

## مصادر الشكوى المتبادلة بين موظفي مديريات التربية ومديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد في ضوء بعض المتغيرات

أ.د. جمعة الكبسي / جامعة جرش / الاردن / كلية العلوم التربوية

م.د. مي فيصل أحمد / جامعة بغداد / كلية التربية للعلوم الصرفة / ابن الهيثم

المستخلص:

دراسة ميدانية هدفت الى تحديد مصادر الشكوى المتبادلة بين موظفي مديريات التربية بأقسامها واداراتها في تعاملها اليومي مع مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. وتم تحديد مجتمع البحث الذي يتكون من (٢٣٥٧) موظفاً وموظفة و(٣٠٥) مديرين ومديرات. واختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية البسيطة ونسبة (٧%) من مجتمع البحث إذ بلغ عدد أفراد العينة (١٦٧) موظفاً وموظفة، واختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية البسيطة بنسبة (٣٩,٦٧%) من مجتمع البحث، إذ بلغ عدد أفراد العينة (١٢١) مديراً ومديرة. وتم بناء استبانتين الاولى تضمنت (٢٨) فقرة والثانية (٢٨) فقرة. وتؤكد الباحثان من صدقهما وثباتهما. وتم تحليل النتائج عن طريق البرنامج الاحصائي (SPSS)، وتم تطبيق الاستبانتين في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦. وتوصلت الدراسة الى نتائج اهمها: أن مصادر الشكوى التي يشكو منها مديرو المدارس هي اكثر حدة وحجماً من تلك الشكاوى التي يشكو منها موظفو مديريات التربية، وأن عمق وحجم الاسباب التي شخصها مديرو المدارس هي اكبر بنحو طفيف من تلك التي حددها موظفو مديريات التربية وقدم البحث عدداً من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: مصادر الشكوى المتبادلة ، موظفو مديريات التربية، مديرو مدارس الثانوية في محافظة بغداد  
مشكلة البحث :

المعروف طبيعة العلاقة التفاعلية العملية بين مديرية التربية بأقسامها ومديريها وموظفيها مع مديري المدارس الثانوية، وما ينجم منها من شكوى ومنغصات متبادلة في هذه العلاقة، والتأثير السلبي الذي يمكن أن ينعكس على مستوى الاداء لمؤسسات التربية، سواء كانت المديريات أم المدارس. وليس غريباً ان تحصل مشكلات يشكو منها هذا الطرف او ذلك، لكن المستغرب والمؤسف أن تبقى هذه الصعوبات مستمرة وتتصاعد من دون تشخيص وعلاج لها، فالحياة في طبيعتها متغيرة ومتجددة في ظروفها وواقعها وعناصرها، لذا فإن الامر يحتاج دوماً لمراجعة العمل وتقييمه من جميع الجوانب بكل جدية وبروح من الاخوة والتعاون لتحقيق فهم مشترك وسياقات عمل متفق عليها تقود لاداء كل طرف ما عليه من التزامات تجاه الطرف الآخر.

ان مديريات التربية تضاعف عددها في بغداد، فبعد ان كانت واحدة في جانب الكرخ واخرى في جانب الرصافة قبل عام ١٩٨٠ صارت الان ثلاثاً في الكرخ وثلاثاً في الرصافة بفعل تزايد اعداد الطلبة واتساع رقعة بغداد الجغرافية، وتنوع المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق المديرية أوسع عما كانت عليه سابقاً، ذلك كله يتم عن طريق علاقات عمل يومية مع المدارس ممثلة بإداراتها، فهي علاقات بينية تبادلية تفاعلية تكاملية مترابطة بنحو كامل من أجل تسهيل حصول تعليم وتعلم يرتقي لمتطلبات العصر.

ولكي تحقق المديرية والمدارس ما على كل منهما من مهام تجاه المجتمع ممثلاً بالطلبة، فإن المتوقع التصدي لاي معوقات ومشكلات تحول دون اداء مهامهم بنحو كامل وسليم، لذا تكمن مشكلة البحث في وجود حاجة الى التعرف على المعوقات ومصادر شكوى تُوَزَق الطرفين. وعليه صار تحديد مصادر الشكوى امراً يستحق البحث والدراسة.

#### أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث بالآتي:

١- تحديد مواطن الخلل ومعوقات الادارية في عمل المؤسسات التعليمية، وبالتالي اقتراح الحلول والمعالجات المناسبة لها.

٢- المكافحة والمصارحة في عمل المؤسسات التعليمية وعد ذلك سياق عمل دائم لتحقيق التطور والنجاح المستمر فيها.

٣- المؤسسات التعليمية موضع البحث وهي مديريات التربية والمدارس الثانوية، وبالتالي فإن هذا البحث من شأنه ان يساعدها على تحديد مصادر الشكوى واسبابها.

٤- الاهمية الخاصة للفئات البشرية المعنية بالبحث، وهما: مديرو اقسام وشعب ومديريات التربية، ومديرو المدارس الثانوية. ومن المتوقع ان يحدد مكامن الخلل ومستوى حدة تلك المعوقات ما يمتلك هؤلاء من كفاءة في عملهم.

٥- يمكن ان يكشف البحث عن جوانب الخلل في سياقات العمل المعتمدة بين مديريات التربية وادارات المدارس، وبالتالي مراجعة هذه السياقات وتطويرها.

هدف البحث:

يهدف البحث الى تعرف مصادر الشكوى المتبادلة بين موظفي مديريات التربية في تعاملهم مع مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد، ولتحقيق هذا الهدف نضعه في اطار الاسئلة الاتية:

١- ما المشكلات الادارية التي يشكو منها موظفو مديريات التربية في تعاملهم مع مديري المدارس الثانوية.

٢- ما أسباب وقوع مديري المدارس الثانوية في خلل التعامل مع موظفي مديريات التربية.

٣- ما المشكلات الادارية التي يشكو منها مديرو المدارس الثانوية في تعاملهم مع موظفي مديريات التربية.

٤- ما أسباب وقوع موظفي مديرية التربية في خلل التعامل مع مديري المدارس.

٥- ما نتائج المقارنة بين المشكلات والاسباب الادارية الاكثر حدة التي يشكو منها موظفو مديريات التربية مع تلك التي يشكو منها مديرو المدارس الثانوية.

## حدود البحث:

- مكانياً: مديريات التربية في اطار محافظة بغداد (الرصافة /٣، والكرخ /٣).
- الحدود البشرية:
- موظفو المديريات العامة للتربية في محافظة بغداد (الرصافة/٣ والكرخ/٣)
- مديرو المدارس الثانوية في المديريات العامة للتربية في محافظة بغداد (الرصافة /٣، والكرخ /٣).
- الحدود الزمانية: الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦.
- تحديد المصطلحات:
- المشكلات:
- عرفها (جابر، ٢٠٠٠):
- بأنها تدخل أو تعطيل يحول دون الاستجابة لتحقيق الهدف. (جابر، ٢٠٠٠: ٢٠٣)
- عرفها (الزيود وآخرون، ١٩٩٩):
- بأنها "موقف يشتمل على هدف يصعب تحقيقه لوجود عائق ويستدعي من الفرد التغلب على العائق، أي اكتشاف الوسائل والمبادئ لتساعده على اجتيازه". (الزيود وآخرون، ١٩٩٩، ١١٢)
- عرفها (المفيدي، ١٩٩٧) :
- بأنها جميع المعوقات المالية، والادارية، والفنية، والاجتماعية والشخصية التي تعوق المدير وتمنعه عن تحقيق اهدافه وبرامجة الادارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها. (المفيدي، ١٩٩٧، ٧١)
- عرفها (التاج، ١٩٩٣):
- عبارة عن مواقف مزعجة تواجه الاشخاص أو المنظمات وتسبب لهم نوعاً من الضيق مما يحدث خللاً من التوازن يؤثر في درجة التكيف مع الحياة الاعتيادية، وبالتالي الحاجة الى المعالجة كي يتحقق التوازن والعودة الى الظروف الطبيعية. (التاج، ١٩٩٣: ١٣)
- المشكلات الادارية:
- عرفها (سالم، ١٩٩٨):
- بأنها كل عقبة تحول دون تحقيق الاهداف الادارية في المؤسسات التربوية. (سالم، ١٩٩٨: ٩)
- عرفها (القيسي، ١٩٩٠):
- بأنها كل ما يحول دون تحقيق هدف أداري او اكثر من الاهداف المنظمة. (القيسي، ١٩٩٠: ٢٨)
- ويعرف الباحثان المشكلات الادارية بأنها: كل صعوبة أو معوق يعرقل الفرد او المنظمة من الوصول إلى هدف معين مما يستدعي اتخاذ موقف يتطلب حلاً للتغلب على ذلك المعوق.
- مدير المدرسة الثانوية:
- عرفه (حلمي، ٢٠٠٠):

بأنه الموظف المسؤول عن إدارة العملية التربوية والتعليمية في المدارس الثانوية ويشترط أن يكون حاصلًا على درجة الماجستير مع مؤهل تربوي وخبرة في التعليم لا تقل عن خمس سنوات. (حلمي، ٢٠٠٠: ٩٨).

- عرفه (العتابي، ١٩٩٨):

بأنه القائد الإداري المسؤول عن إدارة العملية التربوية والتعليمية في المدارس الثانوية. (العتابي، ١٩٩٨: ١٠١)

ويعرفهم الباحثان بأنهم الافراد المؤهلون تربوياً وإدارياً ومهنيّاً الذين يتولون منصب ادارة المدرسة الثانوية. المدرسة الثانوية:

عرفتها (نظام المدارس الثانوية رقم (٢) لسنة ١٩٧٧ المعدل) بأنها المدرسة التي تشمل الطلبة ممن أكملوا الدراسة الابتدائية أو ما يعادلها، وتهدف إلى تمكينهم من مواصلة تطوير شخصياتهم من جوانبها الجسمية والفكرية والخلقية والروحية كافة واكتشاف قدراتهم وميولهم وتوجيههم وتنمية معرفتهم بالثقافة العربية الإسلامية وتشربهم قيمها وفضائلها الأصيلة والعلوم وتطبيقاتها في الحياة ومواكبة تقدمها واكتساب المهارات والاتجاهات الفكرية والعلمية الممهدة للأعمال المهنية والإنتاجية ومواصلة الدراسات العليا. (نظام المدارس الثانوية رقم (٢) لسنة ١٩٧٧).

