

معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري مدارس الإدارة
العامة للتعليم بمنطقة جازان

إعداد

الباحث / سلطان بن حمد محمد العويني

ماجستير الإدارة التربوية

ملخص البحث:

هدف البحث إلى التعرف على معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة البحث استبانة؛ وتكونت عينة البحث من (٢٢٠) مدير بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، وأظهرت نتائج البحث: ١- أن أعلى نسبة متوسط حسابي لمعوقات الإدارة المدرسية هي المعوقات الشخصية حيث حصلت على متوسط حسابي (٤.٤١)، ثم يليها المعوقات الإدارية (٤.٢٥)، ثم يليها المعوقات المادية (٤.٠٢)، ثم يليها المعوقات الفنية (٣.٢٦). ٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) أو أقل منه بين استجابات العينة وفق متغير المؤهل العلمي. ٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل منه بين استجابات العينة وفق متغير سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية:

معوقات الإدارة المدرسية- مديري مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان

Abstract

The research aimed to identify the obstacles of school administration that face principals of the schools of the General Administration of Education in Jazan region, and used the descriptive analytical approach, and the research tool was a questionnaire; The research sample consisted of (220) directors in the General Administration of Education in Jazan region, and the results of the research showed: 1- The highest percentage of the arithmetic average for the obstacles of the school administration is the personal ones, as it got an arithmetic average of (4.41), then followed by the administrative obstacles (4.25), and then followed by Physical obstacles (4.02), followed by technical obstacles (3.26). 2- There are statistically significant differences at the level of significance (0.05) or less between the sample responses according to the educational qualification variable. 3- There are no statistically significant differences at the significance level (0.05) or less between the sample responses according to the years of experience variable.

Keywords:

Obstacles to school management– Principals of the General Administration of Education in Jazan Region.

مقدمة البحث:

إن التقدم العلمي الهائل وثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات أدت إلى الاتجاه لتطوير التعليم كماً وكيفاً لإعداد الأجيال القادرة على مواجهة هذه الثورة والتعامل بمهارات عالية مع متغيراته واكتساب القدرة على الإبداع والابتكار، وهذا أدى إلى تعاظم دور المدرسة لأنها الميدان الفعلي الذي يُعد فيه هذا الجيل وهو الميدان الذي تتضافر فيه جهود كل العاملين بوزارة التعليم، فإن لم تستطع المدرسة أداء دورها هذا، فإن كل ما ينفق على التعليم وآلياته وتكنولوجياته يعتبر فاقداً في الاقتصاد المحلي ما لم تتحقق داخل المدرسة تلك الأهداف التعليمية الملائمة لمجابهة هذه الثورة.

ولأهمية المدرسة فإن الطريقة التي تدار بها وأساليب العمل المُتبعة داخلها تُمثل العمود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها على الوجه المنشود، ولذلك حظيت الإدارة المدرسية على اهتمام كبير في الدراسات التربوية وبرزت اتجاهات جديدة في الإدارة تمحورت في العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية فبرزت الإدارة كمهارة في القيادة وفي العلاقات الانسانية وتنظيم العمل الجماعي وتهيئة الظروف الملائمة للعمل.

وعليه فإن الإدارة المدرسية تعتبر بمثابة الأساس الذي يعتمد عليه المجتمع في تحقيق أهدافه الإستراتيجية في إعداد الأجيال للحياة الكريمة القادرة على مواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين ومن أجل اتمام هذا البناء بنجاح فإن الإدارة المدرسية تحتاج إلى الإدارة ذات الكفاءة والشخصية القيادية القادرة على قيادة العملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف بأسهل الطرق وأقل التكاليف ومدير المدرسة يمارس دور أساسي في قيادة هذه الجهود وتوجيهها الوجهة الصحيحة ويعمل على توحيد القوى وبذل الطاقات من أجل الارتقاء بالعاملين معه وبطلابه من جهة والمجتمع كله من جهة أخرى (سليمان، ٢٠٢١، ١٨٥).

ولوحظ في السنوات الأخيرة تدني مستوى العملية التعليمية بالمدارس بكل مراحلها حيث تواجه الإدارة المدرسية الكثير من المشكلات والتحديات المتسارعة التي تمثل ضغوط

متزايدة نتيجة تغير ظروف الحياة ومتطلبات العصر وواقع الإدارة المدرسية من حيث أنماطها وأشكال سياستها ومستويات مسؤولياتها المتشعبة ومهامها التربوية والفنية المختلفة تجعلها إمام العديد من المشكلات التي تتعامل معها والتي لا يمكن إغفالها (الكبار، ٢٠٢٣، ١).

وبذلك يتحدد موضوع البحث الحالي في معرفة معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.

مشكلة البحث:

أن من أكثر الإدارات التي تواجه مشكلات إدارية هي الإدارات التعليمية ولا سيما الإدارة المدرسية، فهي تواجه الكثير من التحديات المتسارعة؛ نتيجة لظروف الحياة سريعة التغير والتجدد، كالحاجة إلى فلسفة واضحة ومحددة حول الإدارة المدرسية، وكذلك الحاجة إلى معايير واضحة للتحقق من مدى تنفيذ الأهداف المنشودة، ووضع إستراتيجيات وخطط واضحة ومحدد في تحويل الفلسفة إلى واقع، وإتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة لتحقيق الأهداف التربوية وتوصيل رسالتها المحددة، وأكدت العديد من الدراسات، كدراسة (Abdulrasheed, etal 2016) ودراسة (العسيلي، ٢٠١٨)، ودراسة (Oudat, 2021)، ودراسة (Bush, 2022) على وجود معوقات بالإدارة المدرسية.

أسئلة البحث:

وتتمثل في الآتي:

- ١- ما درجة معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان؟
- ٢- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو معوقات الإدارة المدرسية في مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان تعزي للمتغير المؤهل العلمي؟

٣- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو معوقات الإدارة المدرسية في مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان تعزي للمتغير سنوات الخبرة؟

أهداف البحث:

وتتمثل في الآتي:

١- التعرف على درجة معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.

٢- التعرف إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو معوقات الإدارة المدرسية في مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان تعزي للمتغير المؤهل العلمي.

٣- التعرف إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو معوقات الإدارة المدرسية في مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان تعزي للمتغير سنوات الخبرة.

أهمية البحث:

وتنقسم أهمية البحث إلى:

أ- أهمية نظرية:

١- يستمد البحث أهميته من أهمية موضوعه، وهو معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، كإحدى الممارسات القيادية الحديثة التي تسهم في تطوير العمل التربوي، وتحقيق التغيير المنشود الذي يتوافق مع رؤية ٢٠٣٠.

