

واقع ممارسة مدراء التعليم للصلاحيات

المنوحة لهم من وزارة التعليم*

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة معرفة درجة ممارسة مدراء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم، وكذلك تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في ممارسة مدراء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم تعزى للمتغيرات الخيرة، المؤهل، المنطقة التعليمية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. حيث تكون مجتمع الدراسة من (١٦) مديرا عاما بالتربية والتعليم في المناطق والمحافظات. وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وقد أظهرت الدراسة عددا من النتائج من أهمها أن معظم أفراد عينة الدراسة من مدراء تعليم المناطق والمحافظات يرون ممارستهم للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم بدرجة كبيرة جداً وذلك بشكل عام. وأيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة مدراء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم ترجع لاختلاف أي من المتغيرات الثلاث (نوع إدارة التعليم، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). اعتماداً على النتائج أوصت الدراسة بتفويض مديري عموم إدارات المناطق والمحافظات مزيداً من الصلاحيات في مختلف مجالات العمل الإداري والمالي الذي يقومون به نظراً لأن الاتجاهات كانت إيجابية، إضافة بند من بنود تقييم مدراء المناطق التعليمية بمدى قدرتهم وفعاليتهم بممارسة الصلاحيات، والاهتمام بتدريب مديري إدارات المناطق التعليمية على ممارسة الصلاحيات في مختلف المجالات الإدارية والمالية. كما أوصت بإجراء دراسة تقويمية للصلاحيات الممنوحة من حيث فعاليتها وكذلك تكرار تطبيق الدراسة على مدراء تعليم المحافظات التابعين لمدير إدارات العموم للمناطق والمحافظات ومقارنتها بهذه الدراسة.

الكلمات المفتاحية: مدير تربية وتعليم، مناطق تعليمية، محافظة تعليمية، مدير عموم منطقة، صلاحيات.

• تم دعم هذا البحث من قبل مركز بحوث الدراسات الإنسانية - عمادة البحث العلمي - جامعة الملك سعود.

Abstract

The study aimed to identify the degree of practicing the terms of reference by the general directors of educational districts, Also, the study aimed to identify to differences in statistics in practicing the terms of reference by the general directors of educational districts according to their experience, qualification, and district. The study conducted with the descriptive analytical approach, using a questionnaire as a tool to collect study data and then analyze it statistically by SPSS software. Study society consist of 16 general director of educational district.

Results revealed that generally, the general directors of educational districts practice the terms of reference in a very high degree. It also revealed that there are no identified statistical differences in the degree of practices according to their experience, qualification, or district. In the light of the study results, the study insists on the importance of giving the directors of educational districts more terms of reference to be practice. Secondly, one of the criteria for directors' evaluation should be based on the practice efficiency. Moreover, the importance of directors training on practicing terms of reference should be considered. Finally, more studies on terms of reference proficiency should be made with more concentration on the evaluation of the practices. In addition, other studies should be conducted to compare other office directors' practices with general directors.

Key words: educational director, educational district, educational region, terms of reference.

المقدمة:

يشهد العصر الحالي مجموعة من التطورات والتغيرات التي باتت تشمل جميع الحالات الاقتصادية، والاجتماعية، والتعليمية، وغيرها والتي لها تأثير عميق وانعكاسات بشرية مجتمعية واضحة، خاصة فيما يتعلق بالتوجهات والأفكار التي ترتبط بأنماط القيادة وإدارة بيئات العمل والنهوض بها نحو الارتقاء للأفضل، مما فرض وألزم على المجتمعات مواكبة هذه التغيرات بما يضمن الأداء الذي يتوافق مع متطلبات هذا العصر وما يمثله من تحديات متنوعة.

وتعد التربية والتعليم من أهم الدعائم التي تنهض عليها هذه المجتمعات، فبمقدار الاهتمام بمجتمع التعليم تحصيلاً وتطبيقاً واستثمار تكون للمجتمع مكانته بين بقية المجتمعات الأخرى؛ لذلك فإن التوجه العالمي في العصر الحديث يناهز بالإدارة الذاتية اللامركزية التي تعطي مزيداً من الاستقلالية والحرية في إدارة شؤون التعليم، واتخاذ قراراتها وتلبية متطلبات المجتمع والبيئة المحيطة به، وإن توجهات أغلبية الدراسات المستقبلية في مجال الإدارة التربوية تدعو إلى تطوير إدارات التعليم بما يتماشى مع التطورات الحديثة ومنح صلاحيات أكبر لمدير التعليم، فبوجود هذه الصلاحيات تعطي الاستقلالية لهم في اتخاذ القرارات مع المحافظة على نظام الاتصال الفعال بين إدارة التعليم والمستويات الأعلى.

وقد شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً في سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية؛ وذلك من خلال التوجه نحو تفويض الصلاحيات لمدرء التعليم بالمناطق والمحافظات وذلك لمعرفة الوزارة بأن التعليم ليس كغيره من القطاعات الأخرى فهو مكان للحركة والإبداع والتجديد، والميدان التعليمي في حاجة للتخلص من الكثير من القيود. وما هذه الصلاحيات إلا دليل على أهمية إدارة التعليم في نجاح العملية التربوية والتعليمية، والتي تتوخى وزارة التعليم من خلالها أن تعمل على تحسين إدارات التعليم في المناطق والمحافظات؛ وبما أن مديري مكاتب التعليم بمناطق المملكة يمثلون الجانب التنفيذي في العمل الإداري التربوي ويباشرون فعلياً تنفيذ جميع النشاطات والعمليات التي تسهم في تحقيق أهداف وزارة التعليم؛ حيث يعد دورهم في هذا الجانب كبير ومؤثر خصوصاً بالنسبة لتعاملاتهم مع العنصر البشري بجميع مكوناته؛ لذلك فإن الصلاحيات التي تمنح وتفوض لهم تعتبر الوقود الحقيقي لتحريك العجلة الإدارية داخل هذه الإدارات وذلك باكتساب الحق في التعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات التي تواجه المنطقة التعليمية (الصغير، ٢٠١٤م).

ويلاحظ في السنتين الأخيرتين وبعد جمود دام ١٣ عاما تكسر وزارة التعليم المركزية وتحديث نقلة كبيرة في توسيع قاعدة تفويض الصلاحيات لمديري إدارات التعليم بمختلف المناطق والمحافظات بمنحهم العديد من الصلاحيات الجديدة من شأنها الارتقاء

بالعمل الإداري والميداني في المدارس التي تقع في نطاق الصلاحيات (غرسان، ١٤٣٥هـ)؛ وهذا البحث يعتبر محاولة لإلقاء الضوء على درجة ممارسة مديري إدارات التعليم بالمناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم.

مشكلة الدراسة:

تعاني الإدارة المدرسية من مشكلات ومعوقات فنية وروتينية تحد من فاعليتها، فيذكر أحمد (٢٠٠١) أن الإدارة المدرسية تتعرض إلى العديد من الصعوبات والمشكلات، ومن أبرزها كثرة المهام الإدارية والروتين، وعدم تشجيع المعلمين على الإبداع، وهذه المشكلات ذات أثر مباشر على أداء مديري المدارس وتؤدي إلى تعطيل مهام المدير ومسؤولياته وتسبب قلقاً له، فدفعت كثيراً من مديري المدارس لتقديم اعتذارهم عن العمل الإداري أو العزوف عنه.

ويؤكد ذلك ما أشار إليه الغامدي وعبد الجواد (٢٠١٤) من أن هناك مجموعة من المشكلات التي تواجهها إدارة التعليم في المملكة العربية السعودية من أهمها: مركزية الأنظمة الإدارية التعليمية وعدم ممارسة الصلاحيات المخولة لمدرء التعليم في المناطق والمحافظات على الوجه المطلوب. فلم يعد النمط الإداري التقليدي قادراً على مواجهة التحديات والمشكلات الناتجة عن سرعة التغير في البيئة الاجتماعية والتعليمية والمدرسية.

وفي دراسة مقدمة من الفوزان (٢٠١٣) ذكر بأن ٧٥% من عينة مديري المدارس يفكرون جدياً بالعزوف عن الإدارة المدرسية بسبب كثرة الأعباء الإدارية، وذكرت الجندان (٢٠٠٩) في نتائجها أن أهم معوقات الإدارة المدرسية كان الروتين اليومي لمدير المدرسة، وغياب جو الحرية، والتمسك بالأنظمة وعدم إدراك المسؤولين لأهمية الإبداع وأضاف يعقوب (٢٠٠٩) في دراسته أن المدقق في حال الإدارة المدرسية، يشاهد تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتهاون الإدارة المدرسية مع المقصرين، والمحاباة، وذكر أن من أسبابها غياب الإبداع في الإدارة المدرسية.

وأضاف البارقي (٢٠١٢) أن الإدارة المدرسية لكي تكون ناجحة في ضوء تحديات العولمة التربوية لا بد أن تتصف بخصائص ذكر منها تشجيع وتحفيز الأفراد المبدعين وتطبيق الأفكار والممارسات المبدعة داخل المدرسة.

ومن ثم فإن المعنيين بالإصلاح والتحول التربوي يدركون الحاجة الماسة لوجود إدارة تعليمية قادرة على التعامل مع المشكلات بالشكل الذي يساعد على سير العملية التعليمية التربوية بالطريقة المثلى، لذا بات من الضروري أن تسلك المؤسسات التعليمية سبلاً تسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة الفاعلة بالمؤسسات التربوية،

وتمدهم بالمرونة الكافية ؛ لتسيير العمل ونجاحه، وأشارت العديد من الدراسات بأن التخفيف من المسؤولية وزيادة التفويض وإعطاء الثقة للمؤسسات يزيد من الإنتاجية وأن التعامل القائم على الثقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة يخلق في نفس الفرد دافعا نحو العمل.

ومن مظاهر المرونة التي تعمل عليها الوزارة حالياً من خلال التطوير لآليات العمل في المؤسسة التعليمية عن طريق إعطاء إدارات التعليم بالمناطق والمحافظات مزيداً من الصلاحيات الإدارية والمالية التي من شأنها الإسهام في انسيابية العمل واختصار الوقت. وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في استقصاء درجة ممارسة الصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لمدرء التعليم في المناطق والمحافظات باعتبارها أحد أهم الكفايات الإدارية التي يجب أن تمارس من قبل مديري التعليم إذا أراد مسيرة التطور، والتغيير، وتطوير إدارته، وتنمية قدراته، وقدرات العاملين معه والمنطقة والبيئة التعليمية التي تعمل تحت إدارته.

وتبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما واقع ممارسة مدرء التعليم والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

- ١- ما درجة ممارسة مدرء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم؟
- ٢- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مدرء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم تعزى للمتغيرات التالية: الخبرة - نوع إدارة التعليم - المؤهل العلمي - المنطقة/ المحافظة التعليمية؟

أهداف الدراسة:

- ١- تحديد درجة ممارسة مدرء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم.
- ٢- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في ممارسة مدرء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم تعزى للمتغيرات التالية: الخبرة - نوع إدارة التعليم - المؤهل العلمي؟

أهمية الدراسة:

- تعتبر هذه الدراسة الأولى في استقصاء درجة ممارسة الصلاحيات الإدارية والمالية الحديثة الممنوحة لمدرء تعليم المناطق والمحافظات
- يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد المسؤولين في وزارة التعليم من خلال الوقوف على ممارسة مدرء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة، ومدى فاعليتها، ومعرفة مواطن القوة فيها والعمل على تعزيزها، ومواطن الضعف والعمل على علاجها.
- يؤمل من هذه الدراسة أن تساعد المسؤولين في وزارة التعليم ومدرء التعليم في المناطق والمحافظات من خلال نتائجها وتوصياتها على تحسين واقع العمل في الميدان التربوي، بما يسهم في رفع مستوى إدارات التعليم.
- يمكن أن تستفيد منها الإدارة المدرسية على وجه العموم من حيث الوقوف على مدى ممارسة مدرء التعليم للصلاحيات الممنوحة لهم ومعوقات ذلك ومتطلبات التغلب عليها.
- يمكن لهذه الدراسة أن تحفز الباحثين على القيام بدراسات مماثلة حول الصلاحيات الممنوحة للقيادات التربوية في جميع مستويات الهرم التعليمي، مما يسهم في تطوير العملية التعليمية.

مصطلحات الدراسة:

- أ- مدير إدارة التعليم في المنطقة التعليمية: وهو الإداري الذي يعمل على تنفيذ خطط التعليم في المنطقة التعليمية وما تحتاجه من أمور مالية، وإدارية، وتربوية (وزارة المعارف، ١٤١٨).
- ويقصد بمدير التعليم في هذه الدراسة بأنه مدير عموم الإدارة التعليمية في المنطقة والمحافظة بالمملكة والذي يقود العملية الإدارية والبشرية في فيها لتحقيق أهداف وزارة التعليم وفق سياستها ولوائحها التنظيمية.
- ب - الصلاحيات الإدارية: هي المسؤوليات المخولة للإدارة وتتضمن حق إعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين والطاعة والامتثال لهم (عصفور، ٢٠٠٢م).
- ج- الصلاحيات المالية: هي المسؤوليات الممنوحة للإدارة فيما يتعلق بالماليات من إنفاق ومكافآت ونحوه.

ويقصد بالصلاحيات الإدارية والمالية في هذه الدراسة: هي المسؤوليات الإدارية والمالية المعممة بقرار "تفويض الصلاحيات لمديري عموم ومديري إدارات التربية والتعليم في المناطق والمحافظات للعام المالي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ".

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على تسليط الضوء على آراء مدراء عموم التعليم بالمناطق والمحافظات حول درجة ممارستهم للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم، حيث طبقت هذه الدراسة على مدراء عموم تعليم المناطق والمحافظات بالمملكة العربية السعودية، في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٦-١٤٣٧ هـ الموافق ٢٠١٥-٢٠١٦م

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتناول الإطار النظري مفهوم الإدارة التعليمية، مفهوم إدارة المناطق التعليمية، نشأة إدارة التعليم في المملكة العربية السعودية وتطورها، مدراء التعليم، مفهوم الصلاحية، مصادر الصلاحيات، وأنواع الصلاحيات، والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع.

أولاً: مفهوم الإدارة التعليمية:

يعتبر مفهوم الإدارة التعليمية أحد المفاهيم التي لاقت اهتماماً بالغ الأهمية من جانب التربويين فقد عرفها العبيدي (٢٠٠٤) بأنها: "مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية". أما سليمان (٢٠٠٦)؛ في البليهي، (١٤٣٦هـ) فيعرفها بأنها: "الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ما وفقاً لأيديولوجية المجتمع وأوضاعه والاتجاهات الفكرية والتربوية السائد فيه، حتى تتحقق الأهداف المرجوة من هذا التعليم".