• موظفو مديريات التربية:

مجموعة الموظفين العاملين في مديريات التربية المكلفين بأعمال إدارية ذات علاقة بالمدارس الثانوية وغيرها.

الخلفية النظرية:

الإدارة المدرسية:

يعمل مدير المدرسة وكله أمل ان يجد الاجواء المناسبة والعون والمساندة من الجهات التي كلفته بإدارة مدرسته بوصفه رأس الهرم الإداري في مؤسسته التربوية. إلا أن الواقع في أحيان كثيرة ليس بمستوى ما توقع سواء على المستوى الداخلي وتعاون زملائه معه ام على المستوى الخارجي، ولا سيما علاقته مع الجهات العليا وهي مديريات التربية بأقسامها وشعبها وموظفيها بشتى مستوياتهم وتخصصاتهم، إذ يتوقف على طبيعة العلاقة التي تربطه بها الكثير من عوامل النجاح والاختفاق.

وإذا ما توجه البحث لتعرف حجم ونوع العلاقات التي تربط مدير المدرسة مع مديرية التربية وتأثيرها في معنوياته وحجم الوقت الذي تستنفذه المخاطبات والمراسلات والطلبات نجدها تغطي جزءاً كبيراً من وقته واهتماماته. إن دور مدير المدرسة "القائد الإداري الاول" في مدرسته لا يمكن اختزاله بعلاقته بمديرية التربية، فمحور عمل الإدارة المدرسية يدور حول الطالب بوصفه مركز العملية التعليمية، فهو معني بتوفير الظروف والامكانات والمناخ الايجابي الذي يساعد على نموه عقلياً ومهارياً وروحياً والارتقاء بقدراته وامكاناته الابداعية. (المجالي، ٢٠٠٠: ٢٥)

وبرزت اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية تهتم بكل مجالات العملية التعليمية كالمهارة في العلاقات الانسانية، وتنظيم العمل الجمعي، وعدّ المدرسة إحدى مؤسسات المجتمع التي تشع نوراً وتسخر امكاناتها لخدمة المجتمع والاسهام في حل مشكلاته وتطوير الحياة ولا سيما في المناطق الريفية وحتى المدينة. (الفريجات، ٢٠٠٠: ١٧)

فالادارة المدرسية في اطار ادوارها الواسعة الجديدة تحتاج لمهارات تناسب ادوارها، لعل اهمها مهارة ادارة الوقت وتوزيعه ببحو يعطي جزءاً من الوقت يناسب أهميته في العملية التعليمية، وان لا يطغى جانب على جانب آخر بما فيها علاقتها بمديرية التربية، وتجنب ارهاق الادارات المدرسية بالمزيد من المشاغل الورقية والروتينية، أو تأخير الاستجابة لحاجات المدرسة.

ويشير (شرف، ٢٠٠٩: ٤٤) الى ان الادارة المدرسة تتسم بعدة سمات، أهمها:

- أنها خدمة عامة لكل افراد المجتمع من دون تمييز.
  - انها مسؤولة جمعية- تشاركية تنجح حين يسهم أفراد المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي في اداء ادوارهم.
  - أنها عملية قيادية- إنسانية تسعى لتوفير أفضل الظروف لتحقيق تعليم متميز.
- ومن وظائف الادارة المدرسية تسيير الامور بنحو روتيني على وفق قواعد وتعليمات معينة ولا سيما مع مديريات التربية، الا أن هذه القواعد والتعليمات مراراً ما يصيبها التغيير والتعديل، وبالتالي يقود ذلك وغيره الى حصول مشكلات وسوء فهم بين مدير المدرسة ومديرية التربية بسبب حصول تأخير او قصور في المراسلات وشكاوى متبادلة وكل طرف يوجه العتب للآخر. (الاصاصمة ، ٢٠١٠: ١٢)
- وادارة المدرسة معنية بتحسين العملية التعليمية وتطوير المناهج والاشراف على الانشطة والفعاليات المدرسية وتهيئة متطلباتها من اجهزة ومعدات، وهذا العمل الواسع يجعلها في تواصل مع مديريات التربية لتلبية حصة المدرسة من ذلك كله بما في ذلك الكتب والقرطاسية (عطوي، ٢٠٠٤: ٤٣)، إلا أن هذه المواد لا يتم حصول إدارة المدرسة عليها بالانسيايية وبالتوقيتات المناسبة، فيحصل تأخير من جانب ادارة المدرسة او من موظفي المديرية، وبالتالي يكون ذلك سبباً لمعوقات في العمل.

ويرتبط بما تقدم مسألة الشؤون المالية والالتزام بقواعد الصرف، والدقة في ذلك واعتماد وصولات وسجلات مالية توثق المبالغ المتسلمة وتلك المصروفة على وفق لجنة مالية يتم تشكيلها من إدارة المدرسة ويقع ضمن مسؤوليتها مراجعة السلف المؤقتة والمستديمة والرسوم المدرسية والتأمينات وكل ما يتعلق بمجال الحسابات المدرسية. (البدري، ٢٠٠٥: ٦٧)

إن مهام المدير الواسعة وميادينها المتنوعة تفرض عليه تفويض جانب من صلاحياته الى مساعديه من زملائه، كي يتفرغ لما هو أهم منها، والأهم منها هو تطوير العملية التعليمية بدءاً من تطوير قدرات المعلمين ومهاراتهم التعليمية ومتابعة طلبته في صفوفهم ومع اولياء أمورهم، ورسم صورة بيانية عن مدى تحسن أدائهم في الاختبارات الشهرية والفصلية، ومثل هذا الجهد المثابر يتطلب منه تخصيص وقت كافٍ على حساب

المخاطبات الروتينية مع المديرية التي تستنزف قسطاً كبيراً من وقته، وبإمكان المدير تكليف مساعديه للجابة عن المخاطبات الادارية ولا سيما تلك الروتينية التي لديهم نماذج شبه جاهزة للجابة عليها بالسرعة الممكنة وبالصيغة المطلوبة من المديرية. الا ان هناك معوقات شخصية لدى مدير المدرسة ذاته تحول دون كفايته الادارية بما فيها ضعف مهاراته في الاشراف على مدرسته والاهمال وقلة اكترائه بالعمل، وانشغاله بالضيوف والاتصالات الشخصية على حساب وقت العمل وغيرها. (سليمان، ١٩٩٩: ١١٥)، ومنها إهماله لتطوير نفسه ادارياً، وضعف قدرته على التوفيق بين مهامه العديدة وتقدير الاولويات في عمله لانجازها أولاً. (ابو عودة، ٢٠٠٤: ٢٢)

ومدير المدرسة بوصفه الحلقة الضعيفة في علاقته بالمديرية، نجد الخوف والحذر يسيطر على علاقته بموظفيها خوفاً على منصبه، لذا، يعطي اكبر الاهتمام لمراسلاته ومخاطبته مع المديرية مهما كانت قيمتها ثانوية، فيبادر بنفسه في معظم الاحوال بالاجابة عن المراسلات او التوجه اليها حال طلبها الحضور، ومن المؤسف، يلاحظ حالة من الفوقية من التعامل من جانب أبسط موظفي المديرية مع المديرين. وبعض موظفي المديرية يعتقد ان اعمالهم ومهامهم في المديرية اكبر واهم من عمل ومهام المديرين، وان على المديرين أن يسارعوا في الاجابة على مخاطبتهم بالسرعة التي يتم تحديدها (في غضون يومين) او (ثلاثة ايام)، وهكذا.

وتأسيساً على ما بين الطرفين من شكاوى وسوء فهم أحياناً، فإن هذه الدراسة تسعى الى تعريف مصادر الشكوى ونوعها وحجمها، واقتراح المعالجات والحلول المناسبة لها. ومن اكثر المشكلات والمعوقات التي تعترض الادارة المدرسية هو النقص في بعض التخصصات التدريسية ولا سيما العلمية التي تبنى عليها آمال كبيرة لتجاوز طلبتهم امتحان الثانوية العامة. (احمد، ٢٠٠٧: ٣٠) وظائف الادارة المدرسية:

لم تعد وظائف الادارة المدرسية قاصرة على الاعمال الروتينية المكتبية التي تتعلق باستخدام اللوائح والانظمة والقوانين المدرسية والمحافظة على المبنى المدرسي والاجهزة والمواد المتاحة فيه وملاحقة الصيانة للمرافق المدرسية وما الى ذلك من امور شكلية، فالادارة المدرسية تضطلع بمهام فنية الى جانب المهام الادارية، ومسؤولة عن كل الاعمال الادارية والنواحي الفنية في المدرسة من مناهج وكتب مدرسية وطرائق تدريس وانشطة وعن علاقة المدرسة بالمدارس الاخرى والمجتمع المحلي، ومسؤولة ايضاً عن تأمين الموارد المالية وتطوير العمل الاداري والفني بالمدرسة ومتابعة جميع الانشطة المدرسية الثقافية والاجتماعية والرياضية واجراء التخطيط المطلوب للبرامج المدرسية والاشرف على تنفيذها وفقاً للخطة المرسومة بما يتماشى مع السياسة العامة للدولة وتقييم جميع الاعمال على مستوى الاداريين والمعلمين والتلاميذ بهدف تنمية وتطوير المجتمع المدرسي (الاغبري، ٢٠٠٠: ٨٤).

