



Diagnosing the reality of the administrative and organizational problems and challenges facing private education and analyzing them according to the strategic quadrant analysis (S.W.O.T): A case study of the opinions of a sample of private secondary school principals in Mosul

Maysoon Abdullah Ahmed<sup>a</sup> & Marwa Laith Thanoun Al-Abaji<sup>b</sup>

a. University of Mosul/College of Administration and Economics/Department of Business Administration.

b. Northern Technical University/University Presidency.

## Abstract

Based on the strategic importance of education in building societies, and the challenges facing public schools, which in turn contributed to the emergence of private schools, the current study aimed to diagnose the problems and challenges facing a sample of private secondary schools in Mosul and analyze them according to the (SWOT) matrix to find appropriate ways to reduce these problems. And overcoming them, and the current study targeted a sample of private secondary schools in the city of Mosul, The study adopted a theoretical framework that included books, scientific journals and master's theses. As for the field frame, the interview method was adopted for the official and foreign education officer in the General Directorate of Nineveh Education, and a checklist was designed to complete the collection of information on the research sample targeting the directors of private secondary schools in Mosul and the checklist included paragraphs for the evaluation of the director The school, and the school's performance evaluation, in addition to questions about the problems and challenges facing private schools.

## Information

Received:1 /3/2024  
Revised: 20/3/2024  
Accepted: 1/4/ 2024  
Published: 6/7/2024

**Key words:**  
private schools  
SWOT(:Strength,  
Weakness, Opportunity,  
Threat)

تشخيص واقع المشكلات والتحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه التعليم الاهلي وتحليلها وفق التحليل الرباعي الاستراتيجي (S.W.O.T): دراسة حالة لآراء عينة من المدارس مديري الثانويات الاهلية في الموصل

ميسون عبدالله احمد<sup>a\*</sup> و مروة ليث ذنون العباجي<sup>b</sup>

a. جامعة الموصل/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال.  
b. الجامعة التقنية الشمالية/ رئاسة الجامعة.

## المستخلص

انطلاقاً من الأهمية الاستراتيجية للتعليم في بناء المجتمعات، والتحديات التي تواجهها المدارس الحكومية والذي ساهمت بدورها في ظهور المدارس الاهلية، هدفت الدراسة الحالية لتشخيص المشكلات والتحديات التي تواجه عينة من المدارس الثانوية في الموصل وتحليلها وفق مصفوفة (S.W.O.T) لإيجاد السبل المناسبة للحد من تلك المشكلات والتغلب عليها، واستهدفت الدراسة الحالية عينة من المدارس الاهلية الثانوية في مدينة الموصل، واعتمدت الدراسة إطاراً نظرياً اشتمل على الكتب والمجلات العلمية ورسائل الماجستير، اما الاطار الميداني فأعتمد اسلوب المقابلة لمسؤول التعليم الاهلي والاجنبي في المديرية العامة لتربية نينوى، وتصميم قائمة فحص لاستكمال جمع المعلومات عن عينة البحث تستهدف مديري المدارس الثانوية الاهلية في الموصل وتتضمن قائمة الفحص فقرات لتقييم مدير المدرسة، وتقييم اداء المدرسة، بالإضافة الى الاسئلة الخاصة بالمشكلات والتحديات التي تواجه المدارس الاهلية.

## المقدمة

وبخاصة التكنولوجيا منها الى التطوير في مجال التعليم، وتزايد اعداد المقبلين عليه، ومن هنا اصبحت الدول العربية تسعى الى تحسين واقع التعليم فيها والحد من العقبات التي تمنعه من التطور وتحقيق اهدافه.

يعتبر التعليم من أهم الركائز الاستراتيجية التي تعتمد عليها الدول لتطوير نفسها، حيث اجبرت ظروف الحياة وتسارع التطورات

\* Corresponding author : E-mail addresses: mayson\_alshalma@uomosul.edu.iq.  
2024 AL – Muthanna University . DOI:10.52113/6/2024-S-1/1019-1035

1. التعرف على أحد المفاهيم الحديثة في الادارة التربوية والمدارس الاهلية ومعرفة اهمية المدارس الاهلية والعوامل التي ادت الى ظهورها .
2. تشخيص نقاط القوة والضعف في المدارس الاهلية (عينة البحث)
3. تحديد الفرص والتحديات التي تواجه المدارس الاهلية.
4. اقتراح الحلول المناسبة للتغلب على تلك التحديات وتعزيز نقاط القوة والفرص فيها .
5. التركيز على قضايا تخص العاملين في المدارس من حيث الامن الوظيفي وتعزيز رفاهية العاملين فيها .

#### فرضيات البحث

- بغية الإجابة على التساؤلات المطروحة في مشكلة البحث وانسجاماً مع أهداف البحث وتجسيدها بأهميته، يسعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية.
- 1- توجد تحديات ومشكلات وتهديدات تواجه المدارس الاهلية في الموصل .
  - 2- لا تتأثر المدارس الاهلية بعوامل البيئة الخارجية ؟
  - 3- لا يوجد لدى بعض المدارس الاهلية في الموصل نقاط قوة تساعدها للتغلب على التحديات التي تواجهها .
  - 4- لا يمكن تحليل نتائج الدراسة الميدانية وفق التحليل الرباعي (S.W.O.T) .

#### أساليب جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على المنهج (الوصفي- المسحي) ، تمثل بقيام بمسح أهم التحديات والمشكلات التي تواجه المدارس الاهلية من خلال المفاهيم والأطر الفلسفية لموضوع التعليم الاهلي ومن ثم تجسيد هذه المفاهيم والأطر على الجانب الميداني ،من خلال دراسة وتحليل العوامل البيئية التي تؤثر على المدارس الاهلية لعينة من المدارس في الموصل ،وفيما يخص الجانب الميداني اعتمدت الدراسة إلى استخدام أسلوب المقابلات الشخصية مع المعنيين في مديرية تربية نينوى ،وكذلك تعد استمارة المقابلة (لمدراء المدارس)المصدر الرئيس لجمع البيانات عن المدرسة وكذلك تصميم قائمة فحص والتي يمكن أن تحدد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المدارس الاهلية.

#### مفهوم المدرسة الأهلية والإدارة المدرسية ومدير المدرسة

تعد المنظمات الاهلية جزء من نسيج مجتمعي ، تقيم وتعمل في وضع اجتماعي واقتصادي وسياسي وتمويلي يتحرك ويتبدل وفق تحولات المجتمع، كما يغيب ويتراجع، او يتغير بعضها ويظهر ما هو جديد ، اي انها ليست جامدة من حيث اوضاعها الداخلية ، او وظائفها ، او علاقتها مع جمهورها ، او مع غيرها من المنظمات الاهلية ، او مع مصادر تمويلها ، او مع السلطة المركزية (الدادوة ، 2001، 112).

واشارت دنديس الى المدارس الاهلية على انها مؤسسات تعليمية وتربوية تتميز باستقلالها المادي والاداري ، و تحضى باستقلال نسبي فيما يتعلق بسياساتها وتكون تابعة لأشخاص او جمعيات او جهات اجنبية، يتولون الانفاق عليها من اموالهم الخاصة او اقساط المدرسة وتدرس المناهج الصادرة عن وزارة التربية والتعليم وتلزم بتطبيق القوانين والتعليمات (دنديس ، 2018، 18). وان المدارس الاهلية وكذلك الكليات والجامعات هي بمثابة مدارس وكليات الرسمية الا ان وجه الاختلاف يتمثل في جهة التأسيس وجهة التمويل وكذلك ادارتها (الكردي ، 2010، 143) .

ويعد التعليم الرسمي الركيزة الاساسية في جميع البلدان ، وفي ضوء تزايد نفقات التعليم ، وتزايد اعداد الراغبين بالتعليم أضحت المدارس الرسمية (الحكومية) تواجه صعوبات في تلبية الاحتياجات المجتمعية ومستجدات العصر (جوهر ، 2004، 51) ، وهذا بدوره ساهم بظهور المدارس الخاصة (الاهلية) اذ ينظر الى (التعليم الاهلي) على انه : رافد حيوي مساند للتعليم الحكومي في مراحل جميعاً ، إضافة لكونه يسهم بدور فعال في دعم البيئة الاقتصادية للبلاد وتخفيض الانفاق الحكومي على التعليم (الحامد ، وآخرون ، 2005، 181)، ومع زيادة المدارس الخاصة وزيادة نسب الالتحاق بها اصبحت قضايا التعليم الخاص ومشكلاته تزايد وهي تختلف في طبيعتها عن مشكلات التعليم الحكومي لكون التعليم الخاص يتمتع ب استقلالية معينة في سياسته وجوانبه الادارية والمادية (Brandon,2006,3) ، ففي ظل تزايد الاعتراف بأهمية بالتعليم الاهلي واعتباره عنصر اساسي للتعليم، واعتبار المدارس الاهلية نظام يعمل في بيئة عمل يؤثر فيها ويتأثر ،لابد للمدارس الأهلية ان تمارس دوراً أكثر فاعلية في تنمية أنظمه العمل فيها ، وخلق مكانة ذهنية عالية لاستمرار مواكبة التنافس الحاد ، وكذلك تحسين جودة مخرجات التعليم ، ويساعدها في مواجهة التحديات(المشكلات) التي تواجهها وهو محور الدراسة الحالية

#### مشكلة البحث

تتجسد مشكلة البحث نظرياً من خلال أهمية موضوع التعليم، و يعتبر التعليم من أهم الركائز الاستراتيجية التي تعتمد عليها الدول لتطوير نفسها، وان ضعف الاهتمام بموضوع التعليم ينعكس سلباً على كل المجتمع ، ويواجه التعليم عدد من التحديات والمشكلات ،ساهمت بدورها بظهور اشكال اخرى للتعليم والتي منها ما يسمى بالتعليم الاهلي، وهو محور مشكلة البحث وعليه فيمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- هل يمكن استخدام مصفوفة التحليل الرباعي (S.T.W.O) كأداة لتشخيص مشكلات وتحديات التي تواجه المدارس الاهلية في الموصل؟
- هل هنالك سبل لمواجهة تلك المشكلات والتحديات والتغلب عليها ؟

#### أهمية البحث

تتبع أهمية الموضوع من طبيعة الموضوع الذي نتناوله خاصة وأن:

- 1- أصبح مفهوم التعليم من المفاهيم الحضارية ومن الأمور الأساسية والرئيسية في معظم منظمات العالمية التي تتميز بالرقي.
- 2- إن الاهتمام بالتعليم قد ازداد بتأثير الحاجة إلى أن تكون المدارس أكثر قدرة في مواكبة التحديات المعاصرة .
- 3- يمكن تشخيص واقع المدارس الاهلية لمعرفة طبيعة المدارس الاهلية في الموصل .

