

معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس التعليم العام وسبل مواجهتها من وجهة نظر قادة مدارس محافظة المخواة

(د. محمد عبد الكريم علي عطية)
الأستاذ المشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي
بكلية التربية بجامعة الباحة

(أحمد عبد الله احمد السعدي الزهراني)
المملكة العربية السعودية وزارة التعليم جامعة
الباحة كلية التربية قسم الإدارة والتخطيط التربوي

٢٠١٨/١٢/٢٧

تاريخ استلام البحث :

٢٠١٩/١/٢٩

تاريخ قبول البحث :

المخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أبرز معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي من وجهة نظر قادة مدارس محافظة المخوة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيقها على كامل المجتمع المتمثل في قادة المدارس الحكومية في محافظة المخوة والبالغ عددهم (٢١٢)، وقد بلغت عينة الدراسة النهائية (164) قائداً، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: أن درجة توافر معوقات تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي عالية، جاءت المعوقات الإدارية في المقدمة تليها المعوقات الفنية، أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي بدرجة عالية، في المرتبة الاولى سبل مواجهة المعوقات الإدارية، يليه سبل مواجهة المعوقات الفنية، دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة توافر معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة تعزى للمتغيرات (النوع لصالح الإناث، ، الدورات التدريبية لصالح القادة ممن حصلوا على أقل من ١٠ دورات تدريبية)، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول سبل مواجهة المعوقات الادارية تعزى لاختلاف متغير النوع لصالح الإناث، أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لسبل مواجهة المعوقات الفنية في تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة تعزى لاختلاف متغير الدورات التدريبية لصالح القادة ممن حصلوا على أقل من ١٠ دورات تدريبية، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول سبل مواجهة المعوقات الفنية في تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة تعزى لاختلاف متغير النوع، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: إعطاء دورات تدريبية نوعية تستهدف بما تم وضعه من إجراءات في الدليلين الاجرائي والتنظيمي، أعداد المدرسة للاعتماد التربوي وضمان الجودة بما يتوافق مع ما ورد بالدليلين.

الكلمات المفتاحية:

المعوقات، الدليل الاجرائي، الدليل التنظيمي، قادة المدارس، مدارس التعليم العام، محافظة المخوة.

Abstract

Obstacles of Procedural and Organizational Guide Application and ways to address them: From the Perspective of Schools principle In Almakwah Province

This study aims to identify the main Obstacles of Procedural and Organizational Guide Application and ways to address them: From the Perspective of Schools principle In Almakwah Province. To achieve the objective of this study, the analytical descriptive method was used. A questionnaire was used as a tool to undergo this study, And was applied to the entire community of leaders of public schools in the province of the Mahawah (212),The final sample of the study was (164) single. The study results showed several results, the most important of which are: The degree of availability of Obstacles of Procedural and Organizational Guide Application is high. Administrative obstacles came first, followed by technical obstacles, The results showed that there were statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the responses of the sample members to the extent of the availability of Obstacles of Procedural and Organizational Guide to variables (sex for females, and training courses for leaders who have received less than 10 training courses), The study showed that there were statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the responses of the sample members to ways of facing the technical Obstacles of Procedural and Organizational Guide to variables (training courses or leaders who have received less than 10 training courses), In addition, there were statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) among respondents' responses to the Obstacles of Procedural and Organizational Guide to variables (gender for females),The study also found that there were no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) among the responses of the sample members on ways to face the technical Obstacles of Procedural and Organizational Guide to variables (sex),The study included a number of recommendations, the most important of which are: to provide quality training courses targeted at the procedures established in the organizational and procedural manuals, preparation of the school for educational accreditation and quality assurance in accordance with what is stated in the manuals.

Keywords: Obstacles, Procedural Guide, Organizational Guide, School Leaders, General Education Schools , Almakwah Province.

معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس التعليم العام وسبل مواجهتها من وجهة نظر قادة مدارس محافظة المخوة

مقدمة الدراسة

يولي مخطو التنمية في الكثير من دول العالم أهمية كبرى لنمو المجتمعات الخدمية، في مقدمتها النظم التعليمية، كمقوم رئيسي وجوهري في منظومة التنمية المجتمعية، فهي تتولى في التحليل النهائي مسئولية أعداد وتنمية المستويات المختلفة للعناصر البشرية العاملة، وإنتاج المعرفة التي تحتاجها تلك المجتمعات، من هنا زاد الاهتمام بتطوير وتحديث نظام الإدارة التعليمية والمدرسية وبات تحليل كفاية هذه الإدارة ذا أهمية متزايدة لوضعي السياسة القومية (زاهر، ٢٠٠٥: ص ١٤)، هذا و يشهد العصر الحالي تطوراً هائلاً في جميع المجالات، نتيجة للخطوات السريعة التي يحققها التقدم العلمي والتكنولوجي، حيث تمر الفترة الحالية بالعديد من التحديات، هذه التحديات إنما هي اختباراً حقيقياً لمؤسساتنا التعليمية وتلك الخطوات السريعة تفرض تغييراً جوهرياً للكيفية التي يؤدي بها العمل داخل المؤسسات التعليمية (عبدالعال، ٢٠٠٧: ص ٤).

كما يتسم القرن الحادي والعشرين بتسارع معرفي وتكنولوجي، وتزايد الصراع والمنافسة بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، وأصبحت الحاجة ماسة إلى أفراد أصحاب مواصفات ومهارات عالية ومستوى أداء مرتفع، لهم دور في سوق العمل، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال جودة التعليم، التي تساعد في تحقيق جودة المتعلم الذي يعد أداة التنمية والتقدم من خلال بناءه معرفياً ومهارياً ووجدانياً، ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع من الكوادر المتخصصة القادرة على المنافسة في كافة المجالات (حسين، ٢٠١٥: ص ٦).

يلقي التعليم اهتماماً كبيراً في الدول المتقدمة، باعتباره النواة الحقيقية لتخريج كفاءات قادرة على تقديم ما ينفع مجتمعها في مختلف المجالات، فالتعليم يعتبر أحد المعايير التي يتم من خلالها التعرف على مدى التقدم الذي تحته الدولة في مختلف ميادينها، فتقدمها مرتبط بحرصها على تقديم الخدمات التربوية والتعليمية لجميع الطلبة بما يخدم الأهداف العامة للمجتمع (السلامة، ٢٠١٦: ص ٢)، وتحتل السياسات التنظيمية أهمية كبيرة في العمليات الإدارية المعاصرة في ظل التطورات الاقتصادية، والسياسية والتكنولوجية التي يشهدها العالم المعاصر، وعليه لا بد أن تعمل السياسات على مواكبة التحديثات والمتغيرات وتتعاش معها، والسياسات التنظيمية مدخل تخطيطي يساعد الإدارة على مواجهة التغيير المستمر في ظروف البيئة، وكذلك على وضع الحدود التي تتخذ داخلها القرارات، لأنها تقدم أطراً ومناهج لهذه القرارات تجمع بين الرؤيا المستقبلية لاتجاهات العناصر في المنظمة، والطريقة التي يتم التعامل مع اتجاهاتها المختلفة (أبو هنتلة، ٢٠١٠: ص ١٨)، لذلك تحرص الدول على وضع أطر تسيير عليها المؤسسة التربوية ومحضن التعليم.

وسعيًا من المملكة لمواكبة التغيرات والتطورات في مجال التعليم قامت بإنشاء مركز يهتم بتطوير العملية التعليمية في المملكة ولا سيما الشق الإداري والتنظيمي منها، حيث يعد مشروع تطوير المملكة العربية السعودية من المشاريع التي تهدف إلى تشخيص واقع المدرسة، ووضع الخطط لتطوير أدائها، وتتطلب عمليات تطبيق خطط التطوير وتنفيذ عمليات التحسين والاستقرار وتنظيمًا للعمليات والإجراءات داخل المدرسة لتحقيق الأهداف المرجوة منها، وتمثل الأدلة الإجرائية خارطة طريق لمنسوبي المدرسة للجودة والتميز، واستند بناء الأدلة المدرسية إلى مبررات قوية نبعت من احتياج المدارس إلى إجراءات تنظيمية موحدة، لتوضيح الاختصاصات المتعلقة بالمهام المختلفة التي تؤدي داخل المدرسة، وينسب الفضل فيما يتحقق من كفاءة في أداء الأسرة التعليمية داخل المدارس، في كثير من الحالات، إلى وجود مستويات جيدة من التنظيم الإداري للعمل المدرسي، كما يرد التميز الحاصل للمدارس على المستويين المحلي والأقليمي إلى تلك التنظيمات التي تقدم العون لمديري المدارس بما يساعدهم على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المعتمدة من وزارة التعليم، والمدرسة كغيرها من المؤسسات ينبغي أن يكون لها هيكل تنظيمي واضح ومحدد يسلط الضوء على الأهداف المراد تحقيقها، والمسؤوليات المنوطة بمنسوبيها، ويسهم في رفع مستوى قدراتهم وتحقيق رؤيتها ورسالتها، كما يساعد على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة فيها، لذا تم تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

ويشتمل الدليل الإجرائي لمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية على مجموعة من العمليات والإجراءات تتكون من ٢٧ إجراء ينفذها قائد المدرسة، وتوصف بدقة العمليات والإجراءات التي تقوم بها اللجان العاملة في المدرسة. وجاء هذا الدليل نتيجة دراسة لواقع الممارسات الإدارية والتربوية والتعليمية بالمدارس، التي أكدت ضرورة تطوير الأدلة الإدارية لكي توضح الارتباطات وآليات وإجراءات العمل، وأن تكون قابلة للتطبيق وخاضعة للحوكمة (وزارة التعليم، ١٤٣٧: ص ٨).

ويهدف تطبيق الدليل الإجرائي لمدارس التعليم العام، إلى تحقيق عدد من الأهداف؛ منها توثيق إجراءات عمل واضحة وسهلة الاستخدام، وتوحيد إجراءات العمل في المدارس، ووضوح مسار العملية وإجراءاتها، وتحديد المختص، ويساعد على تسلسل الإجراءات وانسيابها بالشكل الذي يحقق الكفاءة والفاعلية للحد من الاجتهادات الشخصية (وزارة التعليم، ١٤٣٧: ص ١٠).

يعد الدليلين الإجرائي والتنظيمي ثمرة من ثمرات مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام، المعروف باسم «تطوير»، ومن أحد مزاياه أنه يوحد الإجراءات ويختصر الأدلة المعمول بها سابقاً، مما يعد أنه ميزة لكونه يوحد المهام والمسؤوليات الإدارية في المدرسة، وما ينتج عن ذلك من تحقيق أهداف المدرسة التربوية والتعليمية (وزارة التعليم، ١٤٣٧: ص ١٠).