المشكلات التي تواجه الادارة المدرسية:

الادارة المدرسية في اي مستوى من مستوياتها عملية ليست بالامر السهل بل تقابلها الكثير من الصعوبات والمشكلات التي تحتاج الى وجود مدير كفء - قائد تربوي يتصف بصفات ادارية وتربوية معينة تجعل منه

الشخص القادر على التغلب على هذه الصعوبات والمشكلات والسير بها نحو تحقيق اهداف المدرسة التربوية والاجتماعية. ومن اهم هذه المشكلات التي تقابل الادارة المدرسية:

- ١- مشكلة توفيق مدير المدرسة ما بين النواحي الادارية والنواحي الاشرافية المهنية والفنية.
- ٢- مشكلة ذات صلة مباشرة بالعملية التدريسية او التعليمية. وتتمثل ب:
  - النقص في عدد المدرسين.
  - النقص في الاختصاصات.
  - انخفاض المستوى العلمي والادائي لبعض المدرسين.
  - تنوع واختلاف سلوكيات المدرسين.
  - وجود بعض الطلبة المشاكين.
  - عدم توافر الامكانيات المادية لتلبية متطلبات المدرسة.
- ٣- مشكلات العمل المدرسي اليومي، وتتمثل ب:
  - تجاوز حجم قبول الطلبة حدود القدرات الاستيعابية للمدرسة .
  - تجاوز كثافة الفصول للحدود المناسبة.
  - ضغوط اولياء الامور حول مشكلات ابنائهم.
  - تقلص عدد أيام العام الدراسي وعدم اتباع اليوم المدرسي بالكامل.
- المشكلات السلوكية للتلاميذ المتمثلة بمشكلات الهروب من المدرسة، والتغيب عن الدراسة، والغش في الامتحانات، ومشكلة التحدث داخل الفصول الدراسية، ومشكلات التلاميذ بعضهم مع بعض ومع مدرسيهم ومع الادارة.

٤- سيطرة مدير المدرسة على الجوانب التنظيمية في المدرسة تحقق له مناخاً آمناً يستدرجه بعيداً عن الاهتمام بالجانب التربوي في قيادته.

ان مشكلات كثيرة كهذه تتطلب بلا شك ضرورة وجود مدير متفهم ومؤهل علمياً ويمتلك من الخبرات ما يمكنه من التعامل الصحيح مع هذه المشكلات والعمل للتغلب عليها وحلها بطريقة علمية وانسانية صحيحة حتى تستطيع المدرسة تحقيق اهدافها كمؤسسة تربوية واجتماعية تعمل على نمو التلاميذ من جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية. (ربيع، ٢٠٠٦، ٤٦)

مدير المدرسة:

يعد مدير المدرسة أهم عضو في الادارة المدرسية؛ إذ من دون ادارته لا يمكن احراز اي تقدم في مجال العمل المدرسي مهما اتصفت الهيئة العاملة في المدرسة ببعد النظر وبالمهارة في تصريف الامور، وهو الذي يستخدم مهارته وقدراته وخبراته في تطبيق الاسس العلمية للادارة، ويتخذ القرارات الرشيدة القابلة للتنفيذ التي تحقق التوازن بين اهداف المدرسة واهداف العاملين، وهو القادر على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم والتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية؛ لانه يتأثر ويؤثر فيها، ومسؤولياته الفنية والادارية في مجال ادارة العمل او تنمية العاملين معه في المدرسة. (خليل، ٢٠٠٩: ٥٣).

والمشكلات المدرسية ذات النشاط الدائم والحركة المتصلة، وحيث تتلاقى قوى الادارة مع مشكلات المعلمين والتلاميذ واولياء الامور وموظفي مديريات التربية وما يصدر عنهم من اعمال واجراءات ذات صلة بالموقف التعليمي. (الفقي، ١٩٩٤: ١٩٣). فمدير المدرسة هو المسؤول الاول عن ادارة المدرسة، تتجدد ادواره لتلائم وتواكب التطورات التي تتغير كل يوم، وهذا التطور يتطلب الانسجام مع تلك التغيرات وحاجات التربية الحديثة التي تنظر الى مدير المدرسة كقائد فعال يتصف سلوكه بالديمقراطية والحيوية والمرونة، وتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات. (عوض الله، ٢٠١٣: ١٨)

ويعد منصب مدير المدرسة مهماً ؛ لانه يحتاج الى كل مقومات القيادة الشاملة الناجحة، فضلاً عن ان هذا المنصب يتعلق بادارة البشر واعداد الاجيال بأعداد متزايدة مع تعدد المهام والمسؤوليات وتداخل الوظائف وصعوبة الاشراف عليها والمتابعة اليومية للاعمال المختلفة. وبهذه الخطورة والاهمية التي يحتلها هذا المنصب لا بد من ان يحسن اختيار المدير اهمية الاعداد والتدريب المتقنين على ان يكون الاختيار للافضل على أسس موضوعية وتقدير المصلحة العامة، ويجب الا تقل مؤهلات من يتولى منصب مدير المدرسة لاي مستوى دراسي او علمي او اداري قيادي مؤهلات المشرف التربوي في تلك المرحلة، وهي الحصول على البكالوريوس مع مؤهل في الادارة التربوية. (البديري، ٢٠٠١، ص ١٨١-١٨٢).

مديريات التربية:

تمثل مديريات التربية في المحافظات الحلقة الوسطى بين وزارة التربية كجهة رئيسة لقيادة قطاع التربية في العراق، فهذه (المديريات) مسؤولة بنحو مباشر عن قيادة وادارة العملية التربوية في محافظات العراق. وفي الثمانينيات من القرن الماضي تم استحداث مديريات التربية على مستوى اقصية كل محافظة، وذلك لتخفيف الضغط على المديريات في مركز المحافظة، ولتسهيل تعامل ادارات المدارس والمواطنين في إنجاز شؤونهم عن قرب من دون الحاجة الى الذهاب الى مركز المحافظة.

ومديريات التربية في مراكز المحافظات أو نظيراتها المصغرة في مراكز الاقصية هي متناظرة مع الدوائر العامة الموجودة في مركز الوزارة. فمثلاً في كل مديرية عامة في الوزارة أو في المحافظة أو في القضاء ذات الدوائر والاقسام؛ هناك دائرة للشؤون الادارية، والمالية، والقانونية، والمباني، والامتحانات والتقويم، والرياضية والفنية، والاشراف والتطوير وغيرها.

ويفترض ان تكون لدى مدير المدرسة أضابير وملفات مناظرة لما عليها في مديرية التربية التي يرتبط بها ادارياً ومالياً وفنياً ليسهل عليه تنظيم عمله والتواصل معها أخذاً وعطاءً .

وفي اطار هذا الوصف البسيط فإن جميع مدارس تلك المحافظة ترتبط بالمديرية بدءاً من رياض الاطفال مروراً بالتعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي بأنواعه (الاكاديمي، والمهني: زراعي، وتجاري، وصناعي) وغيرها، وربما يتجاوز عددها في المديرية الواحدة الف مدرسة، وهذا ما يترتب عليها مسؤولية ومهام جسام، ويحصل الكثير من الازباك والتأخير، ولا سيما في مواسم تسليم الكتب والقرطاسية والتجهيزات والتخصصات المالية، فيحصل



من جراء ذلك ولعدم وجود سياقات واضحة وتقاليد عمل مستقرة يفهمها ويطبقها الجميع تأخير واخطاء ومشكلات، وتبرز من جراء ذلك شكاوى متبادلة. (خالد، ٢٠٠٧: ٦٩)

ومن الامور التي يفتقر لها جهازنا الاداري في العراق وبضمنها قطاع التربية هو توقف (مجلس الخدمة العامة) عن العمل، وعدم اعتماد معايير وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في ظل وصف وظيفي واضح ومحدد كما كان سابقاً، الا ان العهد الجديد في العراق اعتمد معايير الواسطة والرشى والقربى للتوظيف، وبالتالي ابتليت مديريات التربية بنسبة كبيرة منهم، لذا يحصل الكثير من الاخطاء والتأخير بسبب ضعف كفاءتهم، وربما رفض نسبة منهم حتى دخول دورات تأهيلية وتطويرية تناسب طبيعة الاعمال المكلفين بها.

وتتحمل مديريات التربية مسؤوليات ومهام كبيرة، لذا ليس سهلاً إدارة هذا الكم الهائل من المدارس والاعباء الكبيرة في إدارتها وضعف كفاءة العاملين وترهل عددهم يضاف لها، ضعف الهمة والشعور بالمسؤولية، مع قلة في التعاون والعمل الجمعي والتفاعل لاكتساب الخبرة. (Flo and Hill, 1995)

إن مديريات التربية كما يشير بعضهم تمارس المركزية وانظمة إدارية معرقله للعمل التربوي اكثر مما تكون محفزة للنجاح والتطور. (عقلة والصايم، ٢٠٠٥: ٢٢٥)

والمركزية في العمل الاداري من شأنها حصر السلطات والصلاحيات أجمعها بيد المديرية، وحرمان مديري المدارس من أي صلاحيات تمكنهم من علاج المواقف والمشكلات او المعوقات التي تعترضهم ذاتياً، وهذا احد مصادر الشكوى من مديري المدارس فعليهم ان يلجأوا الى المديرية لابلاغها عن أي شيء يحصل في مدارسهم بما فيها تأخر معلم عن الدوام أو غيابه ليوم او بعض يوم، ان المديرية بتشكيلاتها وواقعها يصعب عليها استيعاب جميع مشاغل وشكاوى وطلبات المدارس لذا، فالحاجة ماسه الى دراسة واقع العلاقة بين مديريات التربية ومديري المدارس لتحديد نقاط التماس الساخنة والاتفاق على سياقات عمل واضحة يعرف فيها كل طرف صلاحياته ومسؤولياته وحدود حركته، وان يكون لكل طرف كفايته من الصلاحيات بالتوازي مع عليه من مهام ومسؤوليات. (المدحيمي، ١٩٩٧: ١٢)

دراسات سابقة:

دراسات عربية:

- دراسة (بطانية، ٢٠١٢) :

عنوان الدراسة "معوقات عمل مديري المدارس في تربية اربد الاولى من وجهة نظرهم". هدفت الدراسة الى التعرف على المعوقات التي تواجه مديري المدارس في مديرية تربية اربد الاولى من وجهة نظرهم. وقد تم اختيار عينة الدراسة من المديرين والمديرات في مدارس تربية اربد في الاردن بالطريقة العشوائية وعددهم (١٣٥) مديراً ومديرة. اظهرت نتائج الدراسة، ان المعوقات المتصلة بعلاقة المدير مع المجتمع المحلي حصلت على المرتبة الاولى، وبدرجة عالية، وتلك المتصلة بالمعلمين بالمرتبة السادسة والاخيرة وبدرجة متوسطة، كما اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعاً لمتغير الجنس في حين كانت ذات دلالة احصائية لصالح الخبرة الطويلة. (بطانية، ٢٠١٢: ١٢)

