



مجلة



كلية التربية

مجلة علمية محكمة. ربع سنوية

الرؤية



أن تكون دورية علمية متميزة متخصصة في نشر المقالات والبحوث التربوية والنفسية. نسعى إلى التميز في نشر الفكر التربوي المتجدد والمعاصر، والإنتاج العلمي ذي الجودة العالية للباحثين في مجال: التربية وعلم النفس، بما يعكس متابعة المستجدات، وتحقيق التواصل بين النظرية والتطبيق

الرسالة



نشر وتناقل الثقافة العلمية بين المتخصصين في المعاهد والمؤسسات العلمية المناظرة والمتخصصين من التربويين في الميدان التربوي من المعلمين والقيادات التربوية والباحثين، والارتقاء بمستوى الأداء في مجال التدريس والبحث العلمي من خلال نشر الأبحاث المبتكرة وعرض الخبرات الإبداعية ذات الصلة بهذا المجال، وإيجاد قنوات للتواصل والتفاعل بين أهل التخصصات المختلفة في الميدان التربوي على المستوى المحلي، والعربي، والدولي، مع تأكيد التنوع والانفتاح والانضباط المنهجي، ومتابعة الاتجاهات العلمية والفكرية الحديثة في المجال التربوي ونقلها للأوساط التربوية في مستوياتها المختلفة بغرض المساهمة في صناعة المعرفة

السنة الثالثة عشر
العدد (٤٤)



أكتوبر ٢٠٢٥

حقوق الطبع محفوظة

التقديم الدولي للطباعة: 2314-7423

التقديم الدولي الإلكتروني: 2735-5691

التقديم الدولي للطباعة: 2314-7423 البريد الإلكتروني: j_foed@Aru.edu.eg

التقديم الدولي الإلكتروني: 2735-5691 الموقع الإلكتروني: https://foejournals.ekb.eg

مجلة كلية التربية - جامعة العريش - مجلة علمية محكمة ربع سنوية - السنة الثالثة عشر العدد (٤٤) أكتوبر ٢٠٢٥



مجلة كلية التربية

علمية محكمة ربع سنوية

(السنة الثانية عشر - العدد الرابع والأربعون - أكتوبر ٢٠٢٥)

<https://foej.journals.ekb.eg>

j_foea@aru.edu.eg



قائمة هيئة تحرير مجلة كلية التربية جامعة العريش

م	الاسم	الدرجة والترخيص	الصفة
أولاً: الهيئة الإدارية العليا للمجلة			
١	أ.د حسن عبد المنعم الدمرداش	رئيس الجامعة	
٢	أ.د. محمد مختار المرادني	أستاذ. تكنولوجيا التعليم	عميد الكلية
٣	السيد الأستاذ أشرف عبد الفتاح	أمين عام الجامعة	
٤	السيد الأستاذ صبري عطية	عضو قانوني	
ثانياً - الهيئة الإدارية للتحرير (مجلس الإدارة)			
١	أ.د. زكريا محمد هيبه	أستاذ تربية الطفل بقسم أصول التربية	وكيل الكلية للدراسات العليا - نائب رئيس مجلس الإدارة
٢	أ.د. نبيلة عبد الرؤوف شراب	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة	وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب - عضو مجلس الإدارة
٣	أ.د. عصام عطية عبد الفتاح	أستاذ أصول التربية	رئيس قسم أصول التربية - عضو مجلس الإدارة
٤	أ.د نبيلة عبد الرؤوف شراب	أستاذ علم النفس التربوي	رئيس قسم علم النفس التربوي - عضو مجلس الإدارة
٥	أ.د صالح محمد صالح	أستاذ المناهج وطرق التدريس	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس - عضو مجلس الإدارة
٦	أ.م.د أحمد إبراهيم سلمي أرناؤوط	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة	رئيس قسم الإدارة التعليمية والتربية المقارنة - عضو مجلس الإدارة



٧	أ.م.د يسري أحمد سيد عيسى	أستاذ التربية الخاصة	رئيس قسم التربية الخاصة - عضو مجلس الإدارة
٨	أ.م.د عزة حسن محمد	أستاذ الصحة النفسية	رئيس قسم الصحة النفسية - عضو مجلس الإدارة
٩	أ. أحمد محمد الغباشي		أمين الكلية

ثانياً- الهيئة الفنية (الفريق التنفيذي) للتحضير

١	أ.د. محمد رجب فضل الله	أستاذ المناهج وطرق التدريس	رئيس التحرير (رئيس الفريق التنفيذي)
٢	أ.م.د محمد علام طلبة	أستاذ مساعد (مشارك) - مناهج وطرق التدريس	نائب رئيس هيئة التحرير - مسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر
٣	أ.م.د كمال طاهر موسى	أستاذ مساعد (مشارك) - مناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير - مسؤول الطباعة والنشر والتدقيق اللغوي
٤	د. حسن راضي حسن محمد	مدرس تكنولوجيا التعليم	عضو هيئة تحرير - ومسؤول إدارة الموقع الإلكتروني للمجلة عبر بنك المعرفة
٥	د. أسماء محمد الشاعر	أخصائي علاقات علمية وثقافية - باحثة دكتوراه	عضو هيئة تحرير - إداري ومسؤول التواصل مع الباحثين
٦	د. مها سمير محمود سليمان	مدرس - بقسم أصول التربية	عضو هيئة تحرير - مسؤول متابعة الأمور المالية

ثالثاً- الهيئة الفنية (المعاونة) للفريق التنفيذي للتحضير

١	م.م. أحمد محمد حسن سالم	مدرس مساعد تكنولوجيا تعليم	عضو هيئة تحرير - إدارة الموقع الإلكتروني للمجلة
٢	م.م. ناصر أحمد عابدين مهران	مدرس مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية	عضو هيئة تحرير - مساعد لمسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر - تجهيز العدد للنشر



٣	م. م. شيماء صبحي	مدرس مساعد بقسم المناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير - مساعد لمسؤول الطباعة والنشر وتجهيز العدد
٤	م. م. حسناء علي حامد	مدرس مساعد بقسم علم النفس	عضو هيئة التحرير - مساعد مسؤول الاتصالات والعلاقات الخارجية والتواصل مع الباحثين
٥	أ. محمود إبراهيم محمد	مدير إدارة الشؤون المالية	عضو هيئة تحرير - المسؤول المالي
رابعاً - أعضاء هيئة التحرير من الخارج			
١	أ. د. عبد الرازق مختار محمود	أستاذ المناهج وطرق التدريس	كلية التربية - جامعة أسيوط
٢	أ. د. مایسة فاضل أبو مسلم أحمد	أستاذ علم النفس التربوي	المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي
٣	أ. د. ریم أحمد عبد العظیم	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	كلية البنات - جامعة عين شمس



قواعد النشر بمجلة كلية التربية بالعريش

١. تنشر المجلة البحوث والدراسات التي تتوافر فيها الأصالة والمنهجية السليمة على ألا يكون البحث المقدم للنشر قد سبق وأن نشر، أو تم تقديمه للمراجعة والنشر لدى أي جهة أخرى في نفس وقت تقديمه للمجلة.