ولما كان الدليلين الإجرائي والتنظيمي، جرى تطبيقهم على مدارس التعليم العام بداية من العام الدراسي ١٤٣٤-١٤٣٥، بما يعني أنه قد مضى على تطبيق هذين الدليلين قرابة خمسة أعوام، ورغبة

من الباحث في رصد اتجاهات قادة المدارس حول تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي، وأبرز المعوقات التي تواجههم في تطبيقهما جاءت هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أن الدليل الإجرائي الحالي يتفق مع أدوار قائد المدرسة، التي لم تعد محصورة في الاهتمام بالأمور الإدارية وعمليات ضبط العاملين، بل أصبحت أكثر شمولاً واتساعاً بحيث شملت الاهتمامات بالجوانب الفنية المختلفة، ومنها تطوير مهارات القيادة لدى الطلاب، وإثرائهم في اتخاذ القرارات، وتنمية العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة، ومواكبة تحديات المرحلة القادمة بما تمثله من ثورة معرفية وتقنية، كما انه مسئول عن قيادة التجديد والتطوير للعملية الإدارية وعن حفز وتشجيع الطلاب على الابتكار والإبداع.

وفقاً للدليل الإجرائي والتنظيمي، يختص قائد المدرسة بالإشراف على أعداد الخطة العامة للمدرسة، وقيادة عمليات التعليم والتعلم في المدرسة وإعداد الخطة التشغيلية السنوية لها، فضلاً عن أعداد الميزانية التشغيلية للمدرسة وتقديمها للجهة المعنية في إدارة التعليم، والإشراف على تجهيز وتنظيم وتهيئة مرافق وتجهيزات المدرسة قبل بدء الدراسة في المواعيد المحددة، ويسند الدليل للقائد تحديد احتياجات المدرسة من الهيئة التعليمية والإدارية، ومتابعة تأمينها من الجهات المختصة، فضلاً عن إجراء المفاضلة بين العاملين في المدرسة وتحديد الزائد منهم، وتفعيل فرق العمل والمجالس، واللجان المدرسية، والإشراف عليها، ومتابعة تنفيذ مهامها وفق التعليمات المعتمدة، ويتابع قائد المدرسة أداء أعمال الهيئة التعليمية والإدارية من خلال زيارتهم والاطلاع على أعمالهم ونشاطاتهم ومشاركاتهم (وزارة التعليم، ١٤٣٧: ص ٣٦).

إضافة إلى ما سبق يتولى قائد المدرسة تزويد وإطلاع مجلس المدرسة ومنسوبيها على التعاميم واللوائح والأنظمة الصادرة من جهات الاختصاص، ومناقشتها معهم لتوضيح مضامينها والعمل بموجبها، ومتابعة نشاطات التقويم وأعمال الاختبارات، والتأكد من مدى سلامة إجراءاتها وفقاً للوائح والأنظمة، فضلاً عن الإشراف على دراسة نتائج الاختبارات والتقويم، واتخاذ ما يلزم بشأنها للرفع من مستوى التحصيل الدراسي، وتقديم المقترحات التي تسهم في تطوير العمل المدرسي، ورفعها لإدارة التربية والتعليم أو مكتب التعليم، كما يُنَاط بقادة المدارس تعزيز دور المدرسة الاجتماعي من خلال تفعيل العمل التطوعي، وعقد الاجتماعات واللقاءات وغيرها مع أولياء أمور الطلاب وغيرهم، ممن لديهم القدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المدرسة، وإعداد تقارير تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة وفقاً للتعليمات المعتمدة، إضافة إلى متابعة أعداد التقرير السنوي لإنجازات المدرسة ونشاطاتها وتقديمها للجهات المعنية في إدارة التعليم (وزارة التعليم، ١٤٣٧: ص ٣٧).

يأتي ذلك في وقت يتولى فيه قائد المدرسة مهاماً أخرى بالإضافة إلى ما سبق ذكره، ومن ذلك

متابعة إنهاء المعلمين تدريس المواد الدراسية وفق عناصر المقررات الأسبوعية والشهرية، ودعم المعلم الجديد وتزويده بجميع المتطلبات اللازمة لأداء عمله، وبناء قدرات منسوبي المدرسة والمشاركة في تحديد البرامج التدريبية ووضع الخطط اللازمة لتدريبهم خلال العام الدراسي، وتفعيل مفهوم المجتمع الفعلي المهني فيها (وزارة التعليم، ١٤٣٧: ص ٣٨).

وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة ومنها دراسة الفنتوخ (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن هناك اتفاق بدرجة كبيرة على وجود معوقات تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي في مدارس التعليم العام، ودراسة (2013) NDETO التي كشفت عن أن الطلاب لم يشاركوا بشكل كاف في صياغة القواعد واللوائح المدرسية على الرغم من أنهم يشاركوا بشكل كبير في تنفيذها، ودراسة الديحاني (٢٠١٣) التي كشفت الدراسة عن أن درجة المناخ التنظيمي ودرجة الإبداع الإداري للمديرين في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام متوسطة. ودراسة المالكي (٢٠١٧) التي كشفت عن وجود معوقات بدرجة مرتفعة في تطبيق الدليل التنظيمي للتربية الخاصة بمعاهد وبرامج الدمج بالمدارس الحكومية، ودراسة سلامة التي توصلت إلى أن التزام العاملين بالقواعد التنظيمية جاء بدرجة متوسطة ودراسة القرين التي أشارت إلى قصور في آلية في تطبيق القواعد التنظيمية لمعاهد وبرامج التربية الخاصة. أما دراسة Olanrewaju et al (٢٠١١) فقد خلصت إلى أن اللوائح المدرسية لم تطبق على أرض الواقع، حيث يوجد بعض القيود التي تحول دون تحقيق المعايير التنظيمية تتجاوز سلطة المدارس، ودراسة الخزاعلة (٢٠١٠) التي توصلت إلى أن أكثر الصعوبات التي تواجه تطبيق الأدلة هي كثرة الأعباء اليومية

وما يؤكد على تدني الفهم الصحيح للدليل الإجرائي لقادة المدارس ما قام به عدد من طلاب مدرسة ابتدائية بتبوك على تمزيق الكتب الدراسية في الشارع العام أمام المدرسة، والصراخ بأعلى أصواتهم، والاعتداء على السيارات العابرة، وذلك مع نهاية اختباراتهم. حيث ينص الدليل الإجرائي على عدم تسليم الوثائق المدرسية إلا بعد إحضار الكتب وإن دل ذلك فإنما يدل على عدم تهيئة الطلاب وتوعيتهم بقوانين ولوائح المدرسة كما نص عليها الدليل الإجرائي، كما يعد قصور في تطبيق أهداف الدليلين الإجرائي والتنظيمي الذي يهدف بالأساس إلى أن تكون البيئة المدرسية تقام على أسس ومعايير من المناخ المدرسي الصحي الذي تربطه العلاقات الاجتماعية الجيدة بين أعضاء المدرسة، كما يدل على عدم التزام قادة المدارس بتفعيل البرامج والمبادرات التي تستهدف احترام الكتب الدراسية وتطبيق كل الإجراءات الكفيلة بمنع امتحان الكتاب المدرسي أو العبث به بأي شكل من الأشكال (الصغير، ٢٠١٧).

ومما سبق يتضح أن هناك معوقات تواجه قادة مدارس التعليم العام في تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي، منها ضعف مشاركة القائمين على تنفيذ الدليلين الاجرائي والتنظيمي بشكل كاف، وعدم طرحها للنقاش على مستوى المجتمع المدرسي بجميع مكوناته من قادة وإداريين ومعلمين وطلاب

وأولياء أمور، كما يبرز عائق آخر يتمثل في عدم تقبل التغيير والتطوير داخل المجتمع المدرسي، ولا سيما فيما يتعلق بالأنشطة الصفية، وطرق وأساليب التدريس التقليدية، إضافة إلى عدم تأهيل القادة لتطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي، أما العائق الأكثر أهمية فيتمثل في كثرة الأعباء اليومية الملقاة على عاتق قائد المدرسة والتي قد تعوقه من تطبيق كافة إجراءات الدليلين الإجرائي والتنظيمي، ومما سبق، ومن خلال الملاحظة المباشرة والعمل المباشر مع القادة كون الباحث يعمل في الحقل التربوي، لاحظ أن بعض من القادة يرون أن الدليلين الإجرائي والتنظيمي زاد من اعمالهم الإدارية، بسبب كثرة البرامج التي أضعفت القيام بمهامهم الرئيسية داخل المدرسة، ربما لما تتضمنه من مهام كثيرة وتفصيلية تجعل قائد المدرسة محاصراً بالمهام التي تستنفذ معظم وقته، كما يمكن القول إن أحد معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي إضافة إلى ما سبق تتمثل في كون بعض قادة المدارس ليس لديهم قناعة بكثرة البرامج التي نص عليها الدليلين الإجرائي والتنظيمي إضافة إلى عدم توفر البيئة المناسبة داخل المدارس، خصوصاً المدارس المستأجرة، وكذلك عدم اكتمال الكادر الإداري في بعض المدارس، وتكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما درجة توافر معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي لمدارس التعليم العام، وسبل مواجهتها من وجهة نظر قادة مدارس محافظة المخوة؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما درجة توافر معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي لمدارس التعليم العام من وجهة نظر قادة مدارس محافظة المخوة؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة والتي تعزى للمتغيرات (النوع، الدورات التدريبية)؟

٣- ما سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي لمدارس التعليم العام من وجهة نظر قادة مدارس محافظة المخوة؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة والتي تعزى للمتغيرات (النوع، الدورات التدريبية)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة توافر معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي لمدارس التعليم العام من وجهة نظر قادة مدارس محافظة المخوة، وسبل مواجهتها.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في جانبين هما:

الأهمية النظرية:

تحتاج الإدارة الحديثة إلى قيادة واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التربوية والمهنية، قيادة تحفز الجميع على التعاون المستمر لتحقيق أهداف محددة لها، وتتيح الفرص لكل فرد فيها لتنمية قابلياته واستعداداته واتجاهاته وتحقيق ميوله في إطار من الحرية والمسؤولية باعتبار المواطن هدفاً ووسيلة لتحقيق أهداف التنمية ومشروعات التنمية، ولاشك أن للقائد التربوي أثراً في نجاح العملية الإدارية والتعليمية فهو الذي يعمل على تسيير الأمور الفنية والإدارية في المؤسسة، ويعمل على توفير المناخ التربوي الملائم للعمل، ومن هنا فان وضوح الأدلة الإجرائية والتنفيذية لدى القادة وسهولة تطبيقها من شأنه أن يرفع الهمة لديهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

كما يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة نوعية لمكتبة القيادات التربوية في المدارس السعودية كونه من البحوث القلائل التي تتناول (في حدود علم الباحث) معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي وسبل مواجهتها من وجهة نظر قادة مدارس محافظة المخوة مما يساهم بالمعرفة في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية:

كما تكتسب الدراسة أهميتها من خلال وقوفها على الواقع الفعلي لتطبيق الدليل الإجرائي والتنظيمي وتشخيص أهم المعوقات التي تواجه القادة في تطبيقه، وبالتالي الوصول إلى أفضل الحلول والمقترحات التي من شأنها إزالة وتخفيف هذه العقبات في حال وجودها، مما يعطي للقائمين على تدريب القادة مرجعية يمكن من خلالها تصميم برامج تدريبية لتمكين قادة المدارس بتطبيق الدليل الإجرائي والتنظيمي.

من المؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة قادة المدارس وصناع القرار في وزارة التعليم نحو تطوير وتنمية مهارات قادة المدارس في تطبيق الدليل الإجرائي والتنظيمي، كما ترجع أهمية البحث إلى إفادة المخططين للتعليم العام بعدد من المقترحات لمعالجة قصور تطبيق الدليلين، ومن المتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة قادة المدارس والمعلمون من خلال التغذية الراجعة لواقع تطبيق الأدلة المختلفة وطرق تطويرها.

مصطلحات الدراسة

المعوقات: **Obstacles** : "هي مجموعة من المشكلات والعقبات سواءً (التربوية، الإدارية، التنظيمية، الفنية) التي تحول دون تطبيق الأنظمة التربوية والإدارية (المالكي، ٢٠١٧، ٥٥).
ويقصد بمعوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي في مدارس التعليم العام في هذه الدراسة

بأنها المعوقات التي تواجه قادة المدارس في تطبيق جميع الإجراءات والبنود التي نص عليها الدليلين الإجرائي والتنظيمي. وتقاس درجة توافرها لدى قادة المدارس بمحافظة المخوة بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال استمارة استبيان أعدت لذلك من خلال رصد أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي من وجهة نظر قادة مدارس محافظة المخوة. الدليل الاجرائي والتنظيمي في مدارس التعليم العام:

Organizational and Procedural Guide in Public Education Schools

يعرف الدليل التنظيمي بأنه وثيقة مكتوبة تتضمن الخريطة التنظيمية للمدرسة، ومهامها التنظيمية، وكذلك تنظيم المجالس واللجان فيها، بالإضافة إلى التوصيف الوظيفي للتشكيلات المدرسية. ويعرف الدليل الإجرائي بأنه: وصف للعمليات والإجراءات التي تقوم بها الجهات واللجان العاملة في المدرسة" (وزارة التعليم أ، ١٤٣٧: ٣).

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: أقتصر موضوع هذه الدراسة على معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي وسبل مواجهتها من وجهة نظر قادة مدارس محافظة المخوة.
الحدود البشرية: أقتصر تطبيق هذه الدراسة على قادة مدارس محافظة المخوة.
الحدود المكانية: أقتصر تطبيق هذه الدراسة في مدارس محافظة المخوة بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: تم تطبيق هذا البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٩ هـ / ١٤٤٠ هـ.

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الأدب النظري والدراسات السابقة للدراسة، حيث يتناول اعتبارات بناء الأدلة التنظيمية والإجرائية، إضافة إلى نبذة عن الدليل الإجرائي والتنظيمي لمدارس التعليم العام، والتعرف على دور قادة المدارس في تطبيق الأدلة كما يأتي:

أولاً: الأدب النظري

تشكل التربية أداة المجتمع ووسيلته لتحقيق أهدافه وغاياته، إذ لا يمكن لأي مجتمع أن يتطور، ويحقق أهدافه، ما لم تكن التربية فيه نابعة من خصائصه الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، والسياسية، هذا ويقاس تقدم المجتمعات بمقدار ما تقدمه للتربية من دعم وعناية، ولذلك سعت الدول المتقدمة والنامية إلى إيجاد أنظمة تعليمية تعكس فلسفتها الاجتماعية.

العصر الذي نحيا فيه يمتاز بالديناميكية والتغير بصفة دائمة وحدث تطورها هائل في شتى المجالات العلمية والتكنولوجية والفنية والإدارية وبوجود ظروف بيئية وقوى تفرض حتمية التغيير مما

يجعلنا نطلق عليه عصر التغيير في شتى المجالات (عطية، ٢٠٠١: ص ١٦٩).

ونظراً لأن النظام التعليمي يعد العمود الفقري لأية تنمية منشودة في أي بلد من بلدان العالم، فقد أنفقت الدول والحكومات سخياً في تمويل التعليم، وبخاصة التعليم العام لانعقاد الآمال عليه في حل مشكلات هذه الدول، وتحقيق تنميتها الاقتصادية والاجتماعية، حتى بلغ الإنفاق على التعليم حدوداً زادت عن إمكاناتها، وأصبحت غالبية الدول تعاني من ضغوط شديدة في ميزانياتها؛ ولذلك بدأت تقلل من نفقاتها التعليمية، وأخذت تحاول إدارة أنظمتها التعليمية بأساليب أكثر فاعلية، و أقل تكلفة ثم شرعت تبحث عن طرق أخرى لتمويل التعليم والاستثمار فيه، فكان القطاع الخاص أول المصادر التي فكرت فيه وهكذا فقد سعت دولة المملكة العربية السعودية إلى مواكبة جميع التحديات والتغيرات التربوية، كي يكون نظامها التربوي قادراً على تلبية احتياجات المجتمع من الموارد البشرية التي هي أساس التنمية (النيادي، ٢٠١١: ص ٤).

فقد تضاعف الاهتمام بجودة التعليم في السنوات الأخيرة إيماناً من المجتمعات المعاصرة بأن أفضل استجابة لتحديات المستقبل لن تنجح إلا من خلال تعليم عالي الجودة. ويرجع تاريخ الاهتمام بالجودة - فكراً وتطبيقاً - إلى الأمريكي ادوارد ديمينج الذي قاد حركة الجودة الشاملة في اليابان منذ الخمسينيات، فأحدثت طفرة هائلة في كافة نواحي الحياة، والمرحلة الثانية فكانت في الثمانينيات من القرن الماضي، وتمثل بتبني الصناعات الأمريكية لمفهوم الجودة، وآخرها كان تبني الجودة في ميدان التعليم بكافة مستوياته (حسين، ٢٠١٥: ص ٥).

وقد شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم تعد وظيفتها مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً، ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع وحصر حضور وغياب التلاميذ، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والروحي والبدني والاجتماعي، والتي تساعد على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع (الوهيبي، ٢٠١٥: ص ٤٦).

وهكذا أصبح تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية حجر الأساس في الإدارة المدرسية بعد أن كانت ضائعة وسط الاهتمام بالنواحي الإدارية، ولا يعني هذا التحول في وظيفة الإدارة المدرسية التقليل من شأن النواحي الإدارية، بل يعني توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية الرئيسية وهذا لن يتأتى إلا بوجود تنظيمات إدارية وأدلة تنظيمية وإجرائية تعمل على تحقيق هذه الأهداف.

الاعتبارات التي تؤثر في بناء الأدلة التنظيمية والإجرائية:

تتكون كل المنظمات بغض النظر عن المجال الذي تعمل فيه أو حجمها أو شكلها من أفراد وجماعات، ومع ذلك للمنظمات خصائصها المتميزة وسماتها الفريدة من هيكل وعلاقات وسلطات ومسئوليات وأنماط للإدارة وأساليب لاتخاذ القرارات وحل المشكلات كما أن المنظمات لها أهدافها ووسائلها وغاياتها وثقافتها وقيمها، ولها اتجاهاتها نحو الفعالية والتطوير لذلك كان من الضروري الاهتمام بتلك النواحي من قبل السلوك التنظيمي، حيث أن المنظمات في المفهوم الحديث تعمل على بلوغ هدفين رئيسين هما زيادة الإنتاج من خلال أداء العمل بكفاءة، وتحقيق رضاء العاملين وانسجامهم وتقديمهم وتطور شخصياتهم، وقد تواجه الإدارة بدرجات متفاوتة من التعارض أو التناقض بين هذين الهدفين، وتتغلب التنظيمات على التناقض بين العمل ومتطلباته من خلال التوفيق بين مصالحها ومصالح العاملين، وعليه تهتم الإدارة بفهم طبيعة السلوك الإنساني للتعرف على كل ما يحركه حتى يمكنها توجيهه أو تعديله إلى الوجهة الأفضل (المغربي، ٢٠٠٤: ص ٣٣).

يعتبر التنظيم هو العملية التي تحدد النهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في اطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف وتتوزع فيه الاختصاصات والمسئوليات والسلطات المعادلة لها، ومن ثم ينبغي أن نحدد دور التنظيم الإداري في الوسيلة التي يستطيع الأفراد العمل بمقتضاها لتحقيق تلك الأهداف، ومن هنا يتعين على المؤسسات بمختلف أنواعها أن تقوم بتحديد الأعمال والأنشطة التي يلزم القيام بها للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ثم تضع المواصفات والخصائص التي يجب توافرها في الأفراد الذين سيقومون بهذه الأعمال، وتحدد العلاقة بينهم والأدوات التي يستخدمونها (فيليه وعبدالمجيد، ٢٠٠٥: ص ٧٠)، والبناء التنظيمي هو مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهذه الخصائص تمثل العناصر والأبعاد المكونة للقواعد التنظيمية، وعناصر القواعد التنظيمية تتداخل مع أبعاده التي تعد الإطار الأعم والأشمل (الخطيب، ٢٠١٧: ص ٢١)، ويمكن إيجاز أهم الاعتبارات التي تؤثر في بناء الأدلة، في ستة عناصر أساسية هي الهيكل التنظيمي للمنظمة، والفلسفة والأنماط الإدارية والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وهيكل وخصائص الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، والنظم الإدارية والمعلوماتية، والبيئة الخارجية للمنظمة، وأدوات وأساليب تقديم الخدمة الذي تتعامل فيه المنظمة (حامد، ٢٠١١: ص ١٩٧)، يتم استعراضها تفصيلاً وفقاً للآتي:

أ- الهيكل التنظيمي Organization Structure:

يقصد بالهيكل التنظيمي الأسلوب الرسمي الذي تستخدمه الإدارة في توزيع الأعمال والمسئوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات فيما بينهم وتجميعهم في وحدات أو أقسام، وتصميم أدوات ووسائل التنسيق والاتصال الفعال بين هذه الوحدات والأقسام (حامد، ٢٠١١: ص ١٩٧).

