمل، مما يؤدي إلى قتل روح المبادأة والابتكار بينهم وبالتالي يؤدي إلى تدهور روحهم المعنوية.

الميل إلى الإكثار من الإجراءات الروتينية المعقدة التي ربما تحافظ على الشكل التنظيمي والإداري الرسمي للمدرسة، ولكنها في سبيل ذلك تضحي بالمضمون وتنسى الهدف الأساسي من الجهد الإداري الذي يرمي إلى خدمة الناس وإشباع رغباتهم والتيسير عليه مما أمكن دون إفراط أو تفريط. من المعلمين مما يولد الصراع المضاد للعلاقات الإنسانية وتراجع الإشراف الفني عن مساره التربوي.

المبحث الرابع : الإدارة المدرسية

تعريف الادارة المدرسية

هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي المدرسي اداريين وفنيين بغية تحقيق الاهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتماشى مع ما تهدف اليه الدولة من تربيته ابنائها تربيته صحيحه على اسس سليمة (احمد ٢٠٠٦)

او هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية ويقوم على راسها مدير مسؤوليته الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو اداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة (مطاوع ٢٠٠٣)

او هي الكيفية التي يدار بها النظام المدرسي حتى يمكن تحقيق اهدافه من اجل اعداد اجيال ناشئة نافعه لأنفسها ومجتمعها (سليمان ١٩٨٨) وفي العصر الحديث اتسع مفهوم الإدارة المدرسية ليشمل الجانبين الاداري والفني دون الفصل بينهما واصبحت مهمه المدرسة تهيئه النمو الكامل للطالب واصبح الطالب هو محور الإدارة المدرسية لقد انتهت الإدارة المدرسية في العصر الحديث الى تحقيق التنمية الجسمية والعاطفية والروحية والاجتماعية والسلوكية للطالب (الحقي ١٩٩٢)

اهمية الإدارة المدرسية

الإدارة المدرسية عنصر من اهم عناصر العملية التعليمية حيث تعمل على حفظ عناصر العملية التربوية المادية والتنظيمية وتنشيطها وتكمن اهميتها في (عطيه ٢٠١٠)

١ (الإدارة المدرسية ضرورية لكل مرحلة تعليمية

٢ (الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية

٣) الاتباع الكامل للحاجات والرغبات

٤) تسيير شؤون المدرسة

٥) توفير الظروف المناسبة لنجاح العمل والابداع

انواع الإدارة المدرسية

تتطلب الإدارة المدرسية الناجحة توافر عدد من العناصر الأساسية وهي (فتحي وآخرون ٢٠٠٥

(

(١) العناصر البشرية التي تتمتع بمواصفات تعليمية وخبرات و تدريبات كافية لتحقيق اهداف العملية التعليمية التربوية في المدرسة

(٢) الاطار التنظيمي للإدارة المدرسية من حيث خطوط السلطة والعلاقات التنظيمية والقوانين واللوائح ونظم الاثابة وتوقيع الجزاءات

(٣) الاهداف التربوية التعليمية والنظم المدرسية والبرامج المنفذة للعمل التنظيمي والتربوي

(٤) الامكانيات والتسهيلات المادية من بنية تحتية واجهزة وتجهيزات ومعامل مما يلزم لتحقيق اهداف المدرسة وبرامجها

(٥) العوامل المؤثرة في العمل التعليمي والتي تحدد قدره المدرسة على تحقيق اهدافها بالكيفية المطلوبة ومن بين هذه العوامل ثقافه البيئة المحيطة بالمدرسة المناخ التنظيمي للمدرسة تكون النفس والاجتماعي لأفراد المجتمع المدرسي

اهداف الإدارة المدرسية

هناك كثير من الاهداف التي تسعى الإدارة المدرسية للوصول اليها يمكن تلخيص اهمها في الاتي (عطيه ٢٠١٠)

- (١) تربية الطلاب تربية استقلاليه اسلاميه
- (٢) وضع خطط للتطور والنمو العلمي والاكاديمي اللازم للمدرسة في المستقبل
- (٣) توظيف المبنى المدرسي والمعلمون لخدمه المجتمعات ومواجهه مشكلاته المتغيرة
- (٤) ربط المناهج التعليمية بالبيئة المجتمعية للمدرسة وذلك للخروج الى المجتمع
- (٥) الاشراف التام على تنفيذ مشروعات المدرسة حاضرا ومستقبلا