٢- قد تسهم نتائج البحث في إثراء الأدبيات والدراسات المتعلقة بالإدارة المدرسية من خلال تزويد المكتبات العربية البحثية بالمملكة العربية السعودية.

أ- الأهمية التطبيقية:

من المتوقع أن يفيد البحث كلاً من:

١. مديري مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان حيث دراسة أهم المعوقات للإدارة المدرسية، وبما يقدمه البحث الحالي من توصيات ومقترحات.

٢. يتزامن البحث مع توجهات وزارة التعليم بالمملكة في ضوء رؤية (٢٠٣٠) وبرنامج التحول الوطني (٢٠٢٠)، والتي تسعى إلى تعزيز دور القيادة المدرسية، وإحداث تغيير نوعي بالميدان التربوي، وتمكين المدرء من ممارسة أدوارهم بفاعلية وكفاءة عالية؛ لتجويد مخرجات التعليم.

٣. يوفر البحث خلفية نظرية وعملية قد يستفيد منها مدرء المدارس والمسؤولين ومتخذي القرار بوزارة التعليم.

٤. الباحثين: حيث يؤمل أن يفتح هذا البحث آفاقاً جديدة أمام الباحثين؛ لإجراء العديد من الدراسات حول الإدارة المدرسية من خلال توصياتها بموضوعات الدراسة.

مصطلحات البحث:

١- معوقات:

تعرف المعوقات بأنها: "جميع العوائق المالية والإدارية والشخصية التي تعوق المسؤول عن تحقيق أهدافه وبرامجه الإدارية والتي تساعد في عمليتي التعلم والتعليم وتطويرهما" (سليمان، ٢٠٢١، ١٨٩).

٢- الإدارة المدرسية:

تعرف الإدارة المدرسية بأنها: "كل جهد يُبذل في مجال: التخطيط، والتنسيق، والتوجيه لكل عمل تعليمي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقديم التعليم فيها" (العجمي، ١٤٣٨هـ، ص ٣١٩).

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بالحدود التالية:

الحدود البشرية: مديري مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.

الحدود المكانية: تقتصر على مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تطبيق أداة البحث خلال الفصل الدراسي الثاني للعام (٢٠٢٢ - ٢٠٢٣).

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: مفهوم الإدارة المدرسية:

تعرف الإدارة المدرسية بأنها: جهود الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة، وتشمل مرحلة التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتمويل والرقابة، كما تتضمن المسؤولين عن كفاءة وفاعلية الأعمال والإجراءات (الباسل ورضوان وعيسى، ٢٠١٨).

كما يعرفها الخليفة وأبو إدريس (٢٠١٩) بأنها: "كل نشاط مُنظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة والقيادة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها، وإنما وسيلة لتحقيق الأهداف العلمية التعليمية" (ص ٤٤).

ثانياً: أهمية الإدارة المدرسية:

للإدارة المدرسية أهمية كبيرة نعرض منها ما يلي:

- ١- إعداد الميزانية العامة السنوية لتقديمها إلى الجهات المختصة.
- ٢- تمارس دوراً حيوياً في بناء أفراد المجتمع من البداية إلى النهاية.
- ٣- إعداد البحوث والدراسات الميدانية وإجرائها التي ترتبط بقضايا ومشكلات تربوية.
- ٤- تتعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين بتخطيط وتنظيم توجيه ورقابة جهوداتهم.
- ٥- رسم السياسات التربوية مع السلطات التشريعية المختلفة ووضعها موضع التنفيذ من خلال إنشاء ما يلزم من المؤسسات التعليمية ومراكز نشر الثقافة العامة وتخطيط المناهج الدراسية وتطويرها، وتزويد الجهاز التربوي بالإمكانات المادية والبشرية.

٦- تعمل الإدارة المدرسية على الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية فهي مسؤولة اجتماعية (Wong and Ng, 2020).

ثالثاً: نظريات الإدارة المدرسية:

وتتمثل هذه النظريات فيما يلي (حسين، ٢٠١٦)، (الخضر والكودة، ٢٠٢٠):

١- **نظرية العلاقات الإنسانية:** وهي نظرية تهتم بالعلاقة بين الأفراد ورؤسائهم ومع غيرهم داخل المنظمة أو خارجها، وبدأ الاهتمام بالزمن في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة راحة وأخرى للعمل مما يرفع من معنوياته، ويؤدي إلى زيادة الإنتاج.

٢- **النظريات الحديثة للتنظيم:** ومنها نظرية إتخاذ القرارات التي استعانت بالزمن في حل مشكلات التخطيط والإنتاج النظرية البيولوجية التي تفترض أن المنظمة كائن حي يُولد، ثم ينمو، ثم يبلغ سن الكبر عتياً ثم يموت، وهذه المحاولات من الإدارة العلمية؛ لزيادة الإنتاج، وإن كانت لم تشير تحديداً إلى مفهوم إدارة الوقت؛ إلا أنها تُعد من الأساسيات التي تحافظ على وقت العامل.

٣- **النظرية التفاعلية:** تقوم على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها نظرية: السمات؛ الوقفية؛ والوظيفية، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الوقفية والعوامل الوظيفية معاً، وتعطي أهمية كبيرة؛ لإدراك المدير لذاته وللآخرين وإدراك الآخرين له

٤- **النظرية الإدارية:** وظهرت في مجال الإدارة المدرسية إلى النور خلال خمسينيات القرن الماضي، تتبع جذورها من النظرية الكلاسيكية للإدارة العلمية التي تركز على العمل والعمال، والإدارة الإدارية التي تحلل المنظومة ككل، تركز النظرية الإدارية في المجال التربوي على العلاقات البشرية، والعلوم السلوكية.

رابعاً: المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية:

نستعرض أهمها فيما يلي (الخليفة وأبو إدريس، ٢٠١٩)، (الحربي والشمري، ٢٠١٩):

- ١- **معوقات إدارية:** وتتمثل في عدم وجود أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسة القيادة بشكل مُنظم. وعدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس والعجز في بعض التخصصات، وعدم وجود قواعد وقوانين إدارية تكفل حسن سير العمل بنظام وتحدد نسب النجاح والرسوب والانضباط المدرسي، وانعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل أثناء الإدارة الذاتية، وانعدام الحوافز والمكافآت المعنوية، وضعف روح الإبداع لدى الكادر الإداري.
- ٢- **معوقات تنظيمية:** وتتمثل في عدم وجود خطة مُنظمة لسير العمل، وعدم وجود هيئة عامة تعني بالعمل والمؤسسة تزيد الإنتاجية، وعدم توزيع الأدوار على العاملين في المؤسسة يكفل المساواة، وتساوي الفرص، والعدالة، وعدم التنسيق بين القيادة والجماعة.
- ٣- **معوقات ثقافية:** وتتمثل في عدم الوعي الكامل لدور القيادة، وإنعدام قنوات الاتصال لدى القيادة، عدم فهم الأهداف العامة والخصائص المهمة لدى القيادة، والتسلط وحب التملك.
- ٤- **معوقات اجتماعية** وتتمثل في: السيطرة المفروضة من قبل فرد معين على جهاز إداري، الاعتماد على الغير والاتكالية، وانتشار الفساد والمحسوبية والرشوة من قبل فئة .
- ٥- **معوقات فنية:** وتتمثل في: عدم التدريب والخبرة والدراسة والكفاءة الكافية للقيادة عدم حضور دورات وندوات والتطبيق العملي للقيادة، وبالإضافة لعدم التخطيط الجيد وعدم الرقابة وعدم التنسيق والتنظيم الجيد والمركزية في إتخاذ القرار، وعدم قبول التغيير.