وتتعد مستويات الإدارة التربوية والتعليمية فعلى المستوى الأول في قمة التنظيم يتولى الأفراد في الجهاز المركزي تحديد الأهداف ووضع المناهج والاستراتيجيات العامة لجهاز وزارة التعليم، ويرأس هذا الجهاز وزير التعليم الذي يكون مسئول عن التعليم أمام رئيس الدولة من تغيير أو تجديد، إضافة إلى مسؤوليته عن تنسيق سياسات التربية مع السياسة العامة للدولة والأشراف على تنفيذ السياسة العامة للتعليم من خلال الأجهزة الإشرافية والقيادات الفنية والإدارية (مرزا، ٢٠٠٧).

أما المستوى الثاني للإدارة التربوية فتمثله إدارة المنطقة التعليمية، وهي عبارة عن وحدة إدارية مكونة من عدة مدارس للبنين والبنات ويرأسها مدير أو مشرف المنطقة التعليمية، وهو حلقة الاتصال بين جهاز الوزارة ومدارس المنطقة، ومسئول

عن النواحي الإدارية، والمالية، والتربوية والاجتماعية في المنطقة (المنصوري، ٢٠٠١). وتقدم المنطقة التعليمية العون والمساعدة مالياً وفنياً للإدارة المدرسية وتمدها بالكوادر البشرية إلى جانب القيام بالإشراف والرقابة على تنفيذ السياسة والأهداف العامة التعليمية.

أما المستوى الثالث للإدارة التربوية فتمثله الإدارة المدرسية، وهي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمي، ويرأس الإدارة المدرسية مديرها ومسؤوليته تتمثل في توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة (السلوم، ١٤١٦هـ).

ثانياً: تطور الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية:

قائد المدرسة هو القائد التربوي، وهو محور الارتكاز الذي بواسطته يتحقق نجاح المدرسة أو فشلها، فالقائد الناجح يفود مدرسة ناجحة؛ ولكي تتحقق المهام الإدارية فإن تقويم الوظائف المنوط بها يجب أن يشتمل على التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة.

قبل بداية العام الدراسي يقوم القائد بوضع التنظيم ووضع الأساليب والإجراءات الإدارية التي تترجم أهداف المدرسة إلى واقع عملي ملموس بحيث تشمل مهام ما قبل العام الدراسي. والمهام التي تؤدي في أثناءه، والأعمال الأخرى التي تنجز بعد العام الدراسي، ويكون ذلك موزعاً على الأفراد مع تحديد المسؤوليات مما ينهي مشكلة الارتباك والارتجالية في أداء العمل، كما أن التوجيه والقيادة هما الأسلوب الإداري الذي يستطيع الرئيس من خلاله دفع مرؤوسيه إلى العمل بأقصى طاقاتهم في إطار من الضوابط التي تعين على إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم، ومن مهام القائد الرقابة والتقويم، أي التأكيد من أن كل شيء في المدرسة يسير وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة بهدف كشف مواقع الضعف ومعرفة الأخطاء وتصحيحها، منع تكرارها، ويعد القائد هنا صمام الأمان في عمل المدرسة بحيث يتأكد من أن العمل والخطة التي وضعها تسير وفق الهدف الصحيح المرسوم لها (وزارة المعارف، ٢٠٠٣، ١٦٧).

أ - التطور النوعي للإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية:

على مستوى النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية يمكن تلمس تطور الإدارة المدرسية من خلال التنظيمات الآتية:

١ - مدير المدرسة مفتش مقيم:

اعتبر نظام المدارس الصادر عام ١٣٤٧هـ مدير المدرسة الابتدائية مفتشاً مقيماً يتابع أعمال المعلمين والتلاميذ ودفاترهم، ويرسل تقريراً سنوياً إلى مديرية المعارف عن سير المدرسة والمعلمين ونتائج الطلاب.

٢- التفتيش الإداري:

عندما طورت وزارة المعارف التفتيش عام ١٣٧٦هـ أحدثت التفتيش الإداري ليهتم بالجانب الإداري للمدرس، ومتابعة ما يطرأ من مخالفات إدارية أو مشكلات نظامية ٣- وضمن تعليمات وزارة المعارف طلب من التفتيش عام ١٣٨١هـ إرشاد الإداريين والمعلمين بما يكفل فهمهم أهداف السياسة التعليمية العامة، وكذلك الاجتماع بهم في كل مدرسة لإفادتهم وحل مشكلاتهم ودراسة الأساليب التربوية الحديثة.

٤- تحديد واجبات مدير المدرسة:

وفي اللوائح الداخلية المنظمة لمدارس التعليم العام التي صدرت عام ١٣٩٠هـ حددت واجبات قائد المدرسة في: مسؤوليته عن المدرسة وتوجيهها وجهة إسلامية إدارياً وفنياً، ومراقبة سير الدراسة وأعمال الموظفين، وسلوك الطلاب ونشاطهم وصحتهم ونظافة المدرسة، وتنفيذ المنهج، وإرشاد المعلمين إلى الطرائق التربوية الصحيحة ومتابعتهم، وتوزيع العمل، ومراقبة سير الاختبارات.

٥- اهتمام وثيقة التعليم بالإدارة المدرسية:

اهتمت وثيقة التعليم الصادرة عن اللجنة العليا لسياسة التعليم في ذلك العام نفسه بالإدارة المدرسية حين أوضحت أهم أهداف المدرسة المتمثلة في: تربية الأبناء تربية إسلامية صحيحة وشاملة لجميع جوانب شخصيتهم، وتوجيه ميولهم وقدراتهم الوجهة الإسلامية الواعية، وتدعيم شخصية الطالب المسلم، وتنمية روح التشاور الإسلامي، والسماحة، والأخذ برأي الجماعة، والتكافل والتضامن وتحمل المسؤولية.

٦- استحداث قسم خاص بالإدارة المدرسية في إدارات التعليم:

كانت الإدارة المدرسية ضمن مهام الإدارة الفنية في إدارات التعليم من حيث التوجيه والمتابعة وبهدف إدخال تطوير أعم وأشمل وتحديد أدق لمهام جميع الأقسام، فقد بدأ إحداث قسم خاص بالإدارة المدرسية في إدارات التعليم فافتتح في حائل عام ١٣٩٦هـ، وفي شقراء والمجمعة عام ١٣٩٧هـ، وفي مكة المكرمة وجدة عام ١٣٩٨هـ، وفي الرياض عام ١٤٠٠هـ.

ومن حيثيات القرار أن الإدارة المدرسية وهي واحدة من أهم الوظائف في التربية قد شهدت خلال تطور الحركة التعليمية اتجاهات جديدة أملت لها حاجة الأمة إلى التطور ومسايرة ركب التقدم التربوي انطلاقاً من روح الدين الإسلامي الحنيف من حيث الاهتمام بالتلميذ وتوفير كل الظروف والوسائل التي تساعده على النمو العقلي والروحي والبدني، ليصبح عضواً فاعلاً في المجتمع بحيث يكون قادراً على التكيف معه والاندماج فيه.

٧- إدارة التوجيه التربوي:

وفي العاشر من شهر جمادي الآخرة من عام ١٤٠١هـ أصدر معالي وزير المعارف آنذاك الدكتور عبد العزيز الخويطره قراراً يقضي بإنشاء أول إدارة للتوجيه التربوي، تشرف على التخصصات المعتمدة في التعليم التي من ضمنها الإدارة المدرسية، وتتولى هذه الإدارة مهام إعداد الموجهين. (٥) التربويين وطرق اختيار قائدي المدارس، وتنظيم العمل الإداري والإشراف التربوي والتعليمي عليه داخل المدرسة.

٨- تطوير أداء الإدارة المدرسية (الحسين، ١٤٢٦هـ، ٧٥):

حرصت وزارة المعارف على إكساب قائد المدرسة المهارات المطلوب توافرها في المدير الناجح، وحددت برامج يكن تنفيذها عن طريق جامعات المملكة في كل من الرياض ومكة المكرمة، وتم عقد أول دورة تدريبية لمديري المدارس عام ١٣٩٢هـ في جامعة الملك سعود (جامعة الرياض آنذاك) حيث كان وزير المعارف السابق معالي الدكتور (محمد بن أحمد الرشيد) حينئذ أحد المحاضرين في الفصل الدراسي الثاني إثر عودته حاملاً درجة الدكتوراه من الولايات المتحدة الأمريكية، كما نسقت الوزارة مع معهد الإدارة العامة وبعض الكليات المتوسطة لعقد دورات تدريبية، بينما تم تكليف كليات المعلمين البالغ عددها (١٨) كلية في جميع أنحاء المملكة بتدريب قائدي المدارس بواقع فصل دراسي لكل قائد مدرسة، وفي مجال الابتعاث تمكن عدد كبير من منسوبي وزارة المعارف من الحصول على درجة الماجستير في الإدارة المدرسية من خارج المملكة؛ كما أتاحت الوزارة الفرصة للتفرغ لمن يرغب الحصول على الماجستير في الإدارة المدرسية وفق قواعد منظمة، كما قامت الوزارة بتصميم برنامج تدريبي قصير المدى في الإدارة المدرسية مدته أسبوعان يمكن تنفيذه داخل المناطق التعليمية لترتيب قائدي المدارس الجدد وحديثي العهد بالإدارة المدرسية ومن هم في حاجة ملحة وعاجلة للتدريب بناءً على توصيات الموجهين، ويهدف من وراء ذلك إلى تعريف المتدربين وتبصيرهم باختصاصات الوظيفة وأهدافها ومعرفة اللوائح والتعاميم وتنمية مهاراتهم في توجيه المعلمين وتقويمهم ومتابعتهم. في سبيل تحقيق أهداف المدرسة عمدت وزارة المعارف إلى اتخاذ بعض الإجراءات الهادفة إلى تهيئة المناخ الملائم لنجاح

الإدارة المدرسية، ومنها تخصيص موجهين تربويين للإدارة المدرسية منذ إنشاء الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب في عام ١٤٠١/١٤٠٢هـ، كما صدر تعميم معالي الوزير برقم ٣١/٩٨٠ وتاريخ ١٤٠٤/١٢/١هـ الذي يحدد التعليمات الخاصة بالموجهين التربويين للإدارة المدرسية متضمناً أهم المسئوليات المنوطة بهم.

ومن أهم هذا الجانب فقد كثفت وزارة المعارف عقد اللقاءات التربوية للموجهين لمناقشة أهم المشكلات التي تواجه رجال الميدان التربوي وتقديم التوصيات بشأنها، وقدمت عدداً من التوصيات، وصدر تعميم معالي الوزير ذو الرقم ٣١/٩٣٣ بتاريخ ١٤٠٥/١٢/١٧هـ الذي يؤكد مساندة موجهي المواد لموجهي الإدارة المدرسية في متابعة قاندي المدارس وتقويمهم وتزويدهم بتقارير عن قاندي المدارس لدراساتها ووضعها في الحسبان عند وضع تقديرات فنية لهم، وكذلك يؤكد دراسة أوضاع قاندي المدارس سنوياً والنظر في مسألة التحديد لهم أو نقلهم أو تحويلهم إلى التدريس وفقاً لما تراه لجنة اختيار قاندي المدارس (وزارة التربية والتعليم، ١٤١٩هـ).

وبتاريخ ١٤٠٦/١١/٢٨هـ صدر التعميم الوزاري برقم ٣١/٩١٨ متضمناً سجل متابعة قائد المدرسة للمعلم وتقويمه الذي ينظم عملية الإشراف التربوي لقائد المدرسة، ومتابعته المستمرة للمعلمين في مدرسته، وزيارتهم في الفصول، وتقويمهم، وتدوين ملاحظاته وتوجيهاته لهم.

كما صدر تعميم الوزارة ذو الرقم ٣١/٣٢١ بتاريخ ١٤٠٦/١١/٢٩هـ متضمناً بطاقة متابعة قائد المدرسة وتقويمه من قبل موجه الإدارة المدرسية، وقد صممت هذه البطاقة لتفي بما يتطلبه تقويم الأداء التربوي لقائد المدرسة من توحيد الأساليب والأدوات المستخدمة لهذا الغرض في المناطق التعليمية انطلاقاً من أهمية الإدارة المدرسية وكونها محورا رئيسا في العملية التربوية والتعميمية، في التعميم الوزاري برقم ٣١/٩٢٢ وتاريخ ١٤٠٦/١١/٢٩هـ صدر نظام التقويم الذاتي لعمل قائد المدرسة الذي تضمن قائمة بأهم أعمال قائد المدرسة التي تتطلب أعداد الهيئة على مدى العام الدراسي، ومساعدة قائد المدرسة على تعرف مسؤوليته، والتأكد من قيامه بها، ومراجعتها، واستكمالها في الوقت المناسب، والتعود على المحاسبة الذاتية والتقويم المستمر (وزارة التربية والتعليم، ١٤١٦هـ).

- صدور تعميم برقم ٣١/٧٣٣ في ١٤٢٠/٥/٢١هـ لتطوير محتوى دورة قاندي المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية.

- صدور القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام المعممة برقم ٣٥٥٦/١ بتاريخ ١٤٢٠/١٠/١٧هـ

- إقرار صلاحيات قائدي المدارس الصادرة بالقرار الوزاري ذي الرقم ١١٣٩/١
وبتاريخ ٢٢/٣/١٤٢١هـ

ثالثاً: مفهوم إدارة المناطق التعليمية:

يعرفها السلوم (١٤١٦هـ) بأنها الإدارة الوسطى من مستويات الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية، وهي حلقة الاتصال بين جهاز الوزارة ومدارس المنطقة، وهدفها الإشراف على تنفيذ الخطط والبرامج التعليمية والتربوية في المنطقة، في إطار الأهداف، واللوائح التنظيمية (وزارة المعارف، ١٤١٨هـ؛ المنصوري، ٢٠٠١).
ومما سبق يمكن تعريف إدارة المنطقة التعليمية إجرائياً بأنها الإدارة المحلية في المنطقة التي تعمل على تسيير الأنشطة التعليمية لتحقيق أهداف وزارة التعليم في ضوء السياسات واللوائح التنظيمية المرسومة لها.

رابعاً: نشأة الإدارة التعليمية في المملكة وتطورها:

كان إنشاء مديرية المعارف بمثابة إرساء حجر الأساس لنظام التعليم الحديث في المملكة العربية السعودية، فعندما دخل الملك عبد العزيز -رحمه الله - مكة المكرمة عام ١٣٤٣هـ، دعا العلماء فيها وحثهم على نشر العلم والتعليم وتنظيمه. في عام ١٣٤٤هـ، أمر بإنشاء مديرية المعارف التي تعتبر بمثابة البذرة الأولى لنظام التعليم في المملكة العربية السعودية، وقد تقرر في صلاحياتها الإشراف على جميع المدارس في البلاد.

