ISSN: 2253-0347
مجلـة علوم الإنسان والمجتمع
Journal of Human and Society Sciences
EISSN: 2602-781X
المجلد: 15 / العدد: 02 / السنة: 2026 / ص ص: 206 -234

صعوبات إدارة المدارس الابتدائية حسب أراء مديري المدارس :
دراسة ميدانية ببعض مدارس ولاية سكيكدة

Difficulties linked to primary schools' managing according to the view of schools' headmasters: A field study within some schools of the town of Skikda

تاريخ الإرسال: 2026/01/10 تاريخ القبول: 2026/05/13 تاريخ النشر: 2026/06/12

بوذيبة رابح[1]

[1] جامعة سكيكدة، الجزائر، EMAIL : boudibarabah@yahoo.fr
https://orcid.org/0009-0006-8453-043X

الملخص:

تتمحور هذه الدراسة حول آراء مديري المدارس الابتدائية في الصعوبات التي تعترض عملهم مع تسليط الضوء على طبيعة هذه الصعوبات المتعددة والتي تتلخص في صعوبات في التسيير ، صعوبات في التواصل والعلاقات وأخيرا صعوبات بيداغوجية ومدى تباينها باختلاف الجنس بين الذكور و الإناث إضافة إلى عامل الأقدمية فضلا عن اختلاف المنطقة أو الموقع الجغرافي ، وقد انحصرت النتائج في أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا في متوسطات درجات آراء مديري المدارس الابتدائية على جميع أبعاد استمارة المديرين حول الصعوبات التي تعيق عملهم وفقا لمتغير الجنس والأقدمية أما طبيعة المنطقة فقد وجدت فروق دالة إحصائيا في متوسط درجات المديرين حول آرائهم في الصعوبات التي تعبق عملهم في بعد واحد وهو بعد الآراء حول التسيير البيداغوجي وفقا لمتغير المنطقة وقد تمت مناقشة هذه النتائج في ضوء إطارها النظري .

الكلمات المفتاحية: الصعوبات ، مدير المدرسة الابتدائية ، إدارة المدرس ، المدرسة

المؤلف المرسل: بوذيبة رابح، **الإيميل:** boudibarabah@yahoo.fr

Abstract:

This study revolves around the views of primary school principals on the difficulties encountered in their work, highlighting the nature of these multiple difficulties, which are summarized in difficulties in management, difficulties in communication and relationships, and finally, pedagogical difficulties and the extent to which they vary according to gender between males and females, in addition to the factor of seniority as well as the difference in the region. or geographical location, and therefore the following questions were formulated:

The results were confined to the fact that there were no statistically significant differences in the mean scores of primary school principals opinions on all dimensions of the principals' questionnaire about the difficulties that hinder their work according to the variable of gender and seniority. One, which is the dimension of opinions about pedagogical management according to the variable of the region. These results have been discussed in the light of its theoretical framework .

KeyWords: The Difficulties ، Elementary school principal، School administrationThe،The Primary school

1. مقدمة:

تعتبر الإدارة المدرسية إحدى أهم ميادين التربية والتعليم التي تحظى بمكانة هامة لدى كل المشتغلين في هذا الميدان ، حيث تعطى للمدرسة الابتدائية أهمية بالغة في كل المجتمعات كما أن المدرسة كغيرها من المؤسسات لا يمكن تصورها بدون مدير يسهر على تسييرها وعلى توفير الظروف الملائمة للمعلمين والتلاميذ وهذا طبعا إنما يكون بالتعاون وتظافر الجهود من طرف كل الفاعلين في المدرسة إضافة إلى الشركاء الاجتماعيين ، ومنه فإن طريقة إدارتها وأساليب العمل المتبعة فيها تمثل أساس نجاح المدرسة وهذا النجاح إنما يتحقق بفضل مديرها الذي تتطلب فه شروط الكفاءة والقيادة والحنكة والمرونة والتواصل .

EISSN: 2602-781X————————ISSN: 2253-0347

إن المدير المدير الناجح هو ذلك الشخص الذي يتمكن من خلق مجموعة عمل متكاملة من الذين يعملون تحت مسؤوليته الكل يقوم بما هو مطلوب منه بارتياح كما يوفر لهم وللتلاميذ المناخ المناسب والمساعد على تحقيق أفضل الإنجازات رغم ما يوجد من صعوبات وعراقيل حيث أن الصعوبات هي جزء من العمل ويجب تجاوزها ولا يمكن تصور نجاح بدون صعوبة أو عقبة .

إن لمدير المدرسة وظائف ومسؤوليات وتحديات كثيرة فهو من يقوم بتسيير الفريق التربوي و كل العاملين بالمدرسة وتلطيف الأجواء داخلها والحرص على المحافظة على المرفق العام والعصب الحيوي وهذا الأخير لايمكن أن يقوم بكل هذه الأدوار بمفرده بل يتطلب ذلك وجود المساعدة والتضامن من كل الفريق التربوي فضلا عن مساعده .

وهذا البحث محاولة بسيطة منا للوقوف على أهم الصعوبات التي تعترض مديري المدارس الابتدائية مرورا بصفات المدير الناجح وأدواره ووظائفه ومسؤولياته وهذا لتنوير الرأي العام وتحسيس السلطات .