- دراسة ( العجمي، ٢٠٠٥ ) :

عنوان الدراسة " درجة تقدير مديري ومديرات المدارس المتوسطة للمشكلات التي تواجههم في دولة الكويت " وكانت العينة مكونة من (١٦٠) مديراً ومديرة، وتم استخدام استخدام استبانة مكونة من ستة مجالات وهي : مجال الهيئة التدريسية والطلاب والمناهج ، والابنية والتجهيزات والمجتمع المحلي وادارة المنطقة التعليمية وقد توصلت الدراسة الى ان اكثر المعوقات اثرتك التي ترتبط بالمجتمع المحلي واقلها اثراً ما ارتبط بالمناهج ، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات افراد العينة تعزى لاثر المنطقة عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال المشكلات المتعلقة بالمناهج ، اضافة الى وجود فروق تعزى لاثر الجنس عند المشكلات المتعلقة بالهيئة التدريسية ولصالح الاناث، اما مجالات الاخرى فلا وجود فروق ذات دلالة احصائية . ( العجمي، ٢٠٠٥: ٢٢ )

- دراسة (الهنائي، ٢٠٠٣):

عنوان الدراسة "المعوقات الادارية المدرسية لدى مديري ومديرات المنطقة الداخلية". هدفت الدراسة الى معرفة اكثر المعوقات شيوعاً لدى مديري ومديرات المنطقة الداخلية ومساعدتهم ضمن اربعة محاور، هي: معوقات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي أو المصادر المالية والتجهيزات أو العلاقة بين المدرسة ومديرية التربية أو المنطقة والعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي. وكانت عينة الدراسة مكونة من (٨٣) مديراً ومديرة، وهم جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية، ومساعدتهم بالمنطقة الداخلية في المملكة العربية السعودية، وظهرت نتائج الدراسة ان اكثر المعوقات هي: كثرة المهام والاعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وعدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب الاجازات والنقل والانتداب وعدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية والبطء في تلبية حاجات المدارس من المعلمين وقلة اهتمام اولياء الامور بابنائهم. (الهنائي، ٢٠٠٣، ١٣)

- دراسة (الهباش، ٢٠٠٢):

عنوان الدراسة "المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها". هدفت الدراسة الى الكشف عن اكثر المشكلات التي تواجه مديري المدارس الجدد في محافظة غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي، إذ اعدت استبانة مكونة من (١٢٠) فقرة. وتم تطبيق الاستبانة على (٩٣) مدير مدرسة حكومية، و(٣١) مدير مدرسة تابعة لاشراف وكالة الغوث الدولية، وكانت نتائج الدراسة أن المديرين الجدد يعانون من مشكلات في كل المجالات، واكثرها حدة تلك المتعلقة بالادارة التعليمية والابنية، والتجهيزات، والمناهج. (الهباش، ٢٠٠٢: ١٧)

دراسة (المدهيمي، ١٩٩٧):

عنوان الدراسة "المشكلات التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية". هدفت الدراسة إلى الكشف عن المعوقات الإدارية التي تعوق إدارة المدرسة الثانوية باليمن. استخدم الباحث المنهج الوصفي، إذ تكونت عينة الدراسة من (٤٠) مديراً ومديرة و(١٦٠) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود مشكلات إدارية

تعوق الإدارة المدرسية الثانوية باليمن، أولها المعوقات التي تتعلق بمجال المناهج الدراسية، ومجال الأعمال الإدارية، ومجال المدرسة والمجتمع المحلي، ومجال الطلبة، ومجال المعلمين. ومن المشكلات كذلك قلة منح الحوافز، وازدحام الفصول بالطلاب، ونقص الإمكانيات، وضعف زيارة أولياء أمور الطلاب للمدرسة لمعرفة مستوى أبنائهم ومتابعتهم، وانخفاض رواتب المعلمين أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين. (المدحيمي، ١٩٩٧: ٢٣).

#### دراسات اجنبية:

##### - دراسة (ليمنغ، 1998، Liming) :

بعنوان "الضغوط الذي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية". هدفت الدراسة الى الكشف عن الضغوط الذي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية، وللبحث عن هذه الضغوط تمت مقابلة عينة من (٢٤) مديراً ومديرة، منهم (١٩) مديراً، و(٥) مديرات في الولايات المتحدة الاميركية، وكانت نتائج الدراسة: أن مديري المدارس العليا يواجهون مستوى اعلى في الضغوطات من المدارس المتوسطة، وان المديرات يواجهن ضغوطات اعلى من المديرين، ويجب تدريب المديرين قبل التعيين. (Liming, 1998, p:50)

##### - دراسة (ديروستويزن، 1996، Derwesthuizen) :

عنوان الدراسة "المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في كينيا"، هدفت الى تحديد أهم المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في كينيا. وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) مدير مقسمين على (١٠٠) مدير مبتدئ و(١٠٠) مدير ذي خبرة، وتوصلت نتائج الدراسة الى: ١- كثرة المعوقات التي تواجه المديرين هي عدم قدرة الطلبة على دفع الرسوم المقررة، وعدم مقدرتهم على شراء الكتب المدرسية، ونقص في التجهيزات والملاعب. ٢- نقص الدعم المالي. (Derwesthuizen, 1996, p:11)

##### - دراسة (سميث، 1992، Smith) :

عنوان الدراسة "اثر الخصائص الشخصية والبيئية في المسلكيات الادارية لمديري المدارس". هدفت الدراسة الى الوقوف على اثر الخصائص الشخصية والبيئية على المسلكيات الادارية لمديري المدارس مما يقلل من معوقات الجانب الاداري للمديرين، وقام الباحثون ببناء استبانة. تألفت عينة الدراسة من (١٦٠) مديراً ومديرة في الولايات المتحدة، وتوصلت نتائج الدراسة الى ان المديرين الاكبر سناً نزعوا الى قضاء وقت اطول لتطوير البيئة التعليمية وان المديرين الذين كانوا ذوي خبرة طويلة قضوا وقتاً اقل في هذا النشاط وكان المديرين يركزون على الجودة الانتاجية والابتكار كحافز شخصي يقضون وقتاً لتحديد هدف المدرسة وغاياتها. (Smith, 1992, p:55)

##### - دراسة (بلود وميلر، 1980، Blood and miller) :

عنوان الدراسة "الاحترق النفسي للمديرين والمشكلات التي تواجهها ادارة المدرسة في ولاية نيو مكسيكو الاميركية"، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٨) مديراً ومديرة للمرحلة الثانوية. لتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام

استبانة للتعرف على الاسباب التي تؤدي الى الاحتراق النفسي للمديرين، وكانت اهم الاسباب هي تزايد عدد الطلبة وعدم قبول المعلمين للنصائح والتوجيهات من المديرين بسبب انهم صاروا اكثر تأهيلاً وميلاً نحو تدريس تخصصاتهم وصعوبة المناهج الدراسي ومركزية الاشراف وتلقي المدير للتعليمات بصورة مستمرة.

(Blood and miller,1980 ، p:143)

#### منهج البحث:

اتباع المنهج الوصفي التحليلي لغرض تحقيق أهداف هذا البحث، ويُعد هذا المنهج الأكثر شيوعاً وانتشاراً، ويلبي متطلبات البحث في وصف الظاهرة وتفسيرها وتحليلها.

#### مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من مديري اقسام مديريات التربية وموظفيها العاملين في مديريات التربية في محافظة بغداد، ومن مديري المدارس الثانوية. ويوضح الجدول رقم (١) أعداد موظفي ومديري المدارس الثانوية في مديرتي تربية (الرصافة /٣، والكرخ /٣) .

جدول (١) مجتمع البحث

مدراء	موظفين	
١٢٥	١١٩٢	الرصافة/٣
١٨٠	١١٦٥	الكرخ/٣
٣٠٥	٢٣٥٧	المجموع

#### عينة البحث:

من المعروف أن النتائج التي يتم التوصل إليها من دراسة العينة تعمم على أفراد المجتمع المأخوذة منه، لذا وجب اختيار العينة بنحو دقيق بحيث تأتي ممثلة لمجتمعها أكثر ما يمكن (عدس، ١٩٩٩: ٢٤٥).

١- اختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية البسيطة بنسبة (٧،٩٢%) من مجتمع البحث، إذ بلغ عدد أفراد العينة (١٦٧) موظفاً وموظفة مديرتي التربية.

٢- اختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية البسيطة بنسبة (٢٠،٢٣%) من مجتمع البحث، إذ بلغ عدد أفراد العينة (١٢١) مديراً ومديرة.

#### أداتا البحث:

تتباين أدوات البحث تبعاً لأنسب أداة من شأنها أن تعطي أدق النتائج، إذ تتحدد الأداة استناداً الى متطلبات البحث وصيغته (علي، ٢٠٠٦: ١٢)، واستعملت استبانتان لجمع المعلومات المطلوبة، الأولى موجهة لمديري

الاقسام وموظفيها في مديريات التربية، والثانية موجهة لمديري المدارس الثانوية. وتم اعداد الاستبانة بالخطوات الآتية:

تصميم استبانتين استطلاعتين مفتوحتين تضمنت كل واحدة سؤالين:

- ❖ الاول: عن المشكلات الادارية ، والثاني عن اسبابها، وجرى توجيه الاستبانتين الى عدد من موظفي مديريات التربية والآخر الى عدد من مديري المدارس الثانوية.
- ❖ تمت مقابلة عدد من موظفي مديريات التربية ومديري المدارس لبلورة بعض الافكار والمقترحات لهذه الاداة.
- ❖ الرجوع إلى بعض الدراسات السابقة والأدبيات في مجال الإدارة العامة والإدارة التربوية ومقررات الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفي ضوء خبرة الباحثين والمناقشات مع اساتذة الجامعة المتخصصين واستناداً إلى نتائج الخطوات آتفة الذكر تم إعداد الاستبانتين بصيغتهما الاولى مكونة من (٦٠) فقرة، كما موضح في جدول رقم (٢).