وعندما انتشرت المدارس في مختلف مناطق المملكة، وأصبح الكثير منها تفصله عن مقر الإدارة المركزية مسافات كبيرة، بات من المتعذر على مديرية المعارف العامة بمكة المكرمة التمسك بنظام المركزية في الإشراف على المدارس ومراقبة العمليات التعليمية فيها، ولهذا بدأت المديرية بالاتجاه نحو اللامركزية، حيث عملت المديرية على إنشاء معتمديات ومكاتب إشراف وإدارات ومندوبيات تعليم في مختلف مناطق المملكة، وذلك لتصريف الأمور الإدارية والفنية في المدارس نيابة عن المؤسسات التعليمية المركزية في تنفيذ وتطبيق السياسة التعليمية وتكون حلقة اتصال بينها وبين المدارس. وكانت أول إدارة تعليم للبنين قد أسست على هيئة معتمدية في المنطقة الشرقية عام ١٣٥٦ هـ ومقرها الهفوف، ثم أنشئت أخرى بالمدينة عام ١٣٦٠هـ، ثم معتمدية المعارف بنجد عام ١٣٦٥هـ وكان مقرها الرياض، وكذلك معتمدية في كل من: جدة والقصيم وأبها والطائف عام ١٣٦٩هـ، ومعتمديات جيزان والظفير (الباحة حالياً) عام ١٣٧٣هـ. ونتيجة لتوسع المعتمديات لمديرية المعارف وزيادة عدد الطلاب الراغبين في الالتحاق بالتعليم، صدر المرسوم الملكي متضمناً إنشاء وزارة المعارف وتعيين سمو الأمير فهد بن عبد العزيز آل سعود - رحمه الله تعالى -

وزيراً للمعارف، فأخذت وزارة المعارف في استبدال معتمدات مديرية المعارف باسم إدارات التعليم، واستمرت وزارة المعارف في افتتاح إدارات التعليم من عام ١٣٧٤هـ ابتداء بإدارة التعليم بالدمام وانتهاء بإدارتي التعليم في مهد الذهب والقريات عام ١٤١٤هـ. حيث أنه في العام التالي لإنشاء وزارة المعارف تم افتتاح إدارات تعليم في كل من الدمام والمدينة المنورة. وفي عام ١٣٧٥هـ أنشئت إدارة التعليم بحائل وتحولت معتمدية المعارف بالقصيم إلى إدارة تعليم. وفي عام ١٣٨٠هـ أصبح هناك خمس عشرة إدارة تعليم ومكتب إشراف واحد تتبع جميعها وزارة المعارف في كل من: الرياض - مكة المكرمة - الدمام - المدينة المنورة - الطائف - أبها - الأفلاج - جدة - القصيم - حائل - الوشم - سدير - الباحة - القنفذة - جيزان - ومكتب إشراف واحد في الحوطة والحريق. وفي عام ١٣٩٣هـ بلغ عدد إدارات التعليم ومكاتب الإشراف بالمناطق ثلاثاً وعشرين إدارة ومكتب إشراف في ثلاث وعشرين منطقة تعليمية؛ حيث أنشئت إدارات تعليمية في كل من بيشة والأحساء ومكاتب إشراف في كل من عنيزة، وتبوك، ووادي الدواسر، ونجران، والجوف. في عام ١٤٠٤هـ بلغ عدد الإدارات التعليمية تسعا وثلاثين، حيث أنشئت إدارات تعليمية جديدة في الليث، وحفر الباطن، وعرعر، والنماص، ومحائل عسير، والدوادمي، والعرض، والرس، والعلا، والزلفي، وينبع، والمخوارة، وعفيف، وسراة عبيدة، وصيبا. وفي عام ١٤٠٥هـ، أنشئت إدارة التعليم برجال ألمع. وفي عام ١٤١٤هـ أنشئت إدارات تعليم مهد الذهب والقريات وبهذا أصبح عدد إدارات التعليم في المملكة اثنتان وأربعين إدارة، حتى وصل إلى ٤٥ إدارة تعليمية في عام ١٤٣٥هـ (السبيعي، ١٤٣٠هـ).

وفي عام ١٤٣٠هـ أصدر وزير التعليم تغيير مسمى مراكز الإشراف التربوي في إدارات التعليم إلى مكاتب التعليم، مع منحها صلاحيات موسعة، وهي أشبه ما تكون بإدارات تعليم مصغرة. أما في عام ١٤٣٦هـ تم دمج وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي في وزارة واحدة هي "وزارة التعليم" (البليهي، ١٤٣٦هـ).

وتقسم إدارات التعليم في المملكة لثلاث فئات:

- ١- الفئة الأولى: تشمل إدارات التعليم التي يبلغ عدد طلابها أكثر من ٣٠ ألف طالب.
 - ٢- الفئة الثانية: تشمل إدارات التعليم التي يبلغ عدد طلابها بين ١٠ آلاف و ٣٠ ألف طالب.
 - ٣- الفئة الثالثة: تشمل إدارات التعليم التي يبلغ عدد طلابها أقل من ١٠ آلاف طالب.
- وتسمى إدارات التعليم في الفئة الأولى "الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة..."، أما الإدارات في الفئة الثانية والثالثة فتسمى "إدارة التعليم بمحافظة".

خامساً: أهداف إدارات المناطق التعليمية:

- تخفيف الضغط على المركزية.
 - تيسير إجراءات المراجعين بعد اتساع الرقعة العمرانية.
 - تقريب جهاز الإشراف والمتابعة على الخدمات.
 - تطوير كفايات الإدارات الحكومية.
 - تهيئة الظروف التربوية والنفسية لتنفيذ السياسات التربوية وتحقيق أهداف النظام التربوي.
 - مسرعة تنفيذ السياسات والبرامج التعليمية في المنطقة.
 - تطبيق الإجراءات الإدارية والمالية التي تعزز تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية وفقاً للأنظمة والخطط المعتمدة للوزارة. (وزارة المعارف، ١٤١٨هـ؛ الدعيج، ١٩٩٤؛ عبود، ١٩٩٤).
- سادساً: واجبات قائد المدرسة: تتحدد واجبات قائد المدرسة في النقاط التالية (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٦هـ، ٣٦، ٣٧)
- ١- الإشراف على إعداد خطة المدرسة واعتمادها.
 - ٢- توزيع المهام على جميع الموظفين في المدرسة في بداية العام الدراسي وذلك من خلال إصدار التكاليف اللازمة للقيام بمهامهم وفق الدليل التنظيمي والإجرائي لمدارس التعليم العام.
 - ٣- متابعة إعداد الجداول المدرسية والتأكد من مراعاة العدل والمساواة بين جميع منسوبي المدرسة.
 - ٤- قيادة عمليات التعليم والتعلم في المدرسة.
 - ٥- تعزيز قيم الانتماء والمواطنة والمحافظة على أمن الوطن.
 - ٦- دعم البرامج والأنشطة التي تعمل على الاعتزاز بالدين والولاء للملك والانتماء للوطن لمنسوبي المدرسة والإشراف عليها.
 - ٧- متابعة الميزانية التشغيلية للمدرسة مع الجهة المعنية في إدارة التعليم أو مكتب التعليم.
 - ٨- الإشراف على تجهيز وتنظيم مرافق وتجهيزات المدرسة قبل بدء الدراسة في المواعيد المحددة.

- ٩- تحديد احتياجات المدرسة من الهيئة التعليمية والإدارية ومتابعة تأمينها من الجهات المختصة.
- ١٠- إجراء المفاضلة بين العاملة في المدرسة وتحديد الزائد منهم.
- ١١- تشكيلي واعتماد المجالس واللجان المدرسية وفرق العمل والإشراف عليها وممارسة الصلاحيات المعتمدة ومتابعة تنفيذها.
- ١٢- متابعة أداء أعمال الهيئة التعليمية والإدارية من خلال زيارتهم والاطلاع على أعمالهم ونشاطاتهم ومشاركاتهم.
- ١٣- متابعة إنجاز المعلمين لتدريس المواد وفق عناصر المقرر الأسبوعية والشهرية.
- ١٤- متابعة ودعم المعلم الجديد وتزويده بجميع المتطلبات وللازمة لأداء عمله.
- ١٥- المشاركة في بناء قدرات منسوبي المدرسة وتحديد البرامج التدريبية ووضع الخطط اللازمة لتدريبهم خلال العام الدراسي وتفعيل مفهوم مجتمعات التعلم المهني فيها.
- ١٦- تكليف وكلاء المدرسة بمهامهم لمدة عامين في حال استحقاق المدرسة لأكثر من وكيل، وتكون عملية تكليفهم بعد العامين بمهام وكيل لم يكلف بها سابقاً وفقاً للدليل التنظيمي وذلك لرفع مستوى كفاءتهم وخبراتهم.
- ١٧- بناء الكفاءة الداخلية لوكلاء المدرسة لإشغال الوظائف القيادية في المدارس وفقاً للتعليمات المعتمدة.
- ١٨- إجراء مفاضلة بين وكلاء المدرسة للإشراف على برنامج التربية الخاصة (الشئون التعليمية) وفقاً للضوابط والمعايير المعتمدة في تنظيم لجنة القيادات المدرسية مع مراعاة عدم بقاء الوكيل المكلف أكثر من عامين دراسيين.
- ١٩- تكليف المساعدين الإداريين إذا زاد عددهم عن خمسة فأكثر بالمشاركة بأعمال المناوبة مع المعلمين.
- ٢٠- يقوم قائد المدرسة بإصدار تكليف داخلي في المدارس التي لا يتوافر بها وكيل وفق التشكيلات المدرسية المعتمدة يتضمن تخفيض نصاب أحد المعلمين للقيام بمهام وكيل المدرسة.
- ٢١- التنسيق والتعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المدرسة.

- ٢٢- تزويد وإطلاع مجلس المدرسة ومنسوبيها على التعاميم واللوائح والأنظمة الصادرة من جهات الاختصاص ومناقشتها معهم لتوضيح مضامينها بموجبها.
- ٢٣- متابعة نشاطات التقويم وأعمال الاختبارات والتأكد من مدى سلامة إجراءاتها وفقاً للوائح والأنظمة.
- ٢٤- الإشراف على نتائج الاختبارات والتقويم واتخاذ ما يلزم بشأنها للرفع من مستوى التحصيل الدراسي.
- ٢٥- تقديم المقترحات التي تسهم في تطوير العمل المدرسي ورفعها لإدارة التعليم أو مكتب التعليم.
- ٢٦- تعزيز دور المدرسة الاجتماعي من خلال تفعيل العمل التطوعي وفقاً للتعليمات المعتمدة، وعقد الاجتماعات واللقاءات وغيرها مع أولياء أمور الطلاب وغيرهم ممن لديهم لقدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المدرسة.
- ٢٧- إعداد تقارير تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة وفقاً للتعليمات المعتمدة.
- ٢٨- متابعة إعداد التقرير السنوي لإجازات المدرسة ونشاطاتها وتقديمها للجهات المعنية في إدارة التعليم.
- ٢٩- المشاركة في بناء قدرات منسوبي المدرسة وتحديد البرامج التدريبية ووضع الخطط اللازمة لتدريبهم خلال العام الدراسي وتفعيل مفهوم مجتمعات التعلم المهني فيها.
- ٣٠- المشاركة في الاجتماعات واللقاءات وبرامج التدريب التي تحددها جهات الاختصاص.
- ٣١- دراسة ومراجعة الاتفاقيات مع الجهات الحكومية والأهلية المرخصة قبل اعتمادها والتي تسهم في إنجاز أعمال المدرسة وتحقيق أهدافها.
- ٣٢- متابعة عمليات الصرف من بنود الميزانية التشغيلية والتأكد من توثيقها وتسجيلها وفقاً للتعليمات المعتمدة وإعداد التقارير اللازمة بهذا الشأن وتقديمها للجهات المعنية في إدارة التعليم أو مكتب التعليم.
- ٣٣- متابعة مقصف المدرسة والتأكد من تطبيق الشروط المنظمة لتشغيله وتوفير الشروط الصحية فيما يقدم للطلاب.
- ٣٤- الإشراف على برنامج الاصطفاف الصباحي وتوجيه العمل اليومي والتأكد من انتظامه واکتتمال متطلباته وتذليل معوقاته.

- ٣٥ - متابعة صرف مكافآت وإعانات الطلاب في المدرسة.
 - ٣٦ - العمل على تطوير أساليب وإجراءات العمل في المدرسة باستمرار وتنمية أداء المسؤولين نحوه.
 - ٣٧ - التأكد من إعداد وتجهيز الملفات والسجلات المتعلقة بعمل المدرسة.
 - ٣٨ - معالجة العجز الطارئ من داخل المدرسة وفق التعليمات المعتمدة.
 - ٣٩ - الإشراف على نظافة وصيانة المبنى المدرسي.
 - ٤٠ - متابعة عملية الإرشاد الأكاديمي وإجراءاتها وتعليماتها واعتماد تكليف المعلمين بها.
 - ٤١ - متابعة عمليات الحذف والإضافة في المدرسة.
 - ٤٢ - متابعة سلامة تطبيق الخطة الدراسية.
 - ٤٣ - الإشراف على خطة الفصل الصيفي.
 - ٤٤ - القيام بأي مهام أخرى يكلف بها من قبل الرئيس المباشر في مجال اختصاصه.
- سابعاً: مفهوم الصلاحيات:

هي جمع الصلاحية ويعرفها سيمون (٢٠٠٣م) هي القوة على اتخاذ القرارات التي تهدي تصرفات طرف آخر " وتعد الصلاحية كما يذكر عقيلي (٢٠٠٠م): حق شرعي رسمي يمتلكه شخص ما، هو الرئيس أو المدير من خلال شغله لوظيفة إدارية رسمية داخل المنظمة، وعن طريقها يكتسب القوة والنفوذ في إلزام الآخرين بالطاعة والامتثال في تنفيذ ما يطلبه من أجل تسيير عمل أو تحقيق هدف. ويذكر الشرفاوي (٢٠٠٦م) بأنها الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين ووجوب توجه الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية.

ويشير بنت (Bennet، ٢٠٠٣م) أن الصلاحيات تنشأ وتظهر من ملاك المنشأة وملاك التنظيم في الإدارة العليا في وزارة التعليم فهؤلاء يقومون بتفويض الصلاحيات الضرورية لمدرء إدارات التعليم، وهؤلاء المفوضون من مدرء التعليم يقومون بتفويضها لمن هم تحت إدارتهم وفي محيط منطقتهم التعليمية.

ويذكر خليل (٢٠٠٩م) أن الصلاحيات الإدارية الممنوحة لمديري التعليم هي تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل الإداري، وتوفير الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية، وتوفير الظروف والإمكانات التي تساعد على تنمية جميع جوانب العملية التربوية، والعمل على رفع مستوى أفراد العملية

التعليمية من طلاب ومعلمين ومديري مدارس ومشرفين تربويين، وتنظيم العلاقة بين البيئة التعليمية والمجتمع المحلي.

ثامناً: مصادر الصلاحيات:

تنشأ الصلاحيات من عدة مصادر كما ذكر عريفج (٢٠٠٧م) أهمها:

١- الصلاحيات الرسمية: ومصدر هذه الصلاحيات ينشأ من تتابع الهرم الإداري وتتبع تفويضات الصلاحية من أي مركز إداري باتجاه إلى أعلى إلى مركز إداري يليه.