٦ (توفير النشاطات التي تساعد الطالب على نمو شخصيته نموًا تربويًا واجتماعيًا

٧ (استخدام جميع الطاقات لخدمته العملية التربوية

٨ (توجيه الطلاب توجيهًا مهنيًا مناسبًا حسب طبيعة كل مرحلة تعليمية

٩ (تنظيم المدرسة على أساس تمكنها من تنفيذ رسالتها

١٠ (المتابعة و تنفيذ خطط العمل وتقويمها لتحسين الأداء في داخل المدرسة

خصائص الإدارة المدرسية

لكي تتجسّد الإدارة المدرسية في عملها ينبغي أن تتصف بالخصائص التالية (أحمد ٢٠٠٦)

١ (أن تكون الإدارة هادفة وهذا يعني أنها لا تعتمد على التخبط أو العشوائية أو الصدفة في تحقيق أهدافها بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار المصلحة العامة

٢ (أن تكون الإدارة إيجابية وهذا يعني أنها لا تستلزم إلى السلبية أو المواقف الجامدة بل يكون لها الدور القيادي في كل مجالات العمل وتوجيهه

٣ (أن تكون إدارته إنسانية وهذا يعني أنها لا تنحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة قد تشير إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر بل ينبغي أن تتصل بالمرونة دون إفراط وبالتحديد دون اغراق وبالجدية دون تزمت وبالتقدمية دون غرور وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير ما قصور أو مغالاة

٤ (أن تكون الإدارة اجتماعية وهذا يعني أن تكون بعيدة عن التسلط وتستجيب للمشورة وتكون مدركة للصالح العام عن طريق عمل جاد ومشبع بالتعاون تلك هي أهم المعايير التي ينبغي أن تتوفر في الإدارة حتى تتمكن من تأدية مهمتها بنجاح وكفاءة

تصنيف مشكلات الإدارة المدرسية

يمكن ان تصنف الصعوبات او المشكلات التي تتعرض لها الإدارة المدرسية على النحو التالي

(عطوي ٢٠١٤) مشكلات ذات الصلة مباشرة بالعملية التعليمية وتتمثل في

(١)النقص في هيئات التدريس

(٢) مستوى تدني مستوى اداء بعض المعلمين لأسباب مهنية او نفسية

(٣) تنوع سلوكيات المعلمين

(٤) ضعف العام في مستوى الطلبة في جميع المراحل

(٥) وجود بعض الطلاب غير الاسوياء

(٦) ضعف التعامل مع بين المعلمين والطلبة داخل المدرسة

(٧) ضعف التعاون بين اولياء الامور والمدرسة

(٨) زياده اعداد الطلبة في الصف الواحد

(٩) عدم وضوح فلسفه النشاطات التربوية وقله توفير الكوادر الفنية المتخصصة

مصادر المشكلات الإدارية وتتمثل في

(١)عدم مناسبة كثير من المباني المدرسية وعدم كفايتها

(٢) عدم تواجد الامكانيات المادية اللازمة لأعمال الصيانة المدرسية ومرافقها المختلفة وشراء المواد الأولية اللازمة للعملية التربوية

(٣) ضعف روح الابداع لدى الجانب الإداري داخل المدرسة

(٤) عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة اعضاء هيئه التدريس والعجز في بعض التخصصات

(٥) وجود التشريعات التي تحدد نسب النجاح والرسوب والانضباط المدرسي وغيرها وقد اورد (الحقييل ١٩٩٢) العديد من المشكلات التي تواجه الادارات المدرسية بالمملكة منها ما يتعلق بمدير المدرسة وآخرون يتسبب

فيها المعلمون والطلبة والموجهون التربويون وكذلك المجتمع المحلي من اولياء امور الطلبة وغيرهم ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية

(١) كثير من مدير المدارس الابتدائية كانت ام متوسطة او ثانوية ليس لديهم الخبرة الكافية في مجال الإدارة المدرسية