٢. تُقبل الأبحاث المقدمة للنشر بإحدى اللغتين: العربية أو الإنجليزية.

٣. تقدم الأبحاث - عبر موقع المجلة ببنك المعرفة المصري

<https://foej.journals.ekb.eg>

إلكترونياً مكتوبة بخط (Simplified Arabic)، وحجم الخط ١٤، وهوامش حجم الواحد منها ٢.٥ سم، مع مراعاة أن تتسق الفقرة بالتساوي ما بين الهامش الأيسر والأيمن (Justify). وترسل إلكترونياً على شكل ملف (Microsoft Word).

٤. يتم فور وصول البحث مراجعة مدى مطابقتها من حيث الشكل لبنط وحجم الخط ، والتنسيق ، والحجم وفقاً لقالب النشر المعتمد للمجلة ، علماً بأنه يتم تقدير الحجم وفقاً لهذا القالب ، ومن ثم تقدير رسوم تحكيمه ونشره.

٥. يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث بما في ذلك الأشكال والرسوم والمراجع والجداول والملاحق عن (٢٥) صفحة وفقاً لقالب المجلة. (الزيادة برسوم إضافية). ويتم تقدير عدد الصفحات بمعرفة هيئة التحرير قبل البدء في إجراءات التحكيم

٦. يقدم الباحث ملخصاً لبحثه في صفحة واحدة، تتضمن الفقرة الأولى ملخصاً باللغة العربية، والفقرة الثانية ملخصاً باللغة الإنجليزية، وبما لا يزيد عن ٢٠٠ كلمة لكل منها.

٧. يكتب عنوان البحث واسم المؤلف والمؤسسة التي يعمل بها على صفحة منفصلة ثم يكتب عنوان البحث مرة أخرى على الصفحة الأولى من البحث ، والالتزام في ذلك بضوابط رفع البحث على الموقع.

٨. يجب عدم استخدام اسم الباحث في متن البحث أو قائمة المراجع ويتم استبدال الاسم بكلمة "الباحث"، ويتم أيضاً التلخيص من أية إشارات أخرى تدل على هوية المؤلف.

٩. البحوث التي تقدم للنشر لا تعاد لأصحابها سواء قبل البحث للنشر، أو لم يُقبل. وتحتفظ هيئة التحرير بحقوقها في تحديد أولويات نشر البحوث.



١٠. لن ينظر في البحوث التي لا تتفق مع شروط النشر في المجلة، أو تلك التي لا تشتمل على ملخص البحث في أي من اللغتين ، وعلى الكلمات المفتاحية له.
١١. يقوم كل باحث بنسخ وتوقيع وإرفاق إقرار الموافقة على اتفاقية النشر. وإرساله مع إيصال السداد ، أو صورة الحوالة البريدية أو البنكية عبر إيميل المجلة J_foea@Aru.edu.eg قبل البدء في إجراءات التحكيم
١٢. يتم نشر البحوث أو رفض نشرها في المجلة بناءً على تقارير المحكمين، ولا يسترد المبلغ في حالة رفض نشر البحث من قبل المحكمين.
١٣. يُمنح كل باحث إفادة بقبول بحثه للنشر بعد إتمام كافة التصويبات والتعديلات المطلوبة.
١٤. في حالة قبول البحث يتم رفعه على موقع المجلة على بنك المعرفة المصري ضمن العدد المحدد له من قبل هيئة التحرير ، ويُرسل للباحث نسخة بي دي أف من العدد ، وكذلك نسخة بي دي أف من البحث (مستلة) .
١٥. يمكن - في حالة الحاجة - توفير نسخة ورقية من العدد ، ومن المستلات مقابل رسوم تكلفة الطباعة ، ورسوم البريد في حالة إرسالها بريدياً داخل مصر أو خارجها.
١٦. يجدر بالباحثين (بعد إرسال بحوثهم ، وحتى يتم النشر) المتابعة المستمرة لكل من:
- موقع المجلة المربوط ببنك المعرفة المصري

<https://foej.journals.ekb.eg>

-وبريده الإلكتروني الشخصي لمتابعة خط سير البحث عبر رسائل تصله تبعاً من إيميل

المجلة الرسمي على موقع الجامعة J_foea@Aru.edu.eg

جميع إجراءات تلقي البحث، وتحكيمه، وتعديله، وقبوله للنشر، ونشره ؛ تتم عبر موقع المجلة ، وإيصالها الرسمي، ولا يُعتد بأي تواصل بأية وسيلة أخرى غير هاتين الوسيلتين الإلكترونيتين.



محتويات العدد (الثالث والأربعون)

السنة السابعة		هيئة التحرير	
الرقم	عنوان البحث	الباحث	الصفحات
بحوث العدد			
١	استخدام استراتيجيات البنتاجرام المدعومة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تدريس العلوم لتنمية مهارات التواصل العلمي الرقمي لدى طلاب المرحلة الإعدادية إعداد د. نجلاء محمود يوسف منصور مدرس المناهج وطرق تدريس العلوم بكلية التربية جامعة العريش		
٢	برنامج قائم على التعلم المخصص لتنمية مهارات الأداء اللغوي الوظيفي والاتجاه نحو التدريس لدى الطلاب المعلمين ذوي الإعاقة البصرية إعداد د. كمال طاهر موسى ناصف أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية المساعد بكلية التربية- جامعة العريش د. رشا صبحي محمد عبدالله حجازي أستاذ مناهج وطرق تدريس التربية الخاصة المساعد كلية علوم الإعاقة والتأهيل جامعة الزقازيق		
٣	بناء وتقنين مقياس المهارات قبل الأكاديمية للأطفال ذوي الإعاقة الفكرية القابلين للتعلم بالمرحلة الابتدائية إعداد أ.د/ محمود علي السيد أستاذ علم النفس التربوي		

وعميد كلية التربية - جامعة العريش أ.م.د/ أحمد عفت قرشم أستاذ المناهج و طرق التدريس المساعد كلية التربية - جامعة العريش د/ نها محمود أحمد عرندس مدرس التربية الخاصة كلية التربية - جامعة العريش الباحثة/ مروة عدنان عبد العال مدير مركز معاك لرعاية الطفل-اتحاد الأطباء العرب فرع سيناء	
الخصائص السيكومترية لقياس الكفايات الشخصية والإدارية لمديري مدارس التعليم الابتدائي إعداد أ.د/ السيد كامل الشربيني منصور أستاذ الصحة النفسية كلية التربية - جامعة العريش د/ سوسن علوي مصطفى مدرس الصحة النفسية كلية التربية - جامعة العريش الباحث/ عبد اللطيف أحمد عمران محمد باحث دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص (الصحة النفسية)	٤
الخصائص السيكومترية لقياس مهارات الإدراك البصري المصور لأطفال اضطراب طيف التوحد المدمجين إعداد أ.د. محمود علي أحمد السيد	٥