٢- الصلاحيات الغير رسمية: تستمد هذه الصلاحيات نتيجة تقبل الآخرين لآرائه وأفكاره دون أن يكون له سلطة فعلية

ويتضح مما سبق أن الصلاحيات الرسمية تتعلق بالتنظيم الرسمي الذي تحكمه تعليمات وتنظيمات رسمية محدودة لا يحق للفرد داخل التنظيم الخروج عنها وأن الصلاحية غير الرسمية تتعلق بالتنظيم غير الرسمي الذي تحكمه العلاقات الشخصية والسمات التي يتمتع بها الفرد داخل النظام.

تاسعاً: أنواع الصلاحيات:

١- الصلاحيات الرسمية: وهي الصلاحيات التي يحصل عليها الفرد بمقتضى الأنظمة أو التي تفوض له في إطار المنظمة.

٢- الصلاحيات الوظيفية: وهي التي تعتمد المعرفة والخبرة التي يستمدها الفرد من تخصص في مجال معين. (العتيبي، ١٤٣٤هـ)

٣- الصلاحيات الشخصية: وهي الصلاحيات التي يستمدها الفرد من خلال اقدميته في المنظمة.

ولكي يقوم مدير التعليم بعمله فعليه أن يمارس الدور المهني المتوقع منه ويمارس صلاحياته بأنواعها المختلفة وفق ما منح منها وهذا يتطلب منه القيام بممارسة صلاحياته في نوعين رئيسيين وهمت

أ- الصلاحيات الإدارية والمالية: وهي التي نحن في طور البحث عن درجة ممارستها في هذه الدراسة. وهي ما يتعلق بالصلاحيات التي تكفل ضبط النظام في المناطق التعليمية، وتيسير الأعمال الإدارية والمالية.

ب- الصلاحيات الفنية: وهو ما يتعلق بالإشراف على العملية التعليمية ونشاطاتها والنهوض بها، والمساهمة في تطويرها من خلال هذه الصلاحيات الممنوحة

ومن خلال ما سبق نستنتج بأن الصلاحيات الإدارية الممنوحة لمدرء التعليم هي التفويض والتحويل الرسمي الذي تمنحه وزارة التعليم من إدارتها العليا لمديري إدارات المناطق التعليمية لتولي مهام أداريه ومالية محددة لتمكنهم من التصرف بحرية في اتخاذ القرارات، فالصلاحية تمنح القوة والإقدام للقيام بالعمل الذي منحت له الصلاحية لممارسته.

الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

١. دراسة الزهراني (١٤١٤هـ) هدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى معرفة دور الصلاحيات الممنوحة لمديري التعليم، وأهمية الصلاحيات الإضافية المقترحة في تحسين بعض عناصر العملية التعليمية، واتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في (١٢٠) رؤساء قسم أقسام شؤون المعلمين و الطلاب والمباني المدرسية ولقد توصلت الدراسة إلى أن درجة دور الصلاحيات الممنوحة لمديري التعليم على رفع مستوى أداء المعلم درجة عالية، وأن درجة أهمية الصلاحيات الممنوحة لمديري التعليم على رفع مستوى أداء المعلم درجة عالية جدا، وأن درجة دور الصلاحيات الممنوحة لمديري التعليم على رفع مستوى أداء الطلاب درجة متوسطة وأن درجة أهمية الصلاحيات الممنوحة لمديري التعليم على رفع مستوى أداء الطلاب درجة عالية.

٢. دراسة المهنا (١٤١٨هـ) هدفت للتعرف على صلاحيات مدرء التعليم، تحديد واقع ممارستهم لها، وإلقاء الضوء على علاقة بعض المتغيرات مثل (المؤهل والخبرة) بمدى ممارستهم لها. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج: أن ممارسة الصلاحيات تتفاوت بنسب مختلفة، بعضها بنسب عالية وأخرى متوسطة، وثالثة متدنية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في ممارسة الصلاحيات الإدارية لصالح ذوي الخبرة الأكثر، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في ممارسة الصلاحيات المالية، لا فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل في ممارسة الصلاحيات الإدارية والمالية.

٣. دراسة الجبر (١٤٢٠هـ) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التعليم لمهامهم ومسؤولياتهم من وجهة نظرهم وكذلك مدى اختلاف درجة ممارستهم لها باختلاف مؤهلاتهم وخبراتهم. وقد توصلت الدراسة إلى: درجة ممارسة مديري التعليم لمهامهم ومسؤولياتهم في تحقيق أهداف التعليم فيما يتعلق بالجانب الإداري جاءت بدرجة متقدمة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدرء التعليم في درجة ممارستهم للمهام والمسؤوليات تعزى لمتغيرات المؤهل والخبرة في الوظيفة الحالية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية

بين مدراء التعليم في درجة ممارستهم للمهام والمسؤوليات تعزى لمتغيرات المؤهل والخبرة في التوجيه التربوي.

٤. دراسة الهاجري (١٤٢٦هـ) هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة مديري المدارس لصلاحيات الممنوحة لهم من جهة نظر المديرين والمعلمين والتعرف على مدى الاختلاف بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مديرو المدارس يمارسون صلاحياتهم الإدارية بدرجة ما بين كبيرة ومتوسطة.

٥. دراسة زايد (٢٠١٠م)، هدفت الدراسة للتعرف واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة ومنها الخبرة، والمؤهل العلمي في واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم. حيث بلغت عينة الدراسة (٢٧١) مديرا من جميع المراحل الدراسية في المحافظات كما استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: تحقق واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، درجة عالية جدا، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على استجابات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير الخبرة، عدم فروق ذات دلالة إحصائية على استجابات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٦. هدفت دراسة كل من عباس عبد المهدي الشريفي ومنال محمود التنح (٢٠١١) إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية واستخدمت أداتان لجمع البيانات الأولى: لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية والثانية: لقياس تمكين المعلمين واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون لمعالجة البيانات إحصائيا وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين وأن درجة تمكين المعلمين كانت متوسطة بشكل عام وللمجالات الستة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم وكانت هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيا بين درجة ممارسة المديرين للقيادة ودرجة تمكين المعلمين.

٧. وحاول سليمان وتبيانان (Soleimani and Tebyanian, 2011)

استكشاف العلاقة بين سلوك المدرء الإبداعي و السعادة المدرسية، عبر البحث عن كيف يمكن لمدرء المدارس أن يخلقوا بيئة مدرسية سعيدة يزدهر فيها الطلاب من ناحية الذكاء، الإبداع، الثقافة، والإنجاز. واستخدمت طريقة الارتباط الوصفي لمجموعة البيانات في البحث، وشارك كمجمل ١٧٠ مدرساً لمدرسة ثانوية في تركيا عبر ملء استبيانين، واحد يقيس إبداع المدرء و الآخر سعادة المدرسة. توصل في النتائج إلى أن هنالك علاقة كبيرة إيجابية بين كل من الأبعاد الأربعة للإبداع (المبادرة، المرونة، التحفيز، والصمود والسعادة المدرسية)، يعني ذلك أن الممارسات الإدارية الإبداعية للمدرء تساعد في خلق السعادة بين الطلاب، كما وجد أن الأبعاد الأربعة للإبداع تعد مؤشرات هامة لسعادة المدرسة، كما لا يظهر تحليل إحصائي لاحقاً أن سلوك المدرء يتغير وفقاً لبعض المتغيرات كجنسهم، أو المؤهل العلمي. لقد تم الاستنتاج أن خلق بيئة مدرسية سعيدة ممكن بواسطة إبداع مدرء المدارس. واستنتاج آخر هو أن المدرء الذين يمتلكون مهارة المرونة، قادرون على تزويد مدارسهم ببيئة سعيدة.

٨. دراسة بوثا جي (Botha.R.J, 2013) والتي تهدف إلى إصلاح المدرسة في

ضوء قيادة مدرسية إبداعية واستخدام الباحث في دراسته المنهج الوصفي وتم تطبيقها في مدارس جنوب أفريقيا وكانت عينة الدراسة من المديرين، وتوصل في نتائجه: أن مدرء المدارس الآن لا يمكن أن يقودوا مدارسهم بطرق تقليدية قديمة ولذا فإن عليهم أن يستخدموا ممارسات إدارية أكثر إبداعاً، وأنه إذا أردنا نوعية أفضل في مدارسنا فإنه يستوجب علينا أن نقود مدارسنا بشكل مختلف تتطلب طرقاً خلاقة من التفكير.

٩. دراسة الثبيتي (٢٠١٤): هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي لدرجة

ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على علاقة ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير والالتزام التنظيمي للمعلمين، وكذلك الكشف عن الفروق في درجة ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين والتي تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي، طبيعة المؤهل، الخبرة). وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، بالإضافة إلى المنهج السببي المقارن، وقام بإعداد استبانة مكونة من ٢٥ عبارة لقياس واقع ممارسة إدارة التغيير من خلال محورها الأول، حيث طبقت على عينة عشوائية من ٤٥٠ معلماً من معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف. ومما توصلت إليه الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير كانت

بدرجة عالية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإدارة التغيير، ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف حول درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التغيير وفقاً للمؤهل العلمي ونوعه، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجات ممارسة المديرين لإدارة التغيير تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، لصالح تقديرات المعلمين الذين خبرتهم من ٥ سنوات فأقل. ومما أوصت به الدراسة ضرورة العمل على تدريب المديرين على عمليات إدارة التغيير، وتعزيز جهود إدارات المدارس في إظهار المزيد من الحرص على تطوير المناخ المدرسي الداعم للتغيير.

١٠. استهدفت دراسة دراسة (Kotride, Jailani & Anaf (2014): التعرف الأدوار الرئيسية لمديري المدارس في دعم وتأكد جودة العملية التعليمية في عدد من المدارس النيجيرية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل نتائج الدراسات التي تناولت أداء مديري المدارس في التعليم العام، وتوصلت الدراسة إلى تحديد عدد من أدوار مديري المدارس، والتي تتمثل في دور المدير كمشرف تربوي، ومراقب لتنفيذ المنهاج الدراسي، واعتباره قدوة للعاملين في المدرسة، ومحفزاً وداعماً لعملية تغيير وتطوير أداء العاملين، بالإضافة إلى دوره في توفير التمويل اللازم لاحتياجات المدرسة وصيانة مرافقها.

يتضح من العرض السابق للدراسات السابقة تنوعها من حيث أهدافها وأدواتها بيد أنها تتفق جميعاً على أهمية الإدارة المدرسية، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة الزهراني (١٤١٤هـ)، ودراسة الجبر (١٤٢٠هـ)، ودراسة المهنا (١٤١٨هـ)، كونها استهدفت مدراء التعليم بالمناطق. واتفقت كذلك مع دراسة الجبر (١٤٢٠هـ)، ودراسة المهنا (١٤١٨هـ)، ودراسة زايد (٢٠١٠) كونها درست علاقة متغيري الخبرة والمؤهل بدرجة ممارسة الصلاحيات.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة جميعها كونها درجة ممارسة الصلاحيات الإدارية والمالية المقررة حديثاً (١٤٣٦هـ) من وزارة التعليم، وهو ما يؤكد أهمية هذه الدراسة، كما تختلف مع هذه الدراسات في هدفها الرئيسي ومجتمعها وعينتها.

ورغم ذلك أفادت من هذه الدراسات في عرض بعض المفاهيم النظرية وفي إجراءاتها المنهجية وتفسير وتحليل نتائجها.

إجراءات الدراسة:

أولاً: مجتمع الدراسة وعينته:

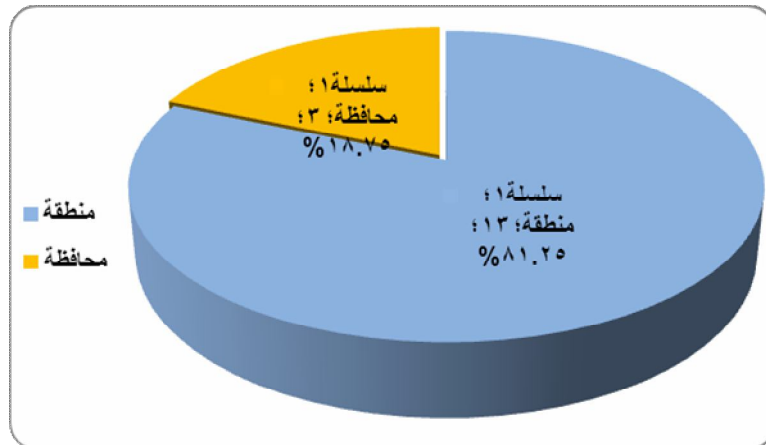
تم اختيار مجتمع البحث من جميع مدراء عموم تعليم المناطق والمحافظات بالمملكة والبالغ عددهم (١٦) مدير عام تعليم. (١٣) منهم مدراء عموم تعليم بمناطق المملكة، و (٣) مدراء عموم بمحافظات المملكة.

جدول (١)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع إدارة التعليم

نوع إدارة التعليم	العدد	النسبة المئوية
منطقة	١٣	٨١,٢٥%
محافظة	٣	١٨,٧٥%
الإجمالي	١٦	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد عينة الدراسة من مدراء تعليم المناطق والذين يمثلون الثلث عشرة منطقة وذلك بنسبة مئوية (٨١,٢٥%)، ثم يأتي أفراد عينة الدراسة من مدراء تعليم المحافظات وهي ثلاث محافظات (الطائف، جدة، الأحساء) وذلك بنسبة مئوية (١٨,٧٥%).

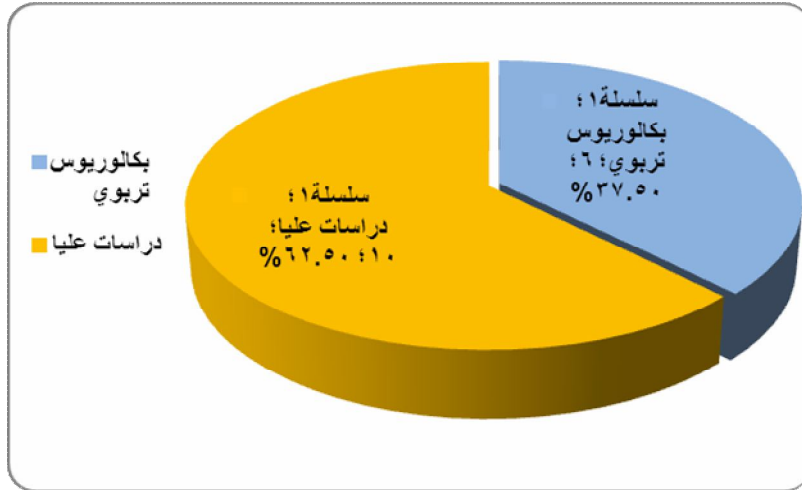


جدول (٢)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس تربوي	٦	%٣٧,٥٠
دراسات عليا	١٠	%٦٢,٥٠
الإجمالي	١٦	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد عينة الدراسة من مدرء التعليم ممن كان مؤهلهم العلمي (دراسات عليا) وذلك بنسبة مئوية (٦٢,٥٠%)، ثم يأتي أفراد عينة الدراسة من مدرء التعليم ممن كان مؤهلهم العلمي (بكالوريوس تربوي) وذلك بنسبة مئوية (٣٧,٥٠%).