(٢) معظم المديرين لم ينالوا تدريباً على مهام التوجيه التربوي

(٣) عدم تجاوب المدرسين مع مدير المدرسة

(٤) وجود كثير من المدرسين غير المؤهلين

(٥) وجود عدد كبير من المدرسين كبار السن والذين لم يؤهلوا وليس لديهم الاستعداد لتطوير انفسهم (٨) وجود بعض المدرسين غير الراغبين في التدريس

(٦) تنافس المدرسين على العمل في المدارس الليلية مدارس محو اميه على حساب العمل النهاري بمدارسهم المعينين بها

(٧) عدم استعمال الوسائل التعليمية في التدريس من قبل المدرسين بسبب عدم تدريبهم على استعمالها لذلك لا يستخدمونها خشية الوقوع في الخطأ

(٨) عدم صلاحية كثير من المباني المدرسية من حيث توفر الشروط الصحية فيها او لصار حكمها

(٩) عدم تجاوب اولياء امور الطلبة مع الإدارة المدرسية في المشاكل التي تواجهها

(١٠) تدخل بعض اولياء امور الطلبة في امور لا تخصهم في المدرسة

الفصل الثاني المنطلقات النظرية للدراسة:

و الدراسات السابقة:

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد المنطلقات النظرية للمعوقات الفنية والتنظيمية للإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية على مجموعة من النظريات والإطارات المفاهيمية. يمكن أن تشمل هذه المنطلقات النظرية ما يلي:

نظرية الإدارة التربوية: تعتبر نظرية الإدارة التربوية أحد المنطلقات الرئيسية في فهم وتحليل المعوقات الفنية والتنظيمية للإدارة المدرسية. تركز هذه النظرية على دراسة الأدوار والمهام الإدارية في المدارس وتطبيق المفاهيم والمبادئ الإدارية في سياق التعليم. قد تتناول هذه النظرية عوامل مثل الهيكل التنظيمي للمدارس، وتوزيع السلطة والمسؤولية، والتخطيط الإداري، والتنظيم المدرسي.

نظرية التكنولوجيا التعليمية: تهتم نظرية التكنولوجيا التعليمية بدراسة استخدام التكنولوجيا في سياق التعليم والتعلم. يمكن أن تتضمن هذه النظرية تحليل المعوقات الفنية التي تواجه إدارة المدارس في تنفيذ واستخدام التكنولوجيا التعليمية، مثل نقص البنية التحتية التقنية والمصادر المالية المحدودة.

نظرية الابتكار والتغيير التنظيمي: تركز نظرية الابتكار والتغيير التنظيمي على دراسة كيفية تطبيق التغيير والابتكار في البيئة التنظيمية. يمكن أن تساعد هذه النظرية في تحليل المعوقات الفنية والتنظيمية التي قد تعترض إدارة المدارس في مواجهة التحول التكنولوجي أو تنفيذ مبادرات التغيير.

نظرية القرار والاختيار العقلاني: تنصّ نظرية القرار والاختيار العقلاني على أن القرارات التي يتخذها القادة في المدارس تعتمد على مصادر معلومات محددة واعتبارات مختلفة. يمكن استخدام هذه النظرية لفهم المعوقات الفنية والتنظيمية التي قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار في إدارة المدارس.

نظرية الاعتماد: تركز نظرية الاعتماد على دراسة كيفية تأثير العوامل الخارجية على مؤسسات التعليم، بما في ذلك المدارس. يمكن أن تتناول هذه النظرية العوامل التنظيمية والفنية التي تؤثر على إدارة المدارس، مثل السياسات التعليمية والتشريعات، والمعايير التعليمية، ودور الجهات الرقابية.