أستاذ علم النفس التربوي كلية التربية - جامعة العريش د. نهى محمود أحمد عرندس مدرس التربية الخاصة كلية التربية - جامعة العريش الباحث/ أحمد فضل الله شلالي حسن باحث دكتوراه قسم التربية الخاصة كلية التربية - جامعة العريش	
بعض المشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء: دراسة ميدانية إعداد أ.د. أحمد إبراهيم سلمي أرناؤوط أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة العريش د. أمل محسوب محمد زناتي أستاذ الإدارة التعليمية المساعد كلية التربية - جامعة العريش الباحثة/ هبة الله ربيع عامر عبد الرحمن	٦



واقع الخدمات اللازمة لتلبية الاحتياجات المجتمعية للطلبة المعاقين بصريا إعداد أ.د/ زكريا محمد هيبة أستاذ أصول التربية كلية التربية - جامعة العريش د/ أحمد نبوي عبده عيسى أستاذ التربية الخاصة المساعد كلية التربية - جامعة العريش د/ هبة عبده عبدربه إبراهيم مدرس التربية الخاصة كلية التربية - جامعة العريش الباحث/ محمد حمدي محمد حمدي	٧
فاعلية استراتيجية MURDER المعدلة في تدريس اللغة العربية لتنمية مهارات القراءة السريعة الواعية لطلاب المرحلة الإعدادية إعداد أ.م.د/ كمال طاهر موسى ناصف أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية والدراسات الإسلامية المساعد كلية التربية - جامعة العريش د/ سكينه عبد الرازق عبدالله شحتو مدرس المناهج وطرق تدريس اللغة العربية والدراسات الإسلامية كلية التربية - جامعة العريش الباحثة/ أسماء عبد الرحمن حمدان محمد	٨
تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية الوسطى بمحافظة شمال سيناء في ضوء مدخل القيادة الرقمية إعداد	٩



أ.د/ هنداوي محمد حافظ أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة حلوان أ.د/ كمال عبد الوهاب أحمد أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة العريش أ.د/ أحمد عبدالعظيم سالم أستاذ أصول التربية كلية التربية - جامعة العريش د/ عبدالكريم محمد أحمد أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية - جامعة العريش الباحثة/ دعاء العبد إبراهيم جودة مدرسة بالتربية والتعليم	
توعية طلاب الجامعة للمشاركة في مشروعات التنمية المستدامة بسيئات (دراسة مستقبلية) إعداد أ.د/ رزق منصور بديوي أستاذ أصول التربية المتفرغ كلية التربية - جامعة العريش د/ أحمد فاروق الزميتي أستاذ أصول التربية المساعد كلية التربية - جامعة العريش الباحثة/ رنا صلاح حسن قاسم أخصائي اجتماعي بالتربية والتعليم	١٠

البحث السادس

بعض المشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء: دراسة ميدانية

إعداد

أ.د. أحمد إبراهيم سلمي أرناؤوط

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة العريش

د. أمل محسوب محمد زنتي

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية- جامعة العريش

الباحثة/ هبة الله ربيع عامر عبد الرحمن



بعض المشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء: دراسة ميدانية

إعداد

أ.د. أحمد إبراهيم سلمي أرناؤوط د. أمل محسوب محمد زناقي
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية أستاذ الإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية- جامعة العريش كلية التربية- جامعة العريش

الباحثة/ هبة الله ربيع عامر عبد الرحمن

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تعرف الأسس النظرية للمشكلات الإدارية بمديريات التربية والتعليم في ضوء الأدب التربوي المعاصر، ورصد الواقع النظري للمشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء، والكشف عن الواقع الميداني للمشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء، والتوصل إلى تصور مقترح للتغلب على المشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لتطبيقها على عينة من العاملين بالإدارات التعليمية التابعة لمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء، ممن يشغلون درجة مدير عام، والدرجة الأولى. وتوصلت الدراسة لتقديم تصور مقترح للتغلب على المشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء.

Abstract:

The study aimed to identify the theoretical foundations of administrative problems in education directorates in light of contemporary educational literature, monitor the theoretical reality of administrative problems in the Directorate of Education in North Sinai, reveal the field reality of administrative problems

in the Directorate of Education in North Sinai Governorate, and reach a proposed vision for overcoming administrative problems in the Directorate of Education in North Sinai Governorate. The study used the questionnaire as a tool to apply it to a sample of workers in the educational departments affiliated with the Directorate of Education in North Sinai, who hold the rank of general director and first class. The study concluded by presenting a proposed vision for overcoming the administrative problems in the Directorate of Education in North Sinai Governorate.

المقدمة:

في هذا العالم متسارع التغير، الذي يتصف بتنامي دور العولمة وثورة المعلومات والتي شملت جميع نواحي حياتنا المعاصرة، تدور في ذهن الكثير من الاسئلة المتعلقة بالمنظمات بشكل عام من تحديات، وما هي المهارات والقدرات التي سيحتاجها القادة الفاعلون للعبور بمنظمتهم الى الاستقرار، وتجنبها التغيرات، للوصول بها الى قمة النجاح والتميز، فإذا انضم لكل ذلك ثورة الذكاء الاصطناعي وما تمل به في طياتها من تطورات دراماتيكية في كل المجالات بشكل عام، والمجال التربوي كذلك فضلاً عما يمكن أن يحدثه في الإدارة التربوية لذلك القطاع الذي لا يمل زيادة الطلب عليه في عالمنا.

وقد انعكس ذلك كله على العمل الإداري الذي أصبح يواجه العديد من المشكلات الإدارية التي أصبح وقوعها امراً حتمياً بسبب حالة التغير والتقدم السريع في شتى مجالات الحياة والتي أصبحت تمثل سمه رئيسيه للعصر الحالي ، لذلك نالت دراسة المشكلات الادارية اهتمام الباحثين فى الكثير من العلوم كعلم النفس وعلم الاجتماع فضلاً عن الادارة.

وتعد بيئة العمل بمديريات التربية والتعليم مثلها مثل البيئات الادارية الاخرى عرضه لحدوث الكثير من المشكلات الادارية التي تعوق العمل الإداري، وتحول دون تحقيق اهدافه المرجوة، وذلك لان عمل الإداريين بمديريات التربية والتعليم متنوع ومتعدد

الجوانب، فهم المسؤولون عن تنظيم القوى العاملة في المديرية، والقوة العاملة في المدارس، وصنع القرارات، والاتصال بالآخرين، كما أنهم المسؤولون عن تحسين الأداء، وحشد الموارد الممكنة لتحقيق الاهداف، واثناء ادائهم لهذه المهام تعترضهم العديد من المشكلات الادارية التي تؤثر سلباً على ادائهم.

واستناداً إلى ما سبق فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحديد بعض المشكلات الإدارية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء والأسباب التي تؤدي إلى هذه المشكلات.