كما تعد المدرسة من أهم المؤسسات التي تضم عددا كبيرا من العاملين الذين يعملون من أجل

تحقيق الأهداف التربوية فهي المسئولة عن أعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة في ميادين الحياة كافة بالإضافة إلى دورها في خدمة المجتمع، وهنا لا بد من وجود هيكل إداري قادر على مواجهة كافة الخلافات والتعارضات بين أعضاء الجهاز الإداري والعاملين فيها، وأن تكون لدى القائد القدرة على خلق جو من التعاون والتآلف بين العاملين في المدرسة. وهناك العديد من الدراسات التي أجريت في الحقل التربوي والتي أكدت على الدور الكبير الذي يقوم به قائد المدرسة في حل المشاكل داخل مدرسته، والتي عن طريقها يمكن تطوير الدور القيادي الذي يقوم به القائد. ومن ثم العمل على تحسين العمل التعليمي داخل المدرسة (جمال الدين، ٢٠١٤: ص ٦٠٩).

يمثل الهيكل التنظيمي أحد أهم الجوانب المكونة للمناخ التنظيمي السائد في المنظمة ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه "الرباط الذي يجمع بين أجزاء المنظمة المختلفة كالأفراد والمهام والواجبات ونظام المعلومات وعملية اتخاذ القرارات ونظام الاتصالات، ويشير (الخطيب، ٢٠١٧: ص ٢١) إلى أهم متغيرات الهيكل التنظيمي المؤثرة في المناخ التنظيمي وهي حجم المنظمة: ويتمثل بالنمو المباشر للمنظمة من حيث عدد المستويات الإدارية وعدد الوحدات والأقسام في المستوى الإداري الواحد، ومدى التنوع والاختلاف الموجود داخل المنظمة، ورسمية التنظيم: ويشير إلى درجة تحديد الأدوار والمسؤوليات والإجراءات المنظمة لسلوك الأفراد داخل التنظيم، ودرجة التنظيم: ويعني تركيز السلطة وحق اتخاذ القرار من مستويات مركزية الإدارة العليا.

وترجع أهمية الهيكل التنظيمي إلى أنه يمثل الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية أو المهنية، وعدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص، ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وما هي طرق وأساليب الاتصال فيما بينهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم (حامد، ٢٠١١: ص ١٩٧).

ب- الفلسفة والأنماط الإدارية: Management Style

أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة (عبد الواحد، ٢٠١٦: ص ٢٧).

بصفة عامة فإن تحليل الفلسفة والأنماط الإدارية يتضمن هيكل الإدارة العليا والوسطى، والأنماط القيادية، والأهداف والسياسات، وقواعد وإجراءات العمل، ونظم المتابعة والمساءلة (حامد، ٢٠١١:

ص ١٩٩)، وهذا التحليل ضروري في بناء الأدلة الإجرائية والتنظيمية.

ج- النظم الإدارية والمعلوماتية Administrative & Information Systems:

يعتبر التواصل أحد أهم المهارات الأساسية في فهم التفاعلات والعلاقات البشرية، بل وتعد الأمر ذلك ليصبح الاتصال علماً قائماً بذاته، له تقنياته ومقوماته الخاصة وأساليبه وأشكاله المحددة له (عبدالواحد، ٢٠١١: ص ٧)، تعتبر الاتصالات عملية حيوية، وضرورة حتمية لأية منظمة، بحيث لا يمكن تصور منظمة معينة تبقى وتستمر وتنمو دون اتصالات، وبالتالي فإن الأمر لا يقتصر على مجرد ممارسة الاتصالات على نحو فعال، حيث يتم نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والانطباعات والحقائق والمشاعر بشكل مباشر أو غير مباشر باستخدام وسائل الاتصال، والاعتماد على الكلمات والصور والرموز المكتوبة والمرئية والمسموعة بهدف تكوين صورة طيبة عن المنظمة لدى كافة الأطراف المرتبطة سواء من داخلها أو من خارجها (إدريس، ٢٠٠٤: ص ٥١).

تؤدي النظم الإدارية والمعلوماتية دوراً هاماً في تحسين إنتاجية المنظمة وزيادة فعالية القرارات الإدارية على اختلاف مستوياتها. وقد زادت أهمية النظم الإدارية والمعلوماتية في العقدين الأخيرين نتيجة عدة أسباب، من بينها تزايد حجم المنظمات الحكومية وغير الحكومية وتعدد أعمالها، وتشتت أعمال هذه المنظمات جغرافياً، وزيادة الحاجة إلى وسائل أكثر فعالية في الرقابة والاتصالات، وأيضاً التقدم السريع في أنظمة الاتصالات، وتحليل وحفظ واسترجاع البيانات، ونظم ولوائح العمل، والتوثيق والتحليل واسترجاع البيانات، ونظم الاتصالات والتقارير (حامد، ٢٠١١: ص ٢٠٠).

وعلى ذلك، فإن الاتصالات هي الوسيلة العلمية والعملية التي تؤدي إلى تحريك السلوك نحو الأداء الجيد، من خلال إرسال واستقبال المعلومات من وإلى جمهور المنظمة الداخلي والخارجي بما يسهم في تحقيق التجاوب السلوكي مع أهدافها، ولذا يجب دراسة النظم الإدارية والمعلوماتية بعمق عند بناء الأدلة الإجرائية والتنظيمية.

د- الموارد البشرية Human Resources:

تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية في نجاح أية منظمة في تحقيق أهدافها وتطوير سبل وأساليب العمل بها، كما تمثل تكلفة الموارد البشرية عنصراً هاماً، وفي كثير من الأحيان العنصر الأكثر أهمية من عناصر التكاليف في أي منظمة.

أن التنظيمات على اختلافها وأياً كان شكلها القانوني تدار من خلال الأفراد وتتوقف الفعالية والكفاءة لهذه التنظيمات على أسلوب إدارة الأفراد بها، وقد بدأ الاهتمام المتزايد بادراك أهمية ودور مساهمات إدارة الأفراد في مجال فاعلية أداء النشاط واستمرارية وبقاء المنظمات، وهذا المدرك إنما هو نتيجة لعدد من العوامل المؤثرة والتي منها تطور الفكر الإداري والضغط المتزايدة والنتيجة عن المنافسة الاقتصادية، القوانين والتشريعات الحكومية والمؤثرات الناتجة عن التقدم العلمي والتكنولوجي،

فقد كان لهذه الجوانب تأثيرها على خصائص وتركيب ومكونات القوة العاملة وكذلك النمو المتزايد في المعلومات الخاصة بالمبادئ، والأساسيات والأساليب المتعلقة بإدارة الأفراد، والمتولدة عن البحوث والممارسات ومنها ما تواجهه المنظمات سواء حكومية أو غيرها من ضغوطا تنافسية مما يدفعها لوضع تكاليف التشغيل تحت رقابتها (حنفي، ٢٠٠٧: ص ١١).

أن أرباب الأعمال والمدراء في أوائل القرن العشرين كانوا بالقطع يملكون وجهات نظر سلبية واتجاهات سيئة تجاه العاملين فكانوا يعتبرون انهم أناس كسالا يكرهون العمل ويحتاجون التوجيه ولن يعملون إلا اذا تم دفعهم وإجبارهم على العمل، فيما تعترف الإدارة الحديثة بالطبيعة المتغيرة الديناميكية للمنظمات المنظمة بناء اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف متفق عليها (المغربي، ٢٠١٦: ص ١٥)، أن فعالية أي منظمة تتأثر بشكل كبير بالسلوك الإنساني، أن الناس عامل مشترك في جميع المنظمات، فليس هناك منظمات تعمل بدون ناس، وحتى يكون هذا الفرد فعالا فان مديري المنظمات يجب أن يضعوا في اعتبارهم الفروق بين الأفراد والعوامل المؤثرة فيها وتأثيرات ذلك على السلوك ومستويات الأداء (عفيفي وعبدالهادي، ٢٠٠٣: ص ٢٩).

يوجد علاقة وثيقة بين أداء العامل وكفاءته الإنتاجية حيث اثبتت البحوث والدراسات انه لا يمكن لخبرات العامل وقدراته ومهاراته وإمكانياته والتدريب، وتوافر الظروف المناسبة للعمل أن تؤتي ثمارها في الإنتاج والجودة ما لم تكن مقترنه بدافعية قوية للعمل، تقوم العديد من المؤسسات والمنظمات الحديثة باتباع أسلوب الإثراء الوظيفي عن طريق أحداث تنوع في أعباء الموظف وتوسيع نطاق نشاطه مما يؤدي إلى حفزه على العمل وزيادة إنتاجيته وتقليل شعوره بالملل، كما أن التنوع في الأعباء يؤدي إلى زيادة فرص التجديد والخلق والإبداع والابتكار لدى الموظف وتنوع مهاراته وتنمية قدراته ومواهبه، مما يؤدي إلى ترقيته وارتقائه للسلم الوظيفي في المنظمة هذا بالنسبة للفرد أما بالنسبة للمنظمة التنوع يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائه، وبالتالي ينعكس إيجابيا على إنتاجيته مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج من حيث الكم والكيف (عطية، ٢٠٠١: ص ١٦٣).

ويتطلب تحقيق هذا المبدأ من الإدارة المدرسية العمل على نشر ثقافة الجودة في المدرسة، وبين جميع الأطراف المشاركة في العملية التربوية، والتأكيد على المشاركة الفاعلة لجميع العاملين في المدرسة، واندماجهم الكامل في العمل بما يسمح باستخدام القدرات وتفجير الطاقات الكامنة لمصلحة المدرسة، وتنمية رؤية بعيدة المدى لدى الطلبة والعاملين في المدرسة وأفراد المجتمع المحلي، ومساعدتهم على ترجمتها إلى خطط، ومن ثم فإن الموارد البشرية ممثلة في القادة والعاملين يجب أن تحظى بتحليل متعمق لهيكل القوى العاملة، ونظم الاختيار والتعيين، والتدريب والتأهيل والتنمية، ونظم تقييم الأداء، ونظم الأجور والمكافآت، ونظم الانضباط الوظيفي، وذلك عند بناء الأدلة الإجرائية والتنظيمية.

هـ- البيئة الخارجية: External Environment:

يقصد بالبيئة الخارجية مجموعة القوى والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المنظمة وتخرج عن نطاق سيطرتها، أي لا يمكن للمنظمة أن تتحكم فيها أو أن توجهها إلى الاتجاه الذي ترغب فيه، ومن متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة ما يعرف باسم المتغيرات أو القوى العامة، وهي التي لا تؤثر في أنشطة المنظمة بشكل مباشر، ولكنها تؤثر فيما تتخذه المنظمة من قرارات، ومن أمثلة هذه القوى الخارجية القوى الاقتصادية، القوى الاجتماعية والحضارية، القوى التكنولوجية القوى السياسية والقانونية(حامد، ٢٠١١: ص ٢٠١).