- 4- تعد هذه الدراسة خطوة أولية في تشخيص المشكلات والتحديات التي تواجه المدارس الاهلية ورفدها بالحلول لاتخاذ القرارات النهائية لذلك.

#### أهداف البحث

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها فان هدف البحث الرئيس يتمثل في محاولة التوصل إلى حلول يمكن أن تساعد المدارس الاهلية عينة الدراسة لحل المشكلات ومواجهة التحديات في عملها، وتأسيساً على هذا الهدف الرئيس يمكن تأشير عدد من الأهداف تسعى الدراسة إلى تحقيقها منها:

1. التأكد من وجود جميع التخصصات من المعلمين .
2. التأكد من وجود جميع الاداريين الذي تكون المدرسة بحاجة الى وجودهم
3. التأكد من وجود جميع الكتب والمقررات المدرسية .
4. التأكد من وجود الاجهزة التعليمية والوسائل والتقنيات التعليمية متوفرة وصالحة للعمل اثناء العام الدراسي .
5. التأكد من القاعات الدراسية وجميع ما يلزمها من سبورات ومقاعد والتوصيلات الكهربائية وغيرها .
6. وضع الجدول الدراسي قبل اليوم الاول من الدراسة
7. توفير مجموعة من السجلات المدرسية التي تساهم في مراقبة العمل كسجلات دوام المعلمين وسجل الاجتماعات الادارية .... الخ
- المهام الادارية اثناء عملية التدريس :يبدأ المدير بتنفيذ المهام المخطط لها وهي :
  1. عقد الاجتماعات مع المعلمين لمناقشة القضايا الادارية التي تهم المدرسة مثل علاقتها بالمجتمع المحلي ،اولياء الامور، ومشكلات الطلاب .
  2. مراقبة دوام الطلاب والمعلمين والإداريين والفنيين .
  3. كتابة التقارير عن سير الدراسة ،و المشكلات الادارية التي يتعرض لها العمل التربوي داخل المدرسة .
  4. تأمين الامكانيات المالية اللازمة لتنفيذ جميع الانشطة التربوية.
  5. تأمين صيانة المبنى المدرسي ومرافقة بصفة دورية حتى يعمل بشكل ايجابي وفعال .
  6. تنظيم الانشطة المدرسية وذلك بأن يشكل مدير المدرسة بعض الجماعات من المعلمين والطلاب لتسيير الانشطة المدرسية اليومية مثل: جماعة الثقافة ،وجماعة الرياضة ، وجماعة النظام ومراقبة العمل..... الخ.
  - المهام في نهاية العام الدراسي :يقع على عاتق مدير المدرسة في نهاية العام الدراسي المهام التالية :
    1. الاعداد للاختبارات وتنفيذها حتى اعلان النتائج وكتابة الشهادات .
    2. تسلم الاجهزة وخلافة من المعلمين والإداريين .
    3. جرد الكتب الخاصة بالمكتبة بالمدرسية .
- العوامل التي ساهمت بظهور المدارس الاهلية**
  1. ان المدارس الحكومية تواجه في وقتنا الحاضر تحديات جديدة لم تعدها سابقاً، تمثلت بزيادة اعداد المتعلمين، مما أثقل على الحكومات والدول تغطية متطلباتها على نحو كاف، فضلاً عن المشكلات التي تواجهها المدارس ومن بينها تكديس الصفوف الدراسية بالطلبة ،وتعدد الفترات الدراسية في المدرسة الواحدة، وضعف التجهيزات والامكانيات العلمية والتكنولوجيا، الامر الذي اوجد اشكال غير تقليدية كمؤسسات التعليم الخاص، او ما يعرف بالمدارس الخاصة(الاهلية) (ناصر، 2016، 2461)
  2. يوفر التعليم الاهلي فرصة لعدد من الناس ممن لم يتسنى لهم الفرصة في التعليم العام، فضلاً عن امام التعليم الخاص باختصاصات العلوم والادب لا تتمكن الدولة من توفيرها، وبالتالي على المتعلمين الاستعانة بالتعليم الخاص (كه ردي، 2010، 23)
  3. مرونة الحركة غالباً ما يكون للمنظمات الاهلية مرونة نسبية في التحرك، وخاصة لكونها اكثر تحرر من القيود البيروقراطية التي تعاني منها المنظمات الحكومية (ابو شمالة، 2015، 34).

تعرف صالح المدارس الخاصة على انها مدارس تعليمية يمتلكها احد المواطنين ، وتخضع لوزارة التربية والتعليم وتتبنى المناهج الدراسية نفسها المطبقة في المدارس الحكومية (صالح ، 2004 ، ) ، وتأسساً على ما تقدم فإن المدارس الاهلية هي منظمات تعليمية تربوية تؤسس بأموال خاصة (الافراد، او جماعة) تخضع لقوانين وزارة التربية والتعليم ويكون الطالب جزء من تمويلها تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها وان اساس بقائها هو قدرتها على منافسة المدارس الاهلية والحكومية العاملة بنفس القطاع .

الادارة التربوية (المدرسية) هو مفهوم مشتق من التربية والتعليم وتعرف بانها الهيمنة العامة على شؤون التعليم في الدولة بقطاعاته المختلفة وممارستها بأسلوب يتسق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه بمعنى اخر ان كل عمل منسق ومنظم تخدم التربية والتعليم بما يتماشى مع الاهداف الاساسية للتعليم ، وان عناصر الادارة التربوية هي العناصر البشرية ، الاطار التنظيمي للإدارة التربوية ، برنامج العمل ، الامكانيات المادية ،العوامل المؤثرة على العمل التربوي (الدعيلج، 2009، 74-75)

وكذلك فهي جميع الجهود المنسقة والامكانيات المتاحة والانشطة التي يتبناها مدير المدرسة مع جميع العاملين من المدرسين والاداريين وغيرهم من اجل تحقيق الاهداف التربوية داخل المدرسة بما يتماشى مع ما تهدف اليه الامة من تربية ابناءها التربية الصحيحة وعلى اساس سليم (الدعيلج، 2006)

وبالتالي فان الادارة المدرسية(التربوية) هي عملية تخطيط،تنظيم، توجيه، والرقابة لكل العناصر المكونة لها من مواردها البشرية والمادية و المادية والقوانين الحكومية وبرامج العمل، وذلك لتحقيق افضل النتائج في مخرجات التعلمية والتربوية، وتحقيق هامش ربح مناسب، وكذلك البقاء والنمو والاستقرار.

مدير المدرسة هو شخص الذي عمل في مهنة التعليم فترة طويلة فاكتمت الخبرة بالشؤون الادارية والنواحي الفنية وما يتعلق بشؤون المدرسة بجميع الجوانب بكفاءة عالية فتأهل ليكون صاحب هذا المركز(طبيخ، 2008، 24)، واما الدعيلج فقد وصف مدير المدرسة بقائد العملية التربوية ولا يصل هذا المنصب الا اذا كان مؤهلاً لذلك ، لقيام بواجباته الفنية والادارية والواجبات الاجتماعية، وان( روبرت كاتز) قد قدم تصور بناء على اساس ضرورة توافر ثلاث مهارات تشكل اطار مرجعياً ومنطلق لنجاح تفاعله مع الواجبات المشار اليها وتمثل في : المهارات الفنية ، الانسانية ، المهارات الإدراكية التصورية .(الدعيلج، 2009، 94) ومن الطبيعي ان تكون هذه المهارات مرتبطة ببعضها لدى المدير ، وتدعم احدهما الاخرى بشكل كبير (زيارة، 2009، 69) ، كما يقع على عاتق مدير اي منظمة (مدرسة) عدد من المهام(الدوار)، وذكرت هذه المهام في العديد من الكتب والدراسات وفي تصنيفات مختلفة، من ابرز تلك المهام :

تصنيف الدعيلج اذ مهام مدير المدرسة واصفاً اياها بالمهام التي تغلب عليها الناحية الادارية في عملية تخطيط والتنفيذ، والمتابعة ، التقويم وتلك التصنيفات هي: (الدعيلج، 2009، 92-93)

• المهام الادارية في بداية العام الدراسي : وتشمل المهام الادارية لمدير المدرسة جميع اجراءات الاعداد الجيد لبدء العام الدراسي ومراقبة سير العمل في الايام الدراسية واهمها:

• **التوجيه** : هو عملية مساعدة الافراد على فهم ذاتهم وعالمهم الذي يعيشون فيه (Stone,1981,23) ، ان الهدف الاساسي للتوجيه هي تعريف الفرد بذاته ومهامه واهداف المنظمة التي يعمل فيها ، اما الارشاد التربوي بمختلف انواعه ومجالاته يعتبر أحد (مهن المساعدة) التي وجدت لخدمة الافراد، ويرى البرديني ان تعريف الارشاد هي علاقة مهنية ، وعلاقة مباشرة –وجها لوجه – إذ انها مقابلة اداتها الرئيسية وهدفها الرئيسي تقديم المساعدة للفرد للتغلب على مشكلاته وتسهيل نموه ونضجه وحدث تغيير في سلوكه ، وبعد الارشاد محور عملية التوجيه واسعة الابعاد (البرديني، 2006، 19).

ومما سبق فان عملية التوجيه تكون من المدير للملاك التربوي وتعرفهم بمهامهم واهداف المدرسة لتحقيقها ، اما وظيفة الارشاد فتقع على عاتق المرشد التربوي وموجهة للطلاب .