مشكلة الدراسة:

ترتيباً علي ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في ضعف اهتمام العديد من المؤسسات بالنظم الإدارية الحديثة، وقد انعكس ذلك سلباً على أدائها وأسهم في تعشي العديد من المشكلات الإدارية، وبالتالي يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحديد المشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء وما الحلول المقترحة لمعالجة هذه المشكلات؟. ويتفرع عن هذا السؤال الاسئلة الآتية:

١. ما الأسس النظرية للمشكلات الإدارية بمديريات التربية والتعليم في ضوء

الأدب التربوي المعاصر؟

٢. ما الواقع النظري للمشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء؟

٣. ما الواقع الميداني للمشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء؟

٤. ما التصور المقترح للتغلب على المشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم

بمحافظة شمال سيناء؟

أهمية الدراسة.

تتضح أهمية الدراسة الحالية من أهمية موضوعها، حيث إنها تتناول موضوعاً من أهم الموضوعات التي تتعلق بكفاءة وجودة العملية التعليمية، وجودة مخرجاتها، عبر تناول موضوعها المرتبط بالمشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء،

وذلك نظرا لما تتمتع به هذه المحافظة من خصوصية ترتبط بتاريخها في تقديم الخدمات التعليمية عبر سنوات طويلة.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تعرف الأسس النظرية للمشكلات الإدارية بمديريات التربية والتعليم في ضوء الأدب التربوي المعاصر.

٢. رصد الواقع النظري للمشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء.

٣. الكشف عن الواقع الميداني للمشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء.

٤. التوصل إلى تصور مقترح للتغلب على المشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء.

منهج الدراسة وأدواتها.

سوف تستند الدراسة الحالية إلى أسلوب دراسة الحالة كأحد أساليب المنهج الوصفي، حيث يفيد في تجميع المعلومات المطلوبة والملاحظات، ووصف الظروف الخاصة عن الظاهرة محل الدراسة بهدف تشخيصها، والبحث عن الأسباب الحقيقية لها.

حدود الدراسة:

١. الحدود البشرية: اشتملت الدراسة الحالية على تطبيق الاستبانة على عينة من العاملين بالإدارات التعليمية التابعة لمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء، ممن يشغلون درجة مدير عام، والدرجة الأولى.

٢. الحدود المكانية: ستتمثل الحدود المكانية لهذا البحث بمديرية التربية والتعليم في مدينة العريش بمحافظة شمال سيناء.

٣. الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على بعض المشكلات الإدارية التي تواجه العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء، ممثلة في المشكلات الاستراتيجية، المشكلات الهيكلية، المشكلات التنظيمية، والمشكلات المرتبطة بتقييم الأداء.

مصطلحات الدراسة.

١ - المشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم :

من هنا فإن الدراسة الحالية تقوم برصد وتحديد دقيق لهذه الصعوبات التي تواجه مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء، وذلك عبر استخدام الملاحظة واستبانة لرصد الواقع، قياساً علي التنظير الفكري لهذه الصعوبات والتقارير الرسمية محليا وإقليميا ودوليا في إطار رؤية مصر ٢٠٣٠، مع استخدام استبانة موجهة لعينة من مجتمع الدراسة، لمقارنة المعلومات التي تم الحصول عليها وصولاً لتصور مقترح بعد رصد وتحديد المشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء، يتضمن تقديم الحلول المقترحة لها.

تتبنى الدراسة الحالية تعريفاً إجرائياً للمشكلة الإدارية حيث يشير إلي تلك المشكلات الاستراتيجية والهيكلية، والتنظيمية والمرتبطة بتقييم الأداء داخل مديرية التربية والتعليم بشمال سيناء، والتي تؤدي إلى ظهور فجوة بين الأهداف والنتائج المراد تحقيقها.

خطوات السير في الدراسة

سارت الدراسة الحالية وفقاً للخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: الإطار العام للدراسة، وتمثل في إنجاز الإطار العام للدراسة حيث تضمن: مقدمة الدراسة ومشكلتها، منهجها وأداة الدراسة؛ بالإضافة إلى أهداف الدراسة وحدودها وأهميتها ومصطلحاتها والدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات الدراسة، والتعقيب عليها.

الخطوة الثانية: الأسس النظرية للمشكلات الإدارية بمديريات التربية والتعليم في ضوء الأدب التربوي المعاصر.

الخطوة الثالثة: الواقع النظري للمشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم: تحليل وثائقي.

الخطوة الرابعة: الواقع الميداني للمشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء.

الخطوة الخامسة: التصور المقترح للتغلب على المشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء.

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة في إطارها النظري والميداني إلى العديد من النتائج أهمها:

- التأكيد علي أن الأهمية النسبية لوظائف الإدارة تختلف باختلاف مستوى الوظيفة، فكلما ارتقى مستوى تلك الوظيفة أصبح ذلك الإداري يمارس قدراً أكبر من الوظائف الإدارية.

- أن الاهتمام بالعمليات الإدارية في التعليم غاية مهمة في السنوات الأخيرة، نظراً للزيادة المعقدة في التنظيمات، وسرعة النشاط، وزيادة الضغوط عليها، فكلها عوامل مؤثرة، في إدارة المؤسسات العلمية، في وقت أصبحت المنظمات، خاصة الإدارات التعليمية تواجه العديد من المشكلات الإدارية المعقدة علي ما يتسم به عصر التقنية.

- تتعدد المشكلات الإدارية وفقاً لمجال دراستها والبيئة التي ترتبط بها، فضلاً عن إن المشكلات الإدارية قد ترجع لمعيار ثالث يتصل مباشرة بالممارسات التي تتم في محيط المؤسسة، والمديرين والأفراد داخل هذه المؤسسة، كما أن هناك ارتباطاً قوياً بين المشكلات الإدارية والمتغيرات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية.

- يتداخل استخدام مصطلح المشكلات الإدارية مع المشكلات الإدارية التعليمية في بعض الأحيان، خاصة فيما يتعلق بالجوانب الإدارية للتعليم مثل: التخطيط المالي وإدارة الموارد البشرية، وعمليات التقييم والمتابعة، والرقابة علي الأداء.

- أن الإدارة التعليمية في مصر تواجه العديد من المشكلات الإدارية، ويعرض البحث الحالي بعضاً من هذه المشكلات عبر وجهتي نظر الأولي تحدد المشكلات في التعليم العام، والثانية يشترك فيها كل أنماط التعليم، حتي تكتمل رؤية تحديد هذه المشكلات.

- ضبابية النتائج المرغوبة والاتجاه الواجب السير فيه داخل مديرية التربية والتعليم بشمال سيناء.

- ندرة مساعدة أفراد المؤسسة والأطراف المعنية داخل مديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على فهم أدوارهم.

• ضعف تحديد الأهداف الفرعية لمختلف الوحدات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء.

• قلة إتاحة الفرص للعاملين في صنع واتخاذ القرارات السليمة في ضوء الأولويات المحددة.

• قلة التوفيق بين الهيكل التنظيمي الحالي والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

• ندرة تضمين الهيكل التنظيمي تصوراً للمواقع الوظيفية وعلاقات وقنوات الاتصال داخلها.

• قلة تناسب عدد الإدارات والأقسام الإدارية مع الحاجة الفعلية للمنظمة.

• قلة الحرص على تطوير مستويات الأداء الإداري لدى العاملين وفقاً لاحتياجاتهم.