وهي مجموعة العناصر في البيئة الخارجية والتي لها تأثير مباشر على المنظمة (والمنظمات الشبيهة) وتتكون من أصحاب المصالح مثل الزبائن، والموزعون، والمنافسون، والموردون، والاتحادات المهنية، والمنظمات الحكومية، وجميع هؤلاء بحكم مصالحهم المتباينة في المنظمة قادرين على ممارسة التأثير والضغط على المنظمة (عبدالواحد، ٢٠١٦: ص ٤٣).

ومن أهم هذه الخطوات المتبعة في تحليل البيئة الخارجية هي جمع البيانات والمعلومات التي تفيد في تحديد البيئة الخارجية المطلوب دراستها، وتحديد أولويات هذه المتغيرات بالنسبة للمنظمة، والتنبؤ باتجاهات التغيير بالنسبة لكل عنصر من عناصر البيئة الخارجية ذات الصلة بأعمال المنظمة، ووضع السيناريوهات البديلة للتعامل مع التغيرات المتوقعة والافتراضات التي تقوم عليها واحتمالات حدوثها، والتحليل المتعمق للسيناريوهات البديلة في ضوء المزيد من المعلومات والتحليلات التي تفيد في اختيار السيناريو الأكثر احتمالاً للحدوث، وكل هذه العناصر لا بد إن يتم الأخذ بها عند بناء الأدلة الإجرائية والتنظيمية.

و- تحليل أدوات وأساليب تقديم الخدمة Provision of Service :

يتلخص السبب الأساسي لوجود أية منظمة خدمية كانت أم صناعية في تقديم سلعة أو خدمة إلى عملائها، ومن ثم فلا معنى لوجود أية منظمة ما لم تستطيع أن تشبع احتياجات المتعاملين معها من السلع أو الخدمات بالتكلفة المناسبة والجودة المناسبة وفي الوقت المناسب، وفي تحليل أدوات وأساليب تقديم الخدمة أو المنتج يجب التركيز على أدوات وتجهيزات تقديم الخدمة، ووقت ومكان تقديم الخدمة، التعامل مع ملتقى الخدمة، والمستلزمات التشغيلية، والموازنة وبنود الإنفاق (حامد، ٢٠١١: ص ٢٠٠).

لقد نشأت المدرسة منذ القدم لتحقيق وظيفة اجتماعية اتجهت في الماضي إلى أعداد فئات لممارسة شئون سياسية أو دينية، ثم ركزت على تدريب متخصصين مهنيين يحتاج المجتمع إلى مهاراتهم، ثم زاولت دوراً في تربية المواطن وتشكيل سلوكه وشخصيته، حيث أصبحت المدرسة في هذه المرحلة تمثل مجتمعاً تؤثر وتتأثر بالمجتمع العام، وتضم جماعات الطلاب التي تتعامل مع بعضها

البعض لمقابلة احتياجاتها ومواجهة مشكلاتها، وبذلك يمكن تحديد الوظيفة الاجتماعية للمدرسة الحديثة في أعداد النشء في المدرسة إعداداً ينمي شخصيتهم الاجتماعية وقدرتهم على التفكير العلمي والابتكار وتحمل المسؤولية والإنجاز والمشاركة، وإعداد النشء للإسهام في كل من التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وحفظ التراث الثقافي وتنقيته، باعتبار أن المجتمع قد أوكل للمدرسة مسئولية تنشئة الأجيال لمعرفة ما تراكم من الخبرات التي أصبح من الصعب على غيرها القيام بهذا الدور، وتبسيط الخبرة الإنسانية، حيث تتسم الحياة الاجتماعية بالتعقيد والتشابك، وهذا يعني تحليل الخبرات الإنسانية إلى أبسط عناصرها لتصبح قابلة للتعلم (حجازين، ٢٠١١. ص ٦١٢).

وحيث أن قائد المدرسة يجلس على قمة الهرم الذي يشكل البنية الهيكلية للمدرسة كمؤسسة اجتماعية، ومن مهامه الأساسية إدارة المدرسة وبرامجها الدراسية، يساعده في ذلك هيئة إدارية من مساعدين ونائب، وهو يتعامل مع المعلمين داخل المدرسة ومع أعضاء المجتمع الخارجي مثل أولياء الأمور والمؤسسات الاجتماعية المختلفة خارج المدرسة، فهو يمثل حلقة الوصل بين النظام التعليمي في المجتمع والمدرسة باعتبارها عضواً في هذا النظام، ولذا يجب التحليل المتعمق لأدوات وأساليب تقديم الخدمة عند بناء الأدلة الإجرائية والتنظيمية.

الدليلين الإجرائي والتنظيمي لمدارس التعليم العام:

تولي المملكة العربية السعودية التعليم اهتماماً وعناية خاصة إيماناً منها بأن الشعوب القوية هي نتاج أنظمتها التعليمية المدروسة وليس نتيجة لما تمتلكه من ثروات طبيعية، فقد ورد في الكلمة التي وجهها خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود رحمه الله لإخوانه وأبنائه المواطنين عند صدور إعلان الميزانية العامة للدولة للسنة المالية ١٤٢٧ / ١٤٢٨ هـ "لأن تنمية القوى البشرية تمثل دعامة أساسية للتنمية الشاملة فقد واصل الإنفاق على تعليم أبنائنا وبناتنا والتدريب بفئاته المتعددة وامتد اهتمامنا إلى متطلبات رفع مستوى القدرات التربوية والتعليمية للقيادات المدرسية من مديرين ووكلاء وإداريين والمعلمين والمعلمات وإدخال وسائل تعليمية حديثة لتحسين الأداء" (السناني، ٢٠١٣: ص ١٦).

إدراكاً من وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لأهمية الإدارة المدرسية في العملية التعليمية فإن الوزارة تنفق المبالغ الطائلة على عدة مشاريع تعليمية هدفها الأول تطوير التعليم الذي يشمل عدة مجالات في العملية التعليمية، وتسعى وزارة التعليم إلى تطوير الإدارة المدرسية عن طريق الدعم المادي الكبير لتحسين العملية التربوية، من خلال تشجيع قائد المدرسة على النمو المهني عن طريق الدورات التدريبية (الباطين، ٢٠١٤: ص ٤٣).

ونتيجة لتوجه المملكة العربية السعودية نحو تطوير البيئة المدرسية والانتقال إلى من البيئة المدرسية التقليدية إلى البيئة المدرسية النشطة التفاعلية كان لابد أن يكون هناك دليل ينظم العلاقات

والإجراءات المدرسية في ضوء هذه الأهداف، حيث تعد الأدلة الإجرائية والتنظيمية أداة تعمل على تحديد وتوضيح المهام والعمليات والارتباطات التنظيمية داخل المدرسة، بما يمكن القيادة المدرسية ومنسوبيها من الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، وأداء الأعمال وتنظيم الإجراءات بكفاءة وفاعلية.

وما زاد الحاجة إلى وجود دليل تنظيمي وإجرائي في المدرسة طبيعة المجتمع المدرسي، الذي ينقسم في جوهره إلى قسمين أساسيين، القسم الذي يعطي العلم بوسائل وأساليب مختلفة والقسم الذي يتلقى ويستقبل العلم الذي يقدم له بتفاوت نسبي بين أفراد التلاميذ والمتعلمين، وهو على هذا النحو مجتمع له استقراره النسبي، وقوانينه المحددة والواضحة وتنظيمه الاجتماعي، من هنا فإن أطر العلاقات الاجتماعية في المدارس المختلفة تشكل على أساس هذا التنظيم الاجتماعي وما فيه من تفاعلات اجتماعية متميزة ومتعددة، كذلك بالنسبة للعلاقات الاجتماعية للتلاميذ مع بعضهم البعض سواء كانت داخل غرفة الصف أو خارجه، تنعكس بصورة واضحة في تفاعلهم وتعاملهم مع البعض، أثناء القيام بالأنشطة التعليمية المختلفة، التي تطلب منهم كجزء من العملية التعليمية والتربوية، فقد يكون هذا التفاعل تفاعلاً إيجابياً يأخذ مظاهر الحب والزمالة والتعاون والمشاركة والمنافسة الشريفة والعمل النافع والمنتج وقد يكون ما يحدث من تفاعل تفاعلاً سلبياً، يأخذ مظاهر الكراهية والفرقة والتشاجر والمنافسة الهدامة (عويسي، ٢٠١٣، ص ١٠١).

ولذا قامت المملكة بتطوير المناهج الدراسية لمراحل التعليم العام، وإدخال وسائل تدريسية حديثة، وتبني أساليب تدريسية حديثة، إضافة إلى خلق مناخ مدرسي نشط ومتفاعل مع التغييرات والمجتمع، ومن ثم قامت المملكة بإنشاء برنامج تطوير للمدارس، حيث يُعدّ برنامج تطوير المدارس أحد المشاريع التطويرية الوطنية الطموحة الذي يقوم بتنفيذه مشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام "تطوير"، يهدف إلى الارتقاء بجميع مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؛ ويأتي هذا البرنامج كأحد البرامج الرئيسة في الخطة الاستراتيجية التي وضعت المدرسة منطلقاً في بنائها للتحويل من النمط التقليدي المقتصر على التعليم إلى مؤسسة تربوية متعلمة تهيئ بيئة للتعلم يسود فيها ثقافة التعاون والدعم المهني المبني على خبرات تربوية عملية، وتشجع على المبادرات التربوية النوعية بين منسوبيها سواء كانوا قيادات، أو معلمين، أو طلاب، وقد انبثق الدليلين الإجرائي والتنظيمي من مشروع "تطوير" للمملكة العربية السعودية (البرنامج الوطني لتطوير المدارس: متاح على الرابط: <https://sd.tatweer.edu.sa>).

محتويات الدليل الإجرائي لمدارس التعليم العام

يقوم الدليل على تحقيق عدد من الأهداف وهي على النحو التالي: توثيق إجراءات عمل واضحة وسهلة الاستخدام للموظفين، و توحيد إجراءات العمل في المدارس، ووضوح مسار العملية وإجراءاتها

وتحديد المختص، ويساعد على تسلسل الإجراءات وانسيابها بالشكل الذي يحقق الكفاءة والفاعلية، والحد من الاجتهادات الشخصية وتفاوت الإجراءات من موظف إلى آخر، و سهولة المتابعة والإشراف نظرا لوضوح الإجراءات والتعليمات، ويشتمل الدليل الإجرائي على مجموعة من العمليات والإجراءات والبالغ عددها (٢٧) عملية، تقوم بها المدرسة من خلال الجهات واللجان وفرق العمل فيها، و يتضمن الدليل الإجرائي ما يأتي: (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ: ص ١٠).

المصطلحات:

الدليل الإجرائي: وصف للعمليات والإجراءات التي تقوم بها الجهات واللجان العاملة في المدرسة (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ: ص ١٠).