• **الرقابة وتقويم الاداء**: يعبر عن الرقابة بانها عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق استراتيجيات المنظمة بصورة كفوءة وفعالة وبما يضمن تحقيق اهداف المنظمة دون هدر في الموارد المادية والمالية والقدرات التنظيمية (بني حمدان ، 2009، 376).

اما **تقويم الاداء** هو تلك العملية التي تتضمن وضع معايير للعمل ومقارنة الاداء الفعلي بتلك المعايير وإعطاء ردود فعل العامل وذلك لتحفيزه أو تحسين أداء العمل أو القضاء على النقص في الأداء (Yee & Chen, 2009, 1)

ونظراً لدور المدارس المهم في تربية وتعليم وخلق الاجيال تم عرض الوظائف الادارية للإدارة المدرسية ليتم دراسة التحديات التي تعيق عملها وإيجاد الحلول للحد منها .

3- **التحديات التعليمية** : تواجه الادارة التربوية عدة مشكلات تعليمية وقد صنفتها الدعيلج الى ثلاث انواع وهي: ( الدعيلج ، 2009، 320-325):

• **مشكلات تتعلق بالطالب**: وتشمل التأخر الصباحي او عدم تجاوب اولياء الامور مع المدرسة او تدخل اولياء الامور في جوانب لا تخصهم في المدرسة ، ضعف المستوى العلمي للطلاب ، الغياب المتكرر للطالب .

• **مشكلات تتعلق بالمعلمين**: وتشمل غياب المعلمين عن المدرسة وتأخرهم في الحضور ، عدم تجاوب المدرسين مع مدير المدرسة ، المعلمين غير مؤهلين ، سن المعلم ، ورغبة المعلم في التدريس ، عدم الاهتمام بالوسائل والتقنيات التعليمية .

• **مشكلات تتعلق بالإدارة المدرسية** : وتشمل مركزية الانظمة الادارية والتعليمية ، تضخم الجهاز الاداري ، قلة القيادات التربوية المؤهلة ، ضعف التدريب وتطوير العاملين ، عدم الاهتمام بالبحث العلمي لتطوير الجوانب الادارية ، المباني المدرسية ، التوجيه التربوي .

وعلاوة على كل ما سبق ذكره من التحديات (المشكلات) التي تواجه الادارات التربوية ولكون الدراسة اتخذت من المدارس الاهلية عينة لها فلا بد من ذكر مجموعة أخرى من التحديات تواجهها المدراس الاهلية (من وجهة نظر الباحثين) وهي :

1- **مشكلة التمويل**: ويقصد بالتمويل تزويدها بالأموال اللازمة لتحقيق أغراضها، التي قامت من أجلها ، أو ما تحصل عليه من مال خاص ، لتحقيق اهدافها في مجال الرعاية والتنمية الاجتماعية (شرف ، 2005، 54) ، تستخدم الاموال في المنظمات الاهلية في اغراض متعددة منها إقامة المنشأة ، وتجهيزها ودفع اجور العاملين فيها المال عنصر اساسي

4. كامل الارباح تعود للمالك إذ يعتبر المالك تلك الارباح مقابل مباشر لجهده وله ان يقطع منه ما يشاء ويحفظ بما يشاء الامر الذي يدفعه من دون شك للعمل أكثر ورفع الكفاءة الاداء . (زيارة ، 2009، 88)

**المشكلات (التحديات) التي تواجه المدارس الاهلية**  
المدارس الاهلية نظام متكون من عدد العناصر (البشرية ، والمادية ، والمالية.... الخ) والتي تتكامل فيما لتحقيق غاياتها التربوية وتحقيق المنفعة للمجتمع فهي لا تعمل بمعزل عن بيئتها ، وعليه فإن اي الخلل في علاقات تلك العناصر ببعضها يخلق المشكلات (معوقات) التي تؤثر في عمل المدرسة وتحقيق اهدافها المنشودة ، والمشكلة كما عرفها Good هي كل موقف مهم ومعقد ومشجع على التحدي سواء أكان الموقف طبيعي او مصطنع ، ويتطلب حله اُمعان في التفكير (Good, 1973, 38) ، وصنفت المشكلات (التحديات) الى عدد من الانواع وبحسب اراء الكتاب والباحثين:

1- **التحديات البيئية والتي تنقسم بدورها الى مجموعتين**:  
• **المجموعة الاولى تحديات بيئة الاعمال الخارجية**: تتضمن حزمة من المشكلات البيئية والتي تنطوي على العناصر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتي تتفاعل جميعها بشكل أو بآخر وتحدد الايديولوجيات والاعراف والقيم والمفاهيم (جواد ، 2010، 209) فيما أضيف الى تلك العناصر عنصر أخر وهو اتساع مساحة المنافسة فلم تعد المنافسة قائمة على أسس تقليدية بل أصبحت ذات مغزى استراتيجي وذا بعد تشاركي وتعاوني بين منظمات الاعمال المتنافسة (الخفاجي ، 2009، 23)

• **المجموعة الثانية تحديات البيئة الداخلية**: فالبيئة الداخلية تتكون من مجموعة الانظمة والتي يركز بعضها الى اطار مادي ملموس مثل الانظمة الوظيفية المختلفة للمنظمة والنظام المعلوماتي ، في حين تركز المجموعة الاخرى الى الاطر الانسانية المعرفية تتجسد بقدرات التجديد والابداع ، ومهما تعدد عناصر البيئة الداخلية فيمكن اجمالها بثلاث مكونات اساسية وهي الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية ، وموارد المنظمة (بني حمدان ، 2009، 75)

2- **التحديات الادارية (الادارة التربوية)** وتتمثل بعدد من العقبات التي تؤثر في اداء وظائف الادارة المدرسية وهي :

• **التخطيط**: وهو جزء مهم من الادارة وعنصر حيوي من عناصرها ، لانه يعبر عن ادراك المستقبل وتهيئة المستلزمات التعامل معه (بني حمدان ، 2009، 6) وتقع على عاتق ادارة المدرسة عمليات تخطيط مسبق وقيل بدء العام الدراسي بكل مستلزمات نجاح العملية التربوية من الموارد البشرية وتشمل المدرسين والاداريين والفنيين وعمال النظافة ، والمادية والتي تشمل المباني واثاث المكاتب لغرف الملاك وتجهيزات القاعات الدراسية ، والمالية التعويضات واجور العاملين في المدرسة ومبالغ استجار المباني .. الخ .

• **التنظيم**: أو ما يطلق عليه القريوتي تسمية التصميم التنظيمي ، وان المصمم التنظيمي يضع خارطة تنظيمية ويحدد فيها مختلف الوحدات الادارية ، ويوضح خطوط الاتصال والسلطة ، ويبين مدى نطاق الاشراف ، ويعطي الشكل التنظيمي المطلوب والذي يعكس فلسفة الادارة

(القريوتي ، 2008، 52) ، وتتولى ادارة المدرسة تقسيم العمل وتوزيع المقررات الدراسية على المدرسين ، وحسب الاختصاص ، وكذلك توزيع المهام الادارية في المدرسة على الاداريين .

رياض الاطفال ، وتم افتتاح اول مدرسة ثانوية اهلية في الموصل في عام 2007(هي ثانوية الفردوس الاهلية للبنات)، ولا زالت مستمرة في الظهور، ان عدد المدارس الثانوية الكلي هو (56) مدرسة ، (2) منها طلبت تأجيل الدوام لسنة دراسية لعدم توفر القدرة المالية الكافية ،و(2) من المدارس طلبت الغلق، وان عدد من المدارس الثانوية الاهلية لم تكمل عام دراسياً (وتم استبعادها من عينة البحث)استناداً لمقابلة شخصية مع الأستاذ (عمر ذنون علي) المديرية العامة لتربية نينوى، و بغية التعرف إلى واقع المدارس الاهلية وقد أوضح الشروط لافتتاح المدرسة من وزارة التربية والتعليم ، إذ يتم ذلك بترويج معاملة بواسطة مديرية التربية ،(عقد إجازة مصدق من كاتب العدل للبنانية المشغولة كمدرسة اهلية ، سند ملكية حديث الصدور، وثائق رسمية للمؤسسين ،اجراء كشف لبنانية المدرسة لمعرفة جاهزيتها وصلاحها، بالإضافة الى تسديد الرسوم المفروضة والمتمثلة (2) مليون للابتدائية و(7) مليون للثانوية بغية الحصول على هذه الاجازة والجدير بالذكر ان الاجازة كي تجدد للمالك يلتزم ان يدفع سنوياً (1250000) دينار عن المدرسة الابتدائية و(3750000) دينار عن المدرسة الثانوية، وتنظيم عقد شراكة بين المؤسسين، وبراءة ذمة من الضمان الاجتماعي.

وأوضح ايضاً ان المدارس الاهلية الحكومية تخضع لضوابط والتعليمات الحكومية من حيث الواجبات الملقاة على عاتقها، من حيث أوقات الدوام الرسمي والعطل، والالزام تلك المدارس بفتح المختبرات علمية، وكذلك تنظيم عقد عمل بين المؤسسين والعاملين فيها هو اعتراف من الوزارة بالتدريسيين العاملين في المدارس الاهلية، فضلاً عن ان عقود العمل الغاية منها حفظ الحقوق والالتزام بالعمل، وكذلك زيارات الميدانية للمشرفين التربويين للمدارس ومتابعة سير العملية التربوية.

وتختلف هيكلية في المدارس الاهلية عن ماهي في المدارس الحكومية، إذ يتكون الهيكل التنظيمي في بعض المدارس الاهلية من(مدير مجلس الادارة ، ومدير المدرسة ، ادارة المالية ، ادارة الجودة (مدير ضمان الجودة )، مركز اعلامي ، بالإضافة الى معاون أو اثنين للمدير المدرسة حسب عدد الطلاب في المدرسة، المدرسين بكافة الاختصاصات ، والارشاد التربوي ، وعمال النظافة والحراس )، وتنفرد ثانوية المهندسين الاهلية للبنين بوجود عيادة طبية مجهزة بأدوات الطبية والإسعافات الأولية وبعض الأدوية لمواجهة الحالات المرضية الطارئة.