٦- **معوقات تعليمية:** النقص في هيئات التدريس، وإنخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية ونفسية، وتنوع سلوكيات المعلمين، والضعف العام في مستوى الطلبة في جميع المراحل، ووجود بعض الطلبة غير الأسوياء، وضعف التفاعل بين المعلمين والطلبة داخل المدرسة، وضعف التعاون بين أولياء الأمور والمدرسة، وعدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية، وقلة توفير الكوادر الفنية المتخصصة، وتقصي ظاهرة الدروس الخصوصية، والنقص في تجهيزات المرافق التعليمية من مكتبات، ومختبرات، ومشاعل، وساحات.

الدراسات والبحوث السابقة:

١- **دراسة الراضي، (٢٠١٥)** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الخبر لبرامج الإدارة الإلكترونية المدرسية من وجهة نظرهم، وتحديد المعوقات التي تحول دون تطوير أداء مديري المدارس فيما يتعلق ببرامج الإدارة الإلكترونية المدرسية، والتوصل إلى بعض المقترحات وسبل التطوير الممكنة والتي من شأنها أن تساعد في تطوير العمل الإداري لدى مديري المدارس. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق أداة الدراسة على مديري مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة الخبر والبالغ عددهم ثلاثة وخمسون مديرا. وقد وقفت الدراسة على أهم المعوقات التي تواجه استخدام برامج الإدارة الإلكترونية، ثم ختمت الدراسة ببعض المقترحات التي من شأنها تطوير عمل مديري المدارس في هذا المجال والتي كان من أهمها: تعيين موظفين مختصين ومفرغين لأعمال الحاسب الآلي والبرامج الإلكترونية في المدارس، وعقد دورات مكثفة ومستمرة للمديرين لمواكبة ما يستجد في هذا المجال، وتوفير الدعم الفني المستمر والمؤهل للبرامج.

٢- **دراسة المساعيد (٢٠١٦)** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى معوقات إدارة المدرسة الثانوية في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية بالأردن من وجهة نظر مديري

المدارس ومديراتها، وكذلك الاختلاف في درجة المعوقات باختلاف متغيرات كل من (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وتكونت العينة من (٤٦) ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتم تطوير استبانة من (٣١) فقرة موزعة على ستة مجالات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للمعوقات كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٢٤٧) والمعوقات المتعلقة بأولياء الأمور جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وجاءت المعوقات المتعلقة بالمعلمين في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٦١) كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى النوع الاجتماعي ولصالح الذكور، في حين لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

٣- دراسة أبكر (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم معوقات الإدارة المدرسية بمرحلة الأساس من وجهة نظر مديري المدارس والموجهين، وقد حاولت الإجابة عن الأسئلة: ما أهم معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري مدارس مرحلة الأساس بمدينة بورتسودان؟، هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لتصورات مديري مدارس مرحلة الأساس بمدينة بورتسودان نحو معوقات الإدارة المدرسية تعزى لمتغير النوع؟، هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات مديري مدارس مرحلة الأساس بمدينة بورتسودان نحو معوقات الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المستوى التعليمي؟، هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات مديري مدارس مرحلة الأساس بمدينة بورتسودان نحو معوقات الإدارة المدرسية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة؟، وللوصول إلى إجابات عن هذه الأسئلة فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ وذلك من خلال تطبيق استبانة على عينة من المديرين والموجهين بلغت جملتهم (٦٠). من نتائج الدراسة ضعف التواصل بين الإدارة والمعلمين، ضعف تدريب المعلمين، عدم ملائمة البرامج التدريبية لمدرء المدارس مع الواقع التعليمي.

٤- دراسة الغامدي، (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى تحديد ابرز المعوقات التي تواجه تفعيل برنامج رعاية الموهوبات في المدارس الحكومية الابتدائية المطبقة للبرنامج بجدة، والى التعرف على الفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول معوقات تفعيل البرنامج تبعا لمتغير الوظيفة والمؤهل الدراسي والخبرة. واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تكون المجتمع من جميع المديرات ومعلمات الموهبة العاملات في المدارس الابتدائية التي تطبق البرنامج، والمشرفات التربويات اللاتي يشرفن على المدارس الابتدائية الحكومية المطبقة للبرنامج في مدينة جدة. قامت الباحثة ببناء استبانة، وقد أظهرت النتائج: *ضعف كبير في الميزانية والمخصصات المالية للبرنامج والذي انعكس على جميع مراحل البرنامج ابتداء من التخطيط له وانتهاء بالتقويم. *ضعف التوعية بأهمية البرنامج سواء للقائمات على تنفيذ البرنامج أو أولياء أمور الطالبات الموهوبات. *هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد العينة فيما يتعلق بالمعوقات المالية والمادية التي تعوق تفعيل البرنامج يعزى لاختلاف المؤهل التعليمي وجاءت لصالح الدبلوم والباكالوريوس التربوي.

٥- دراسة البوسعيدية (٢٠٢٢) هدفت الدراسة التعرف على المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تطبيق قيادة الأعمال في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وسبل معالجتها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة إلكترونية، مكونة من ٦٠ فقرة، موزعة على ستة محاور، المعوقات البشرية، والمادية، والمالية، والتنظيمية التشريعية، والتقنية الفنية، والثقافية، بلغت العينة ٥٥٥ فردا، متضمنة ١٢٤ إداريا، و٤٣١ معلما من مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، توصلت الدراسة إلى وجود معوقات تواجه الإدارة المدرسية في تطبيق قيادة الأعمال في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، مرتبة كالاتي: مالية، وثقافية، ومادية، وتقنية فنية، وتشريعية

تنظيمية، وبشرية، وبدرجة مرتفعة، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابة عينة الدراسة (الذكور، والإناث) لصالح الإناث، ووجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي في محور المعوقات البشرية لصالح الإداريين.