العملية: مجموعة من الأنشطة المترابطة التي يؤدي تنفيذها إلى تحويل مدخلات محددة لمخرجات مطلوبة بالاعتماد على تسلسل واضح ومحدد (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ: ص ١٠).
بطاقة العملية: تشتمل على الهدف من العملية والإجراء ومجالات التطبيق والوثائق ذات العلاقة بالإضافة إلى التعريفات للمصطلحات، والخطوات الإجرائية في تنفيذ كل عملية والنماذج المستخدمة في البطاقة (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ: ص ١٠).

حيث يتم ترميز الإجراءات كما يأتي: يكون للرموز التالية دلالتها في ترميز الإجراءات: م.م.ع: (م) مدير. (م) مدرسة (ع) علمية، كما تدل الرموز و.ت.ع: (و) وكيل، (ت) تعليمية، (ع) علمية، والرموز و.ط.ع: (و) وكيل، (ط) طلاب، (ع) علمية، والرموز و.م.ع: (و) وكيل، (م) مدرسة، (ع) علمية (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ: ص ١١).

ويتم ترميز النماذج بحيث يكون للرموز التالية دلالتها يأتي: م.م.ع.ن: (م) مدير، (م) مدرسة، (ع) عملية، (ن) نموذج، والرموز : و.ت.ع.ن: (و) وكيل، (ت) تعليمية، (ع) علمية، (ن) نموذج، والرموز : و.ت.ع.ن: (و) وكيل، (ت) تعليمية، (ع) عملية، (ن) نموذج، والرموز: و.ط.ع.ن: (و) وكيل، (ط) طلاب، (ع) عملية، (ن) نموذج، والرموز: و.م.ع.ن: (و) وكيل، (م) مدرسة، (ع) عملية، (ن) نموذج (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ: ص ١١).

ويتكون الدليل الإجرائي من قسمين على النحو التالي:

القسم الأول: العمليات والإجراءات:

يحدد الدليل العمليات والإجراءات الرئيسية والفرعية التي تم إعدادها من خلال تحديد الخطوات التي يتم من خلالها تنفيذ هذه العمليات والإجراءات ووضعها وفق تسلسل منطقي لكل عملية وإجراء على حدة كما توضحها بطاقات العمليات التي تحتوي على الإجراءات التي يقوم بها الموظفون في المدرسة مفصلة وواضحة ومحددة للمسؤولية المتعلقة بإتمام هذا الإجراء (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ: ص ١٣).

كما تم تحديد النماذج المستخدمة بشكل موثق ومرمز ومصنف حسب العام الدراسي وتحتوي على القبول والتسجيل، وإعداد الجداول المدرسية، والكتب الدراسية، وتسيير الميزانية التشغيلية، وتشغيل المقصف المدرسي ذاتياً، وتنظيم الاتصالات الإدارية، ومتابعة العمل الرسمي لمنسوبي المدرسة، ومتابعة تأخر وغياب الطلاب، والصيانة والنظافة، والنقل المدرسي، والأمن والسلامة المدرسية، والإرشاد الطلابي، والنشاط الطلابي، ورعاية الطلاب الموهوبين، ورعاية ذوي الاحتياجات الخاصة، والعهد والمستودع، ومركز مصادر التعلم، والمختبرات والمعامل، وتصميم التدريس، ودعم وتطوير أداء الهيئة التعليمية، ومكافآت وإعانات الطلاب، وقياس اتجاهات المتعلمين نحو المدرسة، والتقويم والاختبارات، وتقويم الأداء الوظيفي، والتدقيق الداخلي لنظام الجودة، والإجراءات التصحيحية، وضبط الوثائق (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ: ص ١٣).

القسم الثاني: النماذج والسجلات: ومنها ما يأتي:

طلب تحويل من مدارس تحفيظ القرآن الكريم والمعاهد العلمية إلى التعليم العام، واستمارة البيانات الشخصية للطلاب، وكشف بأسماء الطلاب في المجموعة، ونموذج تسجيل طالب، والسجل الأكاديمي، والخطط والبرامج الدراسية لنظام المقررات في التعليم الثانوي، والسجل الدراسي للطلاب، وحذف وإضافة مقررات دراسية، وسجل توزيع حصص الانتظار، وجدول المناوبة والإشراف اليومي، وتقرير المناوبة اليومي، وتسليم المقررات الدراسية للطلاب، وسجل مشتريات المدرسة (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ: ص ٧٦).

محتويات الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام

ويحتوي على ما يأتي:

القسم الأول: الهيكل التنظيمي لمدارس التعليم العام

وهي عبارة عن خرائط تم توضيحها في الدليل حيث تعد الخريطة التنظيمية وسيلة للتعبير عن الإطار العام للهيكل التنظيمي للمدرسة، كما أنها تعد من أهم العناصر في إعداده وبنائه، وتوضح الخريطة التنظيمية نوع وطبيعة عمل المدرسة، وعدد المستويات الإدارية فيها والارتباط التنظيمي، والمجالس واللجان وغيرها. كما تسهم الخرائط التنظيمية في إيجاد المرونة في التعامل مع العديد من المتغيرات في أعداد وبناء دليل تنظيمي موحد لمدارس التعليم العام في المملكة (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ: ص ١٢).

وجاءت الخرائط التنظيمية في هذا الدليل للإسهام في تسهيل عمل المدرسة وإنجازه بكفاءة وإتقان لتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية، للوصول إلى دليل تنظيمي موحد قادر على تسيير العمل في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية وفق حجم المدرسة وعدد طلابها وتشكيلها المدرسي وتحتوي على نماذج الخرائط التنظيمية لمدارس التعليم العام: وتعرض الهيكل الإداري للمدرسة سواء بثلاثة

وكلاء أو اثنين أو وكيل واحد أو بدون وكيل، و تشكيل الهيئة الإدارية لمدارس التعليم العام، والمجالس واللجان: ويتألف قائد المدرسة مجلس المدرسة، مجلس المعلمين، لجنة الشراكة الأسرية والمجتمعية، لجنة التوجيه والإرشاد، لجنة الاختبارات المرحلة المتوسطة والثانوية، لجنة التميز والجودة، لجنة الصندوق المدرسي، لجنة الأمن والسلامة، لجنة التوعية الإسلامية (وزارة التعليم، ٢٠١٤هـ: ص ٣٦).

القسم الثاني: الوصف الوظيفي لمنسوبي مدارس التعليم العام.

تشمل توصيف لمدير المدرسة ووكيل المدرسة للشؤون التعليمية ووكيل المدرسة لشؤون الطلاب، ووكيل المدرسة للشؤون المدرسية، والمعلم، معلم الموهوبين، معلم التربية الخاصة، المرشد الطلابي، رائد النشاط، أمين مصادر التعلم، محضر المختبر، المساعد الإداري، مسجل معلومات، سكرتير، حارس، عامل خدمات ونذكر منها الوصف الوظيفي لمدير المدرسة وجاء كما يلي: (وزارة التعليم، ٢٠١٤هـ: ص ١٢).

حيث المسمى الوظيفي: مدير المدرسة، والارتباط التنظيمي: إدارة التعليم / مكتب التعليم، والمسؤول المباشر: مدير إدارة التعليم / مدير مكتب التعليم، والمسؤولون تجاهه: جميع منسوبات المدرسة، والهدف العام للوظيفة: قيادة المدرسة تربوياً وتعليمياً لتحقيق الأهداف المنشودة. واجبات ومسؤوليات قائد المدرسة:

الإشراف على إعداد الخطة العامة للمدرسة، والإشراف على الخطة التشغيلية السنوية للمدرسة واعتمادها من جهة الاختصاص، وإعداد الميزانية التشغيلية للمدرسة وتقديمها للجهة المعنية في إدارة التعليم أو مكتب التعليم، والإشراف على تجهيز وتنظيم وتهيئة مرافق المدرسة والتأكد منها ومتابعتها وإعداد التقارير اللازمة بشأنها، وتفعيل فرق العمل والمجالس واللجان المدرسية ومتابعة تنفيذ مهامها وفق التعليمات المعتمدة، وتحديد احتياجات المدرسة من الهيئة التعليمية والإدارية ومتابعة تأمينها مع الجهات المختصة، ومتابعة أداء الهيئة التعليمية والإدارية من خلال زيارتهم والاطلاع على أعمالهم ونشاطاتهم ومشاركتهم (وزارة التعليم، ٢٠١٤هـ: ص ٣٦).

بالإضافة إلى متابعة إنهاء المعلمين لتدريس جميع المواد الدراسية وفق عناصر المقرر والبرنامج الزمني الأسبوعي، ومتابعة تنفيذ المعلمين للبرامج الدراسية الموزعة على جميع أسابيع الفصل الدراسي، وتحديد احتياجات الهيئة التعليمية والإدارية من البرامج التدريبية خارج المدرسة، ووضع البرامج اللازمة لتدريبهم داخل المدرسة خلال العام الدراسي، والتنسيق والتعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المدرسة والمبادرة في دعوة المشرف المختص / الخبير التربوي عند الحاجة، وتعزيز دور المدرسة في الشراكة المجتمعية من خلال تفعيل العمل التطوعي والاجتماعات واللقاءات وغيرها مع أولياء أمور الطلاب وغيرهم ممن لديهم القدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المدرسة (وزارة التعليم، ٢٠١٤هـ: ص ٣٧).

إضافة إلى تزويد وإطلاع مجلس المدرسة ومنسوبي المدرسة على التعاميم واللوائح والأنظمة

الصادرة من جهات الاختصاص وبحثها معهم لتوضيح مضامينها والعمل بموجبها، والإشراف على أعمال التقويم والاختبارات والتأكد من مدى سلامة إجراءاتها وفقاً للوائح والأنظمة، ومتابعة ومراجعة ودراسة نتائج التقويم والاختبارات وتحليلها واتخاذ ما يلزم بشأنها للرفع من مستوى التحصيل، والمشاركة في الاجتماعات واللقاءات وبرامج التدريب التي تحددها جهات الاختصاص، ودراسة ومراجعة الاتفاقيات مع الجهات الحكومية والأهلية المرخصة قبل اعتمادها والتي تسهم في إنجاز أعمال المدرسة وتحقيق أهدافها، والإشراف على أعداد التقرير السنوي لإنجازات المدرسة ونشاطاتها خلال العام الدراسي وتقديمه للجهات المعنية في إدارة التعليم أو مكتب التعليم، وتقديم المقترحات التي تسهم في تطوير العمل المدرسي ورفعها لإدارة التعليم (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ: ص ٣٧).