#### جدول (٢)

توزيع الفقرات بصيغتها الاولى على وفق مجالات الاستبانة

ت	المجالات	الفقرات
	استبانة موظفي مديريات التربية:	
١-	المعوقات الادارية لموظفي مديرية التربية التي تواجههم من مديري المدارس الثانوية.	١٥
٢-	اسباب وقوع موظفي المديرية في خلل التعامل مع مديري المدارس الثانوية.	١٥
	<b>المجموع</b>	<b>٣٠</b>
	استبانة مديري المدارس الثانوية:	
١-	المعوقات الادارية لمديري المدارس التي تواجههم من موظفي مديرية	١٥
٢-	اسباب وقوع المديرين في خلل التعامل مع موظفي المديرية التربوية.	١٥
	<b>المجموع</b>	<b>٣٠</b>

وبعد الانتهاء من اعداد فقرات الأدوات بصورتها الأولى وضع مقياس ثلاثي متدرج (بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة) لكل فقرة تقابلها الأوزان (١,٢,٣) على التوالي. صدق الاداة:

عرضت الاستبانتان على (١٤) من المحكمين في شتى التخصصات التربوية والادارية لغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها، واقترح المحكمون تعديل بعض الفقرات وحذف بعضها الآخر. وقد اعتمد البحث نسبة (٨٠%)

لتحقيق صدق الفقرة. واصبح عدد الفقرات بشكلها النهائي (٥٦) فقرة بواقع (١٤) فقرة لكل مجال من مجالات الاربعة.

ثبات الاداتين:

وللتأكد من ثبات الأداة الاولى : المعتمدة في البحث تم اختيار عينة ثبات من خارج عينة البحث الاساسية بلغت (٣٠) موظفاً وموظفة، واعتمدت طريقة التجزئة النصفية بحسب معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصف الاول والنصف الثاني، إذ بلغ (٠,٩٢)، وباعتماد معادلة سبيرمان بروان التصحيحية بلغ معامل الارتباط (٠,٩٣)، كما تم اعتماد معادلة الفا كرونباخ للاتساق، وبلغت قيمة معامل ألفا لاستبانة المشكلات والاسباب الادارية لموظفي مديريات التربية (٠,٨٢).

أما الاداة الثانية: فقد اعتمد الاجراء نفسه، إذ تم اختيار عينة ثبات من خارج عينة البحث الاساسية بلغت (٣٠) مديراً ومديرة، واعتمدت طريقة التجزئة النصفية، وبحسب معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصف الاول والنصف الثاني، إذ بلغ (٠,٨٨)، وباعتماد معادلة سبيرمان بروان التصحيحية بلغ معامل الارتباط (٠,٩٠)، كما تم اعتماد معادلة الفا كرونباخ للاتساق، وبلغت قيمة معامل ألفا لاستبانة المعوقات والاسباب الادارية لمديري المدارس الثانوية (٠,٧٧).

تطبيق الاستبانتين:

بدأ تطبيق الاداتين في الشهر الاول من الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦ وذلك بتوزيع (٢٠٠) استمارة بين موظفي مديرتي التربية في الرصافة الثالثة، والكرخ الثالثة، و(١٥٠) استمارة بين مديري المدارس الثانوية في المديرتين أنفسهما، وبعد متابعة جادة وتعاون مع المدراء العاملين لمديرية التربية الرصافة ٣/ والكرخ ٣/ في توزيع الاستمارات تحققت استعادة (١٦٧) استمارة من مديرتي التربية من عينة موظفي التربية، و(١٢١) استمارة من عينة مديري المدارس، وجميعها صالحة للمعالجة الاحصائية والتحليل. الوسائل الاحصائية:

اعتمدت الوسائل الإحصائية التالية عن طريق الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss):

١- نسبة الاتفاق: لاستخراج نسبة المحكمين بشأن كل فقرة في أداة البحث، بحسب المعادلة الآتية:

$$٢- معادلة ارتباط بيرسون: لقياس معامل الثبات بمفهوم الاستقرار: \text{نسبة الموافقة} = \frac{\text{عدد الموافقين}}{\text{العدد الكلي}} \times 100$$

$$R = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

٣- معادلة الفا كرونباخ: لقياس معامل الثبات بمفهوم الاتساق:

$$\text{معامل الثبات} = (ن/ن-١) \times (١ - \text{مج ت}^٢) \times \text{ت}^٢$$

٤- معادلة فيشر: لوصف كل فقرة من فقرات أداة البحث ومعرفة قيمتها وترتيبها بالنسبة الى الفقرات الأخرى ضمن المجال الواحد لعرض النتائج بحسب القانون الآتي:

$$\frac{\text{الوسط المرجح} = 1 \times 3 \text{ت} + 2 \times 2 \text{ت} + 3 \times 1 \text{ت}}{\text{مج ت}}$$

الوسط المرجح

$$١٠٠ \times \frac{\text{القيمة القصوى}}{\text{الوزن المئوي}} =$$

القيمة القصوى

وتم اعتماد وسط فرضي نسبة الى أوزان البدائل المعتمدة في الاستبانة على النحو الآتي:

$$\text{الوسط الفرضي} = \frac{1+2+3}{3} = \frac{6}{3} = 2$$

وبذلك يكون الوسط الفرضي للفقرات هو (2)، وما زاد عليه يعد درجة مقبولة، وما يقل عنه يعد درجة غير مقبولة للفقرة.

عرض ومناقشة النتائج:

سيتم في هذا الجزء عرض ومناقشة النتائج، استناداً الى أسئلة الدراسة بحسب تسلسلها وعلى النحو الآتي :

أولاً: على مستوى النتيجة الكلية، والثاني على مستوى النتيجة الكلية لكل مجال، ومن ثم على مستوى فقرات كل مجال.

وسوف يتم تحليل ومناقشة الفقرات الثلاث الاولى في كل مجال باعتماد درجة قطع (٢) يقابلها وزن مئوي (٦٥%) لمستوى متوسط، واعتماد درجة (٢،٣٠٠) ووزن مئوي (٧٥%) فما فوق بوصف النتيجة مرتفعة أو حادة.

أولاً: عرض ومناقشة نتيجة السؤال الاول وهو: ما المشكلات الادارية التي يشكو منها موظفو مديريات التربية في تعاملهم مع مديري المدارس الثانوية.

ويشير الجدول (٣) الى ان النتيجة العامة (الكلية) للإجابة عن هذا السؤال كانت بوسط مرجح (١.٩٦٩) ووزن مئوي (٦٥،٥%)، وهي بمستوى متوسط وقريباً جداً من درجة القطع (٢)، وتعزى هذه النتيجة الى أن موظفي مديريات التربية يعانون مشكلات متوسطة في حجمها مع مديري المدارس الثانوية، وهذا يعني ان ثلثي فقرات هذا المجال أو (١٠) فقرات من (١٤) فقرة هي عدد فقرات هذا المجال بمنزلة معوقات في التعامل اليومي بين موظفي مديريات التربية ومديري مدارس الثانوية.

جدول (٣)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال معوقات موظفي مديرية التربية التي تواجههم من مديري المدارس الثانوية

المرتبـة	ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي%
١	١٠	ضعف التزام المديرين بإعادة الاستثمارات والنماذج والتقارير المطلوبة منهم.	٢,١١٩	٧٠,٦٥٨
٢	١	تأخر المديرين في الإجابة على مراسلاتنا.	٢,١١٣	٧٠,٤٥٩
٣	٦	كثرة المراجعات الشخصية للمديرين الى المديرية.	٢,١٠١	٧٠,٠٥٩
٤	٨	دفاع المديرين عن أخطاء منتسبيهم ولا سيما من المدرسين.	٢,٠٧٧	٦٩,٢٦١
٥	٢	نقص في اجابات المديرين على المكاتبات.	٢,٠٣٥	٦٧,٨٦٤
٦	٥	ضعف في تنظيم الاجابة وترتيبها.	٢,٠٢٣	٦٧,٤٦٥
٧	٤	ضعف في الصوغ اللغوية في اجابات مديري المدارس.	٢,٠١٧	٦٧,٢٦٥
٨	٧	الحاح المديرين الزائد في طلباتهم.	٢,٠١١	٦٧,٢٦٥
٩	٣	الارباك وعدم الوضوح في اجابة مديري المدارس.	١,٩٩٨	٦٦,٤٦٧
١٠	١١	تأخر مديري المدارس بتزويد المديرية بطلباتهم من المدرسين والتجهيزات والكتب وغيرهم.	١,٩٢٨	٦٤,٢٧١
١١	٩	تباطؤ المديرين في تسلم حصصهم من الكتب واللوازم والتجهيزات.	١,٩١٦	٦٣,٨٧٢
١٢	١٢	ضعف كفاءة المديرين في التعامل مع الشؤون المالية لمدرسته.	١,٨٢	٦٠,٦٦٦
١٣	١٣	مماثلة بعض المديرين في ترشيح مدرسين للدورات التدريبية.	١,٧٣١	٥٧,٧
١٤	١٤	الحاح بعض المديرين لترشيح مدرسيهم لمناصب او للدراسات العليا من دون استحقاق.	١,٦٢٥	٥٤,١١٦
		المعدل العام	١,٩٦٥	٦٥,٥

اما على مستوى الفقرات فيشير الجدول (٣) الى أن الفقرات الثلاث الاولى التي حصلت على أعلى النتائج حدة كانت على التوالي:

- حصلت الفقرة (١٠): (ضعف التزام مديري المدارس بإعادة الاستثمارات والنماذج والتقارير المطلوبة منهم) على المرتبة الاولى بوسط مرجح بلغ (٢,١١٩) ووزن مئوي (٧٠,٦٥٨%)، وهي بمستوى متوسط، وتعزى هذه النتيجة الى صعوبات يواجهها المديرون في التعامل مع هذه الاستثمارات، أو ان المعلومات غير متوافرة؛ لان معظم ادارات المدارس لم يعتمدوا الحاسوب في خزن وتنظيم عملهم، وربما ما يصلهم من استثمارات ونماذج غير واضحة وتصميمها غير مناسب.
- وحصلت الفقرة (١): (تأخر المديرين في الإجابة على مراسلاتنا) على المرتبة الثانية بمتوسط مرجح بلغ (٢,١١٣) ووزن مئوي (٧٠,٤٥٩%)، وهذه النتيجة بمستوى متوسط، وتعزى الى الاساليب التقليدية الروتينية البطيئة واعتماد المراسلات الورقية، وربما تحديد مهلة قصيرة للإجابة على مراسلات مديريات التربية، وكذلك كثرة



طلبات المديرية واغراق مديري المدارس بسيل مستمر من المراسلات تستنزف معظم وقتهم وتشغلهم عن التفكير في تطوير مدارسهم.