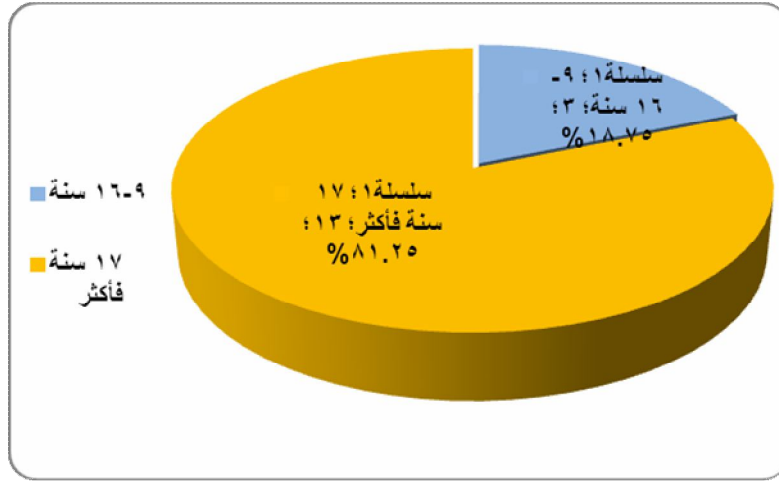


جدول (٣)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
١٦-٩ سنة	٣	١٨,٧٥%
١٧ سنة فأكثر	١٣	٨١,٢٥%
الإجمالي	١٦	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد عينة الدراسة من مدرّاء التعليم ممن سنوات خبرتهم (١٧ سنة فأكثر) وذلك بنسبة مئوية (٨١,٢٥%)، ثم يأتي أفراد عينة الدراسة ممن سنوات خبرتهم (١٦-٩ سنة) وذلك بنسبة مئوية (١٨,٧٥%).



الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي): Internal consistency Validity

للتأكد من تماسك العبارات بالدرجة الكلية للاستبانة نقوم بقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، لذلك تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة على كامل العينة من مدرّاء تعليم المناطق والمحافظات، وتم من خلالها حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة لكل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة، واستخدم لذلك برنامج (SPSS) والجدول التالي توضح ذلك:

جدول (٤)

يبين معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات استبانة ممارسة مدراء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم وبين الدرجة الكلية للاستبانة

رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	مستوى الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	مستوى الدلالة الإحصائية
١	٠,٥٥	* ٠,٠٢٩	٢٦	٠,٦٩	** ٠,٠٠٣
٢	٠,٩١	** ٠,٠٠	٢٧	٠,٨٧	** ٠,٠٠
٣	٠,٧١	** ٠,٠٠٢	٢٨	٠,٨٦	** ٠,٠٠
٤	٠,٧٥	** ٠,٠٠١	٢٩	٠,٩١	** ٠,٠٠
٥	٠,٧٩	** ٠,٠٠	٣٠	٠,٨٢	** ٠,٠٠
٦	٠,٦٤	** ٠,٠٠٧	٣١	٠,٦٢	* ٠,٠١١
٧	٠,٧٧	** ٠,٠٠١	٣٢	٠,٧٦	** ٠,٠٠١
٨	٠,٨١	** ٠,٠٠	٣٣	٠,٨٦	** ٠,٠٠
٩	٠,٦٠	* ٠,٠١٣	٣٤	٠,٨٦	** ٠,٠٠
١٠	٠,٦٨	** ٠,٠٠٤	٣٥	٠,٧٦	** ٠,٠٠١

رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	مستوى الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	مستوى الدلالة الإحصائية
١١	٠,٦٢	*٠,٠١١	٣٦	٠,٧٨	**٠,٠٠٠
١٢	٠,٧١	**٠,٠٠٢	٣٧	٠,٦٨	**٠,٠٠٤
١٣	٠,٩١	**٠,٠٠٠	٣٨	٠,٨٦	**٠,٠٠٠
١٤	٠,٥٥	*٠,٠٢٧	٣٩	٠,٨٢	**٠,٠٠٠
١٥	٠,٥٤	*٠,٠٣٣	٤٠	٠,٦٥	**٠,٠٠٧
١٦	٠,٩٤	**٠,٠٠٠	٤١	٠,٧٨	**٠,٠٠٠
١٧	٠,٦٠	*٠,٠١٥	٤٢	٠,٥٧	*٠,٠٠٢
١٨	٠,٦٦	**٠,٠٠٥	٤٣	٠,٥٧	*٠,٠٠٢
١٩	٠,٧٩	**٠,٠٠٠	٤٤	٠,٦٣	**٠,٠٠٩
٢٠	٠,٦٧	**٠,٠٠٥	٤٥	٠,٧٥	**٠,٠٠١
٢١	٠,٨٥	**٠,٠٠٠	٤٦	٠,٦٦	**٠,٠٠٥
٢٢	٠,٦٨	**٠,٠٠٤	٤٧	٠,٦٣	**٠,٠٠٨
٢٣	٠,٩٠	**٠,٠٠٠	٤٨	٠,٧٧	**٠,٠٠١
٢٤	٠,٨٩	**٠,٠٠٠	٤٩	٠,٧٤	**٠,٠٠١
٢٥	٠,٧١	**٠,٠٠٢	٥٠	٠,٦٢	*٠,٠٠١

(**) دالة عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من خلال معاملات ارتباط بيرسون في الجدول السابق ارتباط جميع عبارات استبانة ممارسة مدراء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم بالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً ومعظمها عند مستوى دلالة (٠,٠١) عدا العبارات ذات الأرقام (١، ٩، ١١، ١٤، ١٥، ١٧، ٣١، ٤٢، ٤٣، ٥٠) فكانت عند مستوى (٠,٠٥)، مما يدل على ارتفاع الاتساق الداخلي للاستبانة ويؤكد قوة الارتباط الداخلي لعبارات الاستبانة ويدل على أن أداة الدراسة تتسم بدرجة عالية من الصدق، وأنها صالحة لقياس ما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

المقصود بثبات المقياس أن يعطي النتائج نفسها تقريباً لو تكرر تطبيقه أكثر من مرة على نفس الأشخاص في ظروف مماثلة (العساف، ٢٠٠٣م، ص ٣٦٩).

وقد قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة وذلك باستخدام كل من معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ومعامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لسبيرمان وذلك على كامل العينة من مدراء تعليم المناطق والمحافظات ويوضح الجدول التالي معامل الثبات لعبارات استبانة على مستوى أبعاد ومجالي وإجمالي الاستبانة.

جدول (٥)

يبين قيم معاملات ثبات الاستبانة باستخدام كل من معامل ألفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية لسبيرمان

معامل التجزئة النصفية لسبيرمان	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
٠,٩٧	٠,٩٨	٥٠

ويتضح من الجدول السابق ارتفاع معاملات ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث بلغ معامل ثبات إجمالي الاستبانة (٠,٩٨)، كما بلغ معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لسبيرمان لإجمالي الاستبانة (٠,٩٧) وهو معامل ثبات مرتفع مما يدل على تحقق ثبات الاستبانة بشكل عام.

ولتسهيل تفسير النتائج تم استخدام الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بدائل المقياس. حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (كبيرة جداً = ٥، كبيرة = ٤، متوسطة = ٣، قليلة = ٢، قليلة جداً = ١)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمس مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل المقياس} = (٥ - ١) \div ٥ = ٠,٨٠$$

لنحصل على مدى المتوسطات التالية لكل وصف أو بديل:

جدول (٦)

يبين توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	مدى المتوسطات
-------	---------------

٥ - ٤,٢١	كبيرة جدًا
٤,٢٠ - ٣,٤١	كبيرة
٣,٤٠ - ٢,٦١	متوسطة
٢,٦٠ - ١,٨١	قليلة
١,٨٠ - ١	قليلة جدًا

الأساليب الإحصائية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة.
- المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة حول عبارات الاستبانة.
- تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- معامل ارتباط "بيرسون" لقياس صدق الاستبانة.
- معامل ثبات "ألفا كرونباخ" ومعامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لسبيرمان لقياس ثبات الاستبانة.
- اختبار مان ويتني (U) (Mann-Whitney U Test) لعينتين مستقلتين.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مدراء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم؟

وللإجابة على السؤال السابق وللتعرف على درجة ممارسة مدراء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للمتوسط الحسابي لعبارات استبانة ممارسة مدراء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم كما هو موضح فيما يلي:

جدول (٧)

يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للمتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة حول عبارات استبانة ممارسة مدرّاء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم

م	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	ك ترشيح مديري إدارات التربية والتعليم في المحافظات المرتبطة بالإدارة وفقاً للهيكل التنظيمي المعتمد.	٥	٣	٠	٣	٥	٣	١,٧٥	٥٠
		٣١,٢٥	١٨,٧٥	٠	١٨,٧٥	٣١,٢٥			
٢	ك ترشيح مساعدي مدير عام التربية والتعليم وفقاً للهيكل التنظيمي المعتمد.	١٠	٥	١	٠	٠	٤,٥٦	٠,٦٣	١٣
		٦٢,٥	٣١,٢٥	٦,٢٥	٠	٠			
٣	ك التكلفة وإنهاؤه لمديري مكاتب التربية والتعليم، ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام وفقاً للاحقة التكلفة والضوابط المنظمة لذلك.	١١	٤	١	٠	٠	٤,٦٣	٠,٦٢	٩
		٦٨,٧٥	٢٥	٦,٢٥	٠	٠			
٤	ك الموافقة على إحالة منسوبي الإدارة (شاغلي المرتبة الثانية عشرة فما دون، وشاغلي الوظائف التعليمية والوظائف	١٠	٣	٣	٠	٠	٤,٤٤	٠,٨١	٢٥
		٦٢,٥	١٨,٧٥	١٨,٧٥	٠	٠			

م	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم
	الفنية، والعمال بجميع الفئات) على التقاعد المبكر وقبول الاستقالة، والعدول عنها.								
٥	ك تعيين المستخدمين، والعمال، وترقيتهم وفقاً لأنظمة الخدمة المدنية ولوائحها، وقبول استقلالهم وطي قيدهم بمن فيهم من شاغلي الوظائف التعليمية، والوظائف الفنية.	٦٨,٧٥ %	٠	٣١,٢٥	٠	٠	٤,٣٨	٠,٩٦	٢٩
٦	ك الموافقة على تمديد خدمة شاغل الوظيفة التعليمية بعد بلوغه السن النظامي في حال تطلب الأمر ذلك إذا وافق موعد تقاعده أثناء العام الدراسي حتى نهاية ذلك العام الدراسي.	٦٢,٥ %	٠	٢٥	١٢,٥	٠	٤,١٣	١,٢	٣٩
٧	ك الموافقة على إحالة الموظفين من المرتبة الثانية عشرة فيما دون، وشاغلي الوظائف التعليمية، والفنية، والمستخدمين والعمال بجميع الفئات، إلى التحقيق إذا اقتضت المصلحة لذلك	٨١,٢٥ %	٦,٢٥	١٢,٥	٠	٠	٤,٦٩	٠,٧	٦
٨	ك كف اليد وإنهاؤه لمن تنطبق عليه شروط وضوابط كف اليد من منسوبي الإدارة وفقاً للأنظمة واللوائح المنظمة لذلك.	٥٠ %	٣٧,٥	٦,٢٥	٦,٢٥	٠	٤,٣١	٠,٨٧	٣٢

م	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم الترتيب
٩	منح الإجازات بما فيها الإجازة الدراسية لمنسوبي الإدارة وفقاً للأنظمة واللوائح المنظمة لذلك.	١٢	٣	١	٠	٠	٤,٦٩	٠,٦	٥
١٠	الرفع بطلبات الانتساب والدراسة المسائية والدراسة خلال نهاية الأسبوع بعد استكمال الإجراءات اللازمة.	١٠	٣	٢	١	٠	٤,٣٨	٠,٩٦	٢٩
١١	اعتماد صرف العلاوات والمكافآت والبدلات والتعويضات ونفقات السفر المستحقة نظاماً لجميع منسوبي الإدارة، وإصدار الأوامر والقرارات الخاصة بها.	١٠	١	٢	٣	٠	٤,١٣	١,٢٦	٤٠
١٢	تكليف أنفسهم ومنسوبي الإدارة عند الحاجة بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي، وانتداب أنفسهم ومنسوبي الإدارة لمدة لا تتجاوز عشرة أيام في المرة الواحدة، حسب الاعتمادات المالية المخصصة للإدارة.	٧	٥	١	٢	١	٣,٩٤	١,٢٩	٤٥
١٣	إصدار أوامر الأركاب الداخلية والخارجية لمنسوبي الإدارة ومرافقيهم بما في ذلك المتدربين وفقاً للأنظمة والتعليمات المنظمة لذلك.	١٢	٠	٢	١	١	٤,٣١	١,٣	٣٤
١٤	توقيع عقود غير	١٢	٢	٢	٠	٠	٤,٦٣	٠,٧٢	١٠

م	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم
٤	السعوديين وتجديدها، وقبول استقلالهم وإلغاء عقودهم وفقاً لشروط العقد والأنظمة والتعليمات.	٧٥	١٢,٥	١٢,٥	٠	٠			
١٥	الموافقة على سفر غير السعوديين من منسوبي الإدارة في الحالات الطارئة أو التي يحددها صاحب الصلاحية، وفقاً للأنظمة والتعليمات المنظمة لذلك	٦٢,٥	٢٥	٦,٢٥	٦,٢٥	٠	٤,٤٤	٠,٨٩	٢٦
١٦	إصدار قرارات التدريب داخل المملكة ومخاطبة مؤسسات التدريب بذلك في ضوء خطط التدريب المعتمدة من الوزارة، وفي حدود الاعتمادات المالية المخصصة للبيد.	١٢	٢	٢	٠	٠	٤,٦٣	٠,٧٢	١٠
١٧	اعتماد صرف مكافآت الطلاب وإعاناتهم ومخصصاتهم في مختلف المراحل الدراسية، وفقاً للأنظمة والتعليمات المنظمة لذلك	٦٨,٧٥	٣١,٢٥	٠	٠	٠	٤,٦٩	٠,٤٨	٤
١٨	إيقاع العقوبة التأديبية بمن يثبت ارتكابه مخالفة، ومحوها، وفقاً للأنظمة الخدمة المدنية ولوائحها، وإحاطة الجهات المعنية بذلك.	٥٦,٢٥	٢٥	١٢,٥	٦,٢٥	٠	٤,٣١	٠,٩٥	٣٣
١٩	حسم أيام الغياب وساعات	٩	٤	٣	٠	٠	٤,٣٨	٠,٨١	٢٨