ومن واجبات قائد المدرسة أيضاً أعداد مشروع الميزانية التشغيلية للمدرسة، ومتابعة عمليات الصرف والتأكد من توثيقها وتسجيلها وفقاً للتعليمات المعتمدة، وإعداد التقارير اللازمة بهذا الشأن وتقديمها للجهات المعنية في إدارة التعليم أو مكتب التعليم، ومتابعة مقصف المدرسة والتأكد من تطبيق الشروط المنظمة لتشغيله ومن توفر الشروط الصحية فيما يقدم للطلاب، والإشراف على برنامج الاصطفاف الصباحي وتوجيه العمل اليومي والتأكد من انتظامه واكتمال متطلباته وتذليل معوقاته، ومتابعة صرف مكافآت وإعانات الطلاب في المدرسة (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ: ص ٣٧).

كما منوط بقائد المدرسة أعداد تقويم الأداء الوظيفي للموظفين في المدرسة وفقاً للتعليمات المنظمة لذلك، والعمل على تطوير أساليب وإجراءات العمل في المدرسة باستمرار وتنمية أداء العاملين، والتأكد من أعداد وتجهيز الملفات والسجلات المتعلقة بعمل المدرسة، ومعالجة العجز الطارئ من داخل المدرسة وفق التعليمات المعتمدة، والإشراف على نظافة وصيانة المبنى المدرسي، والقيام بتدريس ما يسند إليه من حصص في المرحلة الابتدائية، والقيام بأي مهام أخرى يكلف بها من قبل الرئيس المباشر في مجال اختصاصه (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ: ص ٣٧).

كما نص الدليل التنظيمي على مواصفات شاغلي وظيفة قائد المدرسة بان يكون لديه مؤهل بكالوريوس على الأقل، وفيما يتعلق بالخبرات العملية يشترط أربع سنوات في التدريس ولا يقل عن سنتين منها في عمل وكيل مدرسة، إضافة إلى المعرفة التامة بالأدلة والتعليمات والإجراءات المتعلقة بطبيعة عمله، والمعرفة التامة بأهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها، والإلمام بكيفية تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج، والمعرفة بالاتجاهات الحديثة بنظريات التعليم والتعلم، والمعرفة بالاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية، والإلمام برؤية واستراتيجية التعليم العام، والمعرفة التامة بأساليب وطرق الشراكة المجتمعية، والإلمام بالنواحي المالية والإدارية، والمعرفة بمفاهيم شبكات ومجتمعات التعلم، والمعرفة بتقويم التدريس وتطويره، والمعرفة بالقيادة التعليمية والتعلمية، والمعرفة بالاتجاهات الحديثة في القيادة المدرسية (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ: ص ٣٨).

وعلى قائد المدرسة أن يمتلك المهارات والقدرات المتمثلة في التخطيط والتنظيم، وتحديد

الأولويات، والتحليل والاستنتاج واتخاذ القرارات، والمتابعة والتنسيق والتقويم، والاتصال الفعال والتعامل مع الآخرين، وإعداد التقارير والخطابات الرسمية، والتفاوض والإقناع، وبناء فرق العمل، واستخدام الحاسوب وتطبيقاته في مجال العمل (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ: ص ٣٨).

ونص الدليل التنظيمي على ضرورة امتلاك قائد المدرسة بعض السمات الشخصية وتتمثل في التمتع بأخلاقيات الوظيفة، ولانقاً صحياً، والقيادة، والقُدوة الحسنة، والتكيف مع متطلبات وضغوط العمل، والعمل بروح الفريق، والمبادرة، والاحترام والتقدير، والالتزان الانفعالي، وسلامة الفكر والمنهج، والثقة بالنفس، والموضوعية، والتواضع ولين الجانب (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ: ص ٣٩).

ومما سبق يرى الباحث أن حسن اختيار قادة المدارس في العصر الحالي ضرورة ملحة لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، فالمستجدات التربوية والتعليمية المتسارعة والتي لا تستطيع المدرسة أن تواكبها إلا عن طريق قائد قادر على تطبيق الأدلة واللوائح والموازنة بين ذلك وبين شعور المعلمين وحاجاتهم، ولما كانت هناك معوقات كبرى تواجه تدريب العاملين بالمدارس بصفة دورية تتمثل في عدم توفر الوقت الكافي، وخاصة أثناء سير الدراسة كان واجبا أن يكون هناك قائدا واعيا ومدركا لمستجدات الأمور، وقادرا على تطبيقها ونقل الخبرات والمعارف إلى العاملين بالمدارس، بالإضافة إلى تطبيق الأدلة الإجرائية والتنظيمية والتعميمات الوزارية تطبيقا صحيحا، يحقق الهدف الذي أنشئت من أجله، وهذا الدور لا يستطيع القيام به إلا قائداً يتمتع بسمات شخصية متميزة ولديه من الخبرات ما يمكنه من القيام بهذه المهام، ومن هنا ندرك أهمية تذليل العقبات أمام تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي.

ومن هنا ندرك إن طبيعة الدور الذي يؤديه قائد المدرسة وما يلقيه عليه هذا الدور من مسؤوليات تبرز بجلاء حاجة قائد المدرسة لتدريب مستمر ومنظم لتطبيق الأدلة واللوائح المدرسية، حتى يتسنى له إتقان المهارات اللازمة التي تساعد على أداء دوره بنجاح والقيام بمهامه الوظيفية بكفاءة عالية، إذ لم يعد ينظر الآن إلى دور قائد المدرسة المتمثل في حفظ النظام في المدرسة بل أصبح ينظر إليه باعتباره قائداً للعملية التعليمية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

أجري المالكي (٢٠١٧) دراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الدليل الاجرائي والتنظيمي لمعاهد وبرامج التربية الخاصة كما يدركها العاملون فيها، والتعرف على الفروق بين استجابات العاملين في تلك المعاهد والبرامج وفق متغير (النوع، طبيعة العمل، التخصص، البيئة التعليمية، الدورات التدريبية). ووفقاً لذلك، تم تصميم استبانة بالرجوع للدليل الاجرائي والتنظيمي للتربية الخاصة، تكونت عينة الدراسة من ٢٩٤ معلم ومعلمة في معاهد وبرامج التربية الخاصة في مدينة الرياض، وأسفرت النتائج عن وجود معوقات بدرجة مرتفعة في تطبيق الدليل التنظيمي للتربية الخاصة بمعاهد وبرامج الدمج بالمدارس الحكومية مرتبة تنازلياً وفقاً للتسلسل التالي التقييم

والتشخيص، يليها التدخل المبكر، ثم الأنظمة الإدارية فآلية تقويم طلاب التربية الخاصة يليها القبول والأهلية، ثم الخطط التعليمية، وأخيراً الشراكة بين المدرسة والأسرة. كما ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الدليل التنظيمي للتربية الخاصة في معاهد وبرامج الدمج بالمدارس الحكومية تعود لاختلاف النوع سواءً ذكوراً، أو إناثاً لصالح الإناث. وكذلك لاختلاف الدورات التدريبية لصالح الذين لم يحصلوا على دورات تدريبية. في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الدليل التنظيمي للتربية الخاصة في معاهد وبرامج الدمج بالمدارس الحكومية تعزى لطبيعة العمل، أو البيئة التعليمية، أو التخصص. وفي ضوء تلك النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات التي يمكن أن تسهم في التغلب على معوقات تطبيق الدليل الاجرائي والتنظيمي لمعاهد وبرامج التربية الخاصة.

وقام السلامة (٢٠١٦) بدراسة هدفت إلى الكشف عن واقع الالتزام بالقواعد التنظيمية في معاهد وبرامج الطلاب الصم وضعاف السمع في المرحلة الابتدائية، وركزت على عدة عناصر مهمة في تعليمهم، وتأهيلهم ك (التقييم والتشخيص، البرامج التربوية الفردية، البرامج الانتقالية لما بعد المرحلة الثانوية، التقويم التربوي والمتابعة). تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك بتوزيع استبانة لجميع المشاركين في الدراسة (٤٣٥)، حيث استجاب فقط ٣٨٦ من العاملين في هذه المعاهد والبرامج الخاصة بالصم وضعاف السمع. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن التزام العاملين بالقواعد التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، كما أن درجة التزامهم بالقواعد التنظيمية فيما يتعلق بالتقييم والتشخيص جاءت في المرتبة الأولى، تليها التقويم التربوي والمتابعة، ثم البرامج التربوية الفردية، ومن ثم البرامج الانتقالية للأشخاص الصم وضعاف السمع في المرحلة الابتدائية في تلك المعاهد والبرامج. وأخيراً أشارت النتائج إلى وجود عدة فروق بين المستجيبين لصالح عينة الإناث، الخبرة لأكثر من عشر سنوات، وللحاصلين على دورات تدريبية. ومن أبرز التوصيات لهذه الدراسة هو أهمية متابعة الالتزام بالأنظمة المتبعة في معاهد وبرامج التربية الخاصة بالصم وضعاف السمع، والتعرف على المشكلات، وسبل تطوير البيئة المدرسية التي تساعد على الالتزام بهذه القواعد التنظيمية.

قام الفنتوخ (٢٠١٥) بدراسة هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ومقترحات تطويرهما من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمدينة الرياض. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقام بتصميم استمارة الاستبيان توزيعها على مشرفي الإدارة المدرسية بمدينة الرياض البالغ عددهم (٤١) مشرف، في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٤-١٤٣٥هـ، وكان من أبرز نتائجها أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على معوقات تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي في مدارس التعليم العام، وأبرز المعوقات الإدارية: ضعف التنسيق بين الوزارة والمديرية العامة للدفاع المدني فيما يختص بالأمن والسلامة، عدم كفاية أدوات ضبط الأداء العام للمدرسة الواردة بالدليل، وتطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي قبل تهيئة

الميدان. وأبرز المعوقات الفنية: استمارة متابعة المشرف للمدرسة تقيس جوانب جزئية ينتفي معها القياس بشكل كامل، خلو الدليل من الإجراءات الجزائية لمن يخالف بنوده، افتقاد الدليل لبطاقة تقويم جميع العاملين في المدرسة. كما أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً على مقترحات تطوير تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي في مدارس التعليم العام.

وأجرى العمار (٢٠١٥) دراسة هدفت للتعرف على وعي مديرات المدارس، ومعلمات صعوبات التعلم حيال القواعد التنظيمية لبرامج صعوبات التعلم في المدارس الحكومية. حيث تم استخدام المنهج الوصفي؛ لمناسبته لأهداف الدراسة، وتم توزيع الاستبانة لعدد (٣٣٩) مديرة ومعلمة، وتم اختيار (٩٨) منهن كعينة عشوائية للدراسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود وعي من قبل مديرات، ومعلمات صعوبات التعلم بالقواعد التنظيمية لبرامج صعوبات التعلم في المدارس الحكومية وتطبيقها بشكل ملائم، وكذلك وجود فروق بين المستجيبات حيال وعيهم لصالح معلمات صعوبات التعلم، وعدم وجود فروق بينهم فيما يتعلق بتطبيق القواعد التنظيمية الخاصة ببرامج صعوبات التعلم. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات مهمة، أبرزها تضمين بعض المقررات في مرحلة البكالوريوس في التربية الخاصة بالجامعات بالقوانين والتشريعات للأفراد ذوي الإعاقات، وكذلك عمل دورات، وورش عمل خاصة بآلية تطبيق القواعد التنظيمية لبرامج صعوبات التعلم في المدارس الحكومية.