• حصلت الفقرة (٦): (كثرة المراجعات الشخصية للمديرين الى المديرية) على المرتبة الثالثة بوسط مرجح بلغ (٢،١٠١) ووزن مئوي (٧٠،٠٥٩%)، وهذه النتيجة فوق المتوسط بقليل، وتعزى شكاوى موظفي مديريات التربية من هذه المراجعات الى شعور مديري المدارس ان الكثير من طلباتهم وقضايا مدارسهم لن يتم إنجازها من قبل موظفي المديريات الا بمتابعتها شخصياً، وربما يقع سبب هذه المراجعات لامور شخصية ووساطات والحصول على أشياء ليس من استحقاقهم.

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني ومضمونه: ما أسباب وقوع مديري المدارس الثانوية في خلل التعامل مع موظفي مديريات التربية.

يوضح الجدول (٤) ان النتيجة العامة (الكلية) للإجابة على هذا السؤال تجسدت بوسط مرجح (٢،٠٣٧) ووزن مئوي (٦٧،٩%)، وهي بمستوى متوسط، وهذه النتيجة مناظرة في مستواها لنتيجة المعوقات التي تم عرضها في المجال السابق، وهي تترجم وجهة نظر موظفي مديريات التربية بشأن أسباب بروز مشكلات تعرقل انسيابية العلاقة بين موظفي المديرية ومديري المدارس، ومضامين الفقرات التفصيلية ستوضح أبرز الاسباب.

جدول (٤)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال أسباب وقوع المديرين في خلل التعامل مع موظفي المديرية

المرتبة	ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
١	٦	قلة استخدام الحاسوب والتكنولوجيا في العمل الاداري.	٢،٥٠٤	٨٣،٤٧١
٢	١٤	الصعوبات والعمليات المعقدة في عمليات الصرف المالي.	٢،٣٧١	٧٩،٠٦٣
٣	١١	كثرة الصراعات والخلافات السائدة في المدرسة تنعكس على اداء المدير.	٢،٢٧٢	٧٥،٧٥٧
٤	٤	وجود خلل في ضوابط اختيار المديرين.	٢،٢٣	٧٤،٣٨٠
٥	٧	قصور في تنظيم مكاتب المديرين وفي خزن المعلومات.	٢،١٩٠	٧٣،٠٠٣
٦	٢	اعتماد اليات عمل تقليدية.	٢،١٨١	٧٢،٧٢٧
٧	٥	قصور في برامج اعداد المديرين لعملهم الاداري.	٢،١٢٣	٧٠،٧٨٩
٨	١٠	تحاشي المدير تفويض بعض صلاحيات لمساعديه.	١،٩٢٥	٦٤،١٨٧
٩	١	ضعف مهارات مديري المدارس بنحو عام.	١،٩١٧	٦٣،٩١١
١٠	٨	اعتماد المديرين على مساعدين ليسوا اكفاء للعمل.	١،٨٦٧	٦٢،٢٥٨
١١	٣	قصور في فهم متطلبات الكتب المرسله لهم.	١،٨٣٤	٦١،١٥٧
١٢	١٣	غياب المحاسبة الادارية لمن يقصر من المديرين.	١،٧٦٨	٥٨،٩٥٣
١٣	١٢	ضعف الحماسة عند المدير وكثرة تذريره من عمله.	١،٦٨٥	٥٦،١٩٨

١٤	٩	انشغال المدير بامور ثانوية وعلاقات عامة وتأجيل ما هو اساسي.	١,٦٦١	٥٥,٣٧١
		المعدل العام	٢,٠٣٧	٦٧,٩

اما على مستوى الفقرات فيشير الجدول (٤) بأن الفقرات التي احرزت أعلى النتائج في اسباب وقوع مديري المدارس في خلل التعامل مع موظفي المديريات هي كالاتي:

• حصلت الفقرة (٦): (قلة استخدام الحاسوب والتكنولوجيا في العمل الاداري) على المرتبة الاولى بوسط مرجح بلغ (٢,٥٠٤) ووزن مئوي (٨٣,٤٧١%)، وهذه نتيجة مرتفعة في مستواها، وتعزى الى إدراك عينة البحث من مديري المدارس أهمية الاستعانة بالحاسوب لتسريع إنجاز العمل وحفظه وتنظيمه.

• وحصلت الفقرة (١٤): (الصعوبات والعمليات المعقدة في عمليات الصرف المالي) على المرتبة الثانية بوسط مرجح بلغ (٢,٣٧١) ووزن مئوي (٧٩,٠٦٣%)، وهي نتيجة مرتفعة، يمكن تأويل السبب الى الاجراءات الطويلة والمعقدة والجهات العديدة التي تمر عليها معاملة صرف الاستحقاق المالي للمدرسة، وبالتالي يحصل نوع من الضغط والانفعال والتأزم بين موظفي المديريات ومديري المدارس.

• وحصلت الفقرة (١١): (كثرة الصراعات والخلافات السائدة في المدرسة تنعكس على اداء المدير) على المرتبة الثالثة بوسط مرجح بلغ (٢,٢٧٢) ووزن مئوي (٧٥,٧٥٧%)، وهي نتيجة مرتفعة كأحد اسباب شكاوى موظفي المديرية من المديرين. وتعزى الى اطلاع موظفي المديرية على طبيعة الاجواء السائدة في بعض المدارس من صراعات وخلافات وتعطيل لدور المدرسة وادارتها في إنجاز الاعمال المطلوبة منهم، وبالتالي يحصل بين الطرفين مواقف متشنجة وعتب وشكوى.

ثالثاً: عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث: ما المشكلات الادارية التي يشكو منها مديرو المدارس الثانوية في تعاملهم مع موظفي مديريات التربية.

يوضح الجدول (٥) ان النتيجة العامة (الكلية) لهذا السؤال كانت بوسط مرجح (٢,١٩١) ووزن مئوي (٧٣,٣٣%)، وهي قريبة من المستوى المرتفع الذي تم اعتماده بوزن مئوي (٧٥%)، وهي تعبر عن عدد كبير من المعوقات والشكاوى التي يعاني منها مديرو المدارس الثانوية في تعاملهم مع موظفي مديريات التربية، ويعزى الى خلل في سياقات وقواعد العمل التي تنظم العلاقة بين الطرفين، وربما الى شعور الجهات الادارية الدنيا بالحييف والغبن من تعامل الجهات العليا معهم.

جدول (٥)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال معوقات مديري المدارس من موظفي مديرية التربية

المرتبة	ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
١	١٤	وقوف المديرية الى جانب اولياء الامور من دون الاطلاع على وجهة نظر المديرين.	٢,٥٠٤	٨٣,٤٧١
٢	١١	محاسبة المديرين عند التقصير واهمال مكافأتهم عند الاتقان.	٢,٤٤٦	٨١,٥٤٢

٨٠،٤٤٠	٢،٤١٣	تباطؤ المديرية في سد الشواغر عند حصولها.	١٣	٣
٧٨،٧٨٧	٢،٣٦٣	تحديد سقف زمني ضيق للإجابة على كتب المديرية.	١	٤
٧٧،٩٦١	٢،٣٣٨	دعوة المديرين لحضور نشاط او ندوة او اجتماع في اثناء الدوام الرسمي وترك مدارسهم.	٩	٥
٧٤،٩٣١	٢،٢٤٧	غموض الجداول والتقارير المطلوبة من المديرين المدارس.	٥	٦
٧٤،٩٣١	٢،٢٤٧	تأخر المديرية في تزويد المدارس بالتجهيزات والتخصيصات والكتب في الوقت المناسب.	٨	٧
٧٠،٧٩٨	٢،١٢٣	الطلب حضور المدير المفاجئ والعاجلة لاسباب غير مقنعة.	٦	٨
٧٠،٢٤٧	٢،١٠٧	الطلب من دعوة المدرسة للمشاركة بنشاط عاجل من دون ان يتاح لها الوقت للاعداد الجيد.	١٠	٩
٦٩،٩٧١	٢،٠٩٩	اعتماد لهجة حادة في مراسلات المديرية مع المديرين.	٣	١٠
٦٧،٤٩٣	٢،٠٢٤	غموض في طلبات ومراسلات المديرية.	٢	١١
٦٦،٦٦٦	٢	مزاجية التعامل مع المديرين لاعتبارات فئوية.	١٢	١٢
٦٤،٧٣٨	١،٩٤٢	اصرار من جانب مديري المديرية بعدم الاعتراف بأخطائهم.	٧	١٣
٦١،١٥٧	١،٨٣٤	تعسف في اعتماد سلطة المديرية كجهة عليا.	٤	١٤
٧٣،٠٣٣	٢،١٩١	المعدل العام		

اما على مستوى الفقرات فيشير الجدول (٥) الى الفقرات الثلاث الاولى التي حصلت على أعلى المراتب بوصفها اكثر الشكاوى حدة من وجهة نظر مديري المدارس موجهة ضد موظفي مديريات التربية كانت على التوالي:

- حصلت الفقرة (١٤): (وقوف المديرية الى جانب اولياء الامور من دون الاطلاع على وجهة نظر المديرين) على المرتبة الاولى بوسط مرجح بلغ (٢،٥٠٤) ووزن منوي (٨٣،٤٧١%)، وهذه نتيجة مرتفعة، ويعزى السبب الى تأزم العلاقة بين ادارات المدارس واولياء الامور، وتراجع المستوى التعليمي والنقص في متطلبات العمل والخدمات، وربما قسوة الادارة في تعاملها مع الطلبة من زاوية ضبطهم وغيرها، ومهما كانت الاسباب، فان المديرين يعتبرون على المديرية، أنها تستمع الى وجهة نظر أولياء الطلبة وتتعاطف وتقف الى جانبهم من دون استماع لوجهة نظر طرف المديرين.