(1) عمر ذنون علي، مسؤول شعبة التعليم الاهلي والاجنبي، مديرية تربية نينوى.

لاستمرار عمل المنظمات الاهلية واستقرارها ،كما يعتبر الاستقرار المالي من اهم العوامل المساعدة في الارتقاء بمستوى الخدمات فيها (علي، 2004، 309)

**2-رفاهية العامل:** هي وثيقة صلة بالعمل ،ويمكن تعريف رفاهية العمل من منظور اكثر اتساع على انها الجودة الشاملة للخبراء والاداء الوظيفي للفرد بصفته الشخصية ، ويوجد بعدان اساسيان للرفاهية ، يشير البعد الاول الى الخبرات الشخصية للأفراد في مواقع العمل هذا البعد الذي يشار اليه غالباً على انه رفاهية السعادة وتغطي عناصره كل اوجه الرضا الوظيفي ، وتركيز على الالتزام العمل الوجداني كمؤشر اساسي على الرفاهية المرتبطة بإحساس الفرد الواسع بالتكامل والانتماء الى موقع العمل ،اما البعد الثاني يهتم بالأوجه النفسية والبدنية لصحة العامل في موقع العمل مثل الجهاد وعدم الرضا والقلق المرتبط بالوظيفة (بايو ، وآخرون ، 2015، 24)

**3- الامن الوظيفي:** هو شعور المورد البشري بالطمأنينة والاستقرار في العمل. وهذا الشعور نابع من ثقة الفرد بكفاءته الذاتية وقدرته على تقديم الأفضل للمنظمة وثقته بحسن تقدير المنظمة لهجوده وكفاءته بما يسهم في سداد حاجاته الأساسية التي يسعى الى توفيرها وإشباعها وتعبير أخر هو ضمان حصول المورد البشري على التقدير المناسب من إدارة المنظمة مقابل جهوده المبذولة في العمل بما يضمن استمراريته في الوظيفة (الحيالي ، 2019، 34)، و أشار (المنيع، 2013، 186) إلى ان العوامل المؤثرة في الأمن الوظيفي يمكن ان تتجسد في:

- عوامل ذاتية تتعلق بقدرات الموارد البشرية ومؤهلاتها ومهاراته.
- عوامل تنظيمية تتعلق بظروف العمل وشروط.
- عوامل بيئية تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة في العمل والموارد البشري.

**4-المنافسون:** يتأثر منظمات الاعمال بالمنافسة تأثراً يكاد يساوي في بعض الاحيان القوانين العامة التي تطبق في الدول وتوثر في جميع منظمات الاعمال العاملة في نفس القطاع ولكن تأثيرها غير متساوي من منظمة الى اخرى (بني حمدان ، 2009، 101)، فالمنافسة سباق بين المنظمات الخاصة والعامة في نفس القطاع ، من اجل البقاء والاستمرار والنمو ،ونظراً لكون عينة الدراسة منظمات خاصة(المدارس الاهلية) لا بد من دراسة واقع المنافسة بين هذه المدارس من خلال ما تقدمه من( عروض ) لتنافس بها مثيلها ومدارس القطاع العام، وذلك من حيث انواع الخدمات التي تقدمها للعاملين فيها وكما حددها الزبياري :الخدمات الغذائية ،و الطبية، الترفيهية ، تعليمية وثقافية ،توفير مساكن .

**وصف مجتمع البحث**

ان فكرة تأسيس المدارس الاهلية في المدينة ظهرت بعد العام 2003، وكان التعليم الاهلي مقتصر على المدارس الاهلية الابتدائية ،و

**الجدول رقم(1) جدول يوضح (عمر المدرسة ،عدد العاملين فيها ،حدود الاجور)**

ت	اسم المدرسة	سنة تأسيس المدرسة	عدد العاملين	حدود الاجور العاملين
1	ثانوية الفردوس للبنات	2008-2007	24	200000-فاكثر
2	ثانوية الاوائل للبنين	2008-2007	57	300000-فاكثر
3	ثانوية النبراس للبنين	2010-2009	20	300000-200000
4	ثانوية دار المعرفة للبنات	2011-2010	23	900000-250000

250000-150000	11	2013-2012	ثانوية الامل المنشود للبنين	5
اجر ساعة	14	2018-2017	ثانوية الباشا للبنات	6
-----	25	2019-2018	ثانوية المهندسين للبنين	7
اجر ساعة	26	2019-2018	ثانوية ابن سينا للبنات	8
350000	19	2019-2018	ثانوية الفراتين للبنين	9
900000-300000	38	2019-2018	ثانوية القادة للبنين	10
250000	26	2019-2018	ثانوية دار العلوم للبنين	11
150000	15	2019-2018	ثانوية الزهراء للبنات	12
اجر ساعة	27	2019-2018	ثانوية ارض الرافدين للبنين	13
-----	20	2019-2018	ثانوية الشارقة للبنات	14
250000	19	2019-2018	ثانوية التميز للبنات	15

المصدر : من اعداد الباحثين

ويظهر من خلال دراسة النتائج اختلاف في اعداد الكوادر التدريسية من مدرسة لأخرى فبعض المدارس ملاكها(دار المعرفة ، النيراس ،المهندسين ،القادة ) دائم واخرى يتكون من ملاك ثابت ومحاضرين خارجيين من (المتقاعدين ، والخريجون الجدد غير المعينين )، ويتقاضون اجورهم حسب ساعات العمل (5000 للصفوف

غير المنهية، 10000 للساعات الاعداي) في مدرستين (الزهراء، الباشا) الاهلتيين للبنات و(6000-12500) في مدارس (دار العلوم ،ارض الرافدين ، التميز ،ابن سينا)، وتتصف كوادر عينة البحث بتنوع المؤهل العلمي بين من (بكالوريوس ، ماجستير ، دكتوراه) وكافة الاختصاصات .

الجدول رقم(2) جدول يوضح اعداد نوع الكادر التدريسي في عينة البحث من ملاك ثابت ومحاضر خارجي ( المتقاعدين ، والخريجون الجدد غير المعينين )

ت	اسم المدرسة	الكادر التدريسي		مقاعد	خريجين جدد
		مدرس(ملاك ثابت)	محاضر خارجي		
1	ثانوية الفردوس للبنات	16	2	1	17
2	ثانوية الاوائل للبنين	30	7	7	30
3	ثانوية النيراس للبنين	16	لا يوجد	6	10
4	ثانوية دار المعرفة للبنات	18	لا يوجد	8	10
5	ثانوية الامل المنشود للبنين	2	9	6	5
6	ثانوية الباشا للبنات	2	10	6	6
7	ثانوية المهندسين للبنين	17	لا يوجد	1	16
8	ثانوية ابن سينا للبنات	6	19	6	19
9	ثانوية الفراتين للبنين	15	لا يوجد	5	10
10	ثانوية القادة للبنين	27	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
11	ثانوية دار العلوم للبنين	10	8	2	16
12	ثانوية الزهراء للبنات	7	3	3	7
13	ثانوية ارض الرافدين للبنين	6	17	7	16
14	ثانوية الشارقة للبنات	18	18	6	12
15	ثانوية التميز للبنات	10	6	4	12

المصدر : من اعداد الباحثين

الجدول رقم(3) جدول وصف المدارس (عدد المراحل الدراسية ، عدد الصفوف ، عدد الطلاب ، اجور الدراسة)

ت	اسم المدرسة	عدد المراحل الدراسية	عدد الصفوف	عدد الطلاب	اجور الدراسة
1	ثانوية الفردوس للبنات	6	9	120	1600000
2	ثانوية الاوائل للبنين	6	24	560	2000000

1750000-1400000	100	7	5	ثانوية النيراس للبنين	3
1500000-1000000	---	6	6	ثانوية دار المعرفة للبنات	4
1200000	62	5	5	ثانوية الامل المنشود للبنين	5
1250000-1000000	41	5	5	ثانوية الباشا للبنات	6
-----	170	10	6	ثانوية المهندسين للبنين	7
1600000-1000000	83	5	5	ثانوية ابن سينا للبنات	8
1000000-فاكثر	100	12	6	ثانوية الفراتين للبنين	9
1750000-1500000	280	14	6	ثانوية القادة للبنين	10
1000000	264	14	6	ثانوية دار العلوم للبنين	11
1200000	85	7	6	ثانوية الزهراء للبنات	12
-----	100	7	6	ثانوية ارض الرافدين للبنين	13
1600000-1300000	300	12	6	ثانوية الشارقة للبنات	14
1600000-1300000	120	11	6	ثانوية التميز للبنات	15

المصدر : من اعداد الباحثين

ثانوية من عينة البحث، وتحديد الأنشطة التي يمكن التركيز عليها بوصفها تمثل قوة وفرصة للمنظمة وتشخيص جوانب الضعف التي يستوجب معالجتها.

أن الخطوة الأولى لتحليل (SWOT) تحليل عناصر القوة والضعف والتهديدات في (ثانوية المهندسين الأهلية للبنين)، يمكن في تحديد إجابات الأفراد المبحوثين من خلال ملحق (4) الذي يوضح التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.

وتظهر معطيات الجدول تجانس إجابات المبحوثين ولعل من ابرز متغيرات البيئة الخارجية التي أسهمت في إغناء هذا المحور هو المتغير (x5) تيم استخدام التكنولوجيا الحديثة في تمشية امور المدرسة والتعليم فيها (90%) نعم، ويأتي متغير (x2) بالدرجة الثانية إذ يتفق (85%) من المبحوثين حول هذا المتغير ويليه متغير (x1)، اما العوامل البيئة الداخلية فتظهر تجانس تام للعينة المبحوثة في 8 متغيرات (x16-x18-x22-x24-x25-x26-x27-x29-x34) يتفق المبحوثين فيها بنسبة (100%)، ويأتي المتغيرين (x20-x33) يتفق فيه المبحوثين بنسبة (95%)، وكذلك اتفق المبحوثين بنسبة (90%) على المتغيرات (x17-x19-x30-x38).