م	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم
٩	التأخر والخروج بدون إذن من رواتب منسوبي الإدارة وفقاً للأنظمة والتعليمات المنظمة لذلك.	٥٦,٢٥	٢٥	١٨,٧٥	٠	٠			
٢٠	إنهاء خدمة من يثبت عدم صلاحيته من المعيّنين الجدد خلال سنة التجربة وفقاً للنظام، والرفع للجهات المختصة ذات العلاقة	٣١,٢٥	٣١,٢٥	١٢,٥	١٨,٧٥	٦,٢٥	٣,٦٣	١,٣١	٤٦
٢١	إنهاء خدمات المعيّنين الجدد الذين لم يباشروا العمل وذلك بعد مضي خمسة عشر يوماً على تاريخ صدور قرارات تعيينهم.	٣٧,٥	٣٧,٥	١٢,٥	١٢,٥	٠	٤	١,٠٣	٤٣
٢٢	إنهاء خدمة الموظف الذي يتكرر حصوله على تقدير أداء وظيفي غير مرضى لعامين متتاليين.	٤٣,٧٥	١٢,٥	٦,٢٥	١٨,٧٥	١٨,٧٥	٣,٤٤	١,٦٧	٤٩
٢٣	استئجار المباني المناسبة للمدارس ورياض الأطفال أو المرافق الإدارية بما لا يتجاوز (٢٠٠,٠٠٠) مائتي ألف ريال وفقاً للقواعد النظامية المتبعة وفي حدود الاعتمادات المالية.	٧٥	١٢,٥	٦,٢٥	٦,٢٥	٠	٤,٥٦	٠,٨٩	١٩
٢٤	الموافقة على رفع قيمة	٧	٦	١	٢	٠	٤,١٣	١,٠٣	٣٨

م	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم
٤	المباني المستأجرة عند إنشاء غرف وملحقات ومرافق إضافية	٤٣,٧٥	٣٧,٥	٦,٢٥	١٢,٥	٠			
٢	إخلاء المباني بسبب الاستغناء أو عدم صلاحيتها، وإيجاد المبنى البديل بالضم إلى مبنى حكومي أو الاستئجار، وإخلاء المباني المستأجرة عند ضم مدارسها إلى مبان حكومية جديدة أو قائمة وفق التعليمات المنظمة لذلك.	١١	٤	٠	١	٠	٤,٥٦	٠,٨١	١٤
٢	تأمين احتياجات الإدارة والمدارس التابعة لها من التجهيزات والتقنيات والبرامج والمركبات والمعدات والأثاث وفق الصلاحيات المفوضة، والمبالغ المخصصة لكل بند.	١٠	١	٢	٣	٠	٤,١٣	١,٢٦	٤٠
٢	الارتباط على مشاريع الإنشاء والترميم وإعادة التأهيل والصيانة ضمن البنود المخصصة للإدارة وفقاً للصلاحيات المالية المفوضة له.	١٢	٠	٣	١	٠	٤,٤٤	١,٠٣	٢٧
٢	تشكيل لجان الاستلام لكافة عمليات الإنشاء، والترميم والصيانة ووفقاً للضوابط والتعليمات المنظمة لها.	١٢	٤	٠	٠	٠	٤,٧٥	٠,٤٥	٢

م	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم
٢٩	اعتماد محاضر لكافة عمليات الإثراء، وإعادة التأهيل والتدريب والصيانة، وفقاً للضوابط والتعليمات المنظمة لذلك.	١٢	٠	٢	١	١	٤,٣١	١,٣	٣٤
٣٠	طرح المشاريع المسحوبة بعد صدور قرارات السحب الخاصة بها، وفقاً للضوابط والتعليمات المنظمة لذلك.	١٠	٤	٢	٠	٠	٤,٥	٠,٧٣	٢١
٣١	طرح أعمال الإدارة والإشراف على تنفيذ المشاريع على المكاتب الوطنية المؤهلة من الوزارة طبقاً لما ورد بدليل الإجراءات وبما لا يتجاوز ثلاثة ملايين ريال ووفقاً للضوابط والتعليمات المنظمة لذلك.	٤	٦	٢	٣	١	٣,٥٦	١,٢٦	٤٧
٣٢	طرح أعمال فحص التربة للأراضي المطلوب إنشاء مباني عليها على المكاتب الوطنية المؤهلة من الوزارة وفقاً للضوابط والتعليمات المنظمة لذلك.	١٠	١	٤	١	٠	٤,٢٥	١,٠٧	٣٦
٣٣	اعتماد المستخلصات الجارية والختامية ورفع مسوداتها النظامية إلى الشؤون الإدارية والمالية بالوزارة للصرف، وتزويد وكالة الوزارة للمباني بنسخة منها، وفقاً للضوابط والتعليمات المنظمة لذلك.	١٢	٠	٤	٠	٠	٤,٥	٠,٨٩	٢٢

م	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم
٣٤	تشكيل لجان فتح المظاريف وفحص العروض والشراء المباشر وفقاً لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية، واستبدال أعضائها لأسباب موجبة.	١٢	٤	٠	٠	٠	٤,٧٥	٠,٤٥	٢
٣٥	التمديد بالشراء المباشر في الحالات العاجلة، بما لا يتجاوز (٥٠٠,٠٠٠) خمسمائة ألف ريال وفي حدود المبالغ المخصصة للإدارة لكل بند.	١٠	٣	٢	١	٠	٤,٣٨	٠,٩٦	٢٩
٣٦	طرح وترسيه المنافسات والمشتريات وتنفيذ الأعمال والخدمات بما فيها إنشاء المباني المدرسية الجديدة المعتمدة للإدارة بما لا يتجاوز (٣,٠٠٠,٠٠٠) ثلاثة ملايين ريال في حدود المبالغ لكل عام مالي	١٢	١	٣	٠	٠	٤,٥٦	٠,٨١	١٤
٣٧	طرح وترسيه المنافسات للمقاصف المدرسية غير المشغلة من قبل شركة تطوير التعليم القابضة على شركات التغذية وفقاً للأنظمة والتعليمات المنظمة لذلك بالتنسيق مع الجهة المختصة بالوزارة.	٦	٩	٠	٠	١	٤,١٩	٠,٩٨	٣٧

م	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم
٣٨	إبرام عقود الإنشاء والمشاريع المسحوبة والترميم ووفق نظام المنافسات والمشتريات الحكومية والصلاحيات المفوضة وتبلغ قيمتها خمسة ملايين ريال فأكثر من وزارة المالية	١٢	٠	٤	٠	٠	٤,٥	٠,٨٩	٢٢
٣٩	مخاطبة شركات الاتصالات المرخص لها في المنطقة لإيصال الخدمة الهاتفية وخدمة الإنترنت للمدارس وجميع المرافق التابعة للإدارة مع توفير خدمة الصفر الداخلي للإدارات ولمديري مكاتب التربية والتعليم والمدارس التي تقع خارج نطاق المدينة وفقاً للأنظمة والتعليمات.	١٤	٠	٠	١	١	٤,٥٦	١,٢١	٢٠
٤٠	الموافقة على التنازل والبيع لأصناف الرجيع (عدا الورق) للجهات الحكومية حسب القواعد المنظمة لذلك.	١٣	٠	١	٢	٠	٤,٥	١,١	٢٤
٤١	اعتماد توزيع المخصص لكل بند في إدارته بما لا يتجاوز المخصص من الوزارة ووفقاً لقواعد وتعليمات تنفيذ الميزانية الصادرة معها	١٢	١	٣	٠	٠	٤,٥٦	٠,٨١	١٤
٤٢	اقتراح المناقلة بين بنود الميزانية داخل البند الواحد، مع مراعاة ما	٥	٥	١	٤	١	٣,٥٦	١,٣٧	٤٨

م	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم
	يقضي به نظام المنافسات والمشتريات الحكومية وتعليمات الميزانية								
٤٣	اعتماد توافيق الموظفين المخولين بالإيداع والسحب من حساب الإدارة لدى كل من مؤسسة النقد العربي السعودي والبنوك ذات العلاقة، حسب الأنظمة والتعليمات.	١٣	١	٢	٠	٠	٤,٦٩	٠,٧	٦
٤٤	إبرام وتجديد عقود متعهدي نقل الطلاب، وطالبات التربية الخاصة الذين تنطبق عليهم قواعد النقل المدرسي وشروطه بعد إجراء عملية المفاضلة.	١٢	١	٣	٠	٠	٤,٥٦	٠,٨١	١٤
٤٥	اعتماد توافيق الموظفين المخولين بالإيداع والسحب من حساب الإدارة لدى كل من مؤسسة النقد العربي السعودي والبنوك ذات العلاقة، حسب الأنظمة والتعليمات.	١٣	٢	٠	١	٠	٤,٦٩	٠,٧٩	٨
٤٦	إقرار الخطة التشغيلية للإدارة على ضوء خطة الوزارة التشغيلية وفي حدود الميزانية المخصصة والبرامج والمشروعات المعتمدة، وبرامج إدارات التربية والتعليم ومشروعاتها.	١٢	٣	٠	١	٠	٤,٦٣	٠,٨١	١٢

م	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم الترتيب	
٤٧	الرفع بالرعايات والهبات والتبرعات العينية المقدمة للإدارة من الهيئات والأفراد لاعتمادها من قبل صاحب الصلاحية.	٩	١	٥	٠	١	٤,٠٦	١,٢٤	٤٢	
٤٨	اتخاذ الإجراءات المناسبة في حالة حدوث ظروف طارئة بما يضمن سلامة الجميع، وفقاً للأنظمة والتعليمات المنظمة لذلك	١٣	٣	٠	٠	٠	٤,٨١	٠,٤	١	
٤٩	ترشيح أو تحديد أسماء من تحتاج الوزارة إلى تكليفهم أو تفريغهم لأي مهام أو برامج داخلية أو خارجية شريطة أن يكون هناك ارتباط مالي مسبق.	١١	٤	٠	١	٠	٤,٥٦	٠,٨١	١٤	
٥٠	الرفع بالشراكات مع الجهات والمؤسسات الحكومية والأهلية فيما يخدم الإدارة وفقاً للضوابط والتعاميم المنظمة لذلك.	٩	٢	٢	٢	١	٤	١,٣٧	٤٤	
							المتوسط العام	٤,٣٤	٠,٩٦	

يتضح من الجدول أعلاه وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من مدراء تعليم المناطق والمحافظات حول درجة ممارستهم لعبارات استبانة ممارسة مدراء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم، وكان المتوسط الحسابي العام للاستبانة (٤,٣٤ من ٥,٠) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي ويقابل درجة الممارسة (كبيرة جداً) مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة من مدراء تعليم المناطق والمحافظات يرون ممارستهم

للمصالحات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم بدرجة كبيرة جداً وذلك بشكل عام.

وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجة الممارسة لها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من مدراء تعليم المناطق والمحافظات ما بين (٣,٠ - ٤,٨١) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تقابل درجات الممارسة الثلاث (متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً)، وفيما يلي نتناول عبارات استبانة ممارسة مدراء تعليم المناطق والمحافظات للمصالحات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم بالتفصيل:

معظم أفراد عينة الدراسة من مدراء تعليم المناطق والمحافظات يرون ممارسة ست وثلاثين عبارة من عبارات استبانة ممارسة مدراء تعليم المناطق والمحافظات للمصالحات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم بدرجة (كبيرة جداً) حيث انحصرتوسطاتها الحسابية بين (٤,٢٥، ٤,٨١) وهي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما يأتي:

- جاءت العبارة (اتخاذ الإجراءات المناسبة في حالة حدوث ظروف طارئة بما يضمن سلامة الجميع، وفقاً للأنظمة والتعليمات المنظمة لذلك) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤,٨١) وانحراف معياري (٠,٤٠).

- جاءت العبارتان (تشكيل لجان الاستلام لكافة عمليات الإنشاء، والترميم والصيانة ووفقاً للضوابط والتعليمات المنظمة لها، تشكيل لجان فتح المظاريف وفحص العروض والشراء المباشر وفقاً لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية، واستبدال أعضائها لأسباب موجبة) في نفس المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (٤,٧٥) وانحراف معياري (٠,٤٥) لكل منهما.

- جاءت العبارة (اعتماد صرف مكافآت الطلاب وإعاناتهم ومخصصاتهم في مختلف المراحل الدراسية، وفقاً للأنظمة والتعليمات المنظمة لذلك) في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (٤,٦٩) وانحراف معياري (٠,٤٨).

- جاءت العبارة (منح الإجازات بما فيها الإجازة الدراسية لمنسوبي الإدارة وفقاً للأنظمة واللوائح المنظمة لذلك) في المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (٤,٦٩) وانحراف معياري (٠,٦٠).

- جاءت العبارتان (الموافقة على إحالة الموظفين من المرتبة الثانية عشرة فيما دون، وشاغلي الوظائف التعليمية، والفنية، والمستخدمين والعمال بجميع الفئات، إلى التحقيق إذا اقتضت المصلحة لذلك، اعتماد توابع الموظفين المخولين بالإيداع والسحب من حساب الإدارة لدى كل من مؤسسة النقد العربي السعودي

- والبنوك ذات العلاقة، حسب الأنظمة والتعليمات) في نفس المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي (٤,٦٩) وانحراف معياري (٠,٧٠) لكل منهما.
- جاءت العبارة (اعتماد تواريخ الموظفين المخولين بالإيداع والسحب من حساب الإدارة لدى كل من مؤسسة النقد العربي السعودي والبنوك ذات العلاقة، حسب الأنظمة والتعليمات) في المرتبة الثامنة وبمتوسط حسابي (٤,٦٩) وانحراف معياري (٠,٧٩).
- جاءت العبارة (التكليف وإنهاؤه لمديري مكاتب التربية والتعليم، ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام وفقاً للاتحة التكليف والضوابط المنظمة لذلك) في المرتبة التاسعة وبمتوسط حسابي (٤,٦٣) وانحراف معياري (٠,٦٢).
- جاءت العبارتان (توقيع عقود غير السعوديين وتجديدها، وقبول استقالاتهم وإلغاء عقودهم وفقاً لشروط العقد والأنظمة والتعليمات، إصدار قرارات التدريب داخل المملكة ومخاطبة مؤسسات التدريب بذلك في ضوء خطط التدريب المعتمدة من الوزارة، وفي حدود الاعتمادات المالية المخصصة للبند) في نفس المرتبة العاشرة وبمتوسط حسابي (٤,٦٣) وانحراف معياري (٠,٧٢) لكل منهما.
- جاءت العبارة (إقرار الخطة التشغيلية للإدارة على ضوء خطة الوزارة التشغيلية وفي حدود الميزانية المخصصة والبرامج والمشروعات المعتمدة، وبرايم إدارات التربية والتعليم ومشروعاتها) في المرتبة الثانية عشرة وبمتوسط حسابي (٤,٦٣) وانحراف معياري (٠,٨١).
- جاءت العبارة (ترشيح مساعدي مدير عام التربية والتعليم وفقاً للهيكل التنظيمي المعتمد) في المرتبة الثالثة عشرة وبمتوسط حسابي (٤,٥٦) وانحراف معياري (٠,٦٣).
- جاءت الخمس عبارات (إخلاء المباني بسبب الاستغناء أو عدم صلاحيتها، وإيجاد المبنى البديل بالضم إلى مبنى حكومي أو الاستئجار، وإخلاء المباني المستأجرة عند ضم مدارسها إلى مبان حكومية جديدة أو قائمة وفق التعليمات المنظمة لذلك، طرح وترسيه المناقصات والمشتريات وتنفيذ الأعمال والخدمات بما فيها إنشاء المباني المدرسية الجديدة المعتمدة للإدارة بما لا يتجاوز (٣,٠٠٠,٠٠٠) ثلاثة ملايين ريال، في حدود المبالغ لكل عام مالي، اعتماد توزيع المخصص لكل بند في إدارته بما لا يتجاوز المخصص من الوزارة ووفقاً لقواعد وتعليمات تنفيذ الميزانية الصادرة معها، إبرام وتجديد عقود متعهدي نقل الطلاب، وطالبات التربية الخاصة الذين تنطبق عليهم قواعد النقل المدرسي وشروطه بعد إجراء عملية المفاضلة، ترشيح أو تحديد أسماء من تحتاج الوزارة