إجراءات البحث:

أ- منهج البحث:

سوف يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته طبيعة البحث الحالي بهدف التعرف على معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.

ب- مجتمع وعينة البحث:

- مجتمع البحث:

يعرّف مجتمع البحث بأنه: جميع الأفراد أو العناصر ذات العلاقة بمشكلة البحث، وبذلك فإن المجتمع في هذا البحث هو جميع مديري مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية والذي يبلغ (٣٠٤) مدير.

- عينة البحث:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية متيسرة لعدد من مديري المدارس، وقد بلغ عددهم (٢٥٠)، وعند توزيع الاستبانة على العينة، كان عدد الاستبانة المسترجعة والتي أجري عليها التحليل الإحصائي (٢٢٠) استبانة.

- خصائص عينة البحث:

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات البحث: (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب متغيراتها المستقلة.

جدول (١) توزيع أفراد عينة البحث حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢٠١	٩١.٤
	دراسات عليا	١٩	٨.٦
	المجموع	٢٢٠	١٠٠%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٤٦	٢١
	من ٥ - ١٠ سنوات	٩٨	٤٤.٥
	أكثر من ١٠ سنوات	٧٦	٣٤.٥
	المجموع	٢٢٠	١٠٠%

ج- أداة البحث:

تتمثل أداة البحث الحالي في استبيان حول معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري المدارس إعداد (الشمري والحري، ٢٠١٩)، وقام الباحث بإعادة حساب الصدق والثبات للاستبانة بالتطبيق على البيئة السعودية.

١- ثبات الاستبانة:

تم استخراج معامل الثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمحاور الاستبانة كل على حدة، ثم حساب الثبات الكلي للاستبانة، ويبين الجدول (٢) معاملات ثبات محاور الاستبانة، وثباتها الكلي.

جدول (٢): معامل الثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمحاور الاستبانة والثبات الكلي

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية
١	المعوقات الإدارية	٠.٩٦	٠.٩٣
٢	المعوقات الفنية	٠.٩٢	٠.٨٨
٣	المعوقات المادية	٠.٩٣	٠.٨٥
٤	المعوقات الشخصية	٠.٩٥	٠.٨٤
	الثبات الكلي للاستبانة	٠.٩٤	٠.٨٩

بالنظر إلى معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية في الجدول (٢)، يتضح بأن الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات جيدة تتراوح بين القيمة (٠.٨٤) إلى (٠.٩٦) كما صنفها (Taber, 2016)، مما يجعلها صالحة لتحقيق أهداف البحث، وبشكل عام يبين الجدول بأن ثبات الاستبانة الكلي (٠.٩٤)، ويعني ذلك إمكانية الحصول على نتائج متطابقة بنسبة (٩٤%) بين هذا التطبيق وإعادة التطبيق مرة أخرى لهذه الاستبانة، ويعني ذلك بشكل ضمني أن العبارات واضحة وصریحة وتحمل أفكار دقيقة لا يختلف رأي المستجيب فيها مع اختلاف الزمن.

٢- صدق الاستبانة:

أ-الصدق البنائي للاستبانة:

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون؛ لفحص ارتباط عبارات الاستبانة بالمحاور التي تنتمي إليها، للتأكد من الصدق البنائي للاستبانة، ويوضح الجدول (٣) نتائج معاملات ارتباط العبارات بالمحاور التابعة لها.

جدول (٣): معاملات ارتباط العبارات بمحاور الاستبانة

المحور الرابع المعوقات الشخصية		المحور الثالث المعوقات المادية		المحور الثاني المعوقات الفنية		المحور الأول المعوقات الإدارية	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**٠.٧٩٣	٣٨	**٠.٧٧٧	٢٨	**٠.٨٥٢	١٥	**٠.٧٢٦	١
**٠.٦١٩	٣٩	**٠.٨١٢	٢٩	**٠.٧٦٥	١٦	**٠.٧٠٥	٢
**٠.٨١١	٤٠	**٠.٧٠٦	٣٠	**٠.٨٤٩	١٧	**٠.٧٤٧	٣
**٠.٨٠٠	٤١	**٠.٧٥٥	٣١	**٠.٨٤٤	١٨	**٠.٨٢٥	٤
**٠.٧٧١	٤٢	**٠.٨٢٤	٣٢	**٠.٧٣٢	١٩	**٠.٧٨٢	٥
**٠.٧٣١	٤٣	**٠.٨١٩	٣٣	**٠.٨١٠	٢٠	**٠.٧٠١	٦
**٠.٦٦٧	٤٤	**٠.٨٣٥	٣٤	**٠.٨٠٧	٢١	**٠.٦٩٩	٧
**٠.٧٥١	٤٥	**٠.٧٤٠	٣٥	**٠.٨١٥	٢٢	**٠.٧٦٦	٨

**٠.٦٧١	٤٦	**٠.٧٢٨	٣٦	**٠.٨٠٥	٢٣	**٠.٧٨٢	٩
**٠.٧٠٦	٤٧	**٠.٦٩٩	٣٧	**٠.٨٤٢	٢٤	**٠.٧٩٠	١٠
---	---	---	---	**٠.٧٥٩	٢٥	**٠.٧٥٣	١١
				**٠.٧٩٢	٢٦	**٠.٨٥٠	١٢
				**٠.٨٢٩	٢٧	**٠.٨٢٣	١٣
				--	--	**٠.٨٤٦	١٤
** دال عند مستوى الدلالة (٠.٠١).							

يبين الجدول (٣)، أن معاملات ارتباط العبارات بالمحاور التابعة لها، ارتباطات دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على صدق داخلي عالٍ لمحاور، فالعبارات المرتبطة بالمتوسط الكلي لاستجابات المحور، تُعد عبارات صادقة تقيس ما وضعت لأجله، وللتأكد من ارتباط المحاور بالمتوسط العام للاستبانة، حُسب معاملات ارتباط متوسطات استجابات العينة على المحاور، بالمتوسط العام للاستبانة، ويبين الجدول (٤) معاملات ارتباط المحاور بالاستبانة ككل.

جدول (٤): معاملات ارتباط محاور الاستبانة بالمتوسط العام لها

م	المحور	معامل الارتباط بالاستبانة
١	المحور الأول: المعوقات الإدارية	**٠.٨٩١
٢	المحور الثاني: المعوقات الفنية	**٠.٨٧٢
٣	المحور الثالث: المعوقات المادية	**٠.٨٩٠
٤	المحور الرابع: المعوقات الشخصية	**٠.٧٩٩

** دال عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يتبين من الجدول (٤) بأن معاملات ارتباط المحاور بالمتوسط العام للاستبانة، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) أو أقل منه، وتُعد معاملات الارتباط العالية دليل على الصدق الداخلي العالي لمحتوى الاستبانة، ويستنتج من ذلك بأن محاور الاستبانة تقيس ما تقيسه الاستبانة بشكل كلي.