دراسة (سعد مسفر سفر الحلي الغامدي عام ٢٠٢٣) المنشورة بالمجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية: معوقات تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين: تهدف الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطوير أدوار قيادات مدارس التعليم العام بالمملكة السعودية في ضوء مهارات القرن ٢١. وتقديم الحلول المقترحة لتطوير أدوار القيادات التعليمية داخل مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن ٢١. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي . يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام داخل إدارات التعليم العام المختارة في مكان الدراسة والبالغ عددهم (٣٧٢٣) وكذلك معلمي المناطق المختارة والبالغ عددهم (٧٤٦٣٥) . وتم اختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة المتكون من جميع مديري ومعلمي مدارس التعليم في إدارات التعليم المختارة مكان الدراسة في العام الدراسي ١٤٤٤هـ وبلغ مقدارها (٨٨٦) فردا . تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة. ومن اهم نتائج الدراسة أن درجة المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر عينة الدراسة ، جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٤٨) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٧) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة الصعوبات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين . وفيما يتعلق بترتيب مجالات المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهه نظر عينة الدراسة فقد جاء مجال الصعوبات المادية بالمرتبة الأولى حيث بلغ متوسطة (٣,٧٤) وبدرجه صعوبة عالية، ثم تبعه مجال الصعوبات الفنية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤) وبدرجه صعوبة عالية يليه مجال الصعوبات الشخصية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٠) وبدرجه صعوبة متوسطة ثم تبعه بالمرتبة الرابعة والأخيرة مجال الصعوبات الإدارية بمتوسط حسابي (٣,٢٥) وبدرجه صعوبة متوسطة أيضا .

هدفت دراسة حسين (٢٠٢١) الى تحديد التحديات التنظيمية التي تواجه ادارات المدارس في مديريه طولكرم من وجهه نظر مدير المدارس انفسهم بالإضافة الى بيان اثر المتغيرات المرتبطة بالجنس والمؤهلات والخبرة والموقع الجغرافي على التحديات التنظيمية ثم استخدام استبيان الكتروني كاداه لجمع البيانات تكونت عينه الدراسة من ١٣٨ مديرا ومديرا تم اختيارهم بشكل عشوائي واستخدام الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات باستخدام برنامج تحليل البيانات الاحصائي spss وقد اظهرت نتائج الدراسة ان الفقرة التي تشير الى عدم اطلاع المديرين على تطورات الجديدة في علوم الإدارة ونقص البيانات الأساسية الصالحة اللازمة لإعداد الخطط كان كبيرا بالإضافة الى ذلك كانت المتوسطات الحسابية كبيره جدا للأقسام التي تشير الى ما يأتي: انتشار التعميمات والقرارات بطريقه تجعل متابعه تنفيذها يستغرق الوقت والجهد على حساب اعمال اخرى والزام المدارس باتباع القواعد والتعليمات وضعف التعاون بين اداره المدرسة والمستويات العليا للإدارة وصعوبة الامتثال للوائح المنشأة على اسس مثلى في المدارس علاوة على ذلك فقد اشارت النتائج الى عدم وجود فروق فرديه في التحديات الإدارية التنظيمية الاكثر شيوعا بين مديري المدارس العامة في محافظه طولكرم حسب الجنس والتخصص والمؤهلات وصناعات الخبرة واوصي الباحث بتوفير طاقم اداري متكامل في المدارس وتوفير المعدات والمواد للمدارس ومنح المديرين سلطه اكبر بخاصه فيما يتعلق بمشاكل الطلبة وتوفير المعلمين وتخفيض اعباء تدريسهم ووضع معايير علميه دقيقه لاختيار اعضاء اداره المدرسة وتدريبهم وتجنب تداخل تخصصات اداره المدارس وانشاء قنوات اتصال بين اداره المدرسة والإدارة التعليمية

دراسة (عبير بنت عبد الله القحطاني عام ٢٠١٩) المنشورة بمجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع من كلية الإمارات للعلوم التربوية بموضوع: مستوى الثقة التنظيمية بمديري المدارس الثانوية بمدينة ابها ومحافظه خميس مشيط: أهداف الدراسة: ١- التعرف على مستوى الثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر مديرات مكتب التربية والتعليم ومساعداتهن ومشرفات الإدارة المدرسية ومديرات المدارس الثانوية ٢- التعرف على معوقات الثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر مجتمع الدراسة ٣- التعرف على متطلبات تعزيز الثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر مجتمع الدراسة وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكونت الاستبانة من (٤٧) عبارة موزعة على ثلاثة محاور هي: مستوى الثقة

التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية، معوقات الثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية، متطلبات تعزيز الثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية ولمعالجة بيانات الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وبلغ مجتمع الدراسة (٦٤) مفردة، تكونت من مديرات مكاتب التربية والتعليم ومساعداتهن ومشرفات الإدارة المدرسية ومديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها ومحافظه خميس مشيط. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: ١- جاء بعد السياسات الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٢٥) مما يشير إلى مستوى ثقة متوسط بمديرات المدارس الثانوية. ٢- جاء بعد الابتكار وتحقيق الذات بمتوسط حسابي (٢,٣٤) مما يشير إلى مستوى ثقة كبير بمديرات المدارس الثانوية. ٣- جاء بعد القيم التنظيمية بمتوسط حسابي (٢,١٢) مما يشير إلى مستوى ثقة متوسط بمديرات المدارس الثانوية. ٤- جاء بعد تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية بمتوسط حسابي (٢,١٧) مما يشير إلى مستوى ثقة متوسط بمديرات المدارس الثانوية. ٥- اتفق مجتمع الدراسة على وجود معوقات للثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية حيث بلغ المتوسط العام لمحور المعوقات (٢,١١) مما يشير إلى مستوى متوسط لوجود هذه المعوقات. ٦- اتفق مجتمع الدراسة على أهمية المتطلبات المقترحة لتعزيز الثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية حيث بلغ المتوسط العام لمحور المتطلبات (٢,٩٥) مما يشير إلى مستوى عالي لأهمية هذه المتطلبات ٧- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، (٠,٠١) في استجابات مجتمع الدراسة بين المشرفات والمديرات في بعدي السياسات الإدارية وفرص الابتكار وتحقيق الذات لصالح المديرات. في ضوء النتائج السابقة تقدمت الدراسة ببعض التوصيات من أهمها: ١- تطبيق نظام حفز عادل مرتبط بالأداء والجهود التي تبذلها مديرة المدرسة والخبرات والقدرات التي تمتلكها. ٢- تحديث معايير اختيار مديرات المدارس الثانوية وإعادة النظر في إجراءات الترشيح بحيث يتم الاستعانة بذوات الكفاءة. ٣- إعادة النظر في علاقات مديرة المدرسة الثانوية مع الإدارات التعليمية العليا لتصبح قائمة على الانفتاح وتبادل الآراء مما يزيد قوة الاتصال وتوفير المعلومات اللازمة لكلا الطرفين. ٤- توعية المرشحات للإدارة المدرسية بأهداف التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وتبصيرهن بالأنظمة والتعليمات المتعلقة بالمهنة والكفايات اللازم توافرها فيهن من خلال برامج تدريبية.

دراسة الطلحي (١٤١٤) وعنوانها ابرز المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه مديريه ومديرات المدارس المتوسطة النهارية بمدينة الطائف هدفت الى التعرف على ابرز المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه مديري ومديرات المدارس المتوسطة النهارية بمدينة الطائف من وجهة نظر مديري ومديرات

المدارس المتوسطة وكانت من اهم نتائج المشكلات الإدارية كثرة الاعمال الكتابية التي يقوم بها مدير المدرسة والتأخر في سد الشواغل من المدرسين والموظفين والمشكلات التعليمية ضيق مباني بعض المدارس انخفاض المستوى العلمي للطلاب ضعف العلاقة بين البيت والمدرسة

دراسة باندا (٢٠٠٩) وعنوانها المعوقات والمشكلات الإدارية التي تواجه مدير المدارس الابتدائية بمكة المكرمة وما تأثيرها على العمل الاداري في المرحلة الابتدائية وهدفت هذه الدراسة الى حصر اهم المعوقات والمشكلات الإدارية التي تواجه مدير المدارس الابتدائية بمكة المكرمة وتأثيرها على العمل الاداري في المرحلة الابتدائية وقد توصلت الدراسة لمجموعه من النتائج في مجال الإدارة المدرسية بصفه عامه وفيما يخص بالمعوقات التي تواجه مديري المدارس بصفه خاصه وفيما يلي عرض لاهم النتائج والتي توصلت لها الدراسة فيما يخص الصعوبات والمعوقات التي تواجه مدير المدارس الابتدائية من مكة المكرمة والمرتبطة بالمنهج المدرسي وبالوسائل التعليمية وبالنشاط المدرسي و بالطلاب و بالاختبارات