- إلى تكليفهم أو تفريغهم لأي مهمات أو برامج داخلية أو خارجية شريطة أن يكون هناك ارتباط مالي مسبق) في نفس المرتبة العاشرة وبمتوسط حسابي (٤,٥٦) وانحراف معياري (٠,٨١) لكل منها.
- جاءت العبارة (استئجار المباني المناسبة للمدارس ورياض الأطفال أو المرافق الإدارية بما لا يتجاوز (٢٠٠,٠٠٠) مائتي ألف ريال وفقاً للقواعد النظامية المتبعة وفي حدود الاعتمادات المالية) في المرتبة التاسعة عشرة وبمتوسط حسابي (٤,٥٦) وانحراف معياري (٠,٨٩).
- جاءت العبارة (مخاطبة شركات الاتصالات المرخص لها في المنطقة لإيصال الخدمة الهاتفية وخدمة الإنترنت للمدارس وجميع المرافق التابعة للإدارة مع توفير خدمة الصفر الداخلي للإدارات ولمديري مكاتب التربية والتعليم والمدارس التي تقع خارج نطاق المدينة وفقاً للأنظمة والتعليمات) في المرتبة العشرين وبمتوسط حسابي (٤,٥٦) وانحراف معياري (١,٢١).
- جاءت العبارة (طرح المشاريع المسحوبة بعد صدور قرارات السحب الخاصة بها، وفقاً للضوابط والتعليمات المنظمة لذلك) في المرتبة الحادية والعشرين وبمتوسط حسابي (٤,٥٦) وانحراف معياري (٠,٧٣).
- جاءت العبارتان (اعتماد المستخلصات الجارية والختامية ورفع مسوغاتها النظامية إلى الشؤون الإدارية والمالية بالوزارة للصرف، وتزويد وكالة الوزارة للمباني بنسخة منها، وفقاً للضوابط والتعليمات المنظمة لذلك، إبرام عقود الإنشاء والمشاريع المسحوبة والترميم ووفق نظام المنافسات والمشتريات الحكومية والصلاحيات المفوضة وتبلغ قيمتها خمسة ملايين ريال فأكثر من وزارة المالية) في نفس المرتبة الثانية والعشرين وبمتوسط حسابي (٤,٥٠) وانحراف معياري (٠,٨٩) لكل منهما
- جاءت العبارة (الموافقة على التنازل والبيع لأصناف الرجيع (عدا الورق) للجهات الحكومية حسب القواعد المنظمة لذلك) في المرتبة الرابعة والعشرين وبمتوسط حسابي (٤,٥٠) وانحراف معياري (١,١٠).
- جاءت العبارة (الموافقة على إحالة منسوبي الإدارة (شاغلي المرتبة الثانية عشرة فما دون، وشاغلي الوظائف التعليمية والوظائف الفنية، والعمال بجميع الفئات) على التقاعد المبكر وقبول الاستقالة، والعدول عنها) في المرتبة الخامسة والعشرين وبمتوسط حسابي (٤,٤٤) وانحراف معياري (٠,٨١).
- جاءت العبارة (الموافقة على سفر غير السعوديين من منسوبي الإدارة في الحالات الطارئة أو التي يحددها صاحب الصلاحية، وفقاً للأنظمة والتعليمات

- المنظمة لذلك) في المرتبة السادسة والعشرين وبمتوسط حسابي (٤,٤٤) وانحراف معياري (٠,٨٩)
- جاءت العبارة (الارتباط على مشاريع الإنشاء والترميم وإعادة التأهيل والصيانة ضمن البنود المخصصة للإدارة وفقاً للصلاحيات المالية المفوضة له) في المرتبة السابعة والعشرين وبمتوسط حسابي (٤,٤٤) وانحراف معياري (١,٠٣).
- جاءت العبارة (حسم أيام الغياب وساعات التأخر والخروج بدون إذن من رواتب منسوبي الإدارة وفقاً للأنظمة والتعليمات المنظمة لذلك) في المرتبة الثامنة والعشرين وبمتوسط حسابي (٤,٣٨) وانحراف معياري (٠,٨١).
- جاءت الثلاث عبارات (تعيين المستخدمين، والعمال، وترقيتهم وفقاً للأنظمة الخدمة المدنية ولوائحها، وقبول استقالاتهم وطي قيدهم بمن فيهم من شاغلي الوظائف التعليمية، والوظائف الفنية، الرفع بطلبات الانتساب والدراسة المسائية والدراسة خلال نهاية الأسبوع بعد استكمال الإجراءات اللازمة، التعميد بالشراء المباشر في الحالات العاجلة، بما لا يتجاوز (٥٠٠,٠٠٠) خمسمائة ألف ريال وفي حدود المبالغ المخصصة للإدارة لكل بند) في نفس المرتبة التاسعة والعشرين وبمتوسط حسابي (٤,٣٨) وانحراف معياري (٠,٩٦) لكل منها.
- جاءت العبارة (كف اليد وإنهاؤه لمن تنطبق عليه شروط وضوابط كف اليد من منسوبي الإدارة وفقاً للأنظمة واللوائح المنظمة لذلك) في المرتبة الثانية والثلاثين وبمتوسط حسابي (٤,٣١) وانحراف معياري (٠,٨٧).
- جاءت العبارة (إيقاع العقوبة التأديبية بمن يثبت ارتكابه مخالفة، ومحوها، وفقاً لأنظمة الخدمة المدنية ولوائحها، وإحاطة الجهات المعنية بذلك) في المرتبة الثالثة والثلاثين وبمتوسط حسابي (٤,٣١) وانحراف معياري (٠,٩٥).
- جاءت العبارتان (إصدار أوامر الأركاب الداخلية والخارجية لمنسوبي الإدارة ومرافقيهم بما في ذلك المتدربين وفقاً للأنظمة والتعليمات المنظمة لذلك، اعتماد محاضر لكافة عمليات الإنشاء، وإعادة التأهيل والترميم والصيانة، وفقاً للضوابط والتعليمات المنظمة لذلك) في نفس المرتبة الرابعة والثلاثين وبمتوسط حسابي (٤,٣١) وانحراف معياري (١,٣٠) لكل منهما.
- جاءت العبارة (طرح أعمال فحص التربة للأراضي المطلوب إنشاء مباني عليها على المكاتب الوطنية المؤهلة من الوزارة وفقاً للضوابط والتعليمات المنظمة لذلك) في المرتبة السادسة والثلاثين وبمتوسط حسابي (٤,٢٥) وانحراف معياري (١,٠٧).

كما نجد أن معظم أفراد عينة الدراسة من مدراء تعليم المناطق والمحافظات يرون ممارسة ثلاث عشرة عبارة من عبارات استبانة ممارسة مدراء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم بدرجة (كبيرة) حيث انحصرتوسطاتها الحسابية بين (٤,٤٤، ٣,٤٤) وهي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما يأتي:

- جاءت العبارة (طرح وترسيه المنافسات للمقاصف المدرسية - غير المشغلة من قبل شركة تطوير التعليم القابضة- على شركات التغذية وفقاً للأنظمة والتعليمات المنظمة لذلك بالتنسيق مع الجهة المختصة بالوزارة) في المرتبة السابعة والثلاثين وبمتوسط حسابي (٤,١٩) وانحراف معياري (٠,٩٨).
- جاءت العبارة (الموافقة على رفع قيمة المباني المستأجرة عند إنشاء غرف وملحقات ومرافق إضافية) في المرتبة الثامنة والثلاثين وبمتوسط حسابي (٤,١٣) وانحراف معياري (١,٠٣)
- جاءت العبارة (الموافقة على تمديد خدمة شاغل الوظيفة التعليمية بعد بلوغه السن النظامي في حال تطلب الأمر ذلك إذا وافق موعد تقاعده أثناء العام الدراسي حتى نهاية ذلك العام الدراسي) في المرتبة التاسعة والثلاثين وبمتوسط حسابي (٤,١٣) وانحراف معياري (١,٢٠).
- جاءت العبارتان (اعتماد صرف العلاوات والمكافآت والبدلات والتعويضات ونفقات السفر المستحقة نظاماً لجميع منسوبي الإدارة، وإصدار الأوامر والقرارات الخاصة بها، تأمين احتياجات الإدارة والمدارس التابعة لها من التجهيزات والتقنيات والبرامج والمركبات والمعدات والأثاث وفق الصلاحيات المفوضة، والمبالغ المخصصة لكل بند) في نفس المرتبة الأربعين وبمتوسط حسابي (٤,١٣) وانحراف معياري (١,٢٦) لكل منهما.
- جاءت العبارة (الرفع بالرعايات والهبات والتبرعات العينية المقدمة للإدارة من الهيئات والأفراد لاعتمادها من قبل صاحب الصلاحية) في المرتبة الثانية والأربعين وبمتوسط حسابي (٤,٠٦) وانحراف معياري (١,٢٤).
- جاءت العبارة (إنهاء خدمات المعينين الجدد الذين لم يباشروا العمل وذلك بعد مضي خمسة عشر يوماً على تاريخ صدور قرارات تعيينهم) في المرتبة الثالثة والأربعين وبمتوسط حسابي (٤,٠) وانحراف معياري (١,٠٣).
- جاءت العبارة (الرفع بالشراكات مع الجهات والمؤسسات الحكومية والأهلية فيما يخدم الإدارة وفقاً للضوابط والتعاميم المنظمة لذلك) في المرتبة الرابعة والأربعين وبمتوسط حسابي (٤,٠) وانحراف معياري (١,٣٧).

- جاءت العبارة (تكليف أنفسهم ومنسوبي الإدارة عند الحاجة بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي، وانتداب أنفسهم ومنسوبي الإدارة لمدة لا تتجاوز عشرة أيام في المرة الواحدة، حسب الاعتمادات المالية المخصصة للإدارة) في المرتبة الخامسة والأربعين وبمتوسط حسابي (٣,٩٤) وانحراف معياري (١,٢٩).
 - جاءت العبارة (إنهاء خدمة من يثبت عدم صلاحيته من المعينين الجدد خلال سنة التجربة وفقاً للنظام، والرفع للجهات المختصة ذات العلاقة) في المرتبة السادسة والأربعين وبمتوسط حسابي (٣,٦٣) وانحراف معياري (١,٣١).
 - جاءت العبارة (طرح أعمال الإدارة والإشراف على تنفيذ المشاريع على المكاتب الوطنية المؤهلة من الوزارة طبقاً لما ورد بدليل الإجراءات وبما لا يتجاوز ثلاثة ملايين ريال ووفقاً للضوابط والتعليمات المنظمة لذلك) في المرتبة السابعة والأربعين وبمتوسط حسابي (٣,٥٦) وانحراف معياري (١,٢٦).
 - جاءت العبارة (اقتراح المناقلة بين بنود الميزانية داخل البند الواحد، مع مراعاة ما يقضي به نظام المنافسات والمشتريات الحكومية وتعليمات الميزانية) في المرتبة الثامنة والأربعين وبمتوسط حسابي (٣,٥٦) وانحراف معياري (١,٣٧).
 - جاءت العبارة (إنهاء خدمة الموظف الذي يتكرر حصوله على تقدير أداء وظيفي غير مرضى لعامين متتاليين) في المرتبة التاسعة والأربعين وبمتوسط حسابي (٣,٤٤) وانحراف معياري (١,٦٧).
- وأخيراً نجد أن معظم أفراد عينة الدراسة من مدرّاء تعليم المناطق والمحافظات يرون ممارسة العبارة (ترشيح مديري إدارات التربية والتعليم في المحافظات المرتبطة بالإدارة وفقاً للهيكل التنظيمي المعتمد) من عبارات استبانة ممارسة مدرّاء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم بدرجة (متوسطة) حيث جاءت في المرتبة الخمسين والأخيرة وبمتوسط حسابي (٣,٠).
- ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري وهو مقدار تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي لكل عبارة، فكلما زاد الانحراف المعياري يزيد تشتت آراء أفراد عينة الدراسة حول الخمس اختيارات (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) في الجدول السابق نجد أن معظم قيم الانحراف المعياري لعبارات ممارسة مدرّاء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم تنحصر بين (٠,٤٠، ١,٧٥) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (اتخاذ الإجراءات المناسبة في حالة حدوث ظروف طارئة بما يضمن سلامة

الجميع ، وفقاً للأنظمة والتعليمات المنظمة لذلك) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد عينة الدراسة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (تسوق الشبكات الاجتماعية لفكرة (ترشيح مديري إدارات التربية والتعليم في المحافظات المرتبطة بالإدارة وفقاً للهيكل التنظيمي المعتمد) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلفت حولها أفراد عينة الدراسة من مدراء تعليم المناطق والمحافظات.

السؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مدراء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم تعزى للمتغيرات التالية: الخبرة - نوع إدارة التعليم - المؤهل العلمي- المنطقة/ المحافظة التعليمية؟

وللإجابة على هذا السؤال وللوقوف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في ممارسة مدراء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم والتي تعزى للمتغيرات التالية: الخبرة - نوع إدارة التعليم - المؤهل العلمي- المنطقة/ المحافظة التعليمية؟ سنقوم باستخدام اختبار مان ويتني (U) (Mann-Whitney U Test) اللابارامتري وذلك لصغر حجم العينة كما هو موضح فيما يأتي:

أ- الفروق التي ترجع لاختلاف متغير نوع إدارة التعليم:

جدول (٨)

يبين الفروق حول ممارسة مدراء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم والتي ترجع لاختلاف نوع إدارة التعليم باستخدام اختبار مان ويتني (U) (Mann-Whitney U Test)

نوع إدارة التعليم	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة Z	مستوى الدلالة
منطقة	١٣	٧,٩٢	١٠٣,٠	١٢,٠	١,٠١-	٠,٣٦٤
محافظة	٣	١١,٠	٣٣,٠			

* يعني مستوى الدلالة (٠,٠٥)، ** يعني مستوى الدلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق ومن خلال استعراض نتائج اختبار مان ويتني (U) (Mann-Whitney U Test) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة مدراء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم ترجع لاختلاف نوع إدارة التعليم حيث بلغت قيمة (Z) (-١,٠١) وهي قيمة صغيرة وبلغ مستوى الدلالة عندها (٠,٣٦٤) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يدل على أنه لا يوجد تأثير للاختلاف نوع إدارة التعليم على ممارسة مدراء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم ترجع لاختلاف نوع إدارة التعليم.