ب- صدق المحكمين (الظاهري):

عُرِضَت الاستبانة المبدئية على مجموعة من السادة المحكمين ملحق (١)؛ للتأكد من صدقها، وطلب منهم الباحث التكرم بقراءة الاستبانة وإبداء الرأي في العبارات، من حيث الحذف، أو الإضافة، أو التعديل، ومن خلال المناقشات مع السادة المحكمين في محتوى الاستبانة والأخذ بمقترحاتهم وبعد تجميع مقترحاتهم علم الباحث بجميع التعديلات المطلوبة؛ لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٤٧) عبارة ملحق (٢)، توزعت على أربعة محاور رئيسة وهي: المحور الأول: المعوقات الإدارية. المحور الثاني: المعوقات الفنية. المحور الثالث: المعوقات المادية. المحور الرابع: المعوقات الشخصية، ويبين الجدول (٥) عدد العبارات التابعة لكل محور من محاور الاستبانة في صورتها النهائية.

جدول (٥): يوضح توزيع العبارات على محاور الاستبانة في صورتها النهائية

عدد العبارات	المحور
١٤ عبارة	المحور الأول: المعوقات الإدارية
١٣ عبارة	المحور الثاني: المعوقات الفنية
١٠ عبارات	المحور الثالث: المعوقات المادية
١٠ عبارات	المحور الرابع: المعوقات الشخصية
٤٧ عبارة	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق رقم (٥) أن الاستبانة في صورتها النهائية تكونت من (٤٧) عبارة مقسمة على أربعة محاور.

ج- فترات مقياس تدرج الاستبانة:

حُدِدَت طول الفترات في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى (٥-٠) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفترة أي (٤ ÷ ٥ = ٠,٨)، وبعد ذلك أُضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد

صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الفترات في جميع محاور الاستبانة، كما هو موضح في الجدول (٦).

جدول (٦): توزيع البدائل وفق المقياس المستخدم في الاستبانة

درجة التوفر					المقياس اللفظي
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
٥	٤	٣	٢	١	المقياس الكمي
أكثر من ٤.٢	من (٣.٤-٤.٢)	من (٢.٦-٣.٤) من (٣.٤)	من (١.٨-٢.٦) من (٢.٦)	أقل من ١.٨	مدى المتوسطات

يتبين من الجدول (٦) فترات درجة التوفر في مؤشرات البحث، ومن هذه الفترات يمكن تحديد فئة التوفر من قيم المتوسطات، فعلى سبيل المثال: عندما تقع قيمة المتوسط بين (١.٨) و (٢.٦) فإن درجة توفر المعوقات ستكون (منخفضة).

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تتمثل في الآتي:

١. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة البحث.
٢. المتوسطات والانحرافات المعيارية؛ لتحديد درجة توفر معوقات الإدارة المدرسية.
٣. اختبار (ت) للعينات المستقلة؛ لإيجاد الفروق بين استجابات العينة وفق متغير المؤهل العلمي.
٤. اختبار تحليل التباين الأحادي؛ لإيجاد الفروق بين استجابات العينة وفق متغير سنوات الخبرة.

نتائج البحث:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الأول ونصه: ما درجة معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان؟ استُخدم المتوسطات والانحرافات

المعيارية لترتيب أولويات عبارات المحاور الأربعة، وتبين الجداول رقم (٧) (٨) (٩) (١٠) المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات المحاور الأربعة في الآتي:

المحور الأول: المعوقات الإدارية

يبين الجدول (٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة مرتبة ترتيباً

تنازلياً لكل فقرة من فقرات المحور الأول

الرقم	الرتبة	المعوقات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١٠	كثرة الأعباء والمهام الموكلة إلى مدير المدرسة.	٤.٦٠	٠.٦١	كبيرة جداً
٢	٨	ضعف مهارات التخطيط لدى المدير داخل المدرسة	٤.٦٥	٠.٥٦	كبيرة جداً
٣	٥	كثرة القيود الإدارية التي تمنع المديرين من الإبداع في أداء مهامهم الوظيفية	٤.٦٨	٠.٥٦	كبيرة جداً
٤	١٢	ضعف مهارات المديرين في إتخاذ القرارات	٤.٣٨	٠.٨٢	كبيرة جداً
٥	٦	الإخفاق في عملية الاتصال بين العاملين في المدرسة	٤.٦٧	٠.٥٧	كبيرة جداً
٦	١٤	ضعف التنسيق والتواصل بين إدارة التعليم والمدرسة	١.٧٩	١.٩٤	منخفضة جداً
٧	٣	قلة انتظام المعلمين في المدارس النائية	٤.٧١	٠.٥٢	كبيرة جداً
٨	٩	تضارب تعاميم الأقسام التعليمية بالإدارة الموجهة للمدارس.	٤.٦٣	٠.٥٨	كبيرة جداً
٩	١	نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة	٤.٧٥	٠.٤٧	كبيرة جداً
١٠	١٣	إتباع نظام المركزية في الإدارة التعليمية.	٢.١١	١.٩٤	منخفضة
١١	١١	غموض معايير تفويض الصلاحيات لمدير المدارس من قبل الإدارة العليا	٤.٥٧	٠.٦٥	كبيرة جداً
١٢	٧	تعدد الجهات الرقابية على أعمال المدرسة.	٤.٦٦	٠.٦٢	كبيرة جداً
١٣	٤	إرباك مديري المدارس بالتغييرات الإدارية من قبل إدارة التعليم والوزارة	٤.٧٠	٠.٥٤	كبيرة جداً
١٤	٢	غياب مبدأ المحاسبية مع المعلمين المقصرين فنياً.	٤.٧٢	٠.٥٤	كبيرة جداً
		المتوسط العام لدرجة توفر المحور الأول	٤.٢٥	١.١٢	كبيرة جداً

يتبين من الجدول (٧) بأن الفقرة رقم (٩) التي تنص على (نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة) حصلت على الترتيب الأول وفق استجابات العينة، حيث بلغ متوسط استجاباتهم على هذه الفقرة (٤.٧٥) بدرجة (كبيرة جداً)، وبلغ الانحراف المعياري (٠.٤٧)، ومن جهة أخرى حصلت الفقرة رقم (٦) التي تنص على (ضعف التنسيق والتواصل بين إدارة التعليم والمدرسة) على الترتيب الرابع عشر والأخيرة من بين المعوقات حسب استجابات العينة، حيث بلغ متوسط استجابات العينة (١.٧٩) بدرجة (منخفضة جداً)، وبلغ الانحراف المعياري (١.٩٤)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبكر، ٢٠١٧) والتي توصلت إلى ضعف التواصل بين الإدارة والمعلمين. كما يتضح بشكل عام بأن درجة توفر المعوقات الإدارية التي تواجه مديري مدارس الإدارة العامة كانت بشكل عام بدرجة (كبيرة جداً)، والذي بلغ متوسطها العام (٤.٢٥)، وبلغ الانحراف المعياري العام (١.١٢).