2-الإشكالية :

تقوم المنظومة التربوية على أساس ذلك التفاعل القائم بين أقطاب العملية التعليمية ولكي تكون هذه العملية التعليمية التعلمية ناجحة لابد من فعالية أطرافها من أجل هذا لجأت المنظومة التربوية إلى وضع إصلاحات عديدة ومست جل الميادين ، حيث شملت كل من البرامج والمناهج التربوية كما أنها لم تنسى مسيروا المؤسسات التعليمية ومهامهم ومن بينهم نجد مدير المدرسة الابتدائية وهو الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية ويقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها ومتابعتها ، ويتم اختياره عادة من ضمن أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة أو من خارجها ضمن شروط ومواصفات معينة . (مشعان ربيع،2006،ص 51)

كما أن هذا الأخير قد تعترضه عقبات متعددة منها صعوبات التوفيق ما بين النواحي الإدارية والإشرافية والمهنية والفنية ، كما قد نجد هذه الصعوبات في بعض الدراسات كدراسة هنية ،

(يوسف محمود اللهواني (فلسطين 2007) : حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية .

ومن خلال هذا يمكن القول أن مديري المدارس الابتدائية يمكن أن تعترضهم صعوبات وعقبات متعددة أثناء آداء مهامهم ، والتي قد تختلف من مدرسة لأخرى نظرا لطبيعة موقع المدارس وظروف القائمين عليها ، ومن ثمة تبرز إشكالية الدراسة ، لتسليط الضوء على الصعوبات التي تعترض عمل المديرين في ولاية سكيكدة ، ومحاولة استكشافها من خلال استطلاع الرأي ، وربطها بعوامل الجنس ، (ذكر ، أنثى) ، الأقدمية أو الخبرة المهنية في المنصب، إضافة إلى طبيعة المنطقة والموقع الجغرافي ، من هذا المنطلق صيغ الإشكال التالي :

ماهي الصعوبات التي يواجهها المديرين و تعيق أعمالهم ، و تعزى لمتغيرات الجنس ، إضافة إلى طبيعة المنطقة الموقع الجغرافي للمدارس (حضري ، نصف حضري ، ريفي)،والاقدمية المهنية؟

3-التساؤلات :

3-1-التساؤل الرئيسي :

- ما الصعوبات التي يواجهها مديري المدارس الابتدائية أفراد عينة الدراسة والتي تعيق عملهم؟

3-2-التساؤلات الفرعية :

- ما الصعوبات التي يواجهها مديري المدارس الابتدائية أفراد عينة الدراسة و التي تعيق عملهم وفقا لمتغير الجنس ؟

- ما الصعوبات التي يواجهها مديري المدارس الابتدائية أفراد عينة الدراسة و التي تعيق عملهم وفقا لمتغير الأقدمية في العمل؟

- ما الصعوبات التي يواجهها مديري المدارس الابتدائية أفراد عينة الدراسة و التي تعيق عملهم وفقا لمتغير طبيعة منطقة السكن ؟

4-أهداف الدراسة :

الكشف عن أهم الصعوبات والعراقيل ذات التأثير العالي التي تواجه عمل مديري المدارس الابتدائية أثناء أداء مهامهم وذلك حسب ظروفهم وخصوصياتهم .

5-أهمية الدراسة :

الكشف عن أهم الصعوبات والعراقيل التي تحول دون بلوغ المأمول لدى مديري المدارس الابتدائية ومحاولة تنوير الرأي العام والوصاية بهذه الصعوبات وتداعياتها على العمل الإداري بغية تدليلها أو الحد منها .

6-المفاهيم الإجرائية للدراسة :

6-1-صعوبات العمل :

هي مجموعة العراقيل والعقبات والمعوقات التي تحول دون بلوغ الهدف المأمول وهي صعوبات إدارية فنية ، مادية ، تربوية وبيداغوجية على درجة عالية في تسيير المؤسسة .

6-2-مدير المدرسة :

هو القائد والمسؤول عن حسن سير المدرسة وعن التأطير التربوي والتسيير الإداري ، له سلطة على كل العاملين تحت إمرته من معلمين وعمال .

6-3-المدرسة الابتدائية :

هي أول مؤسسة تعليمية يزول فيها التلميذ إلزامية تعليمه لكل من بلغ سن التمدرس (ست سنوات) وتتكون من خمس صفوف حاليا وست صفوف سابقا .

7- المفاهيم الاصطلاحية للدراسة :

7-1- صعوبات العمل: هي المعوقات التي تحول دون تادية المدير لمهامه على اكمل وجه ، وتشمل تلك الصعوبات المتعلقة بهيئة التدريس وبشؤون التلاميذ وبظروف البيئة المدرسية.(ورغي،2018، ص 133).

7-2- مدير المدرسة : مدير المدرسة هو الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية ويقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها و متابعتها ويتم اختياره عادة من ضمن الهيئة التدريسية في المدرسة أو من خارجها ضمن شروط ومواصفات معينة.(مشعان ربع ،2006ص51)

7-3- المدرسة الابتدائية : القاعدة الأساسية التي يركز عليها بناء المنظومة التربوية بأكملها، لكونها أول مؤسسة عمومية تربوية تحتضن الأطفال لأول مرة في حياتهم لتزودهم بالعلوم والمعارف ، ولتكسبهم القدرات والمهارات الكافية طبقا لنموهم النفسي والاجتماعي والأخلاقي واللغوي.(قاسمي ،2004،ص1)

8-مجال الدراسة

8-1-الحدود الزمنية :

أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من العام الدراسي الجامعي 2022/2021 م .

8-2-الحدود المكانية :

طبقت هذه الدراسة ببعض المدارس الابتدائية الواقعة بإقليم ولاية سكيكدة مع احترام التوازن الجهوي .

8-3-الحدود البشرية :

اشتملت الدراسة على عينة من مديري المدارس الابتدائية من كلا الجنسين 24 مديرا و7 مديرات تمثل نسبة 6,4% من المجتمع الأصلي.

9-المنهج المستخدم : هو المنهج الوصفي التحليلي

9-1-تعريفه :

المنهج الوصفي التحليلي وهو الذي يقوم على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وإظهار العلاقات فيما بينها بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها باستخدام أدوات وتقنيات البحث .(حامد ،2003،ص 31)

9-2-العينة :

والعينة تعتبر أهم خطوة للباحث ، حيث يفترض أن تحمل كل الخصائص والميزات التي تمثل المجتمع المبحوث لأنه كلما كانت العينة مختارة بشكل دقيق كلما أدى ذلك إلى التقليل من نسبة الخطأ وبالتالي الوصول إلى نتائج تقترب أكثر من الواقع .(هبهوب ،2001،ص96)

أما عينة دراستنا هي بعض الابتدائيات من ولاية سكيكدة مع احترام التوازن الجهوي وتنوع المناطق ما بين حضري وشبه حضري وريفي وخصوصيات المديرين مابين ذكور وإناث وذوي الخبرة وحديثي التعيين كعينة لدراستنا وقد تم الاختيار بطريقة قصدية عينة متكونة من 31 مديرا ذكورا وإناثا ولأن عدد الذكور أكثر من الإناث كان التمثيل هكذا 24 مديرا ذكرا و07 مديرات إناث وكانت العينة تمثل نسبة 6,4% من المجتمع الأصلي.

10-أدوات جمع البيانات :

10-1-المقابلة:

في إطار بحثنا قمنا بإجراء مقابلات نصف موجهة مع بعض المديرين في إطار الدراسة الاستطلاعية لرصد أهم الصعوبات التي تعترض عملهم فكانت عبر مراحل:

الدراسة الاستطلاعية :

-المرحلة الأولى : والهدف من هذه المرحلة هو الكشف عن أهم الإنشغالات والصعوبات التي تعترض عمل المديرين وذلك لكي تكون لدينا فكرة عنها من أجل صياغتها في بنود الاستمارة .

-الحدود الزمنية : و تمتد من 20 إلى 29 مارس 2022

-الحدود المكانية : بعض مناطق ولاية سكيكدة

-العينة : 07 مديرين منهم 05 ذكور و02 إناث ببعض مدارس ولاية سكيكدة.

-الأداة : المقابلة نصف الموجهة. حيث تحصلنا على استجابات المديرين و بعد تفريغها تم التوصل إلى مجموعة من المؤشرات و التي اعتبرناها محاور اداة الدراسة و المتمثلة في :

- مؤشرات تتعلق بصعوبات التسيير الإداري

- مؤشرات تتعلق بصعوبات التواصل.

- مؤشرات تتعلق بصعوبات التسيير البيداغوجي.

ومن خلال هذه المحاور قمنا ببناء الاستمارة في صورتها الأولية كما قدمنا الاستمارة الاولية بين يدي 5 من المحكمين ذو الاختصاص وقمنا بحذف وتعديل بعض البنود التي رأى المحكمين في شكلها الأولي أنها لا تقيس.

10-2: الاستمارة :

لقد تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستمارة حيث قمنا بتصميم استمارة بحثنا بناء على الدراسة الاستطلاعية تضم مجموعة من البنود موجهة للمبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع دراستنا وتم ملأها من طرف المديرين ، وهي من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما ، حيث تعتبر مختصرة للجهد والوقت والتكلفة وكذا سهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية والتعبير عنها كميا (حامد ،2006،ص131)..

وعلى هذا فقد استخدمنا استمارة تتضمن 27 بندا تكون الإجابة عليها بموافق ، محايد ، معارض ، وعلى المستجيب اختيار الجواب المناسب فقط وجاءت البنود باللغة العربية الفصحى ، وقد تم تجريب الاستمارة على عينة متكونة من 20 مديرا ومديرة تمثل نسبة حوالي 65% من حجم العينة المختارة لدراسة الثبات وكانت نسبة الثبات 0,872%

-المرحلة الثانية :

-الهدف:

قمنا بالدراسة الاستطلاعية بغرض التحقق من الخصائص السيكومترية لـ أداة القياس وجمع المعلومات المستخدمة في الدراسة الممثلة في استبيان الصعوبات التي تعترض مديري المدراس الابتدائية.

-الحدود الزمنية والمكانية للدراسة: -الحدود الزمانية: من 02 إل 05 ماي 2022 -الحدود المكانية: بعض المدارس الابتدائية بولاية سكيكدة

-العينة: تم تطبيق الاستمارة على عينة تجريبية قدرها20 فردا تم الوصول إليهم بطريقة العينات غير عشوائية القصدية ممثلة في مديري المدراس الابتدائية.

-أدوات الدراسة: استخدمنا استمارة الصعوبات التي تعترض مديري المدراس الابتدائية. في صورتها الأولية والمكونة من 42 بندا (عبارة، فقرة) موزعة على 03 أبعاد(التسيير ، التواصل والتسيير البيداغوجي) .

12- الدراسة الأساسية: الحدود الزمنية : من 15 مـاي إلى 25 مـاي 2022

- **العينة :** 31 مديرا منهم 24 ذكور و07 إناث بمعدل 6,4% من المجتمع الأصلي
- أدوات الدراسة : استمارة الصعوبات التي تعترض مديري المدراس الابتدائية
- وصف الاستمارة : تتكون الاستمارة في صورتها النهائية من27 بندا موزعة على 03 أبعاد ذو سلم ثلاثي (موافق، محايد، معارض).

- **مفتاح التصحيح:** تصحح الاستمارة بمنح موافق الدرجة 03، محايد الدرجة 02 ، معارض الدرجة 01 ، والاستمارة هي لدرجة عليا قدرها 81 ، ودرجة دنيا قدرها 27 والجدول الموالي يوضح مفتاح تصحيح الاستمارة .

الجدول رقم (01) يوضح مفتاح تصحيح الاستمارة

آراء المدراء حول الصعوبات	عدد العبارات	طبيعة الآراء	مجال الدرجات	المتوسط الفرضي
المتعلقة بالتسيير	13 (13/1)	سلبية	13 - 21	26
		محايدة	21 - 30	
		موجبة	31 - 39	
المتعلقة بالتواصل	07 (20/14)	سلبية	7 – 11	14
		محايدة	12 – 17	
		موجبة	18 – 21	
المتعلقة بالتسيير البيداغوجي	07(27/20)	سلبية	7 – 11	14
		محايدة	12 – 17	
		موجبة	18 – 21	
الدرجة الكلية (الاستمارة ككل)	*27(27/1)*	سلبية	27- 44	54
		محايدة	45 – 63	
		موجبة	64- 81	

الخصائص السيكومترية

- **الصدق:** صدق المحتوى من خلال آراء المحكمين : اعتمدنا على آراء المحكمين ، حيث تم عرض الاستمارة عليهم للحكم على مدى صلاحية وصدق بنودها علما أنه قدمنا إليهم ملخص من البحث يحتوي على مشكلاته وفرضياته وذلك قصد إبداء آرائهم حول وضوح المقياس ومدى ارتباط بنوده بأبعادها ، كما طلبنا منهم تقديم اقتراحات البنود التي يلاحظون أنها لا تخدم الموضوع وما هي البنود التي ينصح بحدفها وتعديلها وبعدما قام جميع المحكمين بالاطلاع على الاستمارة وإبداء جملة من الملاحظات والتعليقات عليها تم إلغاء 15 بندا و بناء على ما اتفق عليه أكثر من 80%

.

تم حساب الصدق من خلال صدق المفهوم (التكوين الفرضي) باستخدام الارتباطات (الاتساق الداخلي كما هو موضح في الجدولين رقم (02) (03).

الجدول رقم (02) ارتباط بعد الآراء حول صعوبات التسيير بالبنود التي تنتمي إليه.

البنود	الدرجة الكلية للبعد (قيمة الارتباط)	مستوى الدلالة	البنود	الدرجة الكلية للبعد (قيمة الارتباط)	مستوى الدلالة
01	0.563	0.01	13	0.466	0.05
02	0.354	0.126	14	0.361	0.118
03	0.127	0.592	15	0.396	0.08
04	0.213	0.366	16	0.592	0.01
05	0.279	0.233	17	0.644	0.01

06	0.396	0.08	18	0.741	0.01
07	0.646	0.01	19	0.605	0.01
08	0.005	0.983	20	0.565	0.01
09	0.661	0.01	21	0.445	0.05
10	0.613	0.01	22	0.322	0.153
11	0.439	0.05	23	0.628	0.01
12	0.328	0.157	**	*********	********

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل بند بالدرجة الكلية للبعد (صعوبات التسيير التي تعترض مديري المدارس الابتدائية) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت معظم الارتباطات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا(0.01)(0.05)وعددها (13) بندا. وعليه فهذا البعد صادق مع ضرورة حذف 10 بنود وهي (02، 03، 04، 05، 06، 08، 12، 14، 15، 22) من الصورة النهائية للاستمارة.

الجدول رقم (03) ارتباط بعد الآراء حول صعوبات التواصل بالبنود التي تنتمي إليه

البنود	الدرجة الكلية للبعد (قيمة الارتباط)	مستوى الدلالة	البنود	الدرجة الكلية للبعد (قيمة الارتباط)	مستوى الدلالة
24	0.08	0.739	29	0.695	0.01

25	0.410	0.07	30	0.533	0.05
26	0.161	0.498	31	0.469	0.01
27	0.466	0.05	32	0.711	0.01
28	0.534	0.05	33	0.616	0.01

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل بند بالدرجة الكلية للبعد (صعوبات التواصل التي تعترض مديري المدارس الابتدائية) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت معظم الارتباطات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا(0.01)(0.05)، وعددها (07) وعليه هذا البعد صادق مع ضرورة حذف ثلاث (03) بنود وهي (24، 25، 26) من الصورة النهائية للاستمارة.

الجدول رقم (04) ارتباط بعد الآراء حول صعوبات التسيير البيداغوجي بالبنود التي تنتمي إليه

البنود	الدرجة الكلية للبعد (قيمة الارتباط)	مستوى الدلالة	البنود	الدرجة الكلية للبعد (قيمة الارتباط)	مستوى الدلالة
34	0.768	0.01	39	0.605	0.01
35	0.512	0.05	40	0.517	0.05
36	0.484	0.01	41	0.659	0.01
37	0.268	0.24	42	0.680	0.01

38	0.332	0.153	**	*********	******

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل بند بالدرجة الكلية للبعد (صعوبات التسيير البيداغوجي التي تعترض مديري المدارس الابتدائية) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت معظم الارتباطات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا(0.01)(0.05)، وعددها 07 وعليه هذا البعد صادق مع ضرورة حذف بندين (02) وهما البند رقم 37، والبند رقم 38من الصورة النهائية للاستمارة. لكونهما لا يتمتعا بصدق اتساق داخلي ودرجة ارتباطهما بدرجة الكلية للبعد ضعيفة وغير دالة احصائيا.

الثبات: ويقصد بالثبات ان يعطي المقياس النتائج ذاتها في كل مرة يتم اعتماده بغض النظر عن الفرد القائم بعملية القياس (دهمش ، بالقاسمي ،2024،ص 267).

و تم تقدير الثبات هنا من خلال طريقة تحليل التباينات وفقا للمعامل ألفا كرمباخ كما هو موضح في الجدول الموالي

الجدول رقم (05) تقدير الثبات لاستمارة الصعوبات التي تعترض مديري المدراس الابتدائية

الأبعاد	معامل a كرمباخ	عدد العبارات	معامل a كرمباخ المصحح	عدد العبارات
التسيير	0.806	23	0.852	13
التواصل	0.594	10	0.746	07
التسيير البيداغوجي	0.705	9	0.760	07
الاستمارة ككل	0.872	42	0.874	27

من خلال القيم الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة تباث الاستمارة ككل في الصورة الأولية قدرت ب 0.872، وبعد حذف البنود التي لا تتمتع بصدق اتساق الداخلي، قدر معامل الثباث المصحح 0.874 وهو قدر عال من الثباث.

وعليه بعد التحقق من الخصائص السيكومترية للاستمارة في صورتها النهائية يتكون من 03 أبعاد و28 بندا.

الأساليب الإحصائية:

الدراسة الاستطلاعية: معامل الارتباط بيرسون.، معامل ألفا كرمباخ.

الدراسة الأساسية:

- اختبار Shapiro-Wilk واختبار Kolmogorov-Smirnov[a] للتحقق من طبيعة التوزيع.
- التكرارات والنسب المئوية - اختبار كاي تربيع حسن التطابق. (المطابقة) - اختبار ت للعينتين مستقلتين. و اختبار تحليل التباين الأحادي .(anova)

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

1- التحقق من طبيعة التوزيع : تأتي هذه الخطوة بهدف التعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل الاحصائي للبيانات المتحصل عليها، والجدول رقم (06) يوضح ذلك .

الجدول رقم (06) يوضح طريقة توزيع البيانات

الأبعاد	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov[a]		
	مستوى الدلالة .	درجة الحرية	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة .	درجة الحرية	قيمة الاختبار

التسيير الإداري	0,001	31	0,868	0,048	31	0,158
التواصل	0,285	31	0,960	0,200*	31	0,121
التسيير البيداغوجي	0,296	31	0,960	0,200*	31	0,117
الدرجة الكلية	0,771	31	0,979	0,200*	31	0,099

من خلال قيم مستوى الدلالة لكل من اختبار Shapiro-Wilk واختبار Kolmogorov-Smirnov[a] للجميع أبعاد التسيير الاداري والتواصل ايض التسيير البيداغوجي نلاحظ بأنها أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يدل على أن البيانات المتحصل عليها تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه سيتم التحقق من فرضيات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية معلمية (بارمتري).

1-1-الإجابة على تساؤل الدراسة : الذي نص على " ما طبيعة آراء مديري المدارس الابتدائية أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تعترض عملهم؟

للإجابة على هذا التساؤل قمنا بحساب اختبار النسب المئوية والتكرارات ومقارنتها بالتكرارات المتوقعة كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم : (07) النسب المئوية والتكرارات ومقارنتها بالتكرارات المتوقعة

الصعوبات	طبيعة الآراء	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية %	التكرارات المتوقعة	قيمة كا^2 مربع	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
التسيير	سلبية	01	% 33.2		27.12	2	0.001

الإداري	حيادية	30	%96.78	15			
	إيجابية	00	%00				
التواصل	سلبية	3	%9.67	10	12.64	2	0.002
	حيادية	19	%61.29				
	إيجابية	9	%29.03				
التسيير البيداغوجي	سلبية	2	%6.45	10	20.96	2	0.02
	حيادية	22	%70.96				
	إيجابية	7	%22.58				
الدرجة الكلية	سلبية	1	%33.2	10	13.41	2	0.001
	حيادية	13	%41.93				
	إيجابية	17	%54.83				
المجموع		31	%100	**	***	***	**

من خلال القيم الموجودة أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة للاختبار كاي تربيع الخاص بكل الأبعاد كان أقل من مستوى 0.05 وهذا يدل على وجود فروق دالة أخصائيا بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة فيما يخص الأبعاد الثلاث كانت لصالح طبيعة الآراء الحيادية، أما فيما يخص الدرجة الكلية للاستمارة فكانت الفروق لصالح الآراء الإيجابية.،وعليه يمكننا القول ما يلي:

- طبيعة آراء المديرين هو الصعوبات المتعلقة بالتسيير الإداري التي تعيق عملهم هي آراء حيادية.

- طبيعة آراء المديرين هو الصعوبات المتعلقة بالتواصل التي تعيق عملهم هي آراء حيادية.

- طبيعة آراء المديرين هو الصعوبات المتعلقة بالتسيير البيداغوجي التي تعيق عملهم هي آراء حيادية.

- طبيعة آراء المديرين هو الصعوبات المتعلقة تعيق عملهم هي آراء إيجابية.

ولأنه توجد صعوبات فعلا رغم أن هذه الصعوبات يمكن تجاوزها والتغلب عليها وكل فرد يرى درجة صعوبتها من زاويته الخاصة .

12-عرض ومناقشة نتائج الفرضيات :

12-1-عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى :

والتي نصت على " توجد فروق دالة احصائيا في درجات آراء مديري المدارس الابتدائية أفراد عينة حول صعوبات التي تعيق عملهم وفقا لمتغير الجنس.

وللتحقق من هذه الفرضية قمنا بحساب اختبار ت للتعرف على دلالة الفروق بين الجنسين في درجات آراء المديرين كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (08) يوضح نتائج الفرضية الأولى

الصعوبات	الجنس	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة

التسيير الإداري	ذكر	24	32.7	3.4	1.290	29	0.207
	أنثى	07	30.4	6.05			
التواصل	ذكر	24	15.79	2.68	1.005	29	0.323
	أنثى	07	14.57	3.30			
التسيير البيداغوجي	ذكر	24	15.37	2.91	0.074	29	0.942
	أنثى	07	15.28	2.36			
الدرجة الكلية	ذكر	24	63.87	6.91	1.14	29	0.261
	أنثى	07	60.28	8.55			

من خلال قيم الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار ت فيما يخص بعد التسيير الإداري بلغت 1.290 عند مستوى دلالة 0.942 وهو مستوى دلالة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائيا في متوسط درجات آراء المديرين أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات المتعلقة بالتسيير الإداري وفقا لمتغير الجنس.

أما فيما يخص بعد التواصل بلغت قيمة اختبار ت 1.005 عند مستوى دلالة 0.323 وهو مستوى دلالة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائيا في متوسط درجات آراء المديرين أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات المتعلقة التواصل وفقا لمتغير الجنس.

في حين بلغت قيمة اختبار ت 0.07عند مستوى دلالة 0.942 وهو مستوى دلالة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائيا في متوسط درجات آراء المديرين أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات المتعلقة التسيير البيداغوجي وفقا لمتغير الجنس.

اما فيما يخص الدرجة الكلية للاستمارة قدرت قيمة اختبار ت 1.14 عند مستوى دلالة 0.261 وهو مستوى دلالة أكبر من مستوى 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة احصائيا في متوسط درجات المديرين أفراد عينة الدراسة في آرائهم حول الصعوبات التي تعيق عملهم وفقا لمتغير الجنس.

وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق دالة احصائيا في متوسط درجات مديري المدارس الابتدائية على جميع أبعاد استمارة المديرين حول الصعوبات التي تعيق عملهم. وفقا لمتغير الجنس وذلك لأن التعليم مركزي .

12-2-عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية :

والتي نصت على " توجد فروق دالة احصائيا في درجات آراء مديري المدارس الابتدائية أفراد عينة حول الصعوبات التي تعيق عملهم وفقا لمتغير الأقدمية في العمل.

وللتحقق من هذه الفرضية قمنا بحساب اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova)منا هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (09) يوضح نتائج الفرضية الثانية

الأراء حول صعوبات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التسيير الإداري	بين المجموعات	26.72	4	6.681	0.353	0.840
	داخل المجموعات	492.11	26	18.927		
	المجموع	518.839	30	***		
التواصل	بين المجموعات	13.17	4	3.293	0.378	0.822

	داخل المجموعات	226.568	26	8.714		
	المجموع	239.742	30	***		
التسيير البيداغوجي	بين المجموعات	16.756	4	4.18	0.513	0.727
	داخل المجموعات	212.341	26	8.168		
	المجموع	229.0994	30	***		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	128.257	4	32.064	0.563	0.692
	داخل المجموعات	1481.61	26	56.985		
	المجموع	1609.87	30	***		

من خلال قيم الموجودة أعلاه نلاحظ أن القيمة الفائية الخاصة ببعد التسيير الإداري قدرت بـ 0.353 عند مستوى دلالة 0.840 وهو مستوى أكبر من مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة احصائيا في متوسطات

درجات آراء مديري المدارس الابتدائية أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات المتعلقة بالتسيير الإداري وفقا لمتغير الأقدمية.

أما لقيمة الفائية الخاصة ببعد التواصل قدرتبـ 0.372 عند مستوى دلالة 0.822 وهو مستوى أكبر من مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة احصائيا في متوسطات درجات آراء مديري المدارس الابتدائية أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات المتعلقة بالتواصل وفقا لمتغير الأقدمية.

في حين القيمة الفائية الخاصة ببعد التسيير البيداغوجي قدرت بـ 0.513 عند مستوى دلالة 0.727 وهو مستوى أكبر من مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة

احصائيا في متوسطات درجات آراء مديري المدارس الابتدائية أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات المتعلقة بالتسيير البيداغوجي وفقا لمتغير الأقدمية.

في حين القيمة الفائية الخاصة بالدرجة الكلية قدرت 0.563 عند مستوى دلالة 0.692 وهو مستوى أكبر من مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة احصائيا في متوسطات درجات آراء مديري المدارس الابتدائية أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تعيق عملهم وفقا لمتغير الأقدمية.

وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق دالة احصائيا في متوسط درجات مديري المدارس الابتدائية على جميع أبعاد استمارة المديرين حول الصعوبات التي تعيق عملهم. وفقا لمتغير الأقدمية في العمل وذلك لأن التسيير الإداري للمدارس مركزي وجميع المديرين يرون نفس الرؤية تقريبا .

12-3-عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

والتي نصت على " توجد فروق دالة احصائيا في درجات آراء مديري المدارس الابتدائية أفراد عينة حول صعوبات التي تعيق عملهم وفقا لمتغير طبيعة منطقة السكن.

وللتحقق من هذه الفرضية قمنا بحساب اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) منا هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (10) يوضح نتائج الفرضية الثالثة

الأراء حول صعوبات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التسيير الإداري	بين المجموعات	11.13	2	5.569	0.307	0.738
	داخل المجموعات	507.70	28	18.132		

	المجموع	518.839	30	**		
التواصل	بين المجموعات	14.309	2	7.15	0.889	0.423
	داخل المجموعات	225.433	28	8.051		
	المجموع	239.74	30	**		
التسيير البيداغوجي	بين المجموعات	50.83	2	25.415	3.992	0.03
	داخل المجموعات	178.267	28	6.367		
	المجموع	229.097	30	**		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	134.004	2	67.002	1.271	0.296
	داخل المجموعات	1475.867	28	52.710		
	المجموع	1609.871	30	**		

من خلال قيم الموجودة أعلاه نلاحظ أن القيمة الفائية الخاصة ببعد التسيير الإداري قدرت بـ 0.307 عند مستوى دلالة 0.738 وهو مستوى أكبر من مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة احصائيا في متوسطات

درجات آراء مديري المدارس الابتدائية أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات المتعلقة بالتسيير الإداري وفقا للمتغير طبيعة منطقة السكن.

أما لقيمة الفائية الخاصة ببعد التواصل قدرت 0.889 عند مستوى دلالة 0.423 وهو مستوى أكبر من مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة احصائيا في متوسطات درجات آراء مديري المدارس الابتدائية أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات المتعلقة بالتواصل وفقا للمتغير طبيعة مكان السكن.

في حين القيمة الفائية الخاصة ببعد التسيير البيداغوجي قدرت بـ 3.992عند مستوى دلالة 0.03 وهو مستوى أقل من مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على وجود فروق دالة احصائيا في متوسطات درجات آراء مديري المدارس الابتدائية أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات المتعلقة بالتسيير البيداغوجي وفقا طبيعة مكان السكن.

وللتعرف على هذه الفروق لصالح أي أنماط مكان السكن (الإقامة) قمنا بالاختبار البعدي للاختبار تحليل التباين الأحادي (Post Hoc-test) والمتمثل فيLSDما هو موضح في الجدول الموالي

الجدول رقم (11) يوضح المقارنة الثنائية(نتائج الاختبار البعدي (Post Hoc-test) وحساب أقل فرق ممكن (LSD)) في آراء المديرين حول الصعوبات المتعلقة بالتسيير البيداغوجي.

	المقارنات الثنائية	متوسط الفرق	مستوى الدلالة
صعوبات التسيير البيداغوجي	حضري – نصف حضري	3.43	0.009
	حصري – ريفي	0.766	0.46
	نصف حضري - ريفي	2.66	0.05

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح المقارنات الثنائية نستنج وجود فروق دالة إحصائيا في متوسط درجات المدراء في آرائهم حول الصعوبات المتعلقة بالتسيير البيداغوجي لصالح المديرين الذين يسكنون المناطق دو طابع النصف حضري.

في حين القيمة الفائية الخاصة بالدرجة الكلية قدرت 1.272 عند مستوى دلالة 0.296 وهو مستوى أكبر من مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة احصائيا في متوسطات درجات آراء مديري المدارس الابتدائية أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تعيق عملهم وفقا للمتغير طبيعة مكان السكن

ووعليه يمكننا اتخاد القرار بوجود فروق دالة احصائيا في متوسط درجات المديرين حول آرائهم للصعوبات التي تعيق عملهم في بعد واحد وهو بعد الآراء حول التسيير البيداغوجي وفقا لمتغير طبيعة مكان السكن لصالح المديرين الساكنين في المناطق النصف حضرية وقد يعود ذلك كون المناطق النصف حضرية تحكمها ظروف الحضر والريف .

في الأخير يمكن القول أن الفرضية تحققت في جزء منها .

خاتمة

بما أن المدرسة هي المرحلة الأولى في حياة الطفل التعليمية إضافة إلى كونها إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تساهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الإنسان ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته ، ولكي تؤدي وظيفتها التربوية على أكمل وجه فإنها تحتاج إلى إمكانات مادية وبشرية وإدارة تتولى القيام بمجموعة من العمليات يتم بفضلها تعبئة القوى البشرية والمادية وتنظيمها وتوظيفها وتوجيهها لتحقيق الأهداف التربوية المنتظرة ، هذه الإدارة يكون على رأسها مسؤول أول يطلق عليه لقب المدير والذي يقوم بتسيير مدرسته في كل جوانبها وهو مطالب بالنجاح في تسييرها وتجاوز مختلف الصعوبات والمرونة في التعامل مع العاملين معه وكل الذين هم تحت إمرته وهذا يتطلب كفاءة وشخصية قيادية قوية من خلال تكثيف الدورات التكوينية .

إضافة إلى ما خلصنا إليه فإنه يجب الأخد ببعض التوصيات منها استقلالية المدرسة الابتدائية عن البلدية ومحاربة الاكتظاظ الذي تعاني منه جل مدارسنا إلى اليوم من خلال فتح مدارس جديدة .

5. قائمة المراجع:

1-هادي مشعان ربيع ، المدير المدرسي الناجح ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ط 1 ، عمان الأردن ، 2006 ص51 .

2-هنية ، يوسف محمود اللهواتي ، المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديرو المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين، ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين 2007 .

3-وزارة التربية الوطنية ، النشرة الرسمية للتربية الوطنية ، المديرية الفرعية للتوثيق العدد 522 الجزائر 2009 ، ص10.

4-خالد حامد ، منهاج البحث العلمي ، دار الخانة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ط1 ، 2003 ص31.

5-نجيبة هبهوب ، أساليب الاتصال ومكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية ، رسالة لنيل شهادة ماجستير فرع علم الاجتماع و التنمية ، جامعة منتوري قسنطينة ،2001 /2002 ص96.

6 الحسين محمد المختار قاسمي. (2004). *مدير المدرسة الابتدائية* (المجلد 2). الجزائر: المركز الوطني للوثائق التربوية.-

7-ورغي سيد احمد (2018)صعوبات عمل المدير وعلاقتها بالرضا المهني (دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الابتدائية) مجلة العلوم النفسية و التربوية 7(1) (112-130).

8-دهمش ، بالقاسمي ، 2024،مستوى الضغوط المهنية لدى عمال تعاونية الحبوب و البقول الجافة بولاية لمسيلة (دراسة ميدانية)(26-274).مجلة السراج في التربية و قضايا المجتمع المجلد 08العدد 01. الجزائر.

EISSN: 2602-781X————————ISSN: 2253-0347

6. الملاحق

الاستمارة في صورتها النهائية

أخي المدير(ة)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

بغرض القيام ببحث حول الصعوبات التي تعترض مديري المدارس الابتدائية بين الواقع والمأمول في ولاية سكيكدة ، ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة نعرض عليكم هذه الاستمارة راجيا من سيادتكم الإجابة على فقراتها بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب ، علما أن المعلومات التي تفيدوننا بها لن تستغل إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

ولكم منا فائق التقدير والاحترام والشكر الجزيل سلفا .

المحورالأول :

المتغيرات الديمغرافية :

- الجنس : ذكر ☐ ☐

- الأقدمية : .....

- الموقع (المنطقة) : حضري ☐ نصف حضري ☐ ريفي ☐

المحور الثاني :

- الصعوبات التي يواجهها مديري التعليم الابتدائي.

الرقم	الفقرة	مو افق	محايد	معارض
01	كثرة الأعباء والمهام الموكلة للمدير			
02	إلحاق المدرسة بالبلدية بشكل شبه كلي			
03	ضعف دور البلدية تجاه المدارس			
04	التدخل في شؤون الإدارة			
05	عدم إلمام المدير بالمستجدات في مبادىء الإدارة			
06	يعاني المدير من عدم الاستقلالية المالية			
07	قلة صلاحيات المدير مقابل تعدد المسؤوليات			
08	ضعف التزام الوصاية تجاه المدارس			
09	تنصل مديرية التربية من تجهيز المدارس وتحجج البلدية بشح الميز انية			
10	نقص الحجرات والمر افق			
11	نقص العمال بكل أصنافهم			
12	الإفتقاد لعمال مؤهلين ، (طبخ بدون تكوين)			
13	يتأثر النظام داخل المدرسة بعامل الخبرة			

14	عدم التنسيق مع الشركاء الاجتماعيين			
15	عدم الجدية في تنفيذ طلبات المدير			
16	يعاني المدير من مشاكل الإتصال وبناء العلاقات			
17	صعوبات التنقل بين مستويات الاتصال			
18	قلة استجابة أولياء الأمور للإستدعاءات			
19	يعاني المدير من ضغوط شخصية			
20	نقص مهارات التسيير ترهق وتربك المدير			
21	صعوبات البيئة التي توجد بها المدرسة			
22	نقص الوعي في بعض المناطق النائية			
23	نقص الإلمام بالنصوص التشريعية			
24	التحكم في التكنولوجيا			
25	صعوبة التأطير			
26	فشل المدير في التسيير يقلل من احترامه لدى الآخرين			
27	يتأثر أداء المدير بنقص الخبرة في التسيير			