- وحصلت الفقرة (١١): (محاسبة المديرين عند التقصير واهمال مكافاتهم عند الاتقان) على المرتبة الثانية بوسط مرجح بلغ (٢،٤٤٦) ووزن منوي (٨١،٥٤٢%)، وهي نتيجة مرتفعة، وهي بمنزلة عتب لعدم اعتماد معايير موضوعية محفزة للمديرين لا سيما، في التقارير النهائية للمشرفين التربويين . أو عند تفوق المدرسة في نتائج الثانوية العامة، أو عند احراز تفوق في احد المجالات وغيرها من عوامل التمييز والابداع.

- وحصلت الفقرة (١٣): (تباطؤ المديرية في سد الشواغر عند حصولها) على المرتبة الثالثة بوسط مرجح بلغ (٢،٤١٣) ووزن منوي (٨٠،٤٤٠%)، وهي نتيجة مرتفعة؛ لأن أكثر ما يمثل صعوبة وقلقاً لدى المدير هو وجود شواغر في مدرسته، وتباطؤ الجهات ذات العلاقة في مديرية التربية بسد الشواغر من المدرسين بالسرعة

المطلوبة، ولا سيما المدرسين من ذوي التخصصات العلمية والانجليزية وقواعد اللغة كونها مهمة جداً لجميع المراحل الدراسية وهي بالتأكيد اشد اهمية مع طلبة المرحلة الثانوية المتوجهين لاداء امتحانات الثانوية العامة. رابعاً: عرض ومناقشة نتائج السؤال الرابع ومضمونه: ما أسباب وقوع موظفي مديرية التربية في خلل التعامل مع مديري المدارس.

يوضح الجدول (٦) ان النتيجة العامة (الكلية) للإجابة على هذا السؤال تجسدت بوسط مرجح (٢٠٢٤) ووزن منوي (٦٧،٤٣٣%)، وهي بمستوى متوسط، وهذه النتيجة مناظرة في مستواها لنتيجة المعوقات التي تم عرضها في المجال السابق، وهي تترجم وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بشأن أسباب بروز مشكلات تعرقل انسيابية العلاقة بين موظفي المديرية ومديري المدارس، ومضامين الفقرات التفصيلية ستوضح أبرز الاسباب.

جدول (٦)

الوسط المرجح والوزن المنوي لفقرات مجال أسباب وقوع موظفي المديرية في خلل التعامل مع مديري المدارس الثانوية

المرتبة	ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المنوي %
١	٢	اعتماد موظفي المديرية آليات وسياقات عمل تقليدية.	٢٠٢٨٧	٧٦،٢٤٧
٢	٥	تسلم الكثير من الاداريين مواقع في المديرية دون اعداد مسبق لعملهم.	٢٠٢٦٣	٧٥،٤٤٩
٣	٨	اعتماد المكاتبات الورقية وقلّة توظيف الحاسوب والتكنولوجيا في العمل الاداري.	٢٠٢٥٧	٧٥،٢٤٩
٤	١٣	ضعف تفويض الصلاحيات لتخفيف العبء عن المدير.	٢٠٢٣٣	٧٤،٤٥١
٥	١٢	المركزية في العمل الاداري وتمركز الصلاحيات بيد المدير.	٢٠١٧٣	٧٢،٤٥٥
٦	١٠	إسناد أقسام في المديرية لغير ذوي الاختصاص.	٢٠١٦١	٧٢،٠٥٥
٧	١١	كثرة التنقلات بين موظفي المديرية وضياع الخبرة المتراكمة.	٢٠٠٩٥	٦٩،٨٦٠
٨	١	ضعف كفاءة الاداريين العاملين في المديرية ينعكس على مديري المدارس.	٢٠٠٨٩	٦٩،٦٦٠
٩	٤	وجود خلل في اختيار موظفي المديرية من غير ذوي الكفاءة.	٢٠٠١١	٦٧،٠٦٥
١٠	٦	ارياك في مكاتب موظفي المديرية وتأخر المعاملات.	١٠٨٤٤	٦١،٤٧٧
١١	٧	خلل في تنظيم اضاابير وملفات المديرية والمدارس في نسق متماثل لتسهيل	١٠٨١٤	٦٠،٤٧٩

المراسلات.			
انشغال موظفي المديرية بالعلاقات الشخصية على حساب إنجاز عمل المدارس.	٩	١٢	٥٨،٤٨٣
ضعف في صوغ الكتب والمراسلات من المديرية الى المدارس.	٣	١٣	٥٦،٤٨٧
التغيير المستمر بالانظمة والتعليمات تترك عمل مديري المدارس.	١٤	١٤	٥٥،١٦٦
المعدل العام			٦٧،٤٣٣

يشير الجدول (٦) الى ان الفقرات الثلاث الاولى التي أحرزت أعلى المراتب في هذا المجال هي:

• حصلت الفقرة (٢): (اعتماد موظفي المديرية آليات وسياقات عمل تقليدية) على المرتبة الاولى بوسط مرجح بلغ (٢،٢٨٧) ووزن منوي (٧٦،٢٤٧%)، وهذه نتيجة مرتفعة؛ لانها تتجاوز المعيار المعتمد (٧٥،٠%)، وتعتبر عن اتهامات متبادلة بين موظفي المديرية ومديري المدارس بأن كل طرف يتهم الطرف الاخر بأنه ما زال يعتمد أساليب تقليدية بعيدة عن التكنولوجيا والحاسوب في عملهم، وهي دلالة كم نحن بعيدون عن آليات العمل المتطورة في إدارتنا.

• وحصلت الفقرة (٥): (تسلم الكثير من الاداريين مواقع في المديرية من دون اعداد مسبق لعملهم) على المرتبة الثانية بوسط مرجح بلغ (٢،٢٦٣) ووزن منوي (٧٥،٤٤٩%)، وهي تقع في إطار المستوى المرتفع، وتعزى الاشارة الى هذا السبب من قبل مديري المدارس الى معرفتهم أن نسبة كبيرة من الاداريين يتم تعيينهم في مديريات التربية لأسباب غير موضوعية ولا تتوافر فيهم الخبرة والكفاءة والمؤهل، وانما تتدخل الواسطات والاحزاب والسياسة في تعيينهم، وهذا ما يمثل خللاً كبيراً في العمل، وينعكس بآثاره على مديري المدارس في تعاملهم اليومي معهم.

• وحصلت الفقرة (٨): (اعتماد المكاتبات الورقية وقلة توظيف الحاسوب والتكنولوجيا في العمل الاداري) على المرتبة الثالثة بوسط مرجح بلغ (٢،٢٥٧) ووزن منوي (٧٥،٢٤٩%)، وهي نتيجة مرتفعة ذلك؛ لأن مضمونها يشابه العديد من الفقرات التي تعزى الى العديد من مصادر الشكوى بين مديري المدارس وموظفي المديرية الى غلق الاساليب المعتمدة في الادارة والمراسلات وفي خزن وتنظيم الملفات والمعلومات، لتكون هذه مشكلة دائمية وموضع شكوى وتشنج بين الطرفين، ذلك لأن الاساليب الورقية في الادارة لم تعد تنسجم مع طبيعة العصر وواقعه السريع.

خامساً: عرض ومناقشة نتائج السؤال الخامس، وهو: ما نتائج المقارنة بين المشكلات والاسباب الادارية الاكثر حدة التي يشكو منها موظفو مديريات التربية مع تلك التي يشكو منها مديرو المدارس الثانوية.

١- على مستوى المعوقات:

يشير الجدولين السابقين (٣) و(٥) الى النتائج الكلية، نجد ان المعدل العام للوسط الحسابي لشكوى موظفي المديرية كان (١،٩٦٥) ووزن منوي (٦٥،٥%)، في حين كان الوسط الحسابي لشكوى مديري المدارس (٢،١٩١) ووزن منوي (٧٣،٠٣٣%)، وتوضح المقارنة أن حدة المعوقات التي يشكو منها مديرو المدارس اكثر من تلك المعوقات التي يشكو منها موظفو المديرية، ويعزى السبب (كما يعتقد) الى ان المديرين هم الجهة

الاضعف في العلاقة والعبء الذي يتحملونه في الغالب أكبر وظروف العمل مع المديرين أصعب وأكثر تشعباً وتنوعاً.

٢- على مستوى اسباب الشكوى والمعوقات:

يتضمن الجدولان (٤) و(٦) المعدل العام والنتيجة (الكلية) لأسباب التي يراها موظفو المديرية ومديرو المدارس أسباباً تخل بأسس العلاقة بين الطرفين، نجد أنها كانت من وجهة نظر موظفي المديرية بوسط مرجح (٢٠٢٣) ووزن مئوي (٦٧،٤٣٣%)، في حين نجدها من وجهة نظر مديري المدارس (٢٠٣٧) ووزن مئوي (٦٧،٩%)، وبعد المقارنة بين النتيجتين، يلاحظ أن الاسباب التي تخل بالعلاقة من وجهة نظر مديري مدارس هي أكثر بنحو طفيف من تلك التي اشار اليها موظفو مديريات التربية مقارنة مع حدة المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس وهي نتيجة متوقعة .

استنتاجات الدراسة:

استناداً الى نتائج الدراسة يمكن استنتاج الآتي:

- ١- أن المشكلات الادارية التي يشكو منها مديرو المدارس هي اكثر حدة وحجماً من تلك المعوقات التي يشكو منها موظفو مديريات التربية.
- ٢- أن عمق وحجم الاسباب التي شخصها مديرو المدارس هي اكبر بنحو طفيف من تلك التي حددها موظفو مديريات التربية.
- ٣- أن ابرز المعوقات التي يواجهها موظفو المديرية مع مديري المدارس هي ضعف التزامهم بإعادة الاستثمارات وتأخر الاجابة على المراسلات وغيرها.
- ٤- أن ابرز المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس مع موظفي المديرية هي وقوف المديرية الى جانب اولياء الامور قبل الاطلاع على وجهة نظر المديرين، ومحاسبة المديرين لاي سبب واهمال مكافأتهم عند الاجادة، وكذلك التأخير في سد الشواغر في عدد المدرسين.
- ٥- هناك ضعف في استخدام الحاسوب وتكنولوجيا الادارة، وان العمل الاداري التقليدي هو السائد في كلا الطرفين برغم تبادل الاتهامات وهو أحد أبرز اسباب تعثر العمل وتشنج العلاقة بينهما.