دراسة الدوسري (٢٠٠٩) وعنوانها معوقات الإدارة المدرسية لدى مدير المدارس الحكومية بمحافظه الخبر بالمملكة العربية السعودية والهدف في تلك الدراسة لتحقيق عدد من الاهداف الأتية تعرف على ابرز المعوقات التي تواجه مدير المدارس التعليم العام في محافظه الخبر بالمملكة العربية السعودية اقتراح مجموعه من الحلول الإجرائية التي تساعد هؤلاء المديرين على التغلب على تلك المعوقات وتوصلت الدراسة الى ما يلي ان مديري المدارس الحكومية لديهم معوقات فيما يخص الإدارة المدرسية بدرجة متوسطة وان مديري المدارس بمدينة الخبر لديهم معوقات تتعلق بالعلاقة بين المدرسة واداره التربية والتعليم

دراسة (شدي بنت إبراهيم عام ٢٠١١) المنشورة من جامعة سوهاج في كلية التربية بموضوع ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة: وكانت عنوان الدراسة: ممارسة قيادات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة المعوقات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة. هدفت الدراسة: ١- التعرف على مدى ممارسة المديرات لمهارات إدارة الأزمات المدرسية والمتمثلة في: مهارة مواجهة الضغوط، مهارة التفكير الابتكاري، مهارة الاتصال، مهارة تنمية روح الفريق، مهارة إدارة الوقت، من وجهة نظر مجتمع الدراسة من المديرات والمعلمات في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة مكة المكرمة. ٢- الكشف عن

الفروق بين مجتمع الدراسة، حول مدى ممارسة المديرات لمهارات إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة مكة المكرمة تبعاً: الوظيفة، المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، الخبرة في مجال التعليم.

٣- الكشف عن الفروق بين آراء المديرات، حول مدى ممارستهن لمهارات إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة مكة المكرمة تبعاً: الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، حضور الدورات التدريبية في الإدارة المدرسية عدد الدورات التدريبية في الإدارة المدرسية حضور الدورات التدريبية في إدارة الأزمات المدرسية عدد الدورات التدريبية في إدارة الأزمات المدرسية . منهجية الدراسة وإجراءاتها :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لتحليل النتائج وتفسير البيانات والتي تضمنت إجراءات تصميم استبانة تحتوي على خمس مهارات كالتالي (مواجهة الضغوط، التفكير الابتكاري الاتصال تنمية روح الفريق والعمل الجماعي إدارة الوقت) . طبقت على عينة من مديرات ومعلمات مدارس التعليم العام، وقد تمت معالجة البيانات بواسطة الحزمة الإحصائية (spss) حيث استخدمت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين الأحادي واختبار ت. أهم نتائج الدراسة : إن ممارسة مديرات مدارس التعلم لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مجتمع الدراسة من المديرات كانت بدرجة (كثير) لمهارة إدارة الوقت والتفكير الابتكاري، وبدرجة (كثيرا جدا) لمهارة مواجهة الضغوط، ومهارة تنمية روح الفريق والعمل الجماعي، ومهارة الاتصال. ((ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة)). -إن ممارسة مديرات مدارس التعليم لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مجتمع الدراسة من المعلمات كانت بدرجة (كثيرا). وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين إجابات مجتمع الدراسة من المديرات والمعلمات، حول مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية ترجع إلى الوظيفة وكانت هذه الفروق لصالح المديرية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين إجابات مجتمع الدراسة من المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية ترجع إلى المرحلة التعليمية وكانت هذه الفروق لصالح المرحلة المتوسطة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين إجابات مجتمع الدراسة من المديرات والمعلمات، حول مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية ترجع إلى المؤهل العلمي والخبرة في مجال التعليم. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين إجابات مديرات مدارس التعليم العام، حول مدى ممارستهن لمهارات إدارة الأزمات المدرسية ترجع إلى متغير الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، وحضور دورات

تدريبية في الإدارة المدرسية، وعدد الدورات التدريبية في الإدارة المدرسية وحضور دورات تدريبية في إدارة الأزمات المدرسية.