#### مناقشة عوامل البيئة الداخلية والخارجية وفق التحليل الرباعي (S.W.O.T)

تتعرض جميع المدارس بدرجات متفاوتة لتأثير عوامل البيئية الخارجية المحيطة بها وتعد هذه العوامل ذات تأثير غير مباشر عليها، ولا يمكن السيطرة عليها إنما التكيف معها لاقتناص الفرص والتقليل من مخاطر التهديدات التي تواجهها، وعليه تم تحديد عوامل البيئة الخارجية والتي يعتقد بأنها أكثر أهمية لموضوع الدراسة الحالية، وتم تمثيل هذه العوامل في قائمة الفحص من خلال أربعة عوامل أساسية: وهي (العوامل الاقتصادية: x1، العوامل الاجتماعية: x2، العوامل السياسية والقوانين والتشريعات: x3، العوامل التكنولوجية والمعلوماتية: x4-x5).

وتتمثل عوامل البيئة الداخلية والتي اعتمدها البحث مجموعة من العوامل التي يعتقد بأنها تتضمن معظم الجوانب التي تساهم في إظهار نواحي القوة والضعف للمدارس المبحوثة، وهي (الهيكل التنظيمي: x5، الثقافة التنظيمية: x6-x8، موارد المنظمة: x9، التحديات والمشكلات الادارية (الادارة التربوية): x10-x15، التحديات التعليمية: x11-x34، رفاهية العامل: x35-x36، الاستقرار (الامن) الوظيفي: x37، المنافسة: x38).

بعد أن تم تحديد عوامل البيئة الداخلية والخارجية، لا بد من القيام بتقويم تلك العوامل بغية تحديد نواحي القوة والضعف في كل مدرسة

#### جدول (4) التحليل البيئي (SWOT) لثانوية المهندسين الأهلية للبنين

البيئة الداخلية	
نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>كافة موارد المدرسة كافية لإتمام العملية التعليمية من ملاك مؤهل ومن تخصصات مختلفة وشهادات جامعية وعليا يبلغ (24).</li> <li>المدرسة مجهزة بوسائل تعليمية لمواكبة التطورات التكنولوجية لإتمام العملية التعليمية وتمشية امور المدرسة ويبلغ عددها (20) حاسبة، و(15) جهاز العرض Data show.</li> <li>تدرس في المدرسة مواد اضافية (حاسوب) و(فرنسي) بمنهج اثنائي اضافة الى المنهج المقرر، وان درس التربية الرياضية يتكون من جانبين نظري وتفاعلي لتعزيز ثقافة الرياضية بتطبيق الجانب العملي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الامن الوظيفي</li> <li>المسؤولية الاجتماعية</li> </ul>

	<p>في القاعة الرياضية والمجهزة بكافة المستلزمات المطلوبة، وكذلك درس مادة الفنية معزز بجانب عملي اذ يتوفر في المدرسة مرسوم ومعرض لعرض مواهب الطلاب من الرسم ، واعمال يدوية، واعادة التدوير .</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مكتبة مجهزة بكتب علمية حديثة مع وجود موظف امين مكتبة ، بالإضافة الى 3 مختبرات .</li> <li>• عيادة طبية مجهزة بالآلات والمستلزمات والمواد الطبية ، واسعافات اولية ، ومسكنات الالام وقد خصصت المدرسة (ملف صحي) لجميع الطلاب.</li> <li>• مسرح مدرسي يتسع ل 300 شخص لإقامة الفعاليات مناسبات الرسمية ، واجتماعات اولياء الامور وغيرها.</li> <li>• مرسم بمساحة 40 م2 .</li> <li>• حصلت المدرسة على المركز الثاني / نينوى لمرحلة الثالث المتوسط لعام 2018-2019 وهي السنة الأولى للتأسيس .</li> <li>• احراز المدرسة (المركز الاول على العراق) في البطولة الوطنية الثانية للروبوت 2019.</li> <li>• اقامة دورات مجانية لتحسين الخط للطلاب.</li> <li>• تقييم المدرسة دورات تقوية مكثفة ومجانبة للصفوف المنتهية بنظام مجدول ومتابع من قبل اولياء الامور.</li> <li>• شغلت المدرسة مركزاً امتحانياً للعام الدراسي 2018-2019 .</li> <li>• مكتب ادارة الجودة ومتابعة رصانة الخدمة التعليمية المقدمة وقياس جودتها من خلال تقييم اداء العاملين بنظام 360 درجة .</li> <li>• مركز اعلامي .</li> </ul>
<b>البيئة الخارجية</b>	
<b>التحديات</b>	<p><b>الفرص</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• العروض المقدمة لتخفيض اجور الدراسة وهي : -الاخوة ضمن مجموعة مدارس المهندسين لكل اخ 10% والى الاخ الرابع مجاني وكذلك الاخ الخامس والسادس</li> </ul>

متغير (x2) بالدرجة الثانية إذ يتفق (85%) من المبحوثين حول هذا المتغير، اما العوامل البيئة الداخلية فتظهر تجانس كبير للعينة المبحوثة في المتغيرات (x6، x8، x12، x16، x18، x22، x24، x25، x34) يتفق المبحوثين فيها بنسبة (100%)، وتأتي المتغيرات (x36، x30، x23) يتفق فيه المبحوثين بنسبة (90%).

تحليل عناصر القوة، والضعف، والتحديات، والفرص في (ثانوية القادة الأهلية للبنين) ،يكمن في تحديد إجابات الأفراد المبحوثين من خلال ملحق (5) الذي يوضح التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والتي تظهر معطيات الجدول تجانس إجابات المبحوثين ومن ابرز متغيرات البيئة الخارجية هو المتغير (x5) تيم استخدام التكنولوجيا الحديثة في تمشية امور المدرسة والتعليم فيها (100%) نعم ، ويأتي

**جدول (5) التحليل البيئي (SWOT) لثانوية القادة الأهلية للبنين**

<b>البيئة الداخلية</b>	
<b>نقاط الضعف</b>	<b>نقاط القوة</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الامن الوظيفي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتكون كادر المدرسة من (37) تم اختيارهم الكادر وفق ضوابط وشروط وخضوع لاختبارات 52 % من الكادر من حملة الشهادات العليا .</li> <li>• تواكب المدرسة التطورات التكنولوجية ويتوفر فيها (4) سبورة ذكية، 4 جهاز عرض )</li> <li>• مركز حاسبة يحتوي (24 حاسبة، 6 جهاز اردونيو تعليمية، 6 اردونيو حقيقية، 2 روبوت )</li> <li>• 4 مختبرات مجهزة ، مكتبة مدرسية</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دورات تدريبية للكادر التدريسي خارج العراق</li> <li>• عدد الطلاب في كافة المراحل الدراسية 280 طالب .</li> <li>• 90% من الكادر مسجل في الضمان الاجتماعي .</li> <li>• مركز اعلامي</li> <li>• عروض للطلبة المتفوقين في مثل تحمل التكاليف الدراسية للثلاثة الاوائل على مرحلة السادس الاعدادي في تركيا .</li> <li>• سفرات ترفهيه للكادر العامل والمتفوقين خارج القطر .</li> </ul>
<b>البيئة الخارجية</b>	
<p style="text-align: center;"><b>التحديات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• اجر الدراسة في المدرسة</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>الفرص</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• لمساهمات في خدمة المجتمع ومنها :</li> <li>• تدريب الشباب ومنحهم شهادة لتأهيلهم للحصول على فرص عمل</li> <li>• تشجير الجزرات الوسطية لشوارع المدينة.</li> <li>• العروض المقدمة لتخفيض اجور الدراسة في المدرسة (للأيتام ، ذوي الشهداء ، ابناء التربويين ، والعاملين في المدرسة )</li> <li>• توزيع مساعدات مادية للمتعفين في الجانب الايمن / الموصل .</li> <li>• اجور العاملين تتراوح بين (300000-900000) الف دينار مع مكافآت مادية ومعنوية.</li> <li>• العروض المقدمة لتخفيض اجور الدراسة وهي :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- الايتام 20%</li> <li>- ابناء التربويين خصم 20-30%</li> <li>- خصومات للاخوة .</li> </ul> </li> </ul>

تتأثر المدرسة بالعوامل السياسية والقوانين (100%) نعم ، اما العوامل البيئية الداخلية فتظهر نقاط قوة كثيرة للمدرسة في 9 متغيرات ( X12 ، X16، X26، X29، X30، X31، X32، X34) يتفق المبحوثين فيها بنسبة (100%) ، ويأتي المتغير (X30) يتفق فيه المبحوثين بنسبة(95%).