• قلة الاهتمام بوجود علاقات إنسانية طيبة بين كل العاملين في المديرية.

• قلة الاهتمام برفع الروح المعنوية للعاملين فيها، وزيادة دافعيتهم إلى العمل.

• قلة توافر برامج التدريب والتطوير اللازمين لزيادة كفاءة الأداء لدى العاملين .

• قلة السيطرة على التكاليف الخاصة بالموارد البشرية.

• قلة تحديد ميزانية الموارد البشرية في مجال التوظيف والتدريب و الخدمات وانتهائها.

• قلة الاهتمام بالحوافز المعنوية للعاملين كشهادات التقدير وخطابات الشكر

وقد أسفرت الدراسة النظرية عن بعض النتائج ، تذكر الباحثة أهمها على النحو التالي:

• تعتبر الإدارة وليدة اجتماعية الإنسان، لأن كل المجتمعات والتنظيمات بدءاً من الأسرة والجامعة، حتى هيئة الأمم المتحدة، على حد سواء، لديهم أهدافهم من جهة، وإمكانات وموارد بقدر ما، من جهة ثانية، الأمر الذي يجعل الإدارة نشاطاً أساسياً وضرورياً لكل منها، حيث تشكل الإدارة قاسماً مشتركاً موجوداً في أيّ منها، مهما كان صغيراً أو كبيراً.

• تتولى إدارات التعليم مسؤولية التعليم ورفع مستواه وتطويره في المؤسسات التعليمية التابعة لها، وتحتاج المؤسسات التربوية إلى قيادات متميزة وذلك باستخدام أنماط حديثة للقيادة ومواكبة للتطور السريع في أساليب الإدارة.

• التأكيد علي أن الأهمية النسبية لوظائف الإدارة تختلف باختلاف مستوى الوظيفة، فكلما ارتقى مستوى تلك الوظيفة أصبح ذلك الإداري يمارس قدراً أكبر من الوظائف الإدارية.

• أن الاهتمام بالعمليات الإدارية في التعليم غاية مهمة في السنوات الأخيرة، نظراً للزيادة المعقدة في التنظيمات، وسرعة النشاط، وزيادة الضغوط عليها، فكلها عوامل مؤثرة، في إدارة المؤسسات العلمية، في وقت أصبحت المنظمات، خاصة الإدارات التعليمية تواجه العديد من المشكلات الإدارية المعقدة علي ما يتسم به عصر التقنية.

• يتعين البدء بالقادة التربويين عند تحسين التربية وتطويرها لفهم محور التطوير والتغير، ويتطلب النهوض بالتربية والتعليم في المملكة تطوير مختلف عناصر العملية التربوية، ولعل تطوير إدارات التربية والتعليم يحظى بأولوية خاصة للدور الكبير الذي تضطلع به وحجم الفئات التربوية والاجتماعية التي تتأثر بأدائها.

• تتعدد المشكلات الإدارية وفقاً لمجال دراستها والبيئة التي ترتبط بها، فضلاً عن إن المشكلات الإدارية قد ترجع لمعيار ثالث يتصل مباشرة بالممارسات التي تتم في محيط المؤسسة، والمديرين والأفراد داخل هذه المؤسسة، كما أن هناك ارتباطاً قوياً بين المشكلات الإدارية والمتغيرات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية.

• يتداخل استخدام مصطلح المشكلات الإدارية مع المشكلات الإدارية التعليمية في بعض الأحيان، خاصة فيما يتعلق بالجوانب الإدارية للتعليم مثل: التخطيط المالي وإدارة الموارد البشرية، وعمليات التقييم والمتابعة، والرقابة علي الأداء.

• أن الإدارة التعليمية في مصر تواجه العديد من المشكلات الإدارية، ويعرض البحث الحالي بعضاً من هذه المشكلات عبر وجهتي نظر الأولي تحدد المشكلات في التعليم العام، والثانية يشترك فيها كل أنماط التعليم، حتي تكتمل رؤية تحديد هذه المشكلات.

• توصل الإطار النظري للدراسة لمجموعة من المشكلات الإدارية اللازم مواجهتها والتغلب عليها بمديرية التربية والتعليم والممثلة في: المشكلات الاستراتيجية، المشكلات الهيكلية، المشكلات التنظيمية، المشكلات المرتبطة بتقييم الأداء.

ب - نتائج الإطار الميداني

- أظهرت الدراسة الميدانية بعض النتائج المتعلقة بواقع المشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء، مثل:
- ضبابية النتائج المرغوبة والاتجاه الواجب السير فيه داخل مديرية التربية والتعليم بشمال سيناء.
 - ندرة مساعدة أفراد المؤسسة والأطراف المعنية داخل مديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على فهم أدوارهم.
 - عدم تحديد الثغرات والفجوات القائمة بين الرؤية المستقبلية والوضع الراهن وكيفية التغلب عليها داخل مديرية التربية والتعليم بشمال سيناء.
 - ضعف تحديد الأهداف الفرعية لمختلف الوحدات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء.
 - قلة إتاحة الفرص للعاملين في صنع واتخاذ القرارات السليمة في ضوء الأولويات المحددة.
 - الاستخدام غير المناسب لإمكاناتها المادية والاستثمار الأمثل لقدراتها البشرية.
 - قلة التوفيق بين الهيكل التنظيمي الحالي والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
 - قلة توافر درجة من التجانس بين مواصفات الوظائف والإمكانات الفعلية للموظفين الذين يشغلونها.
 - ندرة تضمين الهيكل التنظيمي تصوراً للمواقع الوظيفية وعلاقات وقنوات الاتصال داخلها.
 - عدم احتواء الهيكل التنظيمي على وصف دقيق للعلاقات القائمة بين الوحدات المختلفة للتنظيم وبين الأفراد والمجموعات داخلها.
 - قلة تناسب عدد الإدارات والأقسام الإدارية مع الحاجة الفعلية للمنظمة.
 - قلة الحرص على تطوير مستويات الأداء الإداري لدى العاملين وفقاً لاحتياجاتهم.
 - قلة الاهتمام بوجود علاقات إنسانية طيبة بين كل العاملين في المديرية.
 - قلة الاهتمام برفع الروح المعنوية للعاملين فيها، وزيادة دافعيتهم إلى العمل.

- عدم وجود مناخ تنظيمي إيجابي داخل المديرية يؤكد على معرفة احتياجات العاملين وتدعم الإيجابيات وتقويم السلبيات.
- قلة استخدام وسائل الاتصال الحديثة (كالبريد الإلكتروني) بين العاملين ضماناً لسرعة التواصل بين الإدارات.
- قلة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وفقاً للاستراتيجية العامة لها بشكل يتوازن مع حجم العمل المطلوب.
- قلة توافر برامج التدريب والتطوير اللازمين لزيادة كفاءة الأداء لدى العاملين .
- قلة السيطرة على التكاليف الخاصة بالموارد البشرية.
- قلة تحديد ميزانية الموارد البشرية في مجال التوظيف والتدريب و الخدمات وانتهائها.
- قلة الاهتمام بالحوافز المعنوية للعاملين كشهادات التقدير وخطابات الشكر وغيرها.