ب- الفروق التي ترجع لاختلاف متغير المؤهل العلمي:

جدول (٩)

يبين الفروق حول ممارسة مدراء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم والتي ترجع لاختلاف المؤهل العلمي باستخدام اختبار مان ويتني (U) (Mann-Whitney U Test)

المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة Z	مستوى الدلالة
بكالوريوس	٦	١٠,٦٧	٦٤,٠	١٧,٠	-١,٤١	٠,١٨١
دراسات عليا	١٠	٧,٢٠	٧٢,٠			

* يعني مستوى الدلالة (٠,٠٥)، ** يعني مستوى الدلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق ومن خلال استعراض نتائج اختبار مان ويتني (U) (Mann-Whitney U Test) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة مدراء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم ترجع لاختلاف المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (Z) (-١,٤١) وهي قيمة صغيرة وبلغ مستوى الدلالة عندها (٠,١٨١) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يدل على أنه لا يوجد تأثير للاختلاف المؤهل العلمي على ممارسة مدراء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم ترجع لاختلاف المؤهل العلمي.

ج- الفروق التي ترجع لاختلاف متغير سنوات الخبرة:

جدول (١٠)

يبين الفروق حول ممارسة مدراء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم والتي ترجع لاختلاف سنوات الخبرة باستخدام اختبار مان ويتني (U) (Mann-Whitney U Test)

سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة Z	مستوى الدلالة
من ٩ - ١٦ سنة	٣	٩,٠	٢٧,٠	١٨,٠	٠,٢٠-	٠,٨٤٠
من ١٧ سنة فأكثر	١٣	٨,٣٨	١٠٩,٠			

* يعني مستوى الدلالة (٠,٠٥)، ** يعني مستوى الدلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق ومن خلال استعراض نتائج اختبار مان ويتني (U) (Mann-Whitney U Test) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة مدراء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم ترجع لاختلاف سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (Z) (-٠,٢٠) وهي قيمة صغيرة وبلغ مستوى الدلالة عندها (٠,٨٤٠) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يدل على أنه لا يوجد تأثير للاختلاف سنوات الخبرة على ممارسة مدراء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم ترجع لاختلاف سنوات الخبرة.

خلاصة النتائج:

- معظم أفراد عينة الدراسة من مدراء تعليم المناطق والمحافظات يرون ممارستهم للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم بدرجة كبيرة جداً وذلك بشكل عام. وهو ما يتوافق مع دراسة الجبر (٥١٤٢٠)، الهاجري (٥١٤٢٦)، وزايد (٢٠١٠). وتتعارض مع دراسة المهنا (٥١٤١٨) كون دراسة المهنا تتفاوت درجة ممارسة الصلاحيات لدى مدراء التعليم بدرجات متفاوتة بين كبيرة، متوسطة، ومتدنية.
- معظم أفراد عينة الدراسة من مدراء تعليم المناطق والمحافظات يرون ممارسة ست وثلاثين عبارة من عبارات استبانة ممارسة مدراء تعليم المناطق والمحافظات

- للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم بدرجة (كبيرة جداً)، ومن أهمها ومرتببة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي ما يأتي:
- اتخاذ الإجراءات المناسبة في حالة حدوث ظروف طارئة بما يضمن سلامة الجميع، وفقاً للأنظمة والتعليمات المنظمة لذلك.
- تشكيل لجان الاستلام لكافة عمليات الإنشاء، والترميم والصيانة ووفقاً للضوابط والتعليمات المنظمة لها.
- تشكيل لجان فتح المظاريف وفحص العروض والشراء المباشر وفقاً لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية، واستبدال أعضائها لأسباب موجبة.
- اعتماد صرف مكافآت الطلاب وإعاناتهم ومخصصاتهم في مختلف المراحل الدراسية، وفقاً للأنظمة والتعليمات المنظمة لذلك.
- منح الإجازات بما فيها الإجازة الدراسية لمنسوبي الإدارة وفقاً للأنظمة واللوائح المنظمة لذلك.
- معظم أفراد عينة الدراسة من مدرّاء تعليم المناطق والمحافظات يرون ممارسة ثلاث عشرة عبارة من عبارات استبانة ممارسة مدرّاء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم بدرجة (كبيرة) ومن أهمها ومرتببة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي ما يأتي:
- طرح وترسيه المنافسات للمقاصف المدرسية - غير المشغلة من قبل شركة تطوير التعليم القابضة - على شركات التغذية وفقاً للأنظمة والتعليمات المنظمة لذلك بالتنسيق مع الجهة المختصة بالوزارة.
- الموافقة على رفع قيمة المباني المستأجرة عند إنشاء غرف وملحقات ومرافق إضافية.
- الموافقة على تمديد خدمة شاغل الوظيفة التعليمية بعد بلوغه السن النظامي في حال تطلب الأمر ذلك إذا وافق موعد تقاعده أثناء العام الدراسي حتى نهاية ذلك العام الدراسي.
- اعتماد صرف العلاوات والمكافآت والبدلات والتعويضات ونفقات السفر المستحقة نظاماً لجميع منسوبي الإدارة، وإصدار الأوامر والقرارات الخاصة بها.

– تأمين احتياجات الإدارة والمدارس التابعة لها من التجهيزات والتقنيات والبرامج والمركبات والمعدات والأثاث وفق الصلاحيات المفوضة، والمبالغ المخصصة لكل بند.

- معظم أفراد عينة الدراسة من مدراء تعليم المناطق والمحافظات يرون ممارسة العبارة (ترشيح مديري إدارات التربية والتعليم في المحافظات المرتبطة بالإدارة وفقاً للهيكل التنظيمي المعتمد) من عبارات استبانة ممارسة مدراء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم بدرجة (متوسطة) حيث جاءت في المرتبة الخمسين والأخيرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة مدراء تعليم المناطق والمحافظات للصلاحيات الإدارية والمالية الممنوحة لهم من وزارة التعليم ترجع لاختلاف أي من المتغيرات الثلاث (نوع إدارة التعليم، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وهو ما يوافق دراسة الجبر (١٤٢٠) في متغيري المؤهل، والخبرة بشكل عام، ودراسة المهنا (٥١٤١٨) في متغير المؤهل والخبرة للصلاحيات المالية، وزايد (٢٠١٠) متغيري الخبرة والمؤهل. وتختلف مع دراسة المهنا (٥١٤١٨) في متغير الخبرة للصلاحيات الإدارية، ودراسة الجبر (٥١٤٢٠) في متغير الخبرة في التوجيه التربوي.

التوصيات:

اعتماداً على النتائج التي توصلت إليها الباحثات من هذه الدراسة يوصى بالأمور التالية:

١. تفويض مديري عموم إدارات المناطق والمحافظات مزيداً من الصلاحيات في مختلف مجالات العمل الإداري والمالي الذي يقومون به نظراً لأن الاتجاهات كانت ايجابية.
٢. إضافة بند من بنود تقييم مدراء المناطق التعليمية بمدى قدرتهم وفعاليتهم بممارسة الصلاحيات.
٣. عقد لقاءات مستمرة بين مدراء إدارات المناطق التعليمية لتبادل الخبرات المكتسبة.
٤. قيام وزارة التعليم باستطلاع مستمر لمعرفة ما يستجد من أمور مما يتطلب المزيد من الصلاحيات.
٥. التواصل الدائم بين الجهات العليا في الوزارة مع مدير إدارات المناطق التعليمية لمعرفة حاجاتهم الفعلية لصلاحيات جديدة

٦. الاهتمام بتدريب مديري إدارات المناطق التعليمية على ممارسة الصلاحيات في مختلف المجالات الإدارية والمالية.

بحوث ودراسات مقترحة:

- دراسة اتجاهات مكاتب الإشراف التربوي نحو الصلاحيات الممنوحة لمديري إدارات المناطق التعليمية.
- دراسة أثر الصلاحيات الممنوحة لمديري إدارات المناطق التعليمية على تجويد المهام في المنظومة التعليمية.
- دراسة أثر الصلاحيات الممنوحة لمديري إدارات المناطق التعليمية على تنظيم البيئة التعليمية.
- إجراء دراسة تقييمية للصلاحيات الممنوحة من حيث فعاليتها.
- تكرار تطبيق الدراسة على مدراء تعليم المحافظات التابعين لمدير إدارات العموم للمناطق والمحافظات ومقارنتها بهذه الدراسة.

المراجع العربية:

- أحمد، إبراهيم (٢٠٠١). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- البارقي، محمد (٢٠١٢). درجة ممارسة مديري المدرسة الثانوية لمهامه مشرفاً مقيماً في ضوء تحديات العولمة من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.

- البليهي، محمد بن صالح. (٥١٤٣٦). الحوكمة في أداء مديري إدارات التعليم في ضوء إطار جي كواف (GEQAF) بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح (رسالة دكتوراه). جامعة الملك سعود، الرياض.
- الثبيتي، سلطان. (٢٠١٤). ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- الجبر، عبدالله عبداللطيف. (٥١٤٢٠). دور مديري التعليم في تحقيق أهداف التعليم في ضوء مهامهم ومسؤولياتهم (دراسة ميدانية). الرياض، جامعة الملك سعود.
- الجندان، عائشة (٢٠٠٩). معوقات الإبداع الإداري المدرسي كما يراها مديرو ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فيصل، الأحساء.
- الحسين، حسن محمد، تصور مقترح للتوجيه وآليته الإجرائية الإدارة العامة للتوجيه التربوي الرياض، ١٤٢٦، ص ٧٥.
- خليل، نبيل سعد. (٢٠٠٩م). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر. القاهرة: درا الفجر للنشر والتوزيع.
- الدعيج، عبد العزيز. (١٩٩٤). دراسة تقويمية للوظائف القيادية لإدارة المناطق التعليمية في دولة الكويت. المجلة التربوية، ع٣٣، ج٩.
- زايد، محمد حسن. (٢٠١٠). واقع ممارسات مديرو المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح، كلية التربية
- الزهراني، محمد سعيد. (٥١٤١٤). الصلاحيات الممنوحة لمديري التعليم ودورها في تحسين بعض عناصر العملية التعليمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية.
- سايمون، هيرت. (٢٠٠٣م). السلوك الإداري. ترجمة: عبد الرحمن هيجاني وعبدالله أهينة. معهد الإدارة العامة، الرياض
- السبيعي، عبید عبد الله بن بحيتير. (١٤٣٠هـ). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير (رسالة دكتوراه). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- السلوم، حمد إبراهيم. (١٤١٦هـ). التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بين السياسة والنظرية والتطبيق: نظرة تقويمية. ميرلاند: مؤسسة إنترناشونال جرافيكس.
- الشرقاوي، مريم محمد. (٢٠٠٦م). الإدارة المدرسية. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- الشريفي، عباس عبد المهدي؛ التنج، منال محمود (٢٠١١) "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، ١٢(٢).
- الصقير، عبد المحسن. (٢٠١٤م). ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة.
- عبود، عبد الغني. وعمار، حامد. (١٩٩٤). إدارة التعليم في الوطن العربي: أعمال المؤتمر الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- العبيدي، محمد جاسم محمد. (٢٠٠٤). الإشراف التربوي والإدارة التعليمية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العتيبي. صالح. (٢٠١٤م). درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف ودورها في تحسين أداء الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير). جامعة أم القرى، مكة
- عريفج، سامي سلطي. (٢٠٠٧م). الإدارة التربوية المعاصرة. القاهرة: دار الفكر للطباعة والنشر.
- عصفور، محمد شاكر. (٢٠٠٢م). أصول التنظيم والأساليب (ط ٦). عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع
- عقيلي، عمر وصفي. (٢٠٠٢م). الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- الغامدي، أحمد. وعبد الجواد، نور الدين. (٥١٤٢٢). تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

- غرسان، علي. (٥١٤٣٥). صلاحية جديدة لمدير ومديرات مكاتب التربية والتعليم. جريدة عكاظ الالكترونية. تم استرجاعها في ٢٠١٦/٢/١٠ على الرابط التالي <http://www.okaz.com.sa/new/Issues/20120821/Con20120821526073.htm>
- الفوزان، صقر (٢٠١٣). أسباب العزوف عن الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة الخرج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، الرياض.
- مرزا، هند محمود. (٢٠٠٧). تدريب مديري المناطق التعليمية: بالدول الأعضاء في مكتب التربية العربي لدول الخليج (برنامج مقترح). الرياض: مكتب التربية العربي.
- المنصوري، سلطان محمد. (٢٠٠١). دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التعليم الثانوي العام بدولة قطر: دراسة تقويمية (رسالة ماجستير) جامعة عين شمس، القاهرة.
- المهنا، محمد بن سليمان. (٥١٤١٨). واقع الصلاحيات الممنوحة لمديري التعليم والعوامل المؤثرة فيها (رسالة ماجستير غير منشورة). الرياض، جامعة الملك سعود.
- الهاجري، جبر محمد. (٥١٤٢٦). ممارسة مديري مدارس مراحل التعليم العام للصلاحيات الممنوحة لهم" دراسة ميدانية بمحافظة الاحساء (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- وزارة التربية والتعليم (١٤١٦ هـ) تطور التعليم في المملكة العربية السعودية، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتربية الرابع والأربعون جنيف مركز المعلومات.
- وزارة التربية والتعليم (١٤١٩ هـ) دليل المشرف التربوي، الإدارة العامة للإشراف التربوي، الرياض.
- وزارة التربية والتعليم: الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام للعام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ، الإصدار الثالث، ص ٣٦، ٣٧.
- وزارة التعليم. (١٤٣٦هـ). قرار تفويض الصلاحيات لمديري عموم وللمديري إدارات التربية والتعليم في المناطق والمحافظات. للعام المالي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ.
- وزارة المعارف (٢٠٠٣ م) موسوعة تاريخ التعليم في المملكة في مائة عام، المجلد الأول الطبعة الثانية، الرياض، ص ١٦٧.

- وزارة المعارف بالمملكة العربية السعودية. (١٤١٨هـ). الدليل التنظيمي لإدارات التعليم في المناطق.
- يعقوب، خالد (٢٠٠٩). الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الفنية في مصر وكوريا الجنوبية دراسة مقارنة، بحث غير منشور، المعهد العالي للدراسات النوعية بالجيزة، القاهرة.

المراجع الأجنبية:

- Benntt, N. (2003). *Effective Educational Leadership*. London: paulchaman publishing.
- Botha, R. J. (2013). *The Need for Creative Leadership in South African Schools*. *African Studies*, 72(2), 307-320.
- Isa Kotride, Jailani Yunos & Suleiman Anaf(2014): *The Role of Principals In Sustaining / Management Of Quality Secondary Schools In Nigeria*, *Proceedings of The Global Students on Education*, Kuala Lambur, Malayasia, p. 631-636.
- Soleimani, N., & Tebyanian, E. (2011). *A Study of the Relationship Between Principals' Creativity and Degree of Environmental Happiness in Semnan High Schools*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1869-1876.