تحليل عناصر القوة، والضعف، والتحديات، والفرص (ثانوية الأوائل الأهلية للبنين) ، يمكن في تحديد إجابات الأفراد المبحوثين من خلال ملحق (6) الذي يوضح التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والتي تظهر معطيات الجدول تجانس إجابات المبحوثين ومن ابرز متغيرات البيئة الخارجية التي أسهمت في إغناء هذا المحور هو المتغير (X3)

**جدول(6) التحليل البيئي (SWOT) لثانوية الاوائل الأهلية للبنين**

<b>البيئة الداخلية</b>	
<b>نقاط الضعف</b>	<b>نقاط القوة</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اجور الدراسة 2 مليون دينار</li> <li>• الموقع الجغرافي</li> <li>• الامن الوظيفي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كادر الكلي المدرسة (52)</li> <li>• تحتوي المدرسة على مكتبة و3 مختبرات ومرسم و3 ملاعب</li> <li>• المواد الاضافية هي (حاسوب ، فرنسي ، ومسرح ،الثقافة الصحية )</li> <li>• الوسائل التعليمية المستخدمة: جهازين عرض Smart Bord و Data Show</li> <li>• نسب النجاح المتحققة 98%</li> <li>• عدد الطلاب 560</li> </ul>
<b>البيئة الخارجية</b>	

<b>الفرص</b>	<b>التحديات</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحد الأدنى للأجور 300000 ومستمرة اثناء العطلة الصيفية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• السياسات والتشريعات والقوانين</li> <li>• العوامل الاقتصادية</li> </ul>

تحليل عناصر القوة، والضعف، والتحديات، والفرص (ثانوية دار المعرفة للبنات)، يكمن في تحديد إجابات الأفراد المبحوثين من خلال ملحق ( 7 ) الذي يوضح التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والتي تظهر معطيات الجدول تجانس إجابات المبحوثين بان البيئة الخارجية

**جدول(7) التحليل البيئي (SWOT) لثانوية دار المعرفة الأهلية للبنات**

<b>البيئة الداخلية</b>	
<b>نقاط القوة</b>	<b>نقاط الضعف</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• كادر الكلي المدرسة (18) ملاك دائم</li> <li>• حدود اجور العاملين 250000-900000 مع مكافآت مادية ومعنوية .</li> <li>• تحتوي المدرسة على مكتبة و4 مختبرات</li> <li>• المواد الاضافية هي حاسوب</li> <li>• الوسائل التعليمية المستخدمة: جهاز عرض Data Show</li> <li>• نسب النجاح المتحققة 60%</li> <li>• حصلت المدرسة على المرتبة الثالثة على العراق للعام الدراسي 2017-2018 بمعدل 99.57%</li> <li>• تقديم هدايا عينية ثمينة للطالبات المتفوقات .</li> <li>• نسبة من الكادر مسجل في الضمان الاجتماعي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اجور الدراسة في المدرسة</li> <li>• الامن الوظيفي</li> </ul>
<b>البيئة الخارجية</b>	
<b>الفرص</b>	<b>التحديات</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• العروض المقدمة لتخفيض اجور الدراسة</li> <li>• قبول مجاني للمتفوقين</li> <li>• مقعد مجاني للناجحين من العمليات العسكرية لتحرير الموصل</li> <li>• 2/1 الاجور لأبناء العاملين والهيئة التدريسية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الوضع الاقتصادي</li> <li>• السياسات والتشريعات والقوانين</li> </ul>

(ثانوية الفردوس للبنات)، يكمن في تحديد إجابات الأفراد المبحوثين من خلال ملحق ( 8 ) الذي يوضح التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والتي تظهر معطيات الجدول تجانس إجابات المبحوثين بان البيئة الخارجية تؤثر بشكل مباشر على المدرسة، بحصول

**جدول(8) التحليل البيئي (SWOT) لثانوية الفردوس الأهلية للبنات**

<b>البيئة الداخلية</b>	
<b>نقاط القوة</b>	<b>نقاط الضعف</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• كادر الكلي المدرسة (20) ملاك دائم(2) محاضر خارجي</li> <li>• تحتوي المدرسة على مكتبة و4 مختبرات</li> <li>• المواد الاضافية هي حاسوب ، كردي</li> <li>• الوسائل التعليمية المستخدمة:4 اجهزة عرض Data Show، سبورات ذكية 4</li> <li>• مركز اعلامي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الامن الوظيفي</li> </ul>

● نسبة من الكادر مسجل في الضمان الاجتماعي	
<b>البيئة الخارجية</b>	
<b>التحديات</b>	<b>الفرص</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● اجور الدراسة في المدرسة والبالغة 1600000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● حملات تبرع بالمبالغ والحاجات وتوزيعها الى المتعفيين</li> <li>● العروض المقدمة لتخفيض اجور الدراسة (حفظة القران الكريم مجاني )</li> <li>● الاخوة وانباء التربويين و العاملين في المدرسة وكذلك ابناء الشهداء خصم</li> <li>● الحد الادنى اجور العاملين 200000، مع مخصصات (نقل، ترفيعات، وقدم) ومكافآت مادية ومعنوية.</li> <li>● عروض مقدمة لتخفيض اجور الدراسة وهي:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- للمتفوقات خصم 25%</li> <li>- حافظات القران الكريم مجاني</li> </ul> </li> </ul>

المبوحثين بان البيئة الخارجية قليل وان اعلى نسبة اتفاق كانت في المتغير (X1) على نسبة (85%) لا، اما العوامل البيئة الداخلية فان متغير واحد فقط (x26) يتفق المبوحثين فيها بنسبة (100%).

(ثانوية دار العلوم الأهلية للبنين) ،يكمن في تحديد إجابات الأفراد المبوحثين من خلال ملحق ( 9 ) الذي يوضح التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والتي تظهر معطيات الجدول التجانس في إجابات

جدول(9) التحليل البيئي (SWOT) ثانوية دار العلوم الأهلية للبنين

<b>البيئة الداخلية</b>	
<b>نقاط القوة</b>	<b>نقاط الضعف</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● مختبر واحد</li> <li>● المواد الاضافية هي الفرنسي</li> <li>● الوسائل التعليمية المستخدمة: سيورات ذكية 4</li> <li>● اجر الدراسة مليون</li> <li>● تطوير الكادر من خلال اقامة محاضرات توجيهية للكادر والاستعانة بالمشرفين الاختصاص وكذلك المدرسين المتقاعدين</li> <li>● تقديم وجبة غداء يومية مجانية للطلاب</li> <li>● عدد الطلاب 264</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● كادر الكلي المدرسة (10) ملاك دائم(8) محاضر خارجي</li> <li>● اجور العاملين 250000</li> <li>● لا تحتوي المدرسة على مكتبة</li> <li>● الامن الوظيفي</li> </ul>
<b>البيئة الخارجية</b>	
<b>الفرص</b>	<b>التحديات</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● العروض المقدمة لتخفيض اجور الدراسة</li> </ul>	

المبوحثين بان البيئة الخارجية قليل وان اعلى نسبة اتفاق كانت في المتغير (x4) على نسبة (90%) لا، اما العوامل البيئة الداخلية فان متغير واحد فقط (x26) يتفق المبوحثين فيها بنسبة (95%).

(ثانوية الشرقية الأهلية للبنات) ،يكمن في تحديد إجابات الأفراد المبوحثين من خلال ملحق ( 10 ) الذي يوضح التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والتي تظهر معطيات الجدول التجانس في إجابات

جدول(10) التحليل البيئي (SWOT) ثانوية الشرقية الأهلية للبنات

<b>البيئة الداخلية</b>	
<b>نقاط القوة</b>	<b>نقاط الضعف</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● عدد الكادر 20</li> <li>● عدد الطالبات 300</li> <li>● عدد الطالبات المتفوقات في العام الدراسي 2018-2019 (35) طالبة بمعدل 95%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● اجور الدراسة والتي تتدرج بحسب المراحل الدراسية من (10000000 – 16000000)</li> <li>● الامن الوظيفي</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد المختبرات 3</li> <li>العروض المقدمة لتخفيض اجور الدراسة(خصومات بنسب محددة لذوي الشهداء والتربويين ، والعاملين في المدرسة والمتفوقات)</li> </ul>
	<b>البيئة الخارجية</b>
<b>التحديات</b>	<b>الفرص</b>

المبوحثين بان البيئة الخارجية قليل وان اعلى نسبة اتفاق كانت في المتغير(x5) على نسبة (80)لا، اما العوامل البيئة الداخلية فان متغير واحد فقط (x28) يتفق المبوحثين فيها بنسبة (95%).

(ثانوية الفراتين الاهلية للبنين) ،يكن في تحديد اجابات الأفراد المبوحثين من خلال ملحق (11) الذي يوضح التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والتي تظهر معطيات الجدول التجانس في اجابات

#### جدول (11) التحليل البيئي (SWOT) ثانوية الفراتين الأهلية للبنين

<b>البيئة الداخلية</b>	
<b>نقاط القوة</b>	<b>نقاط الضعف</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الكادر(20)</li> <li>الوسائل التعليمية المستخدمة: جهازين عرض Data Show</li> <li>العروض المقدمة لتخفيض اجور الدراسة(خصومات بنسب محددة لذوي الشهداء والتربويين ، والعاملين في المدرسة والمتفوقات)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يوجد مختبرات</li> <li>لا تدرس المدرسة مادة اضافية</li> <li>اجور العاملين 350000</li> <li>لا تقدم برامج تدريب للكادر</li> <li>لا توجد مكافآت اضافية</li> <li>اجور الدراسة يتراوح بين (10000000-1600000 حسب المراحل الدراسية</li> <li>الامن الوظيفي</li> </ul>
<b>البيئة الخارجية</b>	
<b>الفرص</b>	<b>التحديات</b>

اجابات المبوحثين بان البيئة الخارجية قليل وان اعلى نسبة اتفاق كانت في المتغير(x5) على نسبة (80)لا، اما العوامل البيئة الداخلية فان متغير واحد فقط (x28) يتفق المبوحثين فيها بنسبة (95%).

(ثانوية ارض الرافدين الاهلية للبنين) ،يكن في تحديد اجابات الأفراد المبوحثين من خلال ملحق (12) الذي يوضح التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والتي تظهر معطيات الجدول التجانس في

#### جدول (12) التحليل البيئي (SWOT) (ثانوية ارض الرافدين الاهلية للبنين )

<b>البيئة الداخلية</b>	
<b>نقاط القوة</b>	<b>نقاط الضعف</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>يوجد مختبرات 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الكادر(10) ملاك دائمي</li> <li>(6) محاضرين خارجيين</li> <li>اجر الساعة 10000 الالف لكافة المراحل</li> <li>لا يوجد استقرار وظيفي</li> <li>لا يوجد مكتبة مدرسية</li> </ul>
<b>البيئة الخارجية</b>	
<b>الفرص</b>	<b>التحديات</b>

المبوحثين بان البيئة الخارجية قليل وان اعلى نسبة اتفاق كانت في المتغير (x9) على نسبة (90%) لا، اما العوامل البيئة الداخلية فان 3متغيرات فقط (x8، x24، x25) يتفق المبوحثين فيها بنسبة (100%).