دراسة الشوبكي (٢٠١٣) هدفت إلى تقويم دليل منهاج رياض الأطفال للتربية الحركية من وجهة نظر المعلمات في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة من وجهة نظر المعلمات في ضوء المتغيرات (المؤهل العلمي والخبرة والسلطة المشرفة). وتكونت عينة الدراسة من (٧٥) معلمة رياض الأطفال، استخدمت الباحثة استبانة كأداة لجمع البيانات اشتملت على (٥٢) فقرة موزعة على (٤) مجالات و هي : (النتائج التعليمية، المحتوى، الاستراتيجيات التدريسية و استراتيجيات التفوهم وأدوات)، وقد توصلت الدراسة إلى أن تقديرات معلمات رياض الأطفال جاءت بدرجة مرتفعة على جميع مجالات الدراسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقويم دليل منهاج رياض الأطفال للتربية الحركية من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي والسلطة المشرفة)، دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة في مجال النتائج التعلمية ولصالح الخبرة (من ٥- أقل من عشر سنوات).

وقام القريني (Alquraini, 2013) بدراسة هدفت إلى اكتشاف عن العقبات في تطبيق القواعد التنظيمية لمعاهد وبرامج التربية الخاصة، وتقديم العديد من التوصيات الخاصة بتطوير هذه الأنظمة المتبعة في هذه المعاهد والبرامج. حيث أشارت النتائج إلى قصور في آلية التطبيق، وذلك في عدة عناصر كـ (المكان التربوي للأفراد ذوي الإعاقات، والخدمات المساندة، وإجراءات القياس والتقييم، والتقنية المساعدة، الخدمات الانتقالية، خدمات التدخل المبكر)، أكدت الدراسة على أهمية تطوير البنود المنصوص عليها في القواعد التنظيمية، وأشارت إلى أهمية تطوير نظام المساعدة لمعاهد وبرامج

التربية الخاصة؛ وذلك من أجل تحسين نوع وجودة خدمات التربية الخاصة والمساندة للأفراد ذوي الإعاقة.

وأجرى نيدتو NDETO (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى مدى فعالية القواعد المدرسية في تعزيز الانضباط في المدارس الثانوية العامة في شعبة كانغونو بمقاطعة ماشاكوس في كينيا. وقد استخدم تصميم المسح الوصفي لدراسة فعالية قواعد المدرسة في تعزيز الانضباط. وكان السكان المستهدفون لهذه الدراسة يتألفون من جميع المدارس الثانوية العامة في مقاطعة كانغونو. وقد شمل إطار العينة (٧) مدارس ثانوية عامة و(١٤٠) طالبا وطالبة و(٢١) معلما و(٧) نواب مدرء ومدرسين. وكانت أدوات الدراسة استبيانات للطلاب ومعلمي الصف ونائب رئيس المعلمين وأدلة مقابلة لقادة الطلاب ومدرء المدارس. وقد تم التأكد من أدوات البحث من قبل مختصين ومشرفين في الجامعة الكاثوليكية في شرق أفريقيا. تم قياس موثوقية الاستبانات بمعامل ارتباط بيرسون الذي تم حسابه بمساعدة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). تم استخدام التحليل الوصفي مثل الترددات والنسب المئوية في عرض البيانات. وكشفت نتائج الدراسة أن الطلاب لم يشاركوا بشكل كاف في صياغة القواعد واللوائح المدرسية على الرغم من أنهم شاركوا بشكل كبير في تنفيذ هذه اللوائح. وكشفت النتائج أيضا أن الطلاب كانوا إيجابيين حول تطبيق القواعد واللوائح المدرسية. كانوا على استعداد لتنفيذها وتطبيقها، كما أنهم على دراية بقيمتها الجوهرية في الحياة اليومية وتعزيز الانضباط.

وقام جريسون وليب Grissom & Loep (٢٠١١) بدراسة هدفت إلى تحديد المهارات الضرورية لقائد المدرسة، واللازمة لتحقيق أهداف العملية التعليمية، وذلك من وجهة نظر قائدي المدارس ومساعدتهم والمعلمين وأولياء الأمور في عدد من مدارس ولاية ميامي الأمريكية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأعد الباحثان استبانة تم تطبيقها على عينة من قائدي المدارس ومساعدتهم، وتوصلت الدراسة إلى تحديد عدد من تلك المهارات، وجاءت على النحو التالي : مهارات خاصة بإدارة العملية التعليمية داخل وخارج قاعات الدراسة، ومهارات خاصة ببناء علاقات داخلية مع العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين وطلبة المدرسة، والمهارات التنظيمية والإدارية، ومهارات العمل مع المجتمع المحلي .

وأجرى اولانروجو وآخرون Olanrewaju et al (٢٠١١) دراسة هدفت إلى دراسة الدليل التنظيمي للمدارس الخاصة التي تخدم الأسر المنخفضة الدخل في نيجيريا. وباستخدام مجموعة من البيانات الكمية والنوعية، نلاحظ أن المدارس الخاصة في نيجيريا تواجه لوائح واسعة تنظم جميع جوانب الأعمال المدرسية الخاصة، وخلصت الدراسة إلى أن هذه اللوائح لم تطبق على أرض الواقع حيث يوجد بعض القيود التي تحول دون تحقيق المعايير التنظيمية تتجاوز سلطة المدارس الخاصة التي تخدم الأسر ذات الدخل المنخفض. وهناك أيضا التزامات مالية متعددة يتعين على المدارس دفعها

لذلك، اقترحت الدراسة أن تكون البيئة التنظيمية أكثر سهولة ويسهل سهولة الدخول والخروج دون بالضرورة زيادة تكلفة.

وأجرى الخزاعلة (٢٠١٠) دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على تقويم دليل استراتيجيات التقويم لأهدافه، ومحتواه، والطرق والصعوبات والمشكلات من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي المدارس في مديرية تربية قصبه المفرق. واستخدم المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين ومعلمي المدارس في مديرية تربية قصبه المفرق لعام ٢٠٠٨/٢٠٠٩، واستخدم الاستبانة أداة للدراسة. وتوصلت إلى: أن دليل استراتيجيات التقويم وأدواته قدم رؤية واضحة لأهداف الدليل من وجهة نظرهم، وأن أكثر الصعوبات التي واجهت تطبيقه هي كثرة الأعباء اليومية في العمل للمشرفين والمعلمين، وعدم ملائمة أوقات عمل الدورات الخاصة بالدليل. وأوصت بقيام الوزارة بعمل دورات تدريبية وندوات تتعلق بالدليل واستراتيجيات التقويم الحديثة.

وأجرى العبسي (٢٠٠٤) دراسة هدفت الدراسة إلى بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية، وإلى الواقع التخطيطي الحالي في المدارس الثانوية الأردنية. واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس الثانوية الحكومية والخاصة وعددها (١١٢٧) وتم اختيار (٤٣٠) مدرسة في عام ٢٠٠٢، واستخدم الاستبانة أداة للدراسة. وتوصلت إلى النتائج التالية: أن الجهة البانية للخطة تمثلت في جميع الأطراف ذات الاهتمام بالمدرسة، وأن اعتماد المدرسة لبناء خطتها على فريق تخطيطي برئاسة مدير المدرسة كان بنسبة ١% فقط، كما بينت النتائج الحاجة إلى توفير دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية.

وأجرى حجازي (٢٠٠٠) دراسة هدفت إلى التعرف على تقويم دليل معلم التربية الرياضية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الشرقية، وأبرز نقاط القوة والضعف، وتقديم عدد من الاقتراحات. واستخدم المنهج المسحي الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي التربية الرياضية الذين لا تقل خبرتهم التدريسية عن (٥) سنوات خلال العام ١٩٩٨/١٩٩٩ والبالغ عددهم (٨٠) معلمًا واستخدم الاستبانة، والمقابلة الشخصية، والملاحظة أدوات للدراسة. ونتج عنها: أن صياغة الأهداف غير واضحة لأنها مصاغة بطريقة مركبة، وقصور الإمكانيات المتاحة لتنفيذ الدليل، وأن الدليل يحد من نشاط المعلم على الابتكار والإبداع، وأيضًا قصور في مدى تحقيق الدليل للأهداف.

وأجرى كونجسروا وكوسيل Cunningsworth and Kusel (١٩٩١) دراسة هدفت إلى التعرف على دور أدلة المعلمين ووظيفتها، وطرق استخدامها في القاعة التدريسية، وعملية تقويمها. وأكدت الدراسة على أهمية أدلة المعلمين وخصوصًا للمعلمين ذوي الخبرة التدريسية القليلة، وأن توافرها يزيد من المساهمة في الوصول إلى مستوى مرتفع، وأن هذه الأدلة تستحق البناء الحذر والتقييم المتأن.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من العرض السابق أن أهمية الأدلة التنظيمية في العمل والتي اشارت لها دراسة كلا من دراسة العمار (٢٠١٥)، ودراسة "NDETO" (٢٠١٣)، ودراسة الشويكي (٢٠١٣)، ودراسة جريسوم وليب "Grissom & Loep" (٢٠١١)، ودراسة "Olanrewaju et al" (٢٠١١)، ودراسة الخزاعلة (٢٠١٠)، ودراسة العبسي (٢٠٠٤)، ودراسة حجازي (٢٠٠٠)، وكذلك اشارت بعض الدراسات الى وجود معوقات تواجه تطبيق الأدلة بوجه عام وفي المدارس بوجه خاص مثل دراسة المالكي (٢٠١٧)، دراسة الفنتوخ (٢٠١٥)، ودراسة القريني (٢٠١٣)، ومن خلال عرض الدراسات السابقة تبين ان بناء الأدلة التنظيمية في المؤسسات لها أهمية كبيرة، كما ان هناك معوقات تواجه عمليات التغيير التنظيمي بصفة عامة وتواجه تطبيق الأدلة بصفة خاصة، وبذلك تتلاقى الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التركيز على الأدلة التنظيمية والاجرائية وفي المعوقات التي تواجه تطبيقها وقد كان للدراسات السابقة أثر كبير في بناء هذه الدراسة، وتسجيل جوانب الاستفادة، وأهم ما تتميز به هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة التي تم عرضها، استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية من خلال بناء فكرة الدراسة الحالية وهي معوقات تطبيق الدليل الإجرائي والتنظيمي وسبل مواجهتها من وجهة نظر قادة مدارