المعوقات الادارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم

إعداد

عبدالعزيزبن سويلم بن عبدالله الشمري
عارف بن محمد بن سند الحربي
حائل - المملكة العربية السعودية

استلام البحث : ٩ / ٥ /٢٠١٩ قبول النشر: ٢٥ / ٥ / ٢٠١٩

المستخلص:
هدفت التعرف على أهم المعوقات الادارية التي تواجه مديري مدارس التعليم الابتدائي بمدينة حائل المتعلقة المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي من وجهة نظر أفراد العينة ، معرفة أهم على أهم المعوقات الادارية التي تواجه مديري مدارس التعليم الابتدائي بمدينة حائل المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات من وجهة نظر أفراد العينة . يتكون مجتمع البحث من جميع مديري المدارس للمرحلة الابتدائية بمدينة حائل، حسب مكاتب التربية والتعليم ، والبالغ عددهم (٩٠) مديرا، كان من بينهم (٤٧) مدير من مكتب الجنوب، و(٤٣) مديرا من مكتب الشمال . وتوصي الدراسة بتوفير التجهيزات والأجهزة اللازمة لمتطلبات العمل في الإدارة المدرسية. وإتاحة الفرص أمام مديري المدارس للالتحاق بدورات تدريبية في كيفية حل المشكلات واليات التوصل إلى حلول مناسبة. وتدريب المديرين على أساليب البحث العلمي للتمكن من إجراء الدراسات حول المشكلات والمعوقات في المدرسة.

Abstract:
The aim of the study was to identify the most important administrative obstacles faced by principals of primary schools in Hail, which relate to the head of the school and the school organization from the point of view of the sample members. . The research community consists of all the principals of the primary school in the city of Hail, according to the educational offices, which are (90) managers, including (47) Director of the South Office, and (43) managers from the North Office. The

study recommends the provision of equipment and equipment for the requirements of work in the school administration. And provide opportunities for school principals to attend training courses on how to solve problems and mechanisms to find appropriate solutions. And training managers in scientific research methods to be able to conduct studies on problems and obstacles in school.

مقدمة البحث :

يعد التعليم الابتدائي من المراحل التعليمية الهامة لما يقوم به من دور في عملية التنمية الشاملة للمجتمعات بجوانبها المختلفه ، وذلك لما يمثله التعليم الابتدائي من اهمية فى النظام التعليمي باعتباره اول مراحل هذا النظام ومشاركة العديد من الاوساط التربوية معه فى تحقيق اهدافه مثل الاسرة والاعلام وغيرها ، ونظرا لتزايد التحديات وتلاحق المتغيرات في شتى مجالات الحياه فان تلك الاهمية للتعليم الابتدائي تزداد كلما زادت تلك المتغيرات .

ولقد تعددت أهداف التعليم الابتدائي واختلفت على حسب كل دوله من الدول، الا انه هناك شبه اتفاق بين تلك الدول حيث ترى معظمها أن التعليم الابتدائي يهدف إلى تحقيق نمو الطفل نمواً متوازناً ومتكاملاً لجميع امكانيات وقدرات الطفل، وتأكيدا لذلك نصت وثيقة سياسة التعليم بالمملكة (١٣٩٠هـ) فى مادتها ٧٢ على اعتبار مرحلة الابتدائية القاعدة التي يرتكز عليها إعداد الناشئين للمراحل التالية من حياتهم، وهي مرحلة عامة تشمل أبناء الأمة جميعا، وتزويدهم بالأساسيات من العقيدة الصحيحة، والاتجاهات السليمة، والخبرات والمعلومات والمهارات.

وتشير دراسة ياركندي (٢٠٠٣) الى أن مدير المدرسة من عناصر الإدارة الفاعلة، فهو الذي يقود الأفراد الذين يقومون بتنفيذ الخطة حسب الأهداف المنشودة، وفي ضوء المراحل المحددة لها . كما أن عليه أن يرشدهم ويوجههم، وهذا يتطلب أن يكون قائداً تربويًّا

وتواجه مدير المدرسة كما أشار أحمد،(٢٠٠١) العديد من العقبات والمعوقات التى تحول دون تحقيقه لاهداف العملية التعليمية، فالإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته أو القيام به وإذا تصفحنا ماهية الإدارة المدرسية وتتبعنا مسار الممارسة فيها نجد إنها تعاني أحيانا من بعض الأمور التي تمثل صعوبات في طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل على أن هذه الصعوبات والمعوقات كما يمكننا أن نطلق عليها تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعا لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها.

كما أكد العاجز (٢٠٠١)أن أكثر المشكلات شيوعا في مجال النظام المدرسي هي السلوك العدواني لدى الطالبات خلال الفسحة، كما بينت الدراسة أن أكثر المشكلات شيوعا في مجال مشكلات أعضاء هيئة التدريس هي عدم إنجاز بعض المعلمين والمعلمات الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد .

هذا ولم توجد دراسات سابقة في منطقة حائل حول هذا الموضوع ، ولكن توجد دراسات في مناطق أخرى من الوطن العربي ومن المملكة العربية السعودية وباذن الله تعالي سوف يستفيد منها الباحث في إعداد الاستبانة اللازمة لدراسته. ويأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة خطوة على طريق تشخيص المشكلات التي تواجه نظامنا التعليمي في جميع ربوع الوطن ، ومن ثم اقتراح الحلول السليمة لها من أجل النهوض بأبنائنا، الذين هم بحق عدة المستقبل لهذا الوطن الغالي.

مشكلة البحث:

يواجه مديري مدارس التعليم الابتدائي مشكلات متنوعة ومتعددة اثناء ممارستهم لاعمالهم ، ولعل مديري مدارس التعليم الابتدائي بصفة خاصة تواجههم مشكلات تختلف عما يواجه مديري المدارس الاخري (المتوسطة والثانوية) فلقد اكدت دراسة العاجز (٢٠٠١) على أربعة مجالات، هي :مشكلات خاصة بالنظام وإدارة (شؤون الطالبات ، ومشكلات خاصة بأعضاء هيئة التدريس ، ومشكلات خاصة بالإدارة المركزية، وأخيرا مشكلات مرتبطة بالهيئة الإدارية بالمدرسة) وتظهر أهمية دراسة معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس كما اشارت الهنائي(٢٠٠٢) على أن هناك توقعات بمواجهة مدير المدرسة في العقدين القادمين أعمالا مثيرة ومتحدية ، إذ ليس هناك مركز أكثر استراتيجية من مركز مدير المدرسة في مجال مساعدة الناشئة كي يتعلموا ليعيشوا ولكي يعيشوا ليتعلموا كما ان دراسة الشمري(١٤٢٥) اشارت إلي أن إدارة المدرسة تعترضها العديد من المشكلات التي تحد من قيام مديري المدارس بمسؤلياتهم الادارية والفنية ومعالجة هذه المشكلات يستدعي تشخيصها بصوره علميه .ومن خلال معايشة الباحث لواقع العمل في المجال التربوي، وملاحظة عدد من العقبات والمعوقات التى تعيق مديري مدارس التعليم الابتدائي في حائل عن اداء عملهم على الوجه المأمول ، ومن هنا يمكن تلخيص مشكلة هذه الدراسة بالسؤال التالي: **ما المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل عن اداء ادوارهم وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم؟**

أسئلة البحث:

١. ما المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل ؟

٢. هل تختلف معوقات مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل باختلاف سنوات الخبرة؟
٣. هل تختلف معوقات مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل باختلاف الدرجة العلمية ؟
٤. ما السبل للتغلب على المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم ؟

اهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يأتي :

١. التعرف على أهم المعوقات الادارية التي تواجه مديري مدارس التعليم الابتدائي بمدينة حائل المتعلقة المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي من وجهة نظر أفراد العينة .
٢. معرفة أهم على أهم المعوقات الادارية التي تواجه مديري مدارس التعليم الابتدائي بمدينة حائل المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات من وجهة نظر أفراد العينة .
٣. معرفة أهم على أهم المعوقات الادارية التي تواجه مديري مدارس التعليم الابتدائي بمدينة حائل المتعلقة بالمقررات الدراسية من وجهة نظر أفراد العينة.
٤. معرفة أهم على أهم المعوقات الادارية التي تواجه مديري مدارس التعليم الابتدائي بمدينة حائل المتعلقة بالمدرسة وادارة التعليم من وجهة نظر أفراد العينة.
٥. معرفة أهم على أهم المعوقات الادارية التي تواجه مديري مدارس التعليم الابتدائي بمدينة حائل المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي من وجهة نظر أفراد العينة

أهمية البحث:

- المستوى الإداري العام

- هناك حاجة متزايدة لدراسة المراكز والأدوار القيادية، ومتطلبات الأداء الناجح، والمعوقات التي تعرقل هذا الأداء، للتعرف على نواحي القوة من أجل دعمها، وعلى نواحي الضعف من أجل إصلاحها وتداركها وتلافيها في أي تخطيط مستقبلي رمزي،(١٩٩٧) ، ويمكن اعتبار هذه الدراسة نقطة ضوء توضح لنا بعض هذه الجوانب
- تفيد في تحديد أبرز المعوقات الإدارية في التعليم الابتدائي أن نتائج هذه الدراسة قد تسهم في مساعدة المهتمين بجودة العملية التربوية والتعليمية ، وأصحاب القرار في الإدارة التعليمية بالمنطقة والوزارة بما تقدمه لهم من نتائج وتوصيات، وتضعهم أمام أبرز معوقات الإدارة المدرسية .

- تسهم في الكشف عن الواقع الاداري لمديري مدارس التعليم الابتدائي أمام المسئولين في الإدارة والقائمين على التطوير في الوزارة من أجل اتخاذ الإجراءات التطويرية اللازمة لتذليل المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة في مدارسنا .
- على مستوى الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في المنطقة
- إن تحقيق المدرسة لأهدافها مرهون بتعرفها على العقبات التي تحول بينها وبين تحقيق هذه الأهداف، ومحاولة التغلب عليها، وأخذها بعين الاعتبار عند التخطيط مستقبلا. سواء على مستوى ادارة التربية والتعليم أو على مستوى المدرسة نفسها.
- معالجة المعوقات التي تحول دون تطبيق تفعيل الدور الحقيقي لمديري المدارس، وتعترض سبل التطبيق في مدارس التعليم الابتدائي .
- تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها في المنطقة على حد علم الباحثين؛ لكونها تتبنى المشكلات الادارية في مدارس التعليم الابتدائي ومعوقاتها .
- وقد لا يتمكن مدير المدرسة من تحديد هذه العقبات بدقة. ومن هنا يمكننا اعتبار هذه الدراسة دليل للقائمين على الإدارة في ادارة التربية والتعليم والمدارس بمدينة حائل. بالإضافة إلى أن تلك الدراسة تسلط الضوء على بعض أهم معوقات الإدارة المدرسية في مدارس المنطقة، مع محاولة لطرح حلول عملية لهذه المعوقات من خلال خبرات مديري المدارس الابتدائية في الميدان أنفسهم.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: حيث اقتصر البحث على دراسة المعوقات الادارية التى تواجه مديري التعليم الابتدائي بمدينة حائل من حيث المحاور التالية:

- المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي.
- المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات
- المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وادارة التعليم " وتتضمن اللوائح والتعميمات والقرارات التي تصل إلى المدارس عن طريق الادارات".
- المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي

الحدود الجغرافية (أو المكانية): سوف تقتصر الدراسة التعليم الابتدائي بمدينة حائل بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: سوف تطبق الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي ١٤٣٢/١٤٣٣هـ

الحدود البشرية: مديري مدارس التعليم الابتدائية بمنطقة حائل .

مصطلحات البحث:

المعوقات الإدارية:

ذكر ابن منظور الأنصاري (د.ت) معنى عوق بأنه" :رجل عوق لا خير عنده ،والجمع أعواق وعاقه عن الشيء يعوقه عوقًا صدمه وحبسه ومنه التعويق وفي التنزيل" قد يعلم الله المعوقين منكم "والمعوقون قوم من المنافقين كانوا يثبطون أنصار النبي صلى الله عليه وسلم ويقصد بالمعوقات الإدارية في هذه الدراسة، أي محبط ومانع ومثبط أو أي قوى تؤثر سلبيًا على عمل مدير المدرسة الابتدائية وقد تعيق مدير المدرسة عن صنع القرارات الإدارية المدرسية اللازمة أو تجعله يصنع قرارًا إداريًا مدرسيًا غير سليم.

الإطار النظري

الإدارة المدرسية وأهميتها:

أصبحت الإدارة عملية من أهم العمليات التي تحدد نجاح وتطور المجتمعات الحديثة، ذلك في ظل التغيرات المتسارعة التي أثرت على طبيعة وأهداف وتوجهات تلك المجتمعات، فضلا عن تلك التطورات التكنولوجية والتقنية الحديثة التي انعكست على تشكيل الإدارة وأنماطها، مما أصبح من الضروري على القائمين لأعمال الإدارة ومهامها أن يواجهوا ذات التحدي من التنظيم البشري والعلاقات المتغايرة التي تظهر فيها وتسهيل علمية التعامل معها بعيدا عن التعقيد وحدوث المشكلات والمعوقات الإدارية والفنية في العمل المؤسسي، حيث أن أهم ما يميز الإدارة في النظم المجتمعية المختلفة ومنها الإدارة التربوية استخداماتها وتطبيقاتها لأساليب مستحدثة تتناغم مع التغيرات وميادين العمل المعرفية ومجالاتها المتسعة.

ومن منطلق أهمية الإدارة في نجاح النظم المختلفة فإننا نجد الإدارة المدرسية في الميدان التربوي التي تعد إحدى العناصر المهمة في نجاح وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية في المؤسسات التربوية ومنها المدارس بدرجة من الكفاءة والفاعلية وبتحقيق درجة من العلاقات الإنسانية القائمة على تحقيق غايات التربية، حيث يوكل إليها صياغة الأهداف التنفيذية التي تعد مطلبا رئيسا في تحقيق الأهداف العامة للتعليم، كما تقوم على رسم الخطط وتحديد أساليب العمل وطرق تنفيذها لما ينسجم ويتناغم مع تلك الأهداف، فضلا عن تنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي لمختلف أنشطتها وفعالياتها.

ونجد ان الإدارة المدرسية هي المسؤولية عن كل العاملين في المدرسة، وان هدفها تسهيل نظام العمل في المدرسة بشكل تتم فيه العمليات التربوية على وجه فعال(الابراهيم،٢٠١١م:١٤٠) . كما أشار إليها درادكة (٢٠٠٩م:٤٤) بعملية تخطيط وتنظيم وتنسيق لكل الأعمال التربوية والتعليمية التي تحدث داخل المدرسة أو خارجها تحت إشرافها من اجل تحقيق أهداف المدرسة.

وفي نفس السياق قدم اندرواس، وآخرون (٢٠١٢م:٢٩) عددا من التعريفات للإدارة المدرسية يمكن توضيحها بالاتي:

- بأنها مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم، فرديا كان أم جماعيا من اجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع.
- أنها تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي " المدرسة" إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة.
- كما أشير إلى أن الإدارة المدرسية هي كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقا فعالا ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة، ومحددة من قبل هيئات عليا أو هيئات داخل الإدارة المدرسية.
- كما أن الإدارة المدرسية تمثل حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد.
- كما أشير إلى الإدارة المدرسية بأنها العملية التي يتم من خلالها وصول المدرسة إلى أهدافها باستعمال أحسن الطرق في تفعيل القوى البشرية والموارد المتيسرة بأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال.

ومن هنا يمكن الإشارة إلى أن مفهوم الإدارة التربوية ومنها الإدارة المدرسية انبثق من خلال المفهوم العام للإدارة العامة الذي ظهر من أفكار ودراسات علماء الإدارة أمثال فريدريك تايلور، وهنري فايول، وهارنجتون اميرسون وهنري جانت وغيرهم من العلماء الذي أشار بعضهم أن الإدارة تعني المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وارخص التكاليف، ومنهم من أشار إلى أنها عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم وإصدار الأوامر وتنسق العمل ومراقبة التنفيذ (القريوتي،١٩٩٣م:١١).

كما أشار المغربي (٢٠٠٤م:٢٣٤) إلى أن عملية الاتصال وتفعيل دورها في الإدارة المدرسية تعد من المهام التي يجب أن يقوم بها المديرون والعمل على تفعيلها حيث أن المدير كقائد تربوي في المدرسة تتحدد علاقاته مع العاملين معه في المدرسة من خلال نقل الأفكار والآراء بينهم، ودرجة وضوح تلك المعلومات، إذ انه لا يمكن لنشاط جماعي أن يأخذ مكانته دون تبادل المعلومات الضرورية بصورة واضحة ودقيقة.

أهمية الإدارة المدرسية:

يرتبط نجاح المؤسسات على اختلاف ميادينها وتعدد إشكالها وتباين ظرفها في تحقيقها لأهدافها والمحافظة على مستوى التقدم والنجاح بوجود إدارة فعالة، فأهمية الإدارة تنبثق من كونها متطلبا رئيسيا لقيام المنظمة باستثمار ما لديها من موارد مادية وبشرية بغية تحقيق أهدافها المرجوة، هذا وما يقال عن أهمية الإدارة بالنسبة إلى المنظمة يمكن أن يقال أيضا للأفراد والجماعات والمجتمعات.

ويقول " تشارلس بيرد" بخصوص أهمية الإدارة بأنه ليس هناك موضوع أكثر أهمية من موضوع الإدارة، ذلك لان مستقبل الحضارة الإنسانية ذاتها يتوقف على قدرتنا على تطوير علم وفلسفة وطريقة ممارسة الإدارة (حامد،٢٠٠٨م: ٤١)

وأشار العردان (٢٠٠٧: ٤٩) إلى أن الإدارة المدرسية تأتي أهميتها من حيث أنها احد عوامل نجاح العملية التربوية، وأنها الوحدة الإدارية التربوية التي تتعامل مباشرة مع المعلم والطالب والمنهج والكتاب المدرسي، والمجتمع المحلي، وبالتالي فان نجاح العلمية التربوية مرهون إلى حد كبير بمدى قدرة الإدارة المدرسية وفاعليتها في تلبية احتياجات وميول المعلمين والمتعلمين والعاملين داخل المدرسة في إطار من الحرية المسئولة والتعاون المثمر. كما أضاف إلى أن أهمية الإدارة المدرسة تتمثل بالاتي:

- تحسين العملية التربوية التعليمية والرقي بمستوى أداء جميع العاملين في المدرسة.
- تقوية العلاقات والرابط بين أفراد إدارة المدرسة.
- تطوير إجراءات العمل الإداري داخل المدرسة.
- تحقيق ثقة العاملين في الإدارة وبين العاملين أنفسهم.
- الاستفادة من التطور التكنولوجي وتوظيفه في العمل الإداري بطريقة مناسبة.

حيث أكد ماهر (٢٠٠٦م: ١١) أن من الأهمية للإدارة المدرسية تحقيق درجة مميزة في استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، وخاصة توظيف التكنولوجيا وتقنية المعلومات في انجاز مهام ومسئوليات الإدارة.

وبمراجعة الأدب النظري حول أهمية الإدارة المدرسية فان للإدارة المدرسية دور مهم في تنمية ورعاية الطلاب الذين يعدون الركيزة الأساسية في العمل الإداري المدرسي، حيث تعمل على توفير ما يلزم من متطلبات ترتبط بالعملية التربوية التعليمية لتنمية معارف وقدرات ومواهب ومهارات الطلاب المختلفة،فضلا عن دورها الكبير في مواجهة المشكلات والقضايا التي تقود إلى تغير أفكار الطلاب وانحرافهم عن القيم والمعتقدات الفكرية السليمة (السميح، ٢٠٠٩م:٤١).

ونتيجة لأهمية الإدارة المدرسية فإنها تعد العملية التي تواجه المشكلات والمعوقات بأسلوب علمي لتحقيق الأهداف التربوية التعليمية، وتقييم الواقع ودراسته ووضع الخطط اللازمة للتطوير وتخطي العقبات والفجوات التي تعيق مسيرة الإدارة المدرسية، كما أنها تعمل على توفير الاحتياجات الحالية والمستقبلية التي تخلق مشكلة ومعضلات مستقبلية وخاصة عندما لا تتخذ الإدارة المدرسية الإجراءات اللازمة لها قبل ظهور تلك المشكلات.

وقد أكد الزهيري ونور الدين (٢٠١٠م: ١٣٢) أن مدير المدرسة يجب أن يتصف بعدد من الخصائص التي تميزه عن غيرة ومن تلك الخصائص ما يلي:

- توفر الصحة الجيدة جسميا ونفسيا، والاهتمام بمظهرة الشخصي والاعتناء به، مما تعطي تلك الخاصية نوع من القوة والتأثير على الآخرين وجذب ثقتهم فيه.
- قدرته على تكوين علاقات تكوين علاقات إنسانية نشيطة، والقيادة الديمقراطية الرشيدة.
- الميل نحو التجديد والتطوير المتمهل المدروس.
- القدرة على حسم الأمور والبت فيها بمعنى القدرة على اتخاذ القرارات السليمة والحكيمة، باعتبار أن عملية اتخاذ القرارات تمثل جوهر ومركز عملية الإدارة.

وبهذا الصدد فان هناك عدد من المهارات التي يجب على مدير المدرسة أن يمتلكها حتى يمتلك القدرة على الإدارة والتعامل مع متغيراتها ومستجداتها والمشكلات والمعوقات التي تواجهه في العمل، ومن تلك المهارات ما يلي:

المهارات الفنية: وتعني المام المدير بالمهارات والخبرات اللازمة للإجراءات الخاصة بتنفيذ الأعمال، خاصة النواحي التقنية، وتكتسب هذه المهارات بالدراسة والممارسة وعبر وسائل التدريب أثناء الخدمة ومن خلال الإشراف والتوجيه.

المهارات الانسانية: وتعني قدرة المدير والعاملين على التعامل مع بعضهم بعضا بطريقة تتسم بالتفهم والايجابية، خاصة في كيفية استخدام الحوافز المناسبة لتحريك الدوافع، وإشباع الحاجات والرغبات المختلفة في نفوس العاملين في المدرسة.

المهارات الفكرية أو التصورية:وتعني قدرية المدير والعاملين في التنظيم على التطوير والإبداع والابتكار والتجديد أثناء ممارستهم لأعمالهم، وتهدف هذه المهارة إلى الابتعاد عن الروتين والأساليب التقليدية في العمل، وكذلك التعامل مع الظروف غير الاعتيادية والمشكلات الإدارية المدرسية بطرق إبداعية.(الدوري،٢٠١٠م:٣٥)

المعوقات الإدارية في الإدارة المدرسية:

يعد وجود النظم في المجتمعات أمر ضروري ومنها النظم التربوية، التي تخضع لقوانين وتشريعات المجتمع ويتم إدارتها من تخطيط وتنظيم وتنسيق بما يتناغم مع معطيات المجتمع ومتغيراته العصرية، ومن هنا فان جميع النظم بإداراتها

تقع تحت طائلة المسائلة والتقييم لأعمالها، حيث نجد بان الإدارة المدرسية كنظام فرعي من النظم التربوية تسيطر عليها بعض العوامل المؤثرة على سير إعمالها، إذ انه بدون إدراك وفهم تلك العوامل والتخطيط لها والاستعداد لمواجهتها ستصبح تلك العوامل والمتغيرات من الصعوبات والمشكلات والمعضلات أمام تحقيق الإدارة المدرسية لأهدافها، ويمكن القول أيضا أن الإدارة التعليمية المدرسية بما أنها تتعامل مع مدخلات متعددة ومتغايرة بعض الشيء، فضلا عن اتساع مجالات وميادين عملها واهتماماتها في العصر الحالي فأنها غالبا ما تعاني من مشكلات وعقبات مختلفة تعيق مسيرتها نحو الأهداف.

فالإدارة المدرسية تقف أمام الكثير من المشكلات والعقبات التي ليس فقط تنبثق عن التغيرات الداخلية والخارجية بل من عوامل داخلية في المدرسة، حيث أكد اللوزي (٢٠٠٣م:٨٥) إلى أن الإدارة المدرسية وغيرها من أنواع الإدارات تواجه معوقات تنظيمية يسببها حجم المؤسسة التعليمية وضخامة هيكلها التنظيمي الذي تعيش فيه المؤسسة.

ومن المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية فقد ذكر درادكة (٢٠٠٩م: ٥٥) عدد من تلك المشكلات تمثلت بالاتي:

- عدم توفر الإمكانات البشرية والمادية اللازمة للعمل المدرسي.
- عدم وضوح لبعض النظم واللوائح المنظمة لعمل الإدارة المدرسية.
- المركزية التي تستدعي مراجعة الإدارة التربوية العليا وأجهزة الوزارة للبت في العديد من الأمور المادية والتقنية.
- زيادة النزعة التسلطية أو الدكتاتورية في الأساليب الإدارية في الإدارة المدرسية،
- ضعف اتباع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل الإداري على مستوى المدرسة.

وقد أضاف العردان (٢٠٠٧م:٤٤) عدد من المشكلات والعقبات التي تواجه الإدارة المدرسية وتمثلت في الأتي:

- اتباع النمط التقليدي والروتين في متابعة سير العمل داخل الإدارات دون اللجوء إلى للتطوير.
- الفشل في التخطيط للعمل الإداري داخل الإدارة.
- قلة التنوع في أساليب الإشراف من زيارات وورش عمل واجتماعات.
- عدم تنظيم الوقت وحسن توزيعه بين المهام الإدارية والمهام الرقابية.
- ضعف تنسيق العمل بين الإدارة المدرسية والوزارة.
- ضعف الخلفية الثقافية والاجتماعية لبعض مديري المدارس.

- التسلط في العمل وعدم إعطاء العاملين فرصة للمشاركة في إدارة العمل.

كما يواجه مديري المدارس في إدارتهم للمدرسة مشكلات ذات بعد خارجي وداخلي من حيث الأهداف المتغيرة للمجتمع التي تنعكس على التغيير في أهداف النظام التعليمي ككل وبالتالي تنعكس على الإدارة المدرسية وأهدافها،فضلا عن المشكلات الاقتصادية في المجتمع أو حتى على مستوى العالم والأقاليم مما تؤثر سلبا على الإدارة المدرسية وتخلق لها بعض المشكلات التي ترتبط بتوفير ما يلزم للعمل التربوي داخل المدرسة. كما أن من غايات الأنظمة التربوية تعزيز الكفاية والفعالية للنظام التعليمي وإتاحة فرص التعليم للجميع، وهذا بدورة يعد مشكلة تحتاج إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة من مديري المدارس إلى جانب الإدارة الوسطى والعليا لتحديد الاحتياجات المطلوبة للعملية التربوية التعليمية من المعلمين والإداريين ، وتوفير المباني والتجهيزات المدرسية لمواجهة التدفق السنوي من الطلاب إلى المدارس والمتزايد. (غنيمة،٢٠٠٩م:٤٨٨)

ويعرض الباحث من خلال خبرته في الميدان التربوي أن هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام انجاز مديري المدارس لمهامهم الإدارية ومن تلك المعوقات ما يلي:

- تكرار غياب وتأخر بعض المعلمين عن الحضور في الصباح لأسباب مختلفة.
- تفريغ بعض المعلمين أثناء الدوام الرسمي، مما يؤدي ذلك إلى تدني مستوى العلمية التعليمة وسوء العلاقات التنظيمية بين المعلمين في المدرسة نتيجة تفريغ البعض منهم من العمل التعليمي وخاصة إذا كانت غايات ذلك تعود إلى إبعاد شخصية.
- تكدس التلاميذ في الفصول، مما ينعكس ذلك على المستوى التحصيلي للطلاب، فضلا عن عدم تمكن المعلمين من استخدام التقنيات التعليمية في الغرف الصفية، وعدم قدرة المعلم من تحقيق عملية التقويم لجميع الطلاب للتحقق من أهداف العملية التعليمية.
- قلة المتخصصين في مجال معين وإسناد تدريس بعض المواد لمعلمين غير المتخصصين، حيث تتفق هذه المشكلة مع الأطر النظرية في المجال الإداري الذي يشير إلى أن مبدأ التخصص من عوامل نجاح العمل الإداري وتحقيق غاياته وأهدافه، باعتبار أن المعلم الذي يقوم على تدريس مادة بعيدة عن تخصصه يؤدي إلى ضعفه في تحقيق كفاءة وفعالية التدريس التي تنعكس مباشرة على مستوى الطلاب.
- عدم توفر البيئة المدرسية الكافية لممارسة الأنشطة اللامنهجية في المدرسة.
- عدم تجاوب أولياء أمور التلاميذ مع المدرسة.

- مشكلة التأخر الصباحي للطلاب، التي تنبثق عن ضعف تفعيل وتطبيق لائحة السلوك والمواظبة التي قد تحد من تلك المشكلة، فضلا عن عدم توجه الإدارة المدرسية بدراسة هذه المشكلة بطرق علمية تخرج بنتائج حقيقية لحلها.
- كثرة استئذان المعلمين خلال اليوم الدراسي، نتيجة النمط الإداري المستخدم وضعف وتساهل المدير مع المعلمين.
- كثرة التعاميم الواردة من إدارة التعليم، التي تربك الإدارة في تنفيذ مهامها، وتشغل المعلمين عن أدوارهم الحقيقية في المدرسة.
- وجود فجوة بين مكاتب التربية والتعليم وإدارات المدارس.
- مشكلة المعلم كبير السن، الذي قد تنخفض قدرة عطائه ودافعية للعمل، وعدم اهتمامه بالمستجدات التي ترفع من مستوى المعلم وفقا لمعطيات التغيير والتطوير الحديثة، واتباعه وتمسكه بالطرق التقليدية.
- عدم توفر الدافعية لدى بعض المعلمين في العمل التربوي نتيجة قلة الحوافز والمكافآت.
- قلة استخدام الوسائل التعليمية،لضعف بعض المعلمين في توظيفها في العملية التعليمة.
- معوقات ومشكلات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

دراسة الطلحي ،(١٤١٤هـ) وعنوانها أبرز المشكلات الإدارية والتعليمية التي. تواجه مديري ومديرات المدارس المتوسطة النهارية بمدينة الطائف. وهدفت الى التعرف على أبرزالمشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه مديري ومديرات المدارس المتوسطة النهارية بمدينة الطائف من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس المتوسطة .وكانت أهم النتائج : المشكلات الإدارية: كثرة الأعمال الكتابية التي يقوم بها مدير المدرسة . التأخر في سد الشواغر من المدرسين والموظفين . والمشكلات التعليمية: ضيق مباني بعض المدارس . إنخفاض المستوى العلمي للطلاب . ضعف العلاقة بين البيت والمدرسة

دراسة العاجز (٢٠٠١) عنوانها المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة. وعلاقتها ببعض المغيرات. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظات غزة ، والتي تحول دون أداء عملهن على الوجه المطلوب . وشملت عينة الدراسة (٩٥) خمسًا وتسعين مديرة من مديرات المرحلتين الابتدائية والإعدادية والتابعة للوكالة وللسلطة الوطنية بواقع (٥٠)مديرة من مدارس الوكالة و ٤٥ مديرة من مدارس الحكومة وتمثل هذه نسبة ٥٣% من مجتمع الدراسة ٢٠٠٠ ، واستخدم الباحث استبانة بالطريقة العشوائية البسيطة، للعام الدراسي

١٩٩٩مكونة من ٥٤ فقرة موزعة على أربعة مجالات، هي :مشكلات خاصة بالنظام وإدارة شؤون الطالبات، ومشكلات خاصة بأعضاء هيئة التدريس، ومشكلات خاصة بالإدارة المركزية ، وأخيرا مشكلات مرتبطة بالهيئة الإدارية بالمدرسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر المشكلات شيوعا في مجال النظام المدرسي هي السلوك العدواني لدى الطالبات خلال الفسحة، كما بينت الدراسة أن أكثر المشكلات شيوعا في مجال مشكلات أعضاء هيئة التدريس هي عدم إنجاز بعض المعلمين والمعلمات الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد. وأوصت الدراسة بقيام السلطة المشرفة بتوفير كل ما يلزم الإدارة المدرسية من غرف دراسية وساحات وملاعب ومختبرات ومعلمات متخصصات.

دراسة الشمري ١٤٢٥ بعنوان المشكلات الادارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكوميه بمدينة حائل من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات، تعد الادارة المدرسية احد المقومات الرئيسية في العملية التعليمية والتي يقع على عاتقها مسؤلية تهيئة الظروف المناسبة لتحقيق الاهداف التعليمية الا ان ادارة المدرسة تعترضها العديد من المشكلات التي تحد من قيام مديري المدارس بمسؤلياتهم الادارية والفنية ومعالجة هذه المشكلات يستدعي تشخيصها بصوره علميه. وبناءا على ذلك فقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المشكلات الادارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية في مدينة حائل وذلك من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات.ومعرفة الفروق ان وجدت في وجهات نظر افراد الدراسه ازاء هذه المشكلات الادارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية في حائل وذلك باختلاف متغيرات (الوظيفه والمؤهل العلمي والخبره)، حيث اشارت النتائج الى عدم وجود فروق دالة احصائيا بين استجابات افارد عينةالدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي والخبرة العملية.

دراسة الرحيلي (٢٠٠٣م) وعنوانها مشكلات المعلمين التي يواجهها مديرو المدارس في محافظة حفر الباطن . وهدفت الى التعرف على مشكلات المعلمين التي يواجهها مديرو المدارس في محافظة حفر الباطن .وكانت أهم النتائج : أن أكثر مشكلات المعلمين الإدارية التي يواجهها مديروالمدارس هي : إلحاح المعلم في طلب الانصراف مبكراً يوم الأربعاء للسفر. كثرة الإجازات الاضطرارية للمعلم . وأن أكثر مشكلات المعلمين الفنية التي يواجهها مديرو المدارس هي : عدم استقرار المعلم في مدرسته بسبب طلبه النقل . ضعف مشاركة المعلم في الأنشطة غير الصفية . وأن أكثر مشكلات المعلمين الاجتماعية التي يواجهها مديرو المدارس هي : ضعف دور المعلم في توعية الطلاب بكيفية التعامل الإيجابي مع التحديات الثقافية مثل الانترنت والفضائيات . وضعف دور المعلم في تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع.

دراسة باندە (٢٠٠٩) وعنوانها المعوقات والمشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمكة المكرمة ومدى تأثيرها على العمل الإداري في المرحلة الابتدائية ، هدفت هذه الدراسة إلى حصر أهم المعوقات والمشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمكة المكرمة ومدى تأثيرها على العمل الإداري في المرحلة الابتدائية ولقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج في مجال الإدارة المدرسية بصفة عامة وفيما يخص بالمعوقات التي تواجه مديري المدارس بصفة خاصة، وفيما يلي عرض لأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: فيما يخص الصعوبات والمعوقات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمكة المكرمة والمرتبطة بالمنهج المدرسي . وفيما يخص الصعوبات والمعوقات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمكة المكرمة والمرتبطة بالوسائل التعليمية. وفيما يخص الصعوبات والمعوقات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمكة المكرمة والمرتبطة بالنشاط المدرسي. وفيما يخص الصعوبات والمعوقات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمكة المكرمة والمرتبطة بالطلاب والصعوبات والمعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة والمتعلقة بالاختبارات.

دراسة الدوسري(٢٠٠٩) وعنوانها معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر بالمملكة العربية السعودية. ولقد هدفت تلك الدراسة لتحقيق عدد من الأهداف الاتية : التعرف على أبرز المعوقات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام (بنين) في محافظة الخبر بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية . اقتراح مجموعة من الحلول الإجرائية التي تساعد هؤلاء المديرين على التغلب على تلك المعوقات وتوصلت الدراسة ما يلي: أن مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر لديهم معوقات فيما يخص الإدارة المدرسية بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية بلغت (٧٢,٩٩ %) . أن مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر لديهم معوقات تتعلق بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم جاءت في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية بلغت(٧٥,٣٣ %) .

دراسة عابد(١٤٢٩) بعنوان اتجاهات مديري المدارس الابتدائية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في مملكة البحرين. ولقد هدفت الدراسة إلى : التعرف على واقع المساءلة التربوية في مدارس المرحلة الابتدائية بمملكة البحرين . التعرف اتجاهات مدراء المدارس الابتدائية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في مملكة البحرين. التعرف على أثر متغيرات كلٍ من : الجنس، و الخبرة، و نوع المؤهل العلمي، والخلفية الأكاديمية للمدير على اتجاهاتهم نحو المساءلة في الإدارة التربوية بمملكة البحرين. التعرف على مقترحات أفراد عينة الدراسة حول تطوير النظام الحالي للمساءلة التربوية بمملكة البحرين . ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج عديدة ،

أهمها ما يلي : توفر بعض الإجراءات التي تنطوي تحت مفهوم المساءلة، والتي تمثل واقعاً ملموساً من خلال مطالبة الإدارة التعليمية إدارات المدارس بتزويدها بنتائج التحصيل الدراسي ، وهي هدف أساسي تسعى إليه المساءلة التربوية من خلال تقصي الحقائق و الأسباب التي لها صلة بنتائج التحصيل الدراسي للطلبة، كذلك وضع أدوات تتضمن معايير موضوعية تستهدف التخفيز والتشجيع على الإبداع، و تحسين الأداء التعليمي المتميز، وهو الهدف الأسمى الذي ترمي إليه المساءلة التربوية، إلى جانب إعداد تقارير من قبل رؤساء المناطق التعليمية توضح جوانب القوة والضعف لكل إدارة مدرسية، والمتابعة التي تحرص عليها إدارة التعليم الابتدائي المتمثلة في تولي مجموعة من المختصين التربويين متابعة سير الامتحانات بالمدارس، للاطلاع على الأساليب التقويمية المتبعة، ولكن كل تلك الإجراءات لا تخرج عن كونها متابعة روتينية لا ترقى بأن تكون مساءلة حقيقية . وهذا يعيدنا إلى وجوب نظام للمساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم، يحدد أعمال ومهام ومسؤوليات جميع أفراد مدخلاته . وجود اتجاهات أيجابية عالية لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية نحو المساءلة في الإدارة التربوية بمملكة البحرين ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاتجاهاتهم (٤,٠٣) وبنسبة عالية بلغت (٨٠,٧٢ %) ، حيث أظهرت استجابة المديرين توافقاً عالياً مع المساءلة و دلالاتها ما يعكس أهمية نظام المساءلة ومدى تأثيره على سلوك مدير المدرسة، والارتقاء بالأداء الفني له، وتحسين فاعلية المدرسة كمؤسسة تربوية حيث إنها الوسيلة الأنجع لتحسين نوعية التعلم؛ مما يساعد في تحقيق الأهداف المتوقعة من الإدارة المدرسية، ويعزز العمل المؤسسي فيها من خلال توظيف واستغلال الإمكانيات المُثلى لتحقيق التطور الكمي والنوعي.

دراسة الحازمي (١٤٣٠) بعنوان المعوقات التي تعترض أداء إدارة المدرسة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة. ولقد هدفت الدراسة : معرفة المعوقات التي تعترض أداء إدارة المدرسة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة. معرفة المعوقات من ناحية الجوانب المالية والتجهيزات. معرفة المعوقات من ناحية علاقة المدرسة بالمجتمع وكان من نتائجها: درجة تأثير معوق التنظيم الإداري على مديري المدارس هي درجة متوسطة. درجة تأثير معوق الجوانب المالية على مديري المدارس هي درجة عالية. درجة تأثير معوق المجتمع على مديري المدارس هي درجة عالية.

منهج البحث وإجراءاته:

أولا: منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منه وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها". كما يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة

كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبراً كيفياً أو تعبيراً كميأكما يقوم هذا المنهج على تحليل البيانات للوصول إلى النتيجة النهائية للدراسة التي استخدم المسح فيها ، (العساف،١٩٩١: ٩١)

وقد اختار الباحث هذا المنهج (المنهج الوصفي) لكونه ملائماً لطبيعة البحث وتحقيق أهدافه، وحتى يمكن الوصول إلى إجابات تسهم في وصف وتحليل نتائج استجابات مديري المدارس الابتدائية الحكومية حول المعوقات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم

ثانيا: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع مديري المدارس للمرحلة الابتدائية بمدينة حائل، حسب مكاتب التربية والتعليم ، والبالغ عددهم (٩٠) مديرا، كان من بينهم (٤٧) مدير من مكتب الجنوب، و(٤٣) مديرا من مكتب الشمال والجدول رقم (٣-١) يبين ذلك.

جدول رقم (٣-١)

توزيع مديري المدارس الابتدائية في مدينة حائل على مكاتب التربية والتعليم.

م	المركز	العدد	النسبة %
١	مكتب الجنوب	٤٧	٥٢%
٢	مكتب الشمال	٤٣	٤٨%
	المجموع	٩٠	١٠٠%

ثالثا: عينة البحث:

نظرًا لإمكانية تطبيق أداة البحث على جميع أفراد المجتمع من مديري المدارس الابتدائية في مدينة حائل ، قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل والذي يعني (دراسة جميع أفراد المجتمع دون اللجوء إلى أخذ عينة) وبعد جمع الاستبيانات، بلغ مجموع الاستبيانات المستكملة التي أدخلت في عملية التحليل الإحصائي (٩٠) استبانه مما تمثل نسبة (١٠٠%) من المجتمع الكلي. والجدول رقم (٣-٢) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة، والمستكمل منها، والنسبة المئوية من العدد الموزع ومن مجتمع الدراسة الكلي :

جدول(٣-٢)
توزيع أفراد عينة البحث والاستبيانات الموزعة، والمستكمل منها، والنسبة المئوية

مكاتب التربية	عدد المجتمع الأصلي	العدد الموزع	النسبة من المجتمع %	العدد المستكمل	النسبة من المجتمع %
مكتب الجنوب	٤٧	٤٧	%١٠٠	٤٧	%١٠٠
مكتب الشمال	٤٣	٤٣	%١٠٠	٤٣	%١٠٠

خصائص عينة البحث وفقا لمتغيراتها:

قام الباحث باستخراج توزيع أفراد عينة البحث وفقا لمتغيراتها المتمثلة المؤهل العلمي، والخبرة العملية، والتي يمكن توضيحها على النحو الآتي:

١- توزيع عينة البحث وفقا لمتغير المؤهل العلمي:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي كما تبينه النتائج بجدول (٣-٣).

جدول رقم (٣-٣)
توزيع أفراد عينة البحث وفقا لمتغير المؤهل العلمي

م	متغير المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
١	بكالوريوس فما دون	٧٩	%٨٨
٢	أعلى من بكالوريوس	١١	%١٢
	المجموع	٩٠	%١٠٠

يبين الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين للمرحلة الابتدائية في مدينة حائل وفقا لمتغير المؤهل العملي، حيث كان عدد من مؤهلهم (بكالوريوس فما دون) (٧٩) مديرا، بنسبة مئوية بلغت (٨٨%) من العينة الكلية، وكان عدد من مؤهلهم (أعلى من بكالوريوس) (١١) مديرا بنسبة مئوية بلغت (١٢%) من العينة الكلية.

٢- توزيع عينة البحث وفقا لمتغير الخبرة العملية:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الخبرة العملية كما تبينه النتائج بجدول (٣-٤).

جدول رقم (٣-٤)
توزيع أفراد عينة البحث وفقا لمتغير الخبرة العملية

م	متغير الخبرة العملية	العدد	النسبة %
١	أقل من ٥ سنوات	١٩	%٢١

٢	من ٥- ١٠ سنوات	٤٦	%٥١
٣	أكثر من ١٠ سنوات	٢٥	%٢٨
	المجموع	٩٠	%١٠٠

يبين الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين للمرحلة الابتدائية في مدينة حائل وفقا لمتغير الخبرة العملية، حيث كان عدد من خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) (١٩) مديرا بنسبة مئوية بلغت (٢١%) من العينية الكلية، وكان عدد من خبرتهم (من ٥ إلى - ١٠ سنوات) (٤٦) مديرا بنسبة مئوية بلغت (٥١%)، بينما كان عدد من خبرتهم (أكثر من ١٠ سنوات) (٢٥) مديرا، بنسبة مئوية بلغت (٢٨%)، من العينة الكلية للبحث.

رابعا: أداة البحث:

بناءا على منهجية البحث الحالية التي تتبع المنهج الوصفي تم بناء وإعداد أداة لقياس لمعرفة المعوقات الإدارية التي تواجه المديرين في مدارس مدينة حائل الابتدائية، وذلك من خلال مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث تكونت الأداة (الاستبانة) من (٦٧) فقرة موزعة على المحاور الآتية:

- محور المعوقات الإدارية، وله (١٤ فقرة).
- محور المعوقات الفنية ، وله (١٣ فقرة).
- محور المعوقات المادية ، وله (١١ فقرة).
- محور المعوقات الشخصية ، وله (١٠ فقرات).
- ومحور سبل التغلب على المعوقات الإدارية ، وله (١٩فقرة)

وقد تم تنظيم هذه الفقرات للاستجابة عليها من أفراد عينة الدراسة من المديرين وفقاً لتدرج "ليكرت" الخماسي على النحو الآتي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) والتي تأخذ القيم التالية على التوالي (١،٢،٣،٤،٥). وقد تم اعتماد درجة التقدير وفقا للتقسيم التالي:

- من ١ إلى أقل من ١,٨ تمثل درجة منخفضة جدا.
- من ١,٨ إلى أقل ٢,٦ تمثل درجة منخفضة.
- من ٢,٦ إلى أقل ٣,٤ تمثل درجة متوسطة.
- من ٣,٤ إلى أقل ٤,٢ تمثل درجة عالية.
- من ٤,٢ إلى ٥ تمثل درجة عالية جدا.

صدق أداة البحث:- اتبع الباحث لتحقيق صدق الأداة طريقة الصدق الظاهري، وطريقة صدق الاتساق الداخلي، على النحو الآتي:

١-: الصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث ، فقد تم عرض فقرات الأداة على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص، والذين لهم صلة بموضوع الدراسة، وذلك لتقدير مدى تمثلها وقياسها للصفة المراد قياسها.حيث بلغ عدد المحكمين (١١) محكما (ملحق رقم (٢) في مجال التربية والتعليم،وأساتذة الجامعات (جامعة الملك عبد العزيز، وجامعة حائل) على اختلاف مراتبهم العلمية والأكاديمية في الجامعة، وذلك بهدف تحقيق ما يلي:

١. التأكد من صدق محتوى الاستبانة من حيث ملائمة العبارات المستخدمة ومدى صلاحيتها لقياس ما صيغت الاستبانة من أجله.
٢. التأكد من شمول أسئلة وفقرات الاستبانة وتغطيتها جميع نقاط الدراسة.
٣. التأكد من سلامة صياغة أسئلة وفقرات الاستبانة ووضوحها وعدم تكرارها.

وفي ضوء ذلك فقد تم الأخذ بالمقترحات والتعديلات اللازمة حول فقرات ومجالات الاستبانة، التي اتفق عليها أكثر أعضاء لجنة التحكيم، ونتيجة لذلك الإجراء فقد تكونت أداة الدراسة من (٦٧) فقرة موزعة على أربعة محاور لتحديد المعوقات الإدارية التي يواجهها مديري المدارس الابتدائية في مدينة حائل، وحور سبل التغلب عليها.

٢-: صدق الاتساق الداخلي:

وتم هنا حساب معاملات ارتباط درجة كل عبارة بالمحور الذي تنتمي له ، وكذلك حساب معاملات ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية الاستبانة والتي نتجت عن تطبيق الاستبانة على عينة مبدئية بلغ عدد أفرادها(٢٥) فردا من أفراد عينة البحث. ويوضح الجدولين التاليين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ومجالها الذي تنتمي إليه (٣-٥) ودرجة كل مجال والدرجات الكلية الاستبانة جدول(٣-٦):

جدول رقم (٣-٥)

معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات الأداة والدرجة الكلية للمحور.