(ثانوية ابن سينا الأهلية للبنات) ،يكنم في تحديد إجابات الأفراد المبوحثين من خلال ملحق (13) الذي يوضح التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والتي تظهر معطيات الجدول التجانس في إجابات

**جدول(13) التحليل البيئي (SWOT) (ثانوية ابن سينا الأهلية للبنات)**

البيئة الداخلية	
<b>نقاط القوة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يوجد مكتبة مدرسية</li> <li>عدد المختبرات 3</li> <li>جهاز عرض 2</li> </ul>
<b>نقاط الضعف</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الكادر (6) ملاك دائم</li> <li>(19)محاضرين خارجيين</li> <li>اجر الساعة 6000 الالف لكافة المراحل و12500 الف للسادس الاعداي</li> <li>لا يوجد استقرار وظيفي</li> <li>عدد الطالبات 83</li> <li>عدد المراحل 5 المراحل الدراسية غير متكاملة</li> <li>اجور الدراسة يتراوح بين (1000000-1600000) حسب المراحل الدراسية</li> </ul>
البيئة الخارجية	
<b>الفرص</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>العروض المقدمة لتخفيض اجور الدراسة (خصوصات بنسب محددة لذوي الشهداء والتربويين ، والعاملين في المدرسة والمتفوقات)</li> </ul>
<b>التحديات</b>	

المبوحثين بان البيئة الخارجية قليل وان اعلى نسبة اتفاق كانت في المتغير (x1) على نسبة (90%) لا، اما العوامل البيئة الداخلية فان 2متغيرات فقط (x26) يتفق المبوحثين فيها بنسبة (100%).

(ثانوية التميز الأهلية للبنات) ،يكنم في تحديد إجابات الأفراد المبوحثين من خلال ملحق (14) الذي يوضح التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والتي تظهر معطيات الجدول التجانس في إجابات

**جدول(14) التحليل البيئي (SWOT) ثانوية التميز الأهلية للبنات**

البيئة الداخلية	
<b>نقاط القوة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المدرسة تدرس مواد اضافية فرنسي وحاسوب المدرسة تدرس مواد اضافية فرنسي وحاسوب</li> <li>عدد المختبرات 3</li> <li>الوسائل التعليمية المستخدمة سبورة ذكية</li> <li>عدد الطالبات 120</li> </ul>
<b>نقاط الضعف</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الكادر (2) ملاك دائم</li> <li>(25) محاضرين خارجيين</li> <li>اجر الساعة 6000 الالف لكافة المراحل و12500 الف للسادس الاعداي</li> <li>لا يوجد مكتبة مدرسية</li> <li>اجور الدراسة (1000000-1600000)</li> <li>لا يوجد استقرار وظيفي</li> </ul>
البيئة الخارجية	
<b>الفرص</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>العروض المقدمة لتخفيض اجور الدراسة(خصوصات بنسب محددة لذوي الشهداء والتربويين ، والعاملين في المدرسة والمتفوقات)</li> </ul>
<b>التحديات</b>	

المبوحثين بان البيئة الخارجية قليل وان اعلى نسبة اتفاق كانت في المتغير (x1) على نسبة (90%) لا، اما العوامل البيئة الداخلية فان 2متغيرات فقط (x26) يتفق المبوحثين فيها بنسبة (100%).

(ثانوية النبراس الأهلية للبنين) ،يكنم في تحديد إجابات الأفراد المبوحثين من خلال ملحق (15) الذي يوضح التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والتي تظهر معطيات الجدول التجانس في إجابات

جدول(15) التحليل البيئي (SWOT) ثانوية النبراس الاهلية للبنين

البيئة الداخلية	
نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الكادر (20) ملاك دائمي</li> <li>عدد المختبرات 1</li> <li>الوسائل التعليمية المستخدمة سبورة ذكية</li> <li>عدد الطلاب 100</li> <li>جهاز عرض واحد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اجور العاملين 200000-300000</li> <li>لا يوجد مكتبة مدرسية</li> <li>اجور الدراسة (1400000-17500000)</li> <li>لا يوجد استقرار وظيفي</li> </ul>
البيئة الخارجية	
الفرص	التحديات
العروض المقدمة لتخفيض اجور الدراسة(خصومات بنسب محددة لذوي الشهداء والتربويين ، والعاملين في المدرسة والمتفوقات	

ثانوية الامل المنشود الاهلية للبنين ،يكن في تحديد اجابات الأفراد الباحثين من خلال ملحق (16) الذي يوضح التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والتي تظهر معطيات الجدول التجانس في اجابات

جدول(16) التحليل البيئي (SWOT) ثانوية الامل المنشود الاهلية للبنين

البيئة الداخلية	
نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد المختبرات 2</li> <li>الوسائل التعليمية المستخدمة جهاز عرض</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الكادر (2) ملاك دائمي</li> <li>(5) محاضرين خارجيين</li> <li>اجر العاملين محدد 150000-250000</li> <li>لا يوجد مكتبة مدرسية</li> <li>اجور الدراسة 12000000</li> <li>لا يوجد استقرار وظيفي</li> <li>عدد الطلاب 62</li> <li>عدد المراحل الدراسية 5</li> <li>نسب النجاح المتحققة 38%</li> </ul>
البيئة الخارجية	
الفرص	التحديات
العروض المقدمة لتخفيض اجور الدراسة(خصومات بنسب محددة لذوي الشهداء والتربويين ، والعاملين في المدرسة والمتفوقات	

(ثانوية الزهراء الاهلية للبنات) ،يكن في تحديد اجابات الأفراد الباحثين من خلال ملحق (17) الذي يوضح التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والتي تظهر معطيات الجدول التجانس في اجابات

جدول(17) التحليل البيئي (SWOT) ثانوية الزهراء الاهلية للبنات

البيئة الداخلية	
نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد المختبرات 2</li> <li>الوسائل التعليمية المستخدمة جهاز عرض</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الكادر (7) ملاك دائمي</li> <li>(3) محاضرين خارجيين</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدرس مواد اضافية حاسوب وفرنسي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اجر العاملين محدد 150000</li> <li>• لا يوجد مكتبة مدرسية</li> <li>• اجور الدراسة 12000000</li> <li>• لا يوجد استقرار وظيفي</li> <li>• عدد الطالبات 85</li> <li>• عدد المراحل الدراسية 5</li> <li>• نسب النجاح المتحققة 49%</li> </ul>
<b>البيئة الخارجية</b>	
<b>الفرص</b>	<b>التهديدات</b>
العروض المقدمة لتخفيض اجور الدراسة(خصومات بنسب محددة لذوي الشهداء والتربويين ، والعاملين في المدرسة والمتفوقات	

(ثانوية الباشا الأهلية للبنات)، يكمن في تحديد إجابات الأفراد الباحثين من خلال ملحق (18) الذي يوضح التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والتي تظهر معطيات الجدول إجابات الباحثين بان (جدول(18) التحليل البيئي (SWOT) ثانوية الباشا الأهلية للبنات

البيئة الخارجية اعلى نسبة اتفقا كانت في المتغير (X1) على نسبة (100%)، لا، اما العوامل البيئة الداخلية فان متغيرات (X36, X38) يتفق الباحثين فيها بنسبة (100%).

<b>البيئة الداخلية</b>	
<b>نقاط القوة</b>	<b>نقاط الضعف</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد المختبرات 2</li> <li>• الوسائل التعليمية المستخدمة جهاز عرض</li> <li>• يوجد مكتبة مدرسية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الكادر (2) ملاك دائمي</li> <li>• (12) محاضرين خارجيين</li> <li>• اجر ساعة 10000 للسادس الاعدادى و5000 للمراحل الاخرى</li> <li>• اجور الدراسة 12000000</li> <li>• لا يوجد استقرار وظيفي</li> <li>• عدد الطالبات 41</li> <li>• عدد المراحل الدراسية 5</li> <li>• نسب النجاح المتحققة 53%</li> </ul>
<b>البيئة الخارجية</b>	
<b>الفرص</b>	<b>التهديدات</b>
العروض المقدمة لتخفيض اجور الدراسة(خصومات بنسب محددة لذوي الشهداء والتربويين ، والعاملين في المدرسة والمتفوقات	

5. وان ما يعزز اثبات تأثير التكنولوجيا الحديثة على المدارس الاهلية هو استخدام هذه التكنولوجيا في كافة المدارس (عينة البحث) من خلال استخدام اجهزة العرض Data Show، والسبورات الذكية Smart Bord، كذلك استخدام مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع اولياء الامور .

6. نستنتج من خلال الدراسة الميدانية نفي فرضية العدم وان المدارس الاهلية تتأثر بعوامل البيئة الخارجية .

7. تتميز بعض المدارس الاهلية بهيكل تنظيمي منسق ومنظم ومرن .

#### الاستنتاجات

1. تؤثر العوامل الاقتصادية وبصورة مباشرة على المدارس الاهلية (عينة البحث) في الموصل.
2. قد تتأثر بعض المدارس بالعوامل الاجتماعية.
3. تتأثر المدارس الاهلية (عينة البحث) بالعوامل السياسية وكذلك التشريعات والقوانين .
4. اثرت العوامل التكنولوجية الحديثة على الثانويات الاهلية (عينة البحث) .

21. تختلف تجهيز المدارس من مدرسة الى اخرى وتعتمد على القدرة المالية للمالك، والتي تنعكس بالتالي على اجور العاملين، وتجهيز المباني .
  22. تتباين المدارس الأهلية بدرجة التكامل والاحساس بانتماء للعاملين فيها فعلى سبيل المثال تقدم مدارس (القادة ، الاوائل ، الفردوس) اجور للعاملين فيها ، تتناسب مع الجهد المبذول وكذلك المخصصات والاجازات ، اما (الباشا ، والامل المنشود) فتظهر نتائج الدراسة ان مستوى الاجور فيها لا يتناسب مع الجهد المبذول اذ ان مستوى الاجر فيها لا يزيد عن (150000) ، مما يزيد الاحساس بالإجهاد وعدم الرضا .
  23. تظهر نتائج الدراسة وجود قلق مرتبط باستمرارية العمل في المدارس .
  24. تواجه المدارس الأهلية منافسة شديدة بين مثيلاتها وفي القطاعين الخاص والعام .
  25. التعليم الاهلي ينشئ فوارق بالمستويات التعليمية طبقاً لاختلاف المستويات الطبقية للمجتمع.
- التوصيات**
- من خلال الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة ،توصي الدراسة الحالية بم يلي:
  - 1- بتخفيض اجور الدراسة في المدارس الاهلية .
  - 2- اعداد توجه استراتيجي لكل مدرسة اهلية ، واطهار الاهداف التي تسعى اليها ليتسنى قياس تلك الاهداف بم يتفق مع معايير جودة التعليم .
  - 3- تقليل اعداد المتقاعدين العاملين على ملاكات المدارس الاهلية ، ومنع ازدواج العمل في القطاعين الخاص والعام .
  - 4- اقتصار الوظائف في المدارس الاهلية بالخريجين الجدد لتقليل من البطالة المجتمع.
  - 5- تعزيز الامن الوظيفي للعاملين في التعليم الاهلي من خلال صياغة نص عقد موحد لجميع المدارس، ويتضمن حدود دنيا للأجور بما يتناسب مع كفاءة العامل والجهد المبذول، وتحديد ساعات العمل .
  - 6- الزام جميع المدارس الاهلية بشمول العاملين فيها بالضمان الاجتماعي.
  - 7- تعزيز الرقابة من قبل المديرية العامة لتربية نينوى على عمل المدراس الاهلية ومتابعة الالتزام بضوابط التعليم والتربية.
  - 8- تجاوز المشكلات في ضعف مستوى التعليمي للطلاب :
    - خلال الغاء الدور الثالث والابقاء على الدور الاول والثاني
    - ارجاع درجة القرار 5 درجات ودرسين فقط.
    - التنسيق مع وزارة الصحة بوضع معايير محددة لتأجيل سنة دراسة .
    - متابعة المستويات العملية للطلبة بالتنسيق مع اولياء الامور .
    - معالجة البطالة من خلال توفير فرص لتشجيع الطلبة على التفوق العلمي
8. ان المديرية العامة لتربية نينوى لا تشجع على طرح الآراء والافكار الجديدة .
  9. تتباين المدارس الاهلية (عينة البحث) في اثاره الحماس وتشجيع الافكار الجديدة والابداع.
  10. بعض المدارس الاهلية تمتاز بكفاية جميع الموارد اللازمة لا تمام العملية التعليمية وأخرى مواردها غير مكتملة .
  11. لا تواجه المدارس الاهلية مشاكل في تقسيم العمل أو توزيع المهام ،أو توجيه العاملين فيها .
  12. نظام الرقابة مفعول في المدارس الاهلية بشكل جيد ، في بعض المدارس الاهلية تمتلك جهاز بصمة لرقابة حضور وانصراف العاملين فيها(الاول ،الفردوس) اما بقية المدارس فتعتمد سجل مراقبة للحضور والانصراف .
  13. نستنتج ان التأخر الصباحي للطلاب من التحديات التي تواجه المدراس وسببه ان طرق المدينة الغير مؤهلة .
  14. تعاني ادارة بعض المدارس الاهلية (عينة البحث) من تدخل اولياء الامور في جوانب في المدرسة .
  15. نستنتج من خلال قياس المتغير  $x_{20}$  ان 75% من المدارس(عينة البحث)تعاني من ضعف في مستوى العلمي العام للطلاب وان الاسباب هذا الضعف هي :
    - الترحيل الذي حصل في الاعوام الدارسية السابقة .
    - اعتماد الطلبة على درجة القرار والتي اصبحت 10 درجات و3 دروس في الصفوف المنتهية وكذلك الدور الثالث .
    - المنهج الدراسي وعدم ملائمة سن الطلبة .
    - الاتكالية الطلبة على الغير في كسب المعلومات.
    - السماح للطلاب بتأجيل سنة دراسية بإجراءات بسيطة مما ينعكس على نسب النجاح المتحققة.
    - البطالة المنتشرة في المجتمع واثرها في ضعف رغبة الطالب في الدراسة .
  16. لا تواجه المدارس الاهلية مشكلات تتعلق بالمعلمين ، فإن اختيار الكادر يعتمد على كفاءة المتقدم للعمل في المدرسة ، وخضوعه لاختبار لقياس مدى الكفاءة ، كما تقدم بعض المدارس الدورات تطويرية للكادر خارج العراق كما في(ثانوية القادة الأهلية للبنين) ،او من خلال المشرفين والمدرسين المتقاعدين .
  17. لا تواجه المدارس الاهلية عدم رغبة المدرسين في التدريس ،اذ تمتاز بعض المدارس الاهلية كون 99% من كادرها من الخريجين الجدد (القادة ،المهندسين ) كما ان معظم المدارس الاهلية عينة البحث 50% من كادرها من الخريجين الجدد.
  18. توفر الوسائل والتقنيات التعليمية الحديثة في جميع المدراس الاهلية مع وجود تباين في اعدادها .
  19. عندما تفصل الادارة عن الملكية في التعليم الاهلي نجد تعارض في رغبات المدير التنفيذي ورئيس مجلس الادارة (المالك) في فرض النظام التربوي على الطلاب او المحاسبة على الاخطاء (اي تتعارض الاهداف التربوية مع هدف تحقيق الربح) .
  20. مشكلة تأهيل وتدريب وتطوير العاملين بشكل مستمر من المشاكل الذي يعاني منها التعليم في القطاعين الخاص والعام .



محافظات شمال فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة النجاح الوطنية ،نابلس، فلسطين، 2004.

طبيخ ، هشام نعيم ،2008، مدى التزام مديري المدارس الاساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير، منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة ،فلسطين

علي ،ماهر ،2004،ادارة المؤسسات الاجتماعية ، الطبعة الثالثة ، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة ،مصر.

القيروتي ، محمد قاسم ،نظرية المنظمة والتنظيم ، الطبعة الثالثة ، دار الواصل للنشر .2008.

الكردي ، كادان اسماعيل ، عقد التعليم الخاص ،دراسة مقارنة، الطبعة الاولى ،دار دجلة ، عمان ن المملكة الهاشمية الاردنية ،2010.

لدادوة، حسن ، علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين ، معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني /ماس/،رام الله ، فلسطين 2001.

المنيع، الجوهرة بنت عبدالرحمن ابراهيم .(2013)، اثر الامن الوظيفي على انتاج موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية، دار المنظومة- الرواد في قواعد المعلومات العربية، المجلد 14، العدد 42، المملكة العربية السعودية.

ناصر ، فيحاء حسين ،(2016)،مدارس التعليم الاهلي -مزايا وسلبياتها ومقارنتها بالمدارس الحكومية من وجهة نظر مدرسي المدارس الحكومية ،مجلة جامعة بابل ،المجلد 24، العدد 4.

Brandon, E.(2006),Review of private Education and public policy in Latin America, international Journal of Education and Development using Information and Communication Technology,(2(3)

Good, O.V.(1973).Dictionary of Education,3rd ed,NewYorg, M.C. Graw – Hill

Stone, Shelly ,Bruce, shertzer ,(1981),Fundamentals of guidance (4) th .Ed),H, Mifflin, Boston .

Yee, C. C. & Chen, Y. Y., (2009), Performance Appraisal System Using Multifactorial Evaluation Model,www.waset.org/Journals/ waste/v53/v53-36pdf

9- ضرورة توفير برامج تدريبية للكوادر التعليمية وفي القطاعين وبكافة الاختصاصات وكذلك في علوم الحاسوب واستخدام التكنولوجيا الحديثة .

#### المصادر

ابو شمالة ،ابراهيم فرج ،2015،التحديات التي تواجه المنظمات الهييلة في قطاع غزة وسبل التغلب عليها ،رسالة ماجستير ،منشورة ،جامعة الاقصى ، فلسطين .

بابو ،جاب ، وآخرون ،2015،ادارة الموارد البشرية والاداء والتحديات والانجازات، ترجمة الخزامي، عبد الحكيم احمد، الطبعة العربية الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر.

البرديني ،احمد اسماعيل ،2006، واقع الارشاد التربوي في المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير ،منشورة ،الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين .

بني حمدان ،خالد محمد ،وادريس ،وائل محمد ،الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، منهج معاصر ،الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن،2009.

جربو، داخل حسن ، التعليم العالي في العراق وبعض متطلبات الاصلاح ،مجلة المجمع العلمي 51، العدد61، 2004 .

جواد ، شوقي ناجي ،السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، الطبعة الاولى ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن ،2010.

حامد ، محمد ، وآخرون ،التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل ،الطبعة الثالثة ،مكتبة الرشيد ،المملكة العربية السعودية ، الرياض ،2005.

الحيالي ، عبير سالم ، واقع الأمن الوظيفي في المدارس الأهلية ،دراسة ميدانية في عينة من المدارس الأهلية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الموصل كلية الادارة والاقتصاد ،2019.

الخفاجي، نعمة عباس، و الغالي، طاهر محسن ، نظرية المنظمة مدخل التصميم ،الطبعة الاولى ،دار اليازوري ،عمان ،الاردن،2009.

الدعليج ، ابراهيم عبد العزيز ،اسس الادارة العامة والادارة التربوية في المملكة العربية السعودية ،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن ،2006.

الدعليج ،ابراهيم بن عبد العزيز ،الادارة العامة والادارة التربوية ،الطبعة الاولى ،دار الرواد للنشر والتوزيع ،عمان الاردن ،2009.

زيارة ،فريد فهمي ،وظائف منظمات الاعمال ،مدخل معاصر ،الطبعة العربية الاولى ،دار اليازوري ،عمان الاردن ،2009.

الزبياري ،جعفر خانو ،2018،وظائف ادارة الموارد البشرية :اطار نظري وحالات عملية ،الطبعة الاولى ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن .

شرف ،جهاد ،اثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الاهلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الاسلامية ، غزة ،فلسطين،2005 .

صالح ، أمنة عزت انس، المشكلات الادارية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين والمعلمين واولياء الامور والطلاب في