هدفت دراسة (ادريس ٢٠١٩) للتعرف على درجة وجود المعوقات الفنية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية التي من شأنها اعاقه عمل مديري المدارس التابعة لعماده المدارس بجامعة الخرطوم الى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغيرات الدراسة واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة دراسة حيث طور استبياننا مكونا من ٣٢ فقرة مقسمة الى اربعة محاور حيث تكونت عينه الدراسة من ٤٠ مديرا ومعلما وتوصلت الدراسة الى نتائج من اهمها وجود معوقات للإدارة المدرسية بمدارس العمالة جات بدرجة متوسطة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغيرات الدراسة وفي ضوء هذه النتائج خلصت الدراسة الى عدة توصيات منها يجب على الإدارة المدرسية ان تهتم بحل المشكلات التي تواجه مدير المدارس وبخاصه المشكلات الاقتصادية وضرورة الاهتمام بتدريب مدير المدارس بالقدر الذي يمكنهم من واجهات معوقات العمل وايجاد الحلول المناسبة لها في وقتها

كما هدفت دراسة المانوري (٢٠١٤) الى التعرف على واقع التمكين الاداري لدى مدير المدارس في محافظه الباطنة شمال في سلطنة عمان كذلك هدفت الى معرفه اسهل متغيرات الدراسة والنوع الاجتماعي وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في تقديرات افراد الدراسة مواقع التمكين الاداري تكونت مجتمع الدراسة من ٥٢ مديرا ومديره اشتملت الدراسة على استبانة مكونه من ٤٨ فقرة في تسع مؤشرات وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقد توصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج كان من ابرزها ان تقديرات مديري مدارس التعليم في محافظه الباطنة شمال سلطنة عمان لمؤشرات التمكين قد جاءت متوسطة كما اشارت النتائج لعدم وجود فروق دلالة إحصائية لتقديرات افراد الدراسة لمؤشرات التمكين الاداري تعزى الى متغيرات النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي وكان ابرز التوصيات تفويض مدير المدارس بصلاحيات اكثر لتعزيز الثقة بهم وتمكينهم من اداء واجباتهم الفاعلية وتوفير وزاره التربية والتعليم مناخا تنظيميا صحيا يسمح بممارسه مؤشرات التمكين الاداري لمدير المدارس بإعادة النظر في نظام الحوافز والمكافئات وصنع الاستراتيجيات لتمكين مدير المدارس وتدريبهم على الاساليب الحديثة في مؤشر صنع القرار واتخاذها واليات تنفيذه

لقد هدفت الدراسات السابقة المذكورة في هذا الفصل من الدراسة الي الكشف عن اهم المعوقات التي يواجهها مديري ومديرات المدارس علي اختلاف مستوياتهم والتي تحد من فعاليتهم دون القيام بالأعمال الإدارية والفنية الموكلة اليهم وقد اجمعت الدراسات وبشكل عام على الكثير من المؤشرات التي تشكل في جوهرها صعوبات ومعوقات امام الكفاية الإدارية وقد اظهرت الدراسات السابقة اهمية هذه العناصر المجتمعة وان النقص او التقصير في امنها سيكون معوقا امام الإدارة المدرسية كما ان الخبرة الطويلة مثلا في الإدارة المدرسية والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة وموقعها لها اثر ايجابي كبير في اداء الواجبات وتفعيل المشكلات كما اوضحت الدراسات ان ادارته الوقت اساسيه في تقادي مشاكل العمل الاداري المجهد كما ان التنسيق والمهارة في الاعمال الإدارية والاشراف الفني تؤثر بشكل كبير في انجاح الإدارة المدرسية

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية جزئياً في بعض أهدافها مع عدد من الدراسات السابقة، مثل دراسة سعد مسفر وفيها معوقات تطوير ادوار مديري المدارس وربطها بمهارات القرن ٢١ وايضا اتفقت مع دراسة عبير بنت عبدالله كما اختلفت مع عدد من الدراسات السابقة...

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: يُمكن إيجاز أبرز نقاط الاستفادة العلمية من الدراسات السابقة تدعيم مشكلة الدراسة من خلال الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة.

أبرز ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تتميز الدراسة الحالية بتعرّفها على مستوى المعوقات الفنية والتنظيمية لدى الادارات المدرسية كما تُقدّم الدراسة الحالية مقترحات يمكن أن يُسهم تطبيقها في التغلب علي هذه المعوقات والفضاء عليها .