المعوقات الإدارية		المعوقات الفنية		المعوقات المادية		المعوقات الشخصية		سبل التغلب على المعوقات	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١-	٠,٧٥**	١-	٠,٧٦**	١-	٠,٦٦**	١-	٠,٧١**	١-	٠,٨٧**
٢-	٠,٦٣**	٢-	٠,٨٥**	٢-	٠,٥٥*	٢-	٠,٨٩**	٢-	٠,٧٧**
٣-	٠,٨١**	٣-	٠,٦٦**	٣-	٠,٧٥**	٣-	٠,٦٥**	٣-	٠,٨٢**
٤-	٠,٦٦**	٤-	٠,٩٠**	٤-	٠,٨٣**	٤-	٠,٧٢**	٤-	٠,٦٧**

٥-	٠,٧٦**	٥-	٠,٧٥**	٥-	٠,٦٦**	٥-	٠,٨٧**	٥-	٠,٧٨**
٦-	٠,٨٧**	٦-	٠,٨٣**	٦-	٠,٩١**	٦-	٠,٦٩**	٦-	٠,٨٠**
٧-	٠,٩٠**	٧-	٠,٨١**	٧-	٠,٨٤**	٧-	٠,٨٨**	٧-	٠,٩١**
٨-	٠,٦٩**	٨-	٠,٦٢**	٨-	٠,٨٠**	٨-	٠,٨١**	٨-	٠,٨٩**
٩-	٠,٧٧**	٩-	٠,٧٤**	٩-	٠,٧١**	١٠-	٠,٧٧**	٩-	٠,٨٢**
١٠-	٠,٨٣**	١٠-	٠,٩٠**	١٠-	٠,٧٣**			١٠-	٠,٧٦**
١١-	٠,٧٩**	١١-	٠,٨٢**	١١-	٠,٧٦**			١١-	٠,٧٤**
١٢-	٠,٨٤**	١٢-	٠,٦٩**					١٢-	٠,٦٩**
١٣-	٠,٩١**	١٣-	٠,٧٧**					١٣-	٠,٨٥**
١٤-	٠,٦٨**							١٤-	٠,٨٥**
								١٥-	٠,٧٦**
								١٦-	٠,٧٣**
								١٧-	٠,٨٣**
								١٨-	٠,٧٨**
								١٩-	٠,٦٩**

** دلالة عند مستوى (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن جميع فقرات الأداة دالة إحصائيا. حيث جاءت فقرات الأداة بدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) باستثناء فقرة واحدة في محو المعوقات المادية وهي فقرة رقم (٢) حيث جاءت عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وجميع الفقرات جاءت وفق قيم تراوحت ما بين (٠,٥٥-٠,٩١) وذلك مؤشرا لصدق فقرات الأداة.

كما قام الباحث بحساب الاتساق بين المحاور والدرجة الكلية لأداة البحث وفق معامل ارتباط بيرسون، والجدول رقم (٣-٦) يبين نتائج ذلك.

جدول رقم (٣-٦)

معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل محور والأداة ككل

م	محاور البحث	معامل الارتباط
١	المعوقات الإدارية	٠,٩٥**
٢	المعوقات الفنية	٠,٩٥**
٣	المعوقات المادية	٠,٩٣**
٤	المعوقات الشخصية	٠,٨٨**
٥	سبل التغلب على المعوقات الإدارية	٠,٩٠**

** دلالة عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للأداة التي ينتمي إليها المحور هي قيم عالية ودالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١) ،

حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للأداة ما بين (٠,٨٨- ٠,٩٥)

ثبات أداة البحث:

للتحقق من ثبات أداة البحث فقد قام الباحث باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ للتعرف على قيمة معامل ثبات أداة البحث المتعلقة بمحاور المعوقات، وسب التغلب عليها، حيث بلغ معامل ثبات الادارة (٠,٩٦) ، والجدول رقم (٣-٧) يوضح قيم معامل الثبات.

جدول رقم (٣-٧)

معاملات الثبات لمحاور المعوقات الإدارية والأداة ككل.

محاور البحث	قيمة ألفا كرونباخ
المعوقات الإدارية	٠,٩٣
المعوقات الفنية	٠,٨٤
المعوقات المادية	٠,٩٠
المعوقات الشخصية	٠,٨٦
المعوقات ككل	٠,٩٦
سبل التغلب على المعوقات الإدارية	٠,٩٠

يبين جدول (٣-٧) أن جميع قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة كانت قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بين (٠,٨٤ – ٠,٩٣) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي (٠,٩٦)، كما أشارت النتائج إلى أن قيمة معامل الثبات لمحور سبل التغلب على المعوقات الإدارية (٠,٩٠) وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

عرض نتائج البحث ومناقشتها:

أولا: نتائج ومناقشة السؤال الأول:

ما المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل ؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات ولكل محور من محاور البحث وفقا لاستجابات المديرين على المعوقات الإدارية، وتم ترتيبها تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية. والجداول رقم ("٤" ٤-١) توضح نتائج ذلك

جدول رقم (٤-١)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لفقرات محور المعوقات الإدارية.

الرقم	الرتبة	نـــص الفقـــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٥	١	كثرة الأعباء والمهام الموكلة إلى مدير المدرسة.	٤,٣٢	١,٠١	عالية جدا
١٤	٢	ضعف التنسيق والتواصل بين إدارة التعليم والمدرسة.	٤,١٥	١,٠٩	عالية
٨	٣	كثرة القيود الإدارية التي تمنع المديرين من الإبداع في أداء مهامهم الوظيفية.	٤,٠٨	١,٠٨	عالية
١٢	٤	ضعف مهارات المديرين في اتخاذ القرارات.	٣,٧٤	٠,٩٤	عالية
٧	٥	الإخفاق في عملية الاتصال بين العاملين في المدرسة.	٣,٦٥	١,١٥	عالية
٦	٦	ضعف مهارات التخطيط لدى المدير داخل المدرسة.	٣,٦٣	١,١١	عالية
٢	٧	قلة انتظام المعلمين في المدارس النائية	٣,٥٦	١,٠٤	عالية
٣	٨	تضارب تعاميم الأقسام التعليمية بالإدارة الموجهة للمدارس.	٣,٥٥	١,٢٧	عالية
١	٩	نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة.	٣,٥٣	١,٠٨	عالية
١٠	١٠	اتباع نظام المركزية في الإدارة التعليمية .	٣,٥٠	١,٠١	عالية
١١	١١	غموض معايير تفويض الصلاحيات لمدير المدارس من قبل الإدارة العليا.	٣,٤٦	٠,٩٦	عالية
١٣	١٢	تعدد الجهات الرقابية على أعمال المدرسة.	٣,٣٤	١,١٣	متوسطة
٩	١٣	إرباك مديري المدارس بالتغييرات الإدارية من قبل إدارة التعليم والوزارة.	٣,١٣	١,٢٤	متوسطة
٤	١٤	غياب مبدأ المحاسبية مع المعلمين المقصرين فنيا.	٢,٨٤	١,٣٥	متوسطة
		المجموع الكلي	٣,٦١	١١,٧١	عالية

يبين الجدول السابق ترتيب الفقرات لمحور المعوقات الإدارية حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث. حيث توضح النتائج أن فقرة واحدة مثلت الدرجة العالية جدا والتي تنص على كثرة الأعباء والمهام الموكلة إلى مدير المدرسة وبلغ متوسطها الحسابي (٤,٣٢) وفق انحراف معياري بلغ (١,٠١)، كما مثلت ثلاثة فقرات الدرجة المتوسطة ونصهما على التوالي " تعدد الجهات الرقابية على أعمال المدرسة " وحصلت على متوسط حسابي (٣,٣٤) وفق انحراف معياري بلغ (١,١٣) ونص الفقرة الثانية " إرباك مديري المدارس بالتغييرات

الإدارية من قبل إدارة التعليم والوزارة" وحصلت على متوسط حسابي بلغ (٣,١٣) وفق انحراف معياري بلغ (١,٢٤)، ونص الفقرة الثالثة " غياب مبدأ المحاسبية مع المعلمين المقصرين فنيا" وحصلت على متوسط حسابي بلغ (٢,٨٤) وانحراف معياري بلغ (١,٣٥) بينما مثلث عشرة فقرات الدرجة العالية. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٢,٨٤-٤,٣٤) . كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال بلغ (٣,٦١) وفق انحراف معياري بلغ (١١,٧١) وهو يمثل الدرجة العالية.

ويفسر الباحث نتيجة الفقرة التي تحصلت على أعلى متوسط حسابي على أن من أكثر المعوقات الإدارية التي تقف أمام المديرين هي زيادة أعبائهم ومهامهم التي يقومون بها، وان زيادة الأعباء والمهام غالبا ما تؤدي إلى استنزاف طاقات المديرين وعدم رضاهم عم العمل وضعف دافعيتهم لانجاز العمل والإبداع فيه، كما يؤدي ذلك إلى وقوع المديرين في الكثير من الأخطاء الإدارية.

كما يفسر الباحث نتيجة تلك الفقرات التي حصلت على اقل المتوسطات الحسابية إلى أن تعدد الجهات الرقابية غالبا ما يؤدي إلى عدم قدرة المديرين على اتخاذ القرارات التي ترضي تلك الجهات المختلفة، وهذه ما ينعكس على إرباك المديرين في إعمالهم الإدارية وانجازها وهي الفقرة الثانية التي حصلت على متوسط حسابي متدني، وان ذلك ينعكس أيضا على عدم محاسبة المعلمين فنيا لانشغال المديرين في أعمال إدارية ترضي الجهات العليا المسئولة.

ويعزو الباحث تلك النتيجة بصورة عامة إلى أن المعوقات الإدارية وتزايدها تعيق المديرين على تحقيق أهدافهم السامية التي تتمثل بإدارة عملية التربية والتعليم في المدرسة ومتابعة أمورها، والعمل على التطوير والإبداع لما يرفع من مستوى العملية التربوية التعليمية في الميدان التربوي المتمثل بالمدرسة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة من نتيجة دراسة (الطليخي،١٤١٤هـ) ونتائج دراسة (باندة،٢٠٠٩م) التي أشارت كل منها إلى إن من معوقات الإدارة المدرسية التي يواجهها مديري المدارس هي المعوقات والمشكلات الإدارية.

جدول رقم (٤-٢)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات محور المعوقات الفنية.

الرقم	الرتبة	نـــص الفقـــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٢٢	١٥	ضعف دافعية بعض المعلمين نحو التطوير المهني.	٤,٣٨	١,٠٠	عالية جدا
٢٣	١٦	ضعف القدرة على التعامل مع تقنيات التعليم الحديثة لدى بعض المعلمين.	٤,٣٢	١,٠١	عالية جدا
١٨	١٧	تكدس بعض التخصصات النظرية على حساب التخصصات العلمية لدى المعلمين.	٤,٢٦	٠,٩٥	عالية جدا
٢٤	١٨	عمومية معايير التقييم الوظيفي للعاملين بالمدرسة.	٣,٨٢	٠,٩٤	عالية
١٩	١٩	قصور البرامج التاهيلية المتزامنة مع البرامج المستجدة المطروحة من قبل الوزارة.	٣,٧٠	١,٠٢	عالية
٢٠	٢٠	ضعف الكفايات المهنية لبعض المعلمين.	٣,٧٠	٠,٨٧	عالية
٢٧	٢١	ضعف تعاون المعلمين مع طموحات المدير لتطوير الأداء المدرسي.	٣,٦٤	١,١٠	عالية
٢٥	٢٢	ضعف الكفاءة القيادية لدى بعض مديري المدارس.	٣,٦٢	١,١٤	عالية
١٦	٢٣	تأخر تسديد عجز المعلمين في المدارس من قبل الوزارة.	٣,٦١	٠,٨٩	عالية
١٥	٢٤	ضعف التأهيل التربوي والفني لمديري المدارس.	٣,٥٣	٠,٨٨	عالية
٢١	٢٥	ضعف التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة.	٣,٤١	١,٢١	عالية
١٧	٢٦	تأخر صدور حركة التنقلات للمعلمين.	٢,٧٥	١,٤٨	متوسطة
٢٦	٢٧	مقاومة التطوير المهني من قبل إدارة المدرسة.	٢,٣٢	١,٤٠	متوسطة
		المجموع الكلي	٣,٦٢	٨,٧٧	عالية

يبين الجدول السابق ترتيب الفقرات لمحور المعوقات الفنية حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث. حيث توضح النتائج أن ثلاثة فقرات جاءت تمثل الدرجة العالية جدا، ونص كل منهم على التوالي: ضعف دافعية بعض المعلمين نحو التطوير المهني ، وحصلت على متوسط حسابي بلغ (٤,٣٨) وفق انحراف معياري بلغ (١,٠٠) ونص الفقرة الثانية " ضعف القدرة على التعامل مع تقنيات التعليم الحديثة لدى بعض المعلمين " وحصلت على متوسط حسابي بلغ (٤,٣٢) وفق انحراف معياري بلغ (١,٠١). ونص الفقرة الثالثة " تكدس بعض التخصصات النظرية على حساب التخصصات العلمية لدى المعلمين. وفقرتين مثلتا الدرجة المتوسطة، ونصهما على التوالي: تأخر صدور حركة التنقلات للمعلمين".وحصلت على متوسط حسابي بلغ (٢,٧٥) وفق انحراف معياري بلغ (١,٤٨) ونص الفقرة

الثانية "ا مقاومة التطوير المهني من قبل إدارة المدرسة."، وحصلت على متوسط حسابي بلغ (٢,٣٢) وفق انحراف معياري بلغ (١,٤٠). وجاءت ثمانية فقرات تمثل الدرجة العالية وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٢,٧٧-٤,٣١) . كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بلغ (٣,٦٢) وفق انحراف معياري (٨,٧٧) وهو يمثل الدرجة العالية.