المحور الثاني: المعوقات الفنية

يبين الجدول (٨) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة مرتبة ترتيباً

تنازلياً لكل فقرة من فقرات المحور الثاني

الرقم	الرتبة	المعوقات الفنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١٥	٢	ضعف دافعية بعض المعلمين نحو التطوير المهني.	٣.٧٥	١.١٣	كبيرة
١٦	٤	ضعف القدرة على التعامل مع تقنيات التعليم الحديثة لدى بعض المعلمين	٣.٦٩	١.١٢	كبيرة
١٧	١٠	تكدر بعض التخصصات النظرية على حساب التخصصات العلمية لدى المعلمين.	٣.٠٤	١.٣٦	متوسطة
١٨	١	عمومية معايير التقييم الوظيفي للمعلمين بالمدرسة	٣.٩٨	١.١٢	كبيرة
١٩	٥	قصور البرامج التأهيلية المتزامنة مع البرامج المُستجدة المطروحة من قبل الوزارة.	٣.٦٣	١.٢٨	كبيرة

كبيرة	١.١٢	٣.٦٩	ضعف الكفايات المهنية لبعض المعلمين.	٣	٢٠
متوسطة	١.٣٤	٣.١٦	ضعف تعاون المعلمين مع طموحات المدير لتطوير الأداء المدرسي	٩	٢١
كبيرة	١.٣٣	٣.٢٨	ضعف الكفاءة القيادية لدى بعض مديري المدارس	٧	٢٢
متوسطة	١.٣٥	٢.٨١	تأخر تسديد عجز المعلمين في المدارس من قبل الوزارة	١١	٢٣
منخفضة	١.٩٩	١.٨١	ضعف التأهيل التربوي والفني لمديري المدارس	١٣	٢٤
كبيرة	١.٢٥	٣.٢٧	ضعف التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة.	٨	٢٥
كبيرة	١.٢٨	٣.٦١	تأخر صدور حركة التنقلات للمعلمين	٦	٢٦
متوسطة	١.٤٩	٢.٧١	مقاومة التطوير المهني من قبل إدارة المدرسة.	١٢	٢٧
متوسطة	١.٦٣	٣.٢٦	المتوسط العام لدرجة توفر المحور الثاني		

يتبين من الجدول (٨) بأن الفقرة رقم (١٨) التي تنص على (عمومية معايير التقييم الوظيفي للعاملين بالمدرسة) حصلت على الترتيب الأول وفق استجابات العينة، حيث بلغ متوسط استجاباتهم على هذه الفقرة (٣.٩٨) بدرجة (كبيرة)، وبلغ الانحراف المعياري (١.١٢)، ومن جهة أخرى حصلت الفقرة رقم (٢٤) التي تنص على (ضعف التأهيل التربوي والفني لمديري المدارس) على الترتيب الثالث عشر والأخيرة من بين المعوقات حسب استجابات العينة، حيث بلغ متوسط استجابات العينة (١.٨١) بدرجة (منخفضة)، وبلغ الانحراف المعياري (١.٩٩)، كما يتضح بشكل عام بأن درجة توفر المعوقات الفنية التي تواجه مديري مدارس الإدارة العامة كانت بشكل عام بدرجة (متوسطة)، والذي بلغ متوسطها العام (٣.٢٦)، وبلغ الانحراف المعياري العام (١.٦٣)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (البوسعيدية، ٢٠٢٢) والتي توصلت إلى وجود معوقات تواجه الإدارة المدرسية في تطبيق ريادة الأعمال في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، مرتبة كالاتي: مالية، وثقافية، ومادية، وتقنية فنية، وتشريعية تنظيمية، وبشرية، وبدرجة مرتفعة.

المحور الثالث: المعوقات المادية

يبين الجدول (٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة مرتبة ترتيباً تنازلياً لكل فقرة من فقرات المحور الثالث

الرقم	الرتبة	المعوقات المادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٢٨	١٠	التجهيزات غير المناسبة للمباني المدرسية المستأجرة.	٢.٩٨	١.١٢	متوسطة
٢٩	١	عدم توفر ملاعب مناسبة لممارسة الأنشطة المختلفة في المدرسة.	٤.٧٥	١.٢٣	كبيرة جداً
٣٠	٨	عدم مناسبة مساحة المبنى المدرسي لمتطلباتها.	٣.٧٦	١.٣٢	كبيرة
٣١	٩	عدم توفر شبكة إنترنت في المدرسة	٣.٦٩	١.١٦	كبيرة
٣٢	٥	اشترك أكثر من مدرسة في مبنى واحد.	٤.٠٠	١.٢٨	كبيرة
٣٣	٢	عدم توفر مركز مصادر تعلم مناسب في بعض المدارس	٤.٦١	١.٢٨	كبيرة جداً
٣٤	٧	ضعف إجراءات الأمن والسلامة بالمبنى المدرسي	٣.٨٨	١.٣٣	كبيرة
٣٥	٦	قصور نظام الحوافز المشجعة للمعلمين على إجراء دراسات علمية	٣.٩٧	١.٢٥	كبيرة
٣٦	٣	قلة توافر التقنيات الحديثة بالمدرسة.	٤.٤٦	١.٣٤	كبيرة جداً
٣٧	٤	ضعف خدمات الصيانة للمبنى المدرسي.	٤.١٤	١.٣٦	كبيرة
المتوسط العام لدرجة توفر المحور الثالث					
			٤.٠٢	١.٤٢	كبيرة

يتبين من الجدول (٩) بأن الفقرة رقم (٢٩) التي تنص على (عدم توفر ملاعب مناسبة لممارسة الأنشطة المختلفة في المدرسة) حصلت على الترتيب الأول وفق استجابات العينة، حيث بلغ متوسط استجاباتهم على هذه الفقرة (٤.٧٥) بدرجة (كبيرة جداً)، وبلغ الانحراف المعياري (١.٢٣)، ومن جهة أخرى حصلت الفقرة رقم (٢٨) التي تنص على (التجهيزات غير المناسبة للمباني المدرسية المستأجرة) على الترتيب العاشر والأخيرة من بين المعوقات حسب استجابات العينة، حيث بلغ متوسط استجابات العينة (٢.٩٨) بدرجة (متوسطة)، وبلغ الانحراف المعياري (١.١٢)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الغامدي، ٢٠١٩) والتي توصلت إلى ضعف كبير في الميزانية والمخصصات المالية. كما يتضح بشكل عام بأن درجة توفر المعوقات المادية التي تواجه

مديري مدارس الإدارة العامة كانت بشكل عام بدرجة (كبيرة)، والذي بلغ متوسطها العام (٤.٠٢)، وبلغ الانحراف المعياري العام (١.٤٢).