٢ - التصور المقترح

جاء بناء التصور المقترح بُناءً على ما تمّ عرضه عن الإطار الفكري لخصائص المنظمة المتعلمة ومتطلبات التطوير التنظيمي ، وفي ضوء ما تتضمنته من أفكار ورؤى أمكن الاستفادة منها في تحديد متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة ، بالإضافة إلى ما كشف عنه واقع متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة.

وسوف يتم تناول التصور المقترح من خلال مجموعة من العناصر أو المكونات الفرعية للتصور المقترح ، وذلك على النحو الآتي:

أ- فلسفة التصور المقترح

هناك حاجة ضرورية تفرض تحديد المشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء ؛ يستند إلى دراسة واقعية للمشكلات، ومن خلال ذلك تتحول إدارة مديرية التربية والتعليم بشمال سيناء إلى الاهتمام بدراسة الأداء، وتحديد المشكلات وتوافر الجهود بالمديرية للتغلب عليها.

كما يبنى التصور المقترح من أفكار ورؤى، تؤصل لوضع تصور مقترح للتغلب على المشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء، بالإضافة إلى ما كشفت عنه نتائج الدراسة الميدانية من نقاط تتطلب الدراسة، تكون ملائمة لوضع هذا التصور، أو من نقاط قصور، ينبغي تحسينها، وعليه يحاول التصور المقترح تقديم مجموعة من الممارسات الإجرائية للتغلب عليها.

وتعكس هذه الفلسفة مجموعة من العوامل التي تبرر وضع تصور مقترح لتحديد المشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء، على النحو الآتي:

- قوة وسرعة انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولاسيما ربط المؤسسات من خلال شبكات الإنترنت أو لشبكات الداخلية للمؤسسات والشركات.
- التغيرات المحيطة بالمنظمات التعليمية والتي تتطلب ضرورة تلبية الاحتياجات والإجابة على التساؤلات، وهو ما لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تضافر الجهود للتغلب عليها.

- التجديدات التعليمية في المجتمع التعليمي، باعتبارها مطلباً مهماً لمواجهة احتياجات المتغيرة للسوق التعليمي، وباعتباره من جهة أخرى مطلباً للتنافسية مع الآخر.

- تنامي أهمية المنافسة في ظل ما تفرضه اتجاهات العولمة والاقتصاديات العالمية.

- ولأن التحديات المختلفة التي تواجه مجتمع سيناء مثل التحديات الأمنية وغير ذلك، وما يمكن أن يترتب عليها من آثار ضارة بمجتمع التربية والتعليم، ومن ثم يتوجب التعامل معها لمنعها أو التخفيف منها، أو ما يمكن أن تتيحه تلك التحديات من فرص، ينبغي على هذه المؤسسة الاستفادة منها.

- ما خلصت إليه نتائج وتوصيات الدراسات السابقة؛ فقد أكدت جل تلك الدراسات على فوائد عديدة يمكن أن تحققها المؤسسات التعليمية التي تتبنى آليات للتغلب على المشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء.

- اتجاه مؤسسات الدولة عامة ومؤسسات التعليم خاصة إلى تطبيق معايير الجودة والتميز في الأداء، ويأتي تطوير الأداء بمديرية التربية والتعليم ضمن أساليب تحقيق هذا الاتجاه.

ب- أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح للتغلب على المشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء، ونشر ثقافة التحسين في الأوساط التعليمية . كما يهدف التصور المقترح لقيام مديرية التربية والتعليم بمجموعة من الإجراءات التي تضمن تحديدا واضحا للاختصاصات والمسؤوليات وبشكل يسمح بنوع من التكامل في العمل، وتكون المهمة الأولى وضع رؤية ورسالة لهذه المؤسسات وتقييمها بشكل ذاتي للوقوف على جوانب القوة والتحسين والعمل على مواجهتها ، وبالتالي يكون التقييم الذاتي بمثابة نقطة الانطلاق التي تساعد المديرية على وضع البنية اللازمة من المتطلبات التي يتطلبها تحسين الأداء الإداري والتغلب على المشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء.

ج- عناصر التصور المقترح:

في ضوء ما سبق ؛ جاءت عناصر التصور المقترح في عدة محاور، كل منها يضم عناصر فرعية، على النحو الآتي:

- ١ - للتغلب على المشكلات الإستراتيجية، لابد من القيام بما يلي:
- التأكيد على وجود معايير موضوعية تحتم السير في الاتجاه الصحيح الواجب السير فيه داخل المؤسسة.
- مساعدة أفراد المؤسسة ومختلف الأطراف بالمديرية على فهم أدوارهم بما يلبي تطلعات المديرية نحو تحسين الأداء الإداري.
- بضعف البرامج والأنشطة اللازمة كمتطلبا للتغلب على المشكلات الإستراتيجية، ولربما أن السياسات التي تتبعها المديرية تخضع للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، كما تهتم بالجانب الكمي على جانب الموصفات النوعية .

- الوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتمل حدوثها، ومن ثم العمل على رفع كفاءة المؤسسة نحو سد الفجوات بما يحقق رؤيتها على المدى البعيد والقريب.
- اشتغال الهيكل التنظيمي للمديرية على وحدة خاصة بالموارد البشرية من مهامها التطوير والتحسين ومن ثم العمل على دراسة الواقع الخارجي للمؤسسة بفرصه وتهديداته.
- قيام المديرية بتحديد الأهداف الفرعية لمختلف وحداتها، ودعم قنوات الاتصال وتوافر الرؤية المستقبلية وعدم توافر الإمكانيات المادية والبشرية.
- أهمية تواجد أطراف من المجتمع المدني والتربية والتعليم تعمل بشكل مشترك على إيجاد رؤية مستقبلية تتطلب العمل المشترك لوضع آليات الشراكة الناجحة والأهداف الفرعية لمختلف الوحدات بالمديرية.
- الاهتمام بمشاركة العاملين بدرجة مقبولة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالمؤسسة كمتطلب استراتيجي للتطوير ، وإيجاد أنظمة اتصال تساعد على تحقيق الفهم المتكامل للقرار المتخذ بالمديرية.
- التخطيط الجيد لقياس وتقويم ومراقبة الأداء للعاملين ومن ثم استبصار المشكلات والتي تأتي نتيجة لعدم توافر الآليات المناسبة لقياس مدى تحقيق المديرية لأهدافها.
- التأكيد على وجود معايير لتقويم أداء الأفراد وفق مقومات معينة كالجوانب المعرفية والمهارات والسمات الشخصية والمعرفة الجيدة بالبناء التنظيمي للمؤسسة وطبيعة ومستوى الأداء وغيرها من جوانب التقويم المطلوبة.
- العمل على دعم المديرية على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة والتعامل معها، ومن ثم تحسين أوضاع المؤسسة وتحقيق النجاح لها من خلال المسح والتقييم البيئي، وتعديل وتنقيح أهدافها الاستراتيجية وفقا للاحتياجات التنافسية الخارجية المتغيرة.

- الاستخدام المناسب للإمكانات المادية والاستثمار الأمثل لقدراتها البشرية، من خلال توفر نظام معلومات يدعم عمليات دعم الاحتياجات من العاملين بالمديرية.
- ٢ - للتغلب على المشكلات الهيكلية ، لابد من القيام بما يلي:
 - السعى باستمرار لمراجعة أهداف المديرية بما يتناسب مع الهيكل التنظيمي القائم، بما يساعد على وضع الخطط الاستراتيجية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف . إضافة إلى معرفة ما يجري حالياً ومستقبلاً في البيئة التنظيمية للمديرية .
 - أهمية أن يعكس الهيكل التنظيمي للمديرية رؤية تربوية واضحة يشارك فيها جميع العاملين، ومعرفة كيفية تنفيذ تلك الرؤية بشكل جيد، وتحديد جوانب التطوير، تستهدف التحسين المستمر، وفلسفة العمل الجماعي، بغرض الارتقاء بالعملية التعليمية ومواجهة حاجات المستفيدين الحالية والمستقبلية.
 - التأكيد على توفير وصف دقيق لكل وظيفة بالمديرية، من خلال ما يوفره الدليل التنظيمي للمديرية من تفصيل لأنظمة العمل والتوظيف ونظام المكافآت والترقية وغير ذلك من اللوائح والقواعد التي تحدد سير العمل .
 - وضع آليات لمشاركة للعاملين والقيادات في اقتراح شكل الهيكل الرسمي ودائرة الاتصالات في المواقع الوظيفية والبعد عن المجاملات والمصالح الشخصية.
- ٣ - للتغلب على المشكلات التنظيمية ، لابد من القيام بما يلي:
 - تشجيع التعاون والعمل الجماعي بين العاملين من خلال فرق العمل، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي، وإتباع آليات اتصال فعاله بين العاملين إلى جانب قيام عمليات التخطيط داخل المديرية على مبدأ المشاركة.
 - أهمية العلاقات الإنسانية الطيبة بين كل العاملين في المديرية، من خلال الجو الاجتماعي الذي يعكس التواصل الفعال بين العاملين والقيادات داخل المديرية وخارجها.
 - اهتمام القيادات بتوفير بيئة تعليمية صحية من خلال دعم الإمكانات والتجهيزات على مستوى المديرية وإداراتها التعليمية بشكل عام، من أجل القضاء على جوانب القصور في شتى الجوانب المتعلقة بالتمويل والصيانة.

- الحرص من قبل القيادات الإدارية على تحسين المناخ الإداري على تطوير مستوى الأداء الإداري للعاملين من خلال القيام بعقد الكثير من ورش العمل، الذي تتناول جوانب تحسين الأداء للعاملين وتوفير المناخ اللازم لاشباع حاجاتهم وتوظيف قدراتهم، وتحقيق الرضا الوظيفي والشعور بالأمن والاستقرار لديهم.
- تعزيز الجو الديمقراطي الذي يساعد العاملين على الشعور بالمساواة، وتكافؤ الفرص، وإبداء وجهات النظر والمقترحات بحرية أكثر لتطوير العمل بالمديرية.
- الاهتمام من قبل القيادات بالمديرية على استقصاء آراء العاملين، والحرص بناء جسور التواصل بينهم والقيادات في لقاءات غير رسمية، بما يتيح الفرصة للعاملين في تناول المشكلات الخاصة بالعمل وعرض الشكاوى والمقترحات على لجنة متخصصة لدراساتها.
- التأكيد على العلاقة التبادلية بين إدارة المديرية من جهة والعاملين، من خلال الشراكات بين إدارة المديرية والعاملين وتعرف احتياجاتهم وتعرف الإيجابيات والسلبيات بالمؤسسة بصورة عملية تمكن من التخطيط ووضع البرامج العلاجية المناسبة.
- ٤ - للتغلب على المشكلات المرتبطة بتقييم الأداء، لابد من القيام بما يلي:
- اهتمام القيادات بالمديرية على التخطيط الكمي والنوعي العاملين وفقا لحجم العمل - بل احيانا أكثر من حجم العمل.
- توفير برامج التدريب والتطوير اللازمة لتطوير أداء العاملين، من خلال القيام بتوفير الموارد المادية، وزيادة تمويل هذه البرامج بما يحسن من الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- تحديد الاحتياجات الكمية من العاملين من خلال الخطة الخمسية للمديرية والتنبؤ بالاحتياجات النوعية المستقبلية من الموارد البشرية، بما يساعد على جوانب القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية الحالية.
- إتاحة الفرصة للعاملين للترقية والتطوير وتحقيق ذواتهم والنمو والتقدم وتحملهم لمسؤوليات أكثر أهمية وضخامة.

- الاهتمام بتعرف الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية، من خلال دراسة مصادر الموارد البشرية وتعظيم الاستفادة منها كما ونوعا داخل المنظمة.
- الاهتمام بنظام الحوافز المعنوية وإشباع حاجة العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم.
- الاهتمام بإعداد الوصف الوظيفي قبل الإعلان عن الوظيفة، بحيث لا تتم مقابلة طالبي الوظائف قبل التأكد من استيفاء مكونات الوصف الوظيفي كالمؤهلات ومتطلبات شغل الوظائف والأهداف التي يجب تحقيقها، وعبارات محددة للمسؤوليات والواجبات.

د- آليات تطبيق التصور المقترح

تحدد آليات تطبيق التصور المقترح فيما يأتي الآتية:

- دراسة حاجة مديرية التربية والتعليم بشمال سيناء إلى تحديد المشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم التي عرضها الباحث، وذلك من خلال عرض تقرير للوضع الحالي بالمديرية تجاه جهود التطوير وتحديد السلبيات ، ومدى حاجتها للتغلب عليها .
- تدريب الإدارة العليا بالمديرية والقيادات بالإدارات التعليمية التابعة ، وذلك بتلقي أعضائها دورات تدريبية عن تطوير الأداء وتحديد المشكلات الإدارية، ويستهدف ذلك تأكيد التزام الإدارة العليا بالمديرية بالتطبيق ، وتغيير نمطها القيادي إلى نمط العمل الجماعي وروح الفريق الملائم لثقافة التطوير، بالإضافة إلى إكساب العاملين بالمديرية والإدارات التعليمية الثقة بالنفس وعدم الخوف من التغيير والتطوير.
- تحديد رؤية تطوير الأداء بالمديرية ، وذلك على ضوء الدورات التدريبية لأعضاء الإدارة العليا بالمديرية ، يمكن تحديد رؤية لجهود التطوير التنظيمي المستهدفه ، وهي عبارة عن الصورة المرجوة لما يكون عليه في المستقبل ثم ترجمة هذه الرؤية إلى مجموعة من الخطط الطويلة الأجل والقصيرة الأجل ، ومنها تُحدد المهام المنوطة بكل إدارات تعليم التابعة للمديرية.
- تحديد رسالة واضحة للمديرية تتمحور حول تلبية جهود التطوير المقترح لاحتياجات المستفيدين بمختلف أنواعهم والتغلب على المشكلات الإدارية التي تواجههم، وضمان

توفير الأمن الوظيفي للعاملين بالمديرية ، بمعنى أنه يجب أن يطمئن العاملون بالمديرية على أنهم لن يفقدوا أعمالهم أو تقل حوافزهم.