ويفسر الباحث نتيجة الفقرات التي حصلت على أعلى متوسط حسابي على أن الدافعية من العوامل الرئيسة التي ترفع من مستوى أداء العاملين في المدرسة، كما أن الدافعية تمثل بعد ذاتيا في الشخص المحرك له الحوافز الخارجية التي تتمثل بطبيعة العلاقات وتوفير الإمكانات وتحقيق البيئة المناسبة للعمل. كما أن ضعف التعامل مع التقنيات قد يكون عدم التحاق الأشخاص او المديرين والمعلمين أصحاب الخبرة الطويلة في دورات ترتبط بتقنيات التعليم وتوظيفها في العمل. كما أن الاهتمام بالجانب النظري على حساب الجانب التطبيقي العملي في العملية التعليمة سيؤدي إلى ضعف مستوى مخرجات التعليم.

ويفسر الباحث نتيجة الفقرات التي حصلت على أدنى متوسط حسابي إلى تأخر صدور حركة التنقلات للمعلمين غالبا ما تكون عند نسبة بسيطة من المدارس وهي المدارس التي يكون فيها بعض الإشكاليات التي تعيق عملية التنقلات فيها، وان مقاومة التغيير امر طبيعي في مختلف المنظمات ومنها المنظمات التعليمية، وغالبا ما تكون المقومة من قبل الأشخاص القديمين في التعليم لأنهم تأقلموا على نمط وطريقة معينة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة بصورة عامة بالارتكاز على ان العمل الفني من الجوانب الرئيسة التي تقوم فيها الإدارة المدرسية إلى جانب الأمور الإدارية وطبيعي أن يكون هناك معوقات تعيق هذا الجانب لان المدير غالبا ما يهتم بالجوانب الإدارية وقليلا ما يطلع على الأمور الفنية في المدرسة، باعتبار أن هذا الجانب من اهتما الإشراف التربوي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الرحيلي،٢٠٠٣) التي كان من بين نتائجها أن المعوقات الفنية من المعوقات التي يواجهها مديري المدارس، والتي تتعلق بقضايا ومشكلات التعليم التي تنعكس على الطالب والمعلم والمدير والعاملين في المدرسة.

جدول رقم (٤-٣)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات محور المعوقات المادية

الرقم	الرتبة	نـــص الفقـــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٣٥	٢٨	التجهيزات غير المناسبة للمباني المدرسية المستأجرة.	٤,٣٧	٠,٨٢	عالية جدا
٣٢	٢٩	عدم توفر ملاعب مناسبة لممارسة الأنشطة المختلفة في المدرسة.	٤,٢١	١,١٢	عالية جدا
٣٦	٣٠	عدم مناسبة مساحة المبنى المدرسي لمتطلباتها.	٣,٧٤	٠,٧٨	عالية
٣٧	٣١	عدم توفر شبكة انترنت في المدرسة.	٣,٧١	١,٢٣	عالية
٣٤	٣٢	اشتراك أكثر من مدرسة في مبنى واحد.	٣,٦٤	١,١٠	عالية
٣٣	٣٣	عدم توفر مركز مصادر تعلم مناسب في بعض المدارس.	٣,٦١	١,١٨	عالية
٣٨	٣٤	ضعف إجراءات الأمن والسلامة بالمبنى المدرسي	٣,٥٤	١,٢١	عالية
٢٨	٣٥	قصور نظام الحوافز المشجعة للمعلمين على إجراء دراسات علمية.	٣,٥٠	١,١٠	عالية
٢٩	٣٦	قلة الحوافز المادية المقدمة للطلاب الموهوبين.	٣,٤١	١,١١	عالية
٣٠	٣٧	قلة توافر التقنيات الحديثة بالمدرسة.	٣,٤١	١,٠٥	عالية
٣١	٣٨	ضعف خدمات الصيانة للمبنى المدرسي.	٢,٨٠	١,٤٤	متوسطة
		المجموع الكلي	٣,٦٣	٨,٤٧	عالية

يبين الجدول السابق ترتيب الفقرات لمحور المعوقات المادية حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث، حيث توضح النتائج أن فقرتين جاءت تمثل الدرجة العالية جدا، ونصهما على التوالي: التجهيزات غير المناسبة للمباني المدرسية المستأجرة ، وحصلت على متوسط (٤,٣٧) وفق انحراف معياري بلغ (٠,٨٢) ونص الفقرة الثانية " عدم توفر ملاعب مناسبة لممارسة الأنشطة المختلفة في المدرسة " وحصلت على متوسط (٤,٢١) وفق انحراف معياري بلغ (١,١٢) ، كما مثلت فقرة واحدة الدرجة المتوسطة ونصها "ضعف خدمات الصيانة للمبنى المدرسي" ، وحصلت على متوسط (٢,٨٠) وفق انحراف معياري بلغ (١,٤٤) ومثلت ثمانية فقرات الدرجة العالية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٢,٨٠-٤,٣٧) . كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بلغ (٣,٦٣) وفق انحراف معياري بلغ (٨,٤٧) وهو يمثل الدرجة العالية.

ويفسر الباحث نتيجة الفقرات التي حصلت على أعلى متوسط حسابي إلى أنها معوقات ترتبط ببعضها البعض حيث أن العملية التعليمية للطلاب ليس عملا أو معملا مغلقا بين أربعة جدران يقوم العاملون على صناعة منتج معين بل هناك إنسان يحتاج

إلى مبنى يمتلك التجهيزات اللازمة والساحات الخارجية لممارسة الأنشطة اللامنهجية المختلفة.

ويفسر الباحث أيضا نتيجة الفقرة التي حصلت على أدنى متوسط حسابي إلى أن ضعف خدمة الصيانة مشكلة أصبح حلها أحيانا من قبل من له خبرة بالأجهزة في المدارس وخاصة من تخصصه تقنيات تعليم، كما أن عدم صيانة بعض الأجهزة في المدرسة لا يعيق العملية التربوية التعليمية في المدرسة، وان كانت الصيانة بسيطة تتعلق بجوانب المبنى يمكن إصلاحها في أيام النشاط المدرسي بالتعاون مع الطلاب والمعلمين والعاملين في المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحازمي،١٤٣٠هـ) التي كان من بين نتائجها ان المعوقات المادية والتجهيزات المدرسية تعد من أكثر المعوقات التي تواجه مديري المدارس في انجاز مهامهم الإدارية.

جدول رقم (٤-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات محور المعوقات الشخصية

الرقم	الرتبة	نـــص الفقـــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٤٤	٣٩	تدني مستوى الرغبة لدى المديرين لتولي مهام الإدارة المدرسية	٤,٣١	٠,٨١	عالية جدا
٤١	٤٠	عدم قدرة بعض مديري المدارس على اتباع الأساليب القيادية والمناسبة.	٤,٢٥	١,٠٣	عالية جدا
٤٥	٤١	معاناة بعض المديرين من مشكلات صحية.	٣,٨٢	٠,٩٧	عالية
٤٨	٤٢	اتخاذ بعض المديرين مبدأ أن العاملين في المدرسة يعملون لأجله وليس لأجل أهداف مشتركة.	٣,٧٣	٠,٩٤	عالية
٣٩	٤٣	ضعف بعض المديرين في فهم قوانين وأنظمة العمل الإداري في المدرسة.	٣,٦٧	٠,٨٩	عالية
٤٣	٤٤	تأثر المدير بالمشكلات الشخصية ونقلها إلى العمل.	٣,٦٥	٠,٩٨	عالية
٤٢	٤٥	سوء العلاقة بين المعلمين ومدير المدرسة.	٣,٦٥	١,٢٣	عالية
٤٦	٤٦	انعكاس نمط شخصية المدير على إدارة المدرسة.	٣,٦٤	١,٠٩	عالية
٤٧	٤٧	ضعف وعي بعض المديرين بالمشكلات الاجتماعية.	٣,٦٢	١,١٨	عالية
٤٠	٤٨	ضعف تفهم المدير للائحة السلوك والمواظبة في حل المشكلات الطلابية.	٢,٦٥	١,٣٠	متوسطة
		المجموع الكلي	٣,٧٠	٧,٠٩	عالية

يبين الجدول السابق ترتيب الفقرات لمحور المعوقات الشخصية،حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث. حيث توضح النتائج أن فقرتين جاءت تمثل الدرجة العالية جدا، ونصهما على التوالي: " تدني مستوى الرغبة لدى المديرين لتولي مهام الإدارة المدرسية "، وحصلت على متوسط (٤,٣١) وفق انحراف معياري بلغ (٠,٨١) ونص الفقرة الثانية " عدم قدرة بعض مديري المدارس على اتباع الأساليب القيادية والمناسبة" وفقرة واحدة مثلت الدرجة المتوسطة ونصها " ضعف تفهم المدير للائحة السلوك والمواظبة في حل المشكلات الطلابية ، وحصلت على متوسط (٢,٦٥) وفق انحراف معياري بلغ (١,٣٠) بينما مثلت سبعة فقرات الدرجة العالية. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٢,٦٥-٤,٣١) . كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بلغ (٣,٧٠) وفق انحراف معياري (٧,٠٩) وهو يمثل الدرجة العالية.

ويفسر الباحث نتيجة الفقرات التي حصلت على أعلى متوسط حسابي إلى أن المديرين يبتعدون عن تولى مهمة الإدارة المدرسية لأسباب كثيرة منها: كثرة الأعباء الملقاة عليهم، وابتعادهم عن تحمل المسؤوليات،وخروجهم من دائرة الالتزام اليومي. كما ان المديرين قد لا تكون لديهم سمات قيادية في التعليم نتيجة قلة الخبرة أو تخوفهم من الخروج عن اللوائح والقوانين التي يجب عليهم التقيد بها من الصادرة من الجهات العليا للتعليم.

ويفسر الباحث أيضا نتيجة الفقرة التي حصلت على أدنى متوسط حسابي إلى أن مشكلات الطلاب تحال في الغالب على المرشد الطلابي في المدرسة وان المدير غالبا يتغاضى عن تطبيقها مراعاة لظروف الطلاب. ويعزو الباحث تلك النتيجة بصورة عامة من خلال أن كل فرد في الحياة له أبعاد وسمات شخصية ومشكلات خاصة تنعكس على مسيرة حياته الوظيفية سلبيا أو ايجابيا.

ولمعرفة ترتيب المحاور حسب استجابات أفراد عينة البحث فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لكل محور ، كما هو موضح في الجدول رقم (٤-٥)

جدول رقم (٤-٥)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على محاور المعوقات الإدارية لدى مديري المدارس.

ترتيب المحاور	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	درجة الممارسة
١	المعوقات الشخصية	٣,٧٠	١١,٧١	عالية
٢	المعوقات المادية	٣,٦٣	٨,٧٧	عالية
٣	المعوقات الفنية	٣,٦٢	٨,٤٧	عالية
٤	المعوقات الإدارية	٣,٦١	٧,٠٩	عالية
المجموع		٣,٦٤	٣٣,٩٧	عالية

يبين الجدول السابق ترتيب محاور المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث ، حيث تشير النتائج إلى أن جميع المحاور جاءت تمثل الدرجة العالية وان محور المعوقات الشخصية جاء في الترتيب الأول وحصل على متوسط حسابي بلغ (٣,٧٠) ، تلاه محور المعوقات المادية وحصل على متوسط بلغ (٣,٦٣) ، ثم محور المعوقات الفنية وحصل على متوسط حسابي بلغ (٣,٦٢) ، بينما جاء محور المعوقات الإدارية في الترتيب الرابع، وحصل على متوسط حسابي بلغ (٣،٦١).وقد أشارت النتائج النهائية إلى أن المتوسط الكلية لجميع المحاور بلغ (٣,٦٤) وهو يمثل الدرجة العالية.

ويفسر الباحث تلك النتيجة إلى أن المعوقات الشخصية للمديرين إذا تمثلت وانعكست بصورة كبيرة على العمل فإنها تؤدي إلى غياب العمل التنظيمي المؤسسي وتدني مستوى أداء وانجاز المهام التي تقوم فيها الإدارة المدرسية، كما أن وجود المعوقات الإدارية في أخر المعوقات وفقا لترتيبها فان ذلك قد يعزى إلى أن المهام الرئيسة التي يقوم بها المدير هي المهام الإدارية مما يكون مكلفا ومساءل عن التخفيف منها والحد من تأثيرها على العمل الإداري والتنظيمي في المدرسة.

ويعزو الباحث تلك النتيجة بصورة عامة إلى أن أي تنظيم ومنها المدرسة لا تخلو من المعوقات ولكن المعوق هو التقاعس عن إيجاد الحلول الإبداعية لتلك المعوقات والعمل وفق خطط سليمة مراعية لمختلف الظروف والأحوال التي تعيشها المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحازمي،١٤٣٠هـ) التي كان من بين نتائجها ان المعوقات المادية والتجهيزات المدرسية تعد من أكثر المعوقات التي تواجه مديري المدارس في انجاز مهامهم الإدارية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الرحيلي،٢٠٠٣) التي كان من بين نتائجها أن المعوقات الفنية من المعوقات التي يواجهها مديري المدارس، والتي تتعلق بقضايا ومشكلات التعليم التي تنعكس على الطالب والمعلم والمدير والعاملين في المدرسة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة من نتيجة دراسة (الطليخي،١٤١٤هـ) ونتائج دراسة (باندة،٢٠٠٩م) التي أشارت كل منها إلى إن من معوقات الإدارة المدرسية التي يواجهها مديري المدارس هي المعوقات والمشكلات الإدارية. وقد تنفرد هذه الدراسة بمحور المعوقات الشخصية التي أشارت إلى أنها تمثل درجة عالية من بين المعوقات التي تواجه مديري المدارس.

ثانيا: نتائج ومناقشة السؤال الثاني:

هل تختلف معوقات مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل باختلاف سنوات الخبرة؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام تحليل التباين الأحادي one way Anova لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية في مدينة حائل. والجدول رقم (٤-٦) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على محاور المعوقات الإدارية.

جدول رقم(٤-٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على محاور المعوقات الإدارية.

م	المحاور	متغير الخبرة العملية					
		أقل من ٥ سنوات (١٩)		من ٥-١٠ سنوات(٤٦)		أكثر من ١٠سنوات (٢٥)	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	المعوقات الإدارية	٤٩,١٠	١١,٥٤	٤٩,٨٦	١٢,١٩	٥٢,٨٨	١١,٠٣
٢	المعوقات الفنية	٤٥,٥٢	٨,١٦٤	٤٦,٨٩	٩,٣٨	٤٨,٦٨	٨,٠٩
٣	المعوقات المادية	٣٧,٤٧	٧,٢٢	٣٩,٧٦	٩,٠٥	٤٢,٢٤٠	٧,٩٥
٤	المعوقات الشخصية	٣٦,٠٠	٦,٧٥	٣٦,٩٥	٧,٥٠	٣٧,٩٦٠	٦,٧٠
	المحاور مجتمعة	١٦٨,١٠	٣١,٧٩	١٧٣,٤٧	٣٦,١٧	١٨١,٧٦	٣١,٣٠

يبين الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث من المديرين حول محاور المعوقات الإدارية التي يواجهها مديري المدارس الابتدائية في مدينة حائل وفقا لمتغير الخبرة العملية.

ولتحديد ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائيا بين استجابات أفراد عينة البحث من المديرين حول محاور المعوقات الإدارية التي يواجهها مديري المدارس الابتدائية في

مدينة حائل وفقا لمتغير الخبرة العملية ، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي On Way Anova ، والجدول رقم (٤-٧) يوضح ذلك

جدول رقم (٤-٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة البحث لمحاور المعوقات الإدارية التي يواجهها مديري المدارس وفقا لمتغير الخبرة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المعوقات الإدارية	بين المجموعات	١٩٦,٦٧٥	٢	٩٨,٣٣٨	٠,٧١	٠,٤٩
	داخل المجموعات	١٢٠٠٩,٦٤٧	٨٧	١٣٨,٠٤٢		
	الكلي	١٢٢٠٦,٣٢٢	٨٩			
المعوقات الفنية	بين المجموعات	١١١,٤٦٧	٢	٥٥,٧٣٣	٠,٧٢	٠,٤٩
	داخل المجموعات	٦٧٣٨,٦٣٣	٨٧	٧٧,٤٥٦		
	الكلي	٦٨٥٠,١٠٠	٨٩			
المعوقات المادية	بين المجموعات	٢٤٩,٢٣٤	٢	١٢٤,٦١٧	١,٧٦	٠,١٧
	داخل المجموعات	٦١٤٥,٦٦٦	٨٧	٧٠,٦٤٠		
	الكلي	٦٣٩٤,٩٠٠	٨٩			
المعوقات الشخصية	بين المجموعات	٤٢,٠٢٧	٢	٢١,٠١٣	٠,٤١	٠,٦٦
	داخل المجموعات	٤٤٣٢,٨٧٣	٨٧	٥٠,٩٥٣		
	الكلي	٤٤٧٤,٩٠٠	٨٩			
المحاور مجتمعة	بين المجموعات	٢١٤٠,٧٩٤	٢	١٠٧٠,٣٩٧	٠,٩٢	٠,٤٠
	داخل المجموعات	١٠٠٥٩٩,٨٢٨	٨٧	١١٥٦,٣٢٠		
	الكلي	١٠٢٧٤٠,٦٢٢	٨٩			

يبين الجدول السابق نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين المعوقات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية في مدينة حائل وفقا لمتغير الخبرة العملية، حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) وذلك جميع محاور البحث والمحاور مجتمعة.

ويفسر الباحث تلك النتيجة إلى أن المعوقات التي يواجهها مديري المدارس متعددة، ومن الطبيعي تواجدها في أي مؤسسة ومنها المؤسسات التربوية، وقد يتفق جميع أفراد عينة البحث باختلاف الخبرة بان تلمسهم لتلك المشكلات واحدة وليس بنها

تباين وذلك من منطلق انهم يعملون وفق بيئة واحدة وواقع ملموس لديهم جميعهم مما يستطيعون ان يقدوا تصورا متقاربا نحو المشكلات التي يواجهها مديري المدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشمري،١٤٢٥هـ) التي أشارت إلى عدم وجود فروق حول المشكلات الإدارية لمديري المدارس وفقا لمتغير الخبرة العملية.

ثالثا: نتائج ومناقشة السؤال الثالث:

هل تختلف معوقات مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل باختلاف المؤهل العلمي ؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار "ت" T-Test لتحديد الاختلافات بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية في مدينة حائل باختلاف المؤهل العلمي. والجدول رقم (٤-٨) يبين نتائج ذلك.

جدول رقم (٤-٨)

المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة البحث لمحاور المعوقات الإدارية لمديري المدارس وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

المحاور	متغير المركز الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المعوقات الإدارية	بكالوريوس فما دون	٧٩	٤٩,٨٤٨١	١١,٨٥٣٩١	١,٥٢	٠,١٣
	أعلى من بكالوريوس	١١	٥٥,٥٤٥٥	٩,٦٥٧٧٨		
المعوقات الفنية	بكالوريوس فما دون	٧٩	٤٦,٦٧٠٩	٨,٩٨٢٤٩	١,٢٤	٠,٢١
	أعلى من بكالوريوس	١١	٥٠,١٨١٨	٦,٦١٥٤١		
المعوقات المادية	بكالوريوس فما دون	٧٩	٣٩,٥١٩٠	٨,٧٩٩٥٦	١,٣٤	٠,١٨
	أعلى من بكالوريوس	١١	٤٣,١٨١٨	٤,٧٥٠١٢		
المعوقات الشخصية	بكالوريوس فما دون	٧٩	٣٦,٥٦٩٦	٧,١٨٢٠٤	١,٦٨	٠,٠٩
	أعلى من بكالوريوس	١١	٤٠,٣٦٣٦	٥,٥٩٠٥٨		
المحاور مجتمعة	بكالوريوس فما دون	٧٩	١٧٢,٦٠٧٦	٣٤,٨٠٨٧٩	١,٥٣	٠,١٢
	أعلى من بكالوريوس	١١	١٨٩,٢٧٢٧	٢٣,٥٥٨٨٢		

يبين الجدول السابق المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" T-Test لاستجابات أفراد عينة البحث حول محاور المعوقات الإدارية التي يواجهها مديري المدارس في مدينة حائل وفقا لمتغير المؤهل العلمي. حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) وذلك في جميع المحاور وعلى مستوى المحاور مجتمعة.

ويفسر الباحث تلك النتيجة من منطلق أن تلك المشكلات يستطيع أن يلاحظها ويتلمسها كل شخص سواء أكان ذو مؤهل علمي عال أم منخفض. وذلك نتيجة الواقع الذي يعملون به ذات البيئة والقوانين واللوائح المتشابهة أو الموحدة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشمري،١٤٢٥هـ) التي أشارت إلى عدم وجود فروق حول المشكلات الإدارية لمديري المدارس وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

رابعا: نتائج ومناقشة السؤال الرابع:

ما السبل للتغلب على المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات سبل التغلب على المعوقات الإدارية، وتم ترتيبها تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية. والجداول رقم (٤-٩)يبين ذلك

جدول رقم (٤-٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات المديرين وفقاً لفقرات سبل التغلب على المعوقات الإدارية

الرقم	الرتبة	نـــص الفقـــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٥٤	٤٩	توفير ما يلزم من التجهيزات اللازمة للإدارة المدرسية.	٤,٢٢	١,٠٦	عالية جدا
٥٧	٥٠	تفهم مديري المدارس والعاملين في المدرسة لأهمية الاتصال في العمل المدرسي.	٤,١٣	١,٠٧	عالية
٦٧	٥١	إتاحة الفرصة أمام المعلمين للالتحاق بدورات متخصصة لرفع كفاياتهم المهنية.	٤,٠٥	١,٠٨	عالية
٦٣	٥٢	بناء مديري المدارس نوع من العلاقات الإنسانية في العمل المدرسي.	٤,٠٤	١,١٤	عالية
٥٥	٥٣	اعتماد مدير المدارس على نظام اتصال مناسب للتواصل مع جميع الإطراف في العمل المدرسي.	٣,٦٢	١,٠٧	عالية
٦١	٥٤	إتاحة الفرصة أمام مديري المدارس للالتحاق بدورات تدريبية أثناء الخدمة.	٣,٦٢	٠,٩٣	عالية
٦٤	٥٥	اعتماد مديري المدارس بالوضوح والشفافية في تعامله مع العاملين في المدرسة.	٣,٥٦	٠,٩٠	عالية
٦٠	٥٦	تزويد المدير بالكوادر التي تخدم العمل المدرسي (كالوكلاء، والمرشدين، وأمناء مراكز مصادر تعلم)	٣,٥٣	٠,٩٨	عالية
٥٢	٥٧	توكيل المهام للعملين وفقا لقدراتهم وكفاياتهم الوظيفية.	٣,٥١	١,٢٥	عالية

٤٩	٥٨	وضع الخطط العلمية والعملية لتنفيذ الأعمال في المدرسة.	٣,٥١	٠,٩٣	عالية
٥١	٥٩	تخفيف عبء الأعمال الإدارية الموكلة للمديرين في المدارس.	٣,٥١	١,٠٧	عالية
٥٠	٦٠	فصل المشكلات الشخصية للمدير عن العمل المدرسي ومتطلباته.	٣,٤٢	١,١٤	عالية
٥٦	٦١	بناء مدير المدارس لقاعدة بيانات تخدم متطلبات العمل الإداري في المدرسة.	٣,٤١	١,٣٢	عالية
٥٩	٦٢	منح مدير المدارس درجة من الصلاحيات التي تناسب مع مسؤولياتهم.	٣,٣٨	١,٠٥	متوسطة
٦٥	٦٣	توفير خدمة الصيانة الدائمة للتجهيزات والأبنية المدرسية.	٣,٣٧	١,١١	متوسطة
٦٦	٦٤	تحقيق التكامل بين دور المشرفين التربويين ودور مديري المدارس.	٣,٢٤	١,٥٠	متوسطة
٦٢	٦٥	إعلام المديرين عن عقد الندوات والمحاضرات التي ترتبط بعملهم وتوجيههم للمشاركة فيها.	٣,٢٣	١,١٢	متوسطة
٥٣	٦٦	توكيل المهام للعملين وفقا لقدراتهم وكفاياتهم الوظيفية.	٣,١٧	١,٢٧	متوسطة
٥٨	٦٧	الدراسة العلمية للوقوف على مشكلات ومعوقات العمل في المدرسة.	٣,١٠	١,١٩	متوسطة
		المجموع الكلي	٣,٥٦	١٤,٠٨	عالية

يبين الجدول السابق ترتيب فقرات محور سبل التغلب على المعوقات الإدارية التي يواجهها مديري المدارس في مدينة حائل حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث. حيث توضح النتائج أن فقرة واحدة مثلت الدرجة العالية جدا والتي نصها " توفير ما يلزم من التجهيزات اللازمة للإدارة المدرسية" وبلغ متوسطها الحسابي (٤,٢٢) وفق انحراف معياري بلغ (١,٠٦)وهي تمثل أعلى متوسط حسابي من بين فقرات هذا المحور، وقد أشارت النتائج إلى ستة فقرات مثلت الدرجة المتوسطة، وكان أدنى المتوسطات الحسابية لتلك الفقرات هي التي تنص على التوالي بما يلي: الفقرة رقم(٥٣) ونصها " توكيل المهام للعملين وفقا لقدراتهم وكفاياتهم الوظيفية " وحصلت على متوسط حسابي (٣,١٧) وفق انحراف معياري بلغ (١,٢٧) ونص الفقرة الثانية " " الدراسة العلمية للوقوف على مشكلات ومعوقات العمل في المدرسة " وحصلت على متوسط حسابي بلغ (٣,١٠) وانحراف معياري بلغ (١,١٩) بينما مثلث اثنا عشرة فقرة الدرجة العالية. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,١٠-٤,٢٢) . كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال بلغ (٣,٥٦) وفق انحراف معياري بلغ (١٤,٠٨) وهو يمثل الدرجة العالية.

ويفسر الباحث تلك النتيجة إلى أن عملية الرقابة وأساليبها المتبعة في العمل تظهر مدى انجازات الآخرين وفعاليتهم، كما ينعكس ذلك على درجة التقويم لجميع جوانب العمل في المدرسة وحتى تقويم الأفراد. كما تعزى نتيجة أن متابعة الأعمال بيسر وسهولة إلى أن الإدارة المدرسية لم تفعل استخدام نظم المعلومات التكنولوجية في عملية المتابعة والرقابة مما حصلت الفقرة رقم (٤٠) على درجة متوسطة.

ويفسر الباحث الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي إلى أن توفر التجهيزات ومتطلبات العمل في أي تنظيم ومنه المنظمات التربوية – المدرسة- تمثل ركيزة أساسية من ركائز تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف المنشودة من العمل، إذ أن عدم توفرها لا يستطيع المدير انجاز مهامه الإدارية على الوجه الأكمل مما تمثل له معيقا قويا يلجا إليه عند قصوره في تنفيذ مهامه.

كما يفسر الباحث الفقرات التي حصلت على أدنى متوسط حسابي إلى ان توكيل المعلمين دون حصولهم على صلاحيات توازي تلك المسؤوليات عند التوكيل قد تقف عائقا أخر أمام الإدارة المدرسية. فضلا عن أن العاملين في المدرسة من مديرين ومعملين قد لا يمتلكون المعرفة في مناهج البحث لدراسة المشكلات لتحديدها بصورة علمية.

توصيات الدراسة :

- توفير التجهيزات والأجهزة اللازمة لمتطلبات العمل في الإدارة المدرسية.
- إتاحة الفرص أمام مديري المدارس للالتحاق بدورات تدريبية في كيفية حل المشكلات واليات التوصل إلى حلول مناسبة.
- تدريب المديرين على أساليب البحث العلمي للتمكن من إجراء الدراسات حول المشكلات والمعوقات في المدرسة.

قائمة المراجع:

الابراهيم، عدنان بدري (٢٠١١م)الإدارة تربوية-مدرسية-صفية، ط١، دار اليازوري،عمان، الأردن.

ابن منظور (١٩٨٨م) ، لسان العرب ، مجلد ١٤، بيروت ، دار الاحياء العربي .

أحمد ،أحمد إبراهيم (٢٠٠١).الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ،الإسكندرية : مكتبة المعارف الحديثة.

اندراوس ،رامي جمال وآخرون (٢٠١٢م) الإدارة التربوية الفاعلة ومدرسة المستقبل، ط١، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،عمان، الأردن.

البستان ، احمد وآخرون (٢٠٠٣م) الإدارة والإشراف التربوية، النظرية البحث والممارسة، الطبعة الاولى، مكتبة الفلاح لننشر والتوزيع، الكويت.

البليهد، منى صالح (٢٠٠٢). مسببات ضغوط العمل لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الملك سعود . كلية التربية

جادالله، محمود (٢٠٠٨م) إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان/ الأردن.

الحازمي، أحمد عيسى (١٤٣٠) المعوقات التي تعترض أداء إدارة المدرسة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك عبدالعزيز - كلية التربية.

حامد، سليمان هاشم.(٢٠٠٨م) الإدارة التربوية المعاصرة، ط١، دار أسامة للنشر،عمان، الأردن.

الحربي، محمد بن عطية (٢٠٠٧) "تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية"، (دراسة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الملك سعود ،السعودية.

حريم، حسين وآخرون (١٩٩٨م) أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان/ الأردن.

حسان،حسن و العجمي،محمد (٢٠١٠م)الإدارة التربوية،، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

درادكه،امجد محمود (٢٠٠٩م) الإدارة والتخطيط التربوي رؤى جديدة، ط١، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،عمان، الأردن.

الدوري، زكريا وآخرون (٢٠١٠م) مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان/ الاردن.

الدوسري ،حمد بن صالح بن عبدالرحمن(١٤٢٩هـ)، معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر بالمملكة العربية السعودية رسالة ماجستير الجامعة الخليجية بمملكة البحرين - كلية التربية

الراشد ، أحمد عبد العزيز " (1985) بعض مشكلات إدارة المدرسة الابتدائية بمنطقة الرياض التعليمية " رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعةالإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض ، السعودية.

الرحيلي ، عايض بن نافع بن عايض . (٢٠٠٣م) . مشكلات المعلمين التي يواجهها مديرو المدارس في محافظة حفر الباطن . رسالة ماجستير غير منشورة . الرياض ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود

رمزي ،عبد القادر رمزي(١٩٩٧). في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، ط٢ ، عمان: رمزي عبد القادر.

الزهيري، ابراهيم: الليثي،رشا(٢٠١٠م). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، دار الأندلس للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.

السميح، عبدالمحسن (٢٠١٠م) دراسات في الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

السنبل، عبدالعزيز وآخرون (١٩٩٨م) نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض.

شريدة ، هيام و الأعرجي ، عاصم (١٤٢٤ / ٢٠٠٣) . العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية .العلوم الإنسانية والإدارية . مج ٤ ، ع ١ : ٢١٩ – ٢٥٢ ..

الطاني ، زيد سلمان (١٩٨٠) "دراسة تقويمية لاتخاذ القرارات في الإدارة المدرسية العراقية للمرحلة الثانوية " رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة المنيا ، القاهرة مصر.

الطلحي ، عليوي بن دخيل .(١٤١٤هـ) . أبرز المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه مديري ومديرات المدارس المتوسطة النهارية بمدينة الطائف من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس المتوسطة . رسالة ماجستير غير منشورة . مكة المكرمة ، كلية التربية، جامعة أم القرى

الطويل، هاني (٢٠٠٦م) الإدارة التربوية والسلوك المنظيمي،ط٤، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

عابد ، يسرى رضي (١٤٢٩) ، اتجاهات مديري المدارس الابتدائية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في مملكة البحرين ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الخليجية بمملكة البحرين ـ كلية التربية

العاجز ، فؤاد علي(٢٠٠١) ، المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة وعلاقتها ببعض المغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد التاسع – العدد الأول،ص ٢٠٩ .

عايش، أحمد (٢٠٠٩م) أدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان/ الأردن.
العتيبي ، غائض سعدون السويقي ،(٢٠٠٨)،موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على انجاز الإعمال،(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة الملك عبد العزيز، الرياض ،السعودية.
العتيبي ،منيرة بنت نايف،(٢٠٠٧م) إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض تصور مقترح ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود .
العردان، بدر بن عبدالله (٢٠٠٧م). الأصول العلمية للإدارة والتخطيط التربوي، دار الاندلس للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
العساف ، صالح بن محمد (١٩٩٥م) . المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية . العبيكان . الرياض
الغزو، فاتن عوض (٢٠١٠م) القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
الغنام، نعيمة بنت إبراهيم.(٢٠٠١م). فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحرين ، مملكة البحرين
غنيمة،محمد متولي (٢٠٠٩م) التخطيط التربوي، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
القريوتي،محمد قاسم (١٩٩٣م) المفاهيم الحديثة في الإدارة، النظريات والوظائف، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
اللوزي، موسى (٢٠٠٣م) التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان/ الأردن.
ماهر، أحمد (٢٠٠٦م) الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر العربية.
مجدولين النعيرات ، التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنين، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، رساله ماجستير ٢٠٠٦م .
المسيلم ، محمد يوسف " (1988) الإدارة المدرسية في الكويت الواقع والمشكلات " مجلة التربية ، وزارة التربية ، الكويت ، السنة الأولى ، العدد -97.
المغربي، كامل، (٢٠٠٤م) السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس، سلوك الفرد والجامعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان / الأردن.
منصور، رشيد خالد راشد،(٢٠٠٤)"المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة في فلسطين"، (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية،نابلس ،فلسطين.

الهنـائي ، منيـرة,(٢٠٠٢م) معوقـات الإدارة المدرسـية لـدى مـديري المـدارس الثانويـة بالداخلية ، كلية التربية ،جامعة السلطان قابوس .
الهنيدي، جمال محمد (٢٠٠٩م).قراءات في الإدارة والتخطيط التربوي،مكتبة الراشد، المملكة العربية السعودية.
وزارة المعارف سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية (١٣٩٠).
ياركندي ، هانم بنت حامد ، ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس بمحافظة جدة ، مجلة رسالة الخليج العربي العدد (٨٩)
اليحيـوي ،صـبرية بنـت مسـلم (٢٠٠٦) إدارة الأزمـات فـي المـدارس المتوسـطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود بالرياض العدد الثامن عشر.
Briggs , Margaral Carol (1992) . " Reform of Principal Certification Program Focus on Urban Elementary Principals " Pro quest . Dissertation Abstracts International , Vol , 52 , No . 7 , P . 334
Boullion , Bertha M , (1996) . " Socialization Experiences of Beginning Ele . Principals In Selected California School Districts " . Dissertation Abstracts International , 57 / 4 1404 , Oct.
Browne, E. (2005). "Structural and Pedagogic Change in Further and Higher Education: A case Study Approach ". Journal of Further and Higher Education. Vol. 29, No.1, p 49-60.
Crow, Gary M.; Weindling, Dick(2010), Learning to Be Political: New English Headteachers' Roles (EJ879137), Educational Policy, v24 n1 p137-158.
Kingham, Sabrah Helms ,(2009) The Perspectives of First-Year Principals regarding Their Experiences with Mentors and the Mentoring Process within the Louisiana Educational Leaders Induction (LELI) Program, ProQuest LLC, Ph.D. Dissertation, University of New Orleans.
Mathis, William J. (2012) Review of "What's Trust Got to Do with It?". National Education Policy Center.