التوصيات:

استناداً للاستنتاجات توصي الدراسة بعدد من المعالجات الآتية:

- ١- إعادة النظر بطبيعة العلاقة بين موظفي المديرية ومديري المدارس الثانوية، ومعالجة نقاط الخلاف والتوافق على وضع أسس وقواعد سليمة تعتمد من الطرفين وبناء الثقة بينهما.
- ٢- اعداد نماذج من الاستثمارات والجداول وتيسيرها ليكون بمقدور مديري المدارس التعامل معها بسهولة واعادتها للمديرية.
- ٣- احترام موظفي المديرية وجهة نظر مديري المدارس في حال حصول شكوى من اولياء الامور وتبني موقف موضوعي وعادل وتجنب اصدار احكام مسبقة قبل سماع وجهة نظرهم.

- ٤- التوسع في اعتماد الحاسوب والتقانات الحديثة في الادارة والتواصل السريع من الطرفين.
- ٥- تثمين الادوار التي يقوم بها الطرفان، والنظر للعلاقة بينهما عل أنها تكاملية وتفاعلية ونبيلة والهدف المشترك لهما هو تحقيق تعليم ذي جودة ومتطور.
- ٦- وضع معايير موضوعية لتقييم عمل كل من موظفي المديریات ومديري المدارس في تعاملهم مع بعض، وتثمين مجموعة من كلا الطرفين نهاية العام الدراسي بجوائز مادية وكتب شكر وتقدير.

المقترحات:

- إن أفضل البحوث ما يثير أسئلة أكثر مما يجيب عنها، وانطلاقاً من ذلك نقترح الدراسات الآتية:
- ١- دراسة مصادر الشكوى المتبادلة بين الموظفي العاملين في الموارد البشرية ومديري المدارس لتكون (أكثر عمقاً وتخصصاً).
- ٢- دراسة لاقتراح برنامج عملي ينظم العلاقة بين موظفي مديريات التربية ومديري المدارس.
- ٣- دراسة للكشف عن الخلفية العلمية/ التخصصية لموظفي مديريات التربية ومدى تطابقها مع طبيعة الأعمال الموكلة بهم.
- ٤- دراسة اثر استخدام التقانات الحديثة والحاسوب في العمل الاداري التربوي.

**Sources mutual complaint among the Directorates of Education staff and directors of Secondary schools in the province of Baghdad in light of some variables**

**Abstract**

A field study aimed at identifying the sources of mutual complaints among the Directorates of Education staff of their departments and management and run it in their daily dealings with principals in the province of Baghdad, and adopt approach. It was determined the research consists of (2357) male and female employees and 305 randomly stratified simple by the rate of (7%) from the research community as the number of sample reached (167) male and female employees, and selected sample was randomly stratified simple by the rate of (39.67%) of the research community, as the number of sample was (121) principals. It was constructed two questionnaires, the first included (28) items and the second contained (28) items. And the two researchers made sure of their validity and reliability. Results were analyzed by statistical software (SPSS), the two questioners were applied in the second semester of the academic year 2015–2016. The study has found the following results: the sources of complaint suffered by school principals are sharper and larger than those of complaints suffered by the Directorates of Education staff, and the depth and size of the reasons which were characterized by the principles are bigger little about from those identified by the Directorates of Education staff, and the research has made .a number of recommendations and suggestions

**Key words:** sources of mutual complaints, the staff of directorates of education, secondary schools in the province of Baghdad managers.



## المصادر العربية:

- ١- ابو عودة ، فوزي حرب(٢٠٠٤) : واقع التعاون بين الادارة المدرسية والمجتمع المحلي في مرحلة الثانوية بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة ، فلسطين .
- ٢- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٧) : الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرون، دار الفكر العربي، ط٢ ، القاهرة .
- ٣- الاغبري ، عبد الصمد (٢٠٠٠) : الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية ، بيروت.
- ٤- البديري ، طارق عبد الحميد(٢٠٠١) : الاساليب القيادية والادارية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ، عمان ، ٢٠٠١.
- ٥- البديري ، طارق(٢٠٠٥) : الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان .
- ٦- بطانية ، وليد سعيد(٢٠١٢) : معوقات عمل مديري ومديرات المدارس في تربية اربد الاولى من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة جرش ، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الاردن .
- ٧- التاج، رضا كامل (١٩٩٣) : مشكلات طلبة المدارس الثانوية الصناعية في الاردن ، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية ، عمان، الاردن .
- ٨- جابر ، عبد الحميد جابر(٢٠٠٠) : مدرس القرن الحادي والعشرين الفعال: المهارات والتنمية المهنية ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- ٩- حلمي، محمد عبد الله (٢٠٠٠): استراتيجيات النهوض بواقع التعليم الزراعي في العراق، مطبعة جامعة الموصل.
- ١٠- خالد، بن دهش وآخرون(٢٠٠٧) : الإدارة والتخطيط التربوي : اسس نظرية وتطبيقات عملية ، مكتبة الراشد، الرياض.
- ١١- خليل ، نبيل سعد(٢٠٠٩) : الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الاداري المعاصر ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى .
- ١٢- ربيع ، هادي مشعان(٢٠٠٦) : الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان .
- ١٣- الزيود ، نادر فهمي , وآخرون(١٩٩٩) : التعليم والتعلم الصفي ، دار النشر ،الأردن ، عمان .
- ١٤- سالم ، مريم احمد علي (١٩٩٨) : الصعوبات الادارية والتقنية التي تعاني منها التربية المهنية في المرحلة الاساسية في التعليم العام في محافظة الكرك - الاردن، جامعة القديس يوسف، بيروت.

- ١٥- سليمان، مهدي (١٩٩٩) : معوقات العمل في الادارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الاساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطوكرم، رسالة ماجستير، غير منشورة ، جامعة نجاح الوطنية ، نابلس.
- ١٦- شرف صبحي (٢٠٠٩) : الادارة المدرسية الحديثة ، دار الزهراء للنشر والتوزيع ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- ١٧- العتابي، حسن خطاب صخي (١٩٩٨): القيادة الإدارية، بغداد، وزارة التربية، الإعداد والتدريب، مكتب الفنون للطباعة.
- ١٨- العجمي ، سعد محمد (٢٠٠٥) : درجة تقدير مديري ومديرات المدارس المتوسطة للمشكلات التي تواجههم في دولة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد، الاردن .
- ١٩- عطوي ، جودة (٢٠٠٤) : الادارة المدرسية الحديثة : مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان .
- ٢٠- عقله، حسن، والصائم محمد (٢٠٠٥) : الإدارة المدرسية: اتجاهات معاصرة ،مكتبة الخبتي الثقافية .
- ٢١- عوض الله ، عصام الدين بربر آدم (٢٠١٣) : الادارة التربوية في القرن الواحد والعشرين، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الاولى ، العين ، الامارات العربية المتحدة .
- ٢٢- الفريجات، غالب عبد المعطي(٢٠٠٠) : الادارة والتخطيط التربوي: تجارب عربية متنوعة ، دائرة المطبوعات والنشر ، عمان.
- ٢٣- الفقي عبد المؤمن فرج (١٩٩٤) : الادارة المدرسية المعاصرة ، منشورات جامعة قاريونس ، بنغازي .
- ٢٤- القيسي، عامر ياس خضير(١٩٩٠) : الصعوبات التي تواجه تسريع الطلبة الموهوبين في العراق ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية ابن رشد، جامعة بغداد .
- ٢٥- اللصامة ، محمد (٢٠١٠) : مبادئ الادارة المدرسية ، دار الكتاب الثقافي ، اربد .
- ٢٦- المجالي، فايز(٢٠٠٠) : الصعوبات التي تواجهها الادارة المدرسية واثرها في تحصيل الطلبة من وجهة نظر المديرين والمعلمين المدارس الاساسية في لواء قصبة الكرك، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القديس يوسف، بيروت .
- ٢٧- المجالي، فايز(٢٠٠٠) : الصعوبات التي تواجهها الادارة المدرسية واثرها في تحصيل الطلبة من وجهة نظر المديرين والمعلمين المدارس الاساسية في لواء قصبة الكرك، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القديس يوسف، بيروت .
- ٢٨- المدحيمي، منصور قاسم (١٩٩٧) : المشكلات التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية جامعة اليرموك، الأردن .
- ٢٩- المفيدي ، الحسن محمد، (١٩٩٧) : "معوقات الاشراف التربوي كما يراه المشرفين والمشرفات في محافظة الاحساء التعليمية"، رسالة ماجستير ، مجلة البحوث التربوية بجامعة قطر، العدد الثاني عشر .

- ٣٠- نظام المدارس الثانوية رقم ٢ لسنة ١٩٧٧ وتعديلاته .
- ٣١- الهباشي، أسامة محمد (٢٠٠٢) : المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الاسلامية غزة.
- ٣٢- الهنائي ، فاطمة (٢٠٠٢) : معوقات الادارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القاهرة ، مصر.
- المصادر الاجنبية :

- 1- Blood, j, and Miller, I. (1980)."Factors affecting and principal ship yesterday and Today". The New Mexico principal ship study. Part1. (Eric production services.143-175.
- 2- Derwesthuizen,P and Waketari,A (1998). Problems facing beginning school principle on Kenya:Paper presented at annual meeting of American Educational Research association, ERIC:No:11.
- 3- Flo,A,D Hill and.(1995)Establishing a Collaborative climate: Perceptions of first year principals and facultu.EricService 1995,SanFrancisco,CA.April.
- 4- Liming.(1998). Stress sources and coping strategies of secondary public school principals,Un published doctoral, university of Denver, internet, no,AAC991358.
- 5- Smith, Elbert.(1992) Principal leadership. Faculty, Teacher Compliance, and school effectiveness. Dissertation Abstracts, In Ternational.Vol(55) no (6)USA:University Micro films Inc, December.