- نقل الرسالة إلى العاملين بالمديرية والمهتمين بالتعليم بالبيئة المحيطة بسيناء ، وفي هذه الخطوة تقوم إدارة المديرية بنقل رسالتها الجديدة إلى جميع العاملين بالمديرية والإدارات والمدارس وكذا المهتمين بشؤونها بالبيئة المحيطة عن أهمية التغلب على المشكلات الإدارية، ويستهدف هذا الإجراء إقناع هؤلاء جميعا ، وضمان عدم مقاومتهم لاتجاهات التغيير بدرجة كبيرة.

- اتخاذ القرار بالاستمرار نحو التغلب على المشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم ويعني هذا الإجراء متابعة إجراءات التخطيط لتجريب التصور المقترح ، ويستهدف تخصيص الموارد اللازمة للبدء في تطبيق التصور المقترح.

هـ - الصعوبات المتوقعة وسبل التغلب عليها:

تتوقع الدراسة الحالية بعض الصعوبات التي يمكن أن تعترض تطبيق التصور المقترح وتقلل من فرص نجاح التطبيق، من هذه الصعوبات ومقترحاتها ما يأتي:

- ضعف البنية التحتية لمديرية التربية والتعليم وإدارتها التعليمية ، من مباني وتجهيزات مختلفة، وهي مشكلة قديمة بفعل كثير من الأسباب الاقتصادية والاجتماعية والإدارية. وللتغلب على هذه الصعوبة ترى الدراسة الحالية أن تفعيل توصيات المؤتمرات والدراسات السابقة، في هذا المجال، والأخذ بمقترحات التطوير ، بالإضافة إلى تفعيل الأداء بالإمكانات المتاحة ؛ بما يساعد في الحصول على أنسب النتائج والمخرجات.

- استعجال النتائج عند التغلب على المشكلات الإدارية بمختلف أنواعها ، التي تتطلب وقتا طويلا قد يستغرق فترات عديدة. وللتغلب على هذه الصعوبة، تقترح الدراسة وجود قنوات حوار مستمر على مستوى الإدارات التعليمية ، لأن نتائج التطبيق تحتاج لوقت طويل؛ حتى تظهر هذه النتائج والمخرجات إلى المجتمع، وتعود بالنفع على أفراد المجتمع ومؤسساته.

- الحاجة إلى تشريعات ملائمة؛ إذ تعد التشريعات الحالية الحاكمة لعمل وأداء المؤسسات التعليمية بصفة عامة إحدى الصعوبات التي تحول دون تطبيق اتجاهات التطوير على الوجه المطلوب، وللتغلب على ذلك توصي الدراسة الحالية بالعمل على تحسين التشريعات والقوانين التي تدعم عمليات تحسين الأداء بالمنظمات التعليمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- (١) ج.م.ع: الهيئة العامة للمجموعات، مجمع اللغة العربية: (١٩٨٤): معجم الوجيز، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة.
- (٢) ج، م ، ع، وزارة التربية والتعليم: (٢٠١٤): الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤-٢٠٣٠.
- (٣) ج، م، ع، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠٢٣): النشرة السنوية للتعليم قبل الجامعي للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣، إصدار ديسمبر ٢٠٢٣..
- (٤) خالد وليد حمدي (٢٠١٨): اثر القيادة الابداعية في ادارة الازمات دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الاردنية، الأردن.
- (٥) سلوى مصطفى رجب(٢٠٢٠): استخدام مدخل القيادة والحوكمة في تطوير ادارة رياض الاطفال، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.
- (٦) سوسن إبراهيم رجب العكيدى، (٢٠٢٠): السلوك الابداعي ودوره في حل المشكلات الإدارية: دراسة استطلاعية لآراء عدد من المرشحات التربويات في دائرة تربية كركوك، مجلة التراث، جامعة زيان عاشور بالجلفة، عدد٥.
- (٧) فؤاد أبو حطب وسيد أحمد عثمان:(٢٠٠٣):التقويم والقياس النفسي، ط٢، الأنجلو المصرية،القاهرة.
- (٨) مصطفى رجب حسين طه (٢٠٠٩): مناهج البحث التربوي بين النقد والتجديد، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ.
- (٩) (٦٧) ك. س.لوسون ك. لوفيل (١٩٨١): حتى نفهم البحث التربوي، ترجمة: إبراهيم بسيوني عميرة، ط ٣، دار المعارف، القاهرة



ثانيًا: المراجع الأجنبية

- 1- Igoni, C. (2020). Administrative Practices of Principals and Teaching Staff Job Performance in Secondary Schools in Nigeria. International Journal of Scientific & Engineering Research, vo. 11, n.10.
- 2- _Malonza, B. (2020): Influence of principals' management practices on discipline among students in public secondary schools in Matungulu Sub-County, Machakos County, Kenya. Unpublished Master Thesis, Africa Nazarene University.

رؤيتنا

أن نكون دورية علمية متميزة متخصصة في نشر المقالات والبحوث التربوية والنفسية. نسعى إلى التميز في نشر الفكر التربوي المتجدد والمعاصر، والإنتاج العلمي ذي الجودة العالية للباحثين في مجالي: التربية وعلم النفس، بما يعكس متابعة المستجدات، ويحقق التواصل بين النظرية والتطبيق.

رسالتنا

نشر وتأسيس الثقافة العلمية بين المتخصصين في المعاهد والمؤسسات العلمية المناظرة والمختصين من التربويين في الميدان التربوي من المعلمين والقيادات التربوية والباحثين، والارتقاء بمستوى الأداء في مجال التدريس والبحث العلمي من خلال نشر الأبحاث المبتكرة وعرض الخبرات الإبداعية ذات الصلة بهذا المجال، وإيجاد قنوات للتواصل والتفاعل بين أهل التخصصات المختلفة في الميدان التربوي على المستوى المحلي، والعربي، والدولي، مع تأكيد التنوع والانفتاح والانضباط المنهجي، ومتابعة الاتجاهات العلمية والفكرية الحديثة في المجال التربوي ونقلها للأوساط التربوية في مستوياتها المختلفة بغرض المساهمة في صناعة المعرفة.

سياستنا

إتاحة فرص للنشر والتداول على المستويات المحلية، والإقليمية، والقومية، وذلك للإنتاج العلمي للباحثين على اختلاف درجاتهم وتخصصاتهم، وللتجارب الناجحة للممارسين في الميدان التربوي. والعمل على تنويع الإنتاج المنشور ليجمع بين الفكر والتنظير، والتجارب الفعلية والممارسات الأدائية. واتخاذ الإجراءات اللازمة، والتواصل مع الجهات المعنية لنقل المنشور من الأوراق إلى ميدان العمل. والحرص على الوضوح والمصداقية والتواصل الدائم مع الباحثين والمؤسسات والميدان التربوي.