المحور الرابع: المعوقات الشخصية

يبين الجدول (١٠) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع.

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة مرتبة ترتيباً تنازلياً لكل فقرة من فقرات المحور الرابع

الرقم	الرتبة	المعوقات الشخصية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٣٨	٦	تدني مستوى الرغبة لدى المديرين لتولي مهام الإدارة المدرسية	٤.٤٣	٠.٧٨	كبيرة جداً
٣٩	٣	عدم قدرة بعض مديري المدارس على إتباع الأساليب القيادية المناسبة	٤.٥٤	٠.٦٨	كبيرة جداً
٤٠	٧	معاونة بعض المديرين من مشكلات صحية.	٤.٤٢	٠.٩٩	كبيرة جداً
٤١	١	إتخاذ بعض المديرين مبدأ أن العاملين في المدرسة يعملون لأجله وليس لأجل أهداف مشتركة	٤.٥٩	٠.٦٠	كبيرة جداً
٤٢	٤	ضعف بعض المديرين في فهم قوانين وأنظمة العمل الإداري في المدرسة	٤.٥٢	٠.٦٩	كبيرة جداً
٤٣	٥	تأثر المدير بالمشكلات الشخصية ونقلها إلى العمل.	٤.٤٧	٠.٧٤	كبيرة جداً
٤٤	٨	سوء العلاقة بين المعلمين ومدير المدرسة.	٤.٣٩	٠.٧٨	كبيرة جداً
٤٥	١٠	انعكاس نمط شخصية المدير على إدارة المدرسة	٢.٣١	١.١١	متوسطة
٤٦	٢	ضعف وعي بعض المديرين بالمشكلات الاجتماعية.	٤.٥٧	٠.٦٢	كبيرة جداً
٤٧	٩	ضعف تفهم المدير للائحة السلوك والمواظبة في حل المشكلات الطلابية	٤.٣٨	١.١٢	كبيرة جداً
		المتوسط العام لدرجة توفر المحور الرابع	٤.٤١	٠.٥٧	كبيرة جداً

يتبين من الجدول (١٠) بأن الفقرة رقم (٤١) التي تنص على (إتخاذ بعض المديرين مبدأ أن العاملين في المدرسة يعملون لأجله وليس لأجل أهداف مشتركة) حصلت على الترتيب الأول وفق استجابات العينة، حيث بلغ متوسط استجاباتهم على هذه الفقرة (٤.٥٩) بدرجة (كبيرة جداً)، وبلغ الانحراف المعياري (٠.٦٠)، ومن جهة أخرى حصلت

الفقرة رقم (٤٥) التي تنص على (انعكاس نمط شخصية المدير على إدارة المدرسة) على الترتيب العاشر والأخيرة من بين المعوقات حسب استجابات العينة، حيث بلغ متوسط استجابات العينة (٢.٣١) بدرجة (متوسطة)، وبلغ الانحراف المعياري (١.١١)، كما يتضح بشكل عام بأن درجة توفر المعوقات الشخصية التي تواجه مديري مدارس الإدارة العامة كانت بشكل عام بدرجة (كبيرة جداً)، والذي بلغ متوسطها العام (٤.٤١)، وبلغ الانحراف المعياري العام (٠.٥٧).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الثاني ونصه: "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو معوقات الإدارة المدرسية في مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان تعزى للمتغير المؤهل العلمي؟ استُخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة بالإضافة لاختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق الإحصائية بين استجابات العينة، تُعزى لمتغيرات البحث حسب الآتي:
ويبين الجدول رقم (١١) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة، لإيجاد دلالة الفروق بين استجابات العينة وفق متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

جدول (١١) اختبار (ت) للعينات المستقلة لاستجابات العينة وفق متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل	عدد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
الأول: المعوقات الإدارية	بكالوريوس	٢٠٥	٤.٤٣	٠.٥٥	٢.٩٣٧	٢١٨	* ٠.٠٠٢
	دراسات عليا	١٥	٤.١٣	٠.٧٤			
الثاني: المعوقات الفنية	بكالوريوس	٢٠٥	٤.٦٦	٠.٤٥	٢.٣٧٩	٢١٨	* ٠.٠٠٩
	دراسات عليا	١٥	٤.٤٥	٠.٦٤			
الثالث: المعوقات المادية	بكالوريوس	٢٠٥	٤.٤٦	٠.٥٩	١.٨١٤	٢١٨	* ٠.٠٣٥
	دراسات عليا	١٥	٤.٢٦	٠.٧٠			

٠.٥٢٣	٢١٨	٠.٦٣٩	٠.٩٧	٣.٣٧	٢٠٥	بكالوريوس	الرابع: المعوقات الشخصية
			٠.٨٩	٣.٢٦	١٥	دراسات عليا	

* فرق دال عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) أو أقل منه.

يتضح من الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) أو أقل منه بين استجابات العينة وفق متغير المؤهل العلمي، ويتبين من الجدول بأن اتجاه الفروق نحو العينة ذات مؤهل البكالوريوس حيث جاء بمتوسط حسابي (٤.٦٦، ٤.٤٦، ٤.٤٣، ٣.٣٧). أما بالنسبة للدراسات العليا فجاء أقل بمتوسط (٤.٤٥، ٤.٢٦، ٤.١٣، ٣.٢٦).

ومن جهة أخرى، يتضح من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) أو أقل منه بين استجابات العينة في معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان وفق متغير المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الثاني ونصه: "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو معوقات الإدارة المدرسية في مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان تعزي لمتغير سنوات الخبرة؟ تم استخدام تحليل التباين الأحادي، لإيجاد دلالة الفروق بين استجابات العينة وفق متغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

جدول (١٢) اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات العينة وفق متغير سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
٠.٠٠٨٤	٢.٧٦٢	٠.٨٩٨	٢	١.٧٩٧	بين المجموعات	الأول: المعوقات الإدارية
		٠.٣٢٥	٢١٨	١٢٩.١٤٦	داخل المجموعات	
		-	٢٢٠	١٣٠.٩٤٣	المجموع	

٠.٠٦٧	٥.٠٩٦	١.١٣	٢	٢.٢٦	بين المجموعات	الثاني: المعوقات الفنية
		٠.٢٢٢	٢١٨	٨٨.٠١٦	داخل المجموعات	
		-	٢٢٠	٩٠.٢٧٦	المجموع	
٠.٢٤٤	١.٤١٦	٠.٥٠٧	٢	١.٠١٤	بين المجموعات	الثالث: المعوقات المادية
		٠.٣٥٨	٢١٨	١٤٢.١٣٤	داخل المجموعات	
		-	٢٢٠	١٤٣.١٤٩	المجموع	
٠.٩٦٨	٠.٠٣٣	٠.٠٣١	٢	٠.٠٦١	بين المجموعات	الرابع: المعوقات الشخصية
		٠.٩٣٢	٢١٨	٣٦٩.٨٧٩	داخل المجموعات	
		-	٢٢٠	٣٦٩.٩٤٠	المجموع	

يتضح من الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل منه بين استجابات العينة وفق متغير سنوات الخبرة، وهذا يدل على وعي مديري مدارس الإدارة العامة للتعليم بوجود عدة معوقات للإدارة المدرسية. ومن جهة أخرى، يتضح من الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) أو أقل منه بين استجابات العينة وفق متغير سنوات الخبرة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المساعد، ٢٠١٦) أنه لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

نتائج البحث:

بعد عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها التي تم الحصول عليها عن طريق تطبيق أداة البحث توصل البحث إلى النتائج الآتية:

١- أن أعلى نسبة متوسط حسابي لمعوقات الإدارة المدرسية هي المعوقات الشخصية حيث حصلت على متوسط حسابي (٤.٤١)، ثم يليها المعوقات الإدارية (٤.٢٥)، ثم يليها المعوقات المادية (٤.٠٢)، ثم يليها المعوقات الفنية (٣.٢٦).

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) أو أقل منه بين استجابات العينة وفق متغير المؤهل العلمي.

٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل منه بين استجابات العينة وفق متغير سنوات الخبرة.

توصيات البحث:

وتتمثل فيما يلي:

- ١- توفير الكادر الإداري المتكامل في المدرسة.
- ٢- تثقيف المجتمع والتعاون مع مختلف الهيئات لتحسين المستوى الثقافي والاجتماعي.
- ٣- ضرورة تطوير قنوات الاتصال بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية.
- ٤- تطوير الإدارة المدرسية واعتماد ضوابط فنية أساساً في انتقاء مديري المدارس وإعطاء الإشراف الإداري الدور المهم في عملية الترشيح والانتقاء وإعادة النظر في تشكيل لجنة اختيار مدير.
- ٥- الاهتمام بالتطوير وتبادل الخبرة والإطلاع على التجارب المتقدمة في ميدان التعليم.
- ٦- الاهتمام بالتدريب أثناء الخدمة وإعداد كوادر متخصصة مشهود لها بالكفاية وتطوير أساليب التدريب وإدخال التقنية والوسائل الحديثة ووضع حوافز مجزية للمتدرب وإعادة النظر في الخطط التدريبية وتوقيتاتها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبكر، صديق محمد محمد (٢٠١٧)، معوقات الإدارة المدرسية بمرحلة الأساس من وجهة نظر مديري المدارس والموجهين بمدينة بورتسودان. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية العلمية*، جامعة غرب كردفان - كلية العلوم الإدارية والاقتصادية والاجتماعية، عدد (١)، ٨٦ - ١٠٧.
- البوسعيدية، فاطمة بنت خميس بن مفتاح (٢٠٢٢). المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تطبيق قيادة الأعمال بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وسبل معالجتها، *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، عدد (٥٣)، ٥٢-٦.
- حسين، آل سليمان حسين. (٢٠١٦). دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية لدى المعلمين: دراسة تحليلية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي. *مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر*، ١٦٨ (٣)، ٤١٤-٣٨١.
- الحربي، عارف بن محمد بن سند؛ الشمري، عبدالعزيز سويلم بن عبدالله. (٢٠١٩). المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ١ (١١)، ١٩٣ - ٢٣٢.
- الخليفة، الزين خليفة الخضر؛ أبو إدريس، عادل محمد دفع الله. (٢٠١٩). معوقات الإدارة المدرسية بالمدارس التابعة لعمادة المدارس والرياض بجامعة الخرطوم من وجهة نظر المديرين والمعلمين. *مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ١ (٥٢)، أبريل، ٤١-٥٨.
- الخضر، الزين خليفة؛ الكودة، أبوذر مبارك. (٢٠٢٠). *الإدارة المدرسية نظريات علمية ووظائف عملية*. ط١، الخرطوم: دار كتبنا للنشر.
- الراضي، خالد بن عبدالعزيز (٢٠١٥). برامج الإدارة الإلكترونية المدرسية في مدارس التعليم العام: الواقع والمعوقات، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، دار سمات للدراسات والأبحاث، ٤ (٢)، ١١٩-١٣٩.
- سليمان، فرج محمد، (٢٠٢١). معوقات الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم. *مجلة المنارة العلمية*، عدد (٣)، ١٨٥ - ١٩٧.
- العجمي، نوف بنت عبدالعالي. (١٤٣٨). دور الإدارة المدرسية في تنمية المواطنة لدى طالبات المرحلة الثانوية. *مجلة العلوم التربوية*، ١ (١١)، ٣١٥ - ٣٧٨.

العسيلي، خلود محمود، (٢٠١٨). المعوقات المادية والإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، فلسطين: المركز القومي للبحوث غزة، ٢(٢)، ٣٢ - ٥٠.

الغامدي، مها سعيد صالح (٢٠١٩). المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل برنامج رعاية الموهوبات، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٥(٨)، ٥٦٠ - ٥٩٨.

الكبار، مصطفى محمد عبد السلام (٢٠٢٣). المشكلات الإدارية التي يعاني منها مديري مدارس التعليم الأساسي مدارس بلدية الزاوية الجنوب نموذجاً. مجلة العلوم الانسانية، ٣(٧)، ١-١٥.

المساعد، أحمد عطا محمد. (٢٠١٦) معوقات إدارة المدرسة الثانوية في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية بالأردن من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٥(٥)، ٢٧٢-٢٨٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdulrasheed, O., Hussin, F., Kasa, M., (2016). Challenges of Principal Leadership Styles and School Management: A Solution Oriented Approach. *Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences*, Vol. 3 No. 4.
- Bush, T., (2022). Challenges facing school principals: Problems and solutions. *Educational Management Administration & Leadership* Volume 50, Issue 4, July 2022, Pages 533-535.
- Oudat, M., (2021). Role of The School Principals in Facing the Challenges They Encounter, *Multicultural Education*, 7(10):368-378.
- Wong, C; Ng, D. (2020). The roles of school leaders in developing future-ready learners: the case of singapore. *International Journal of Educational Management*. 35 (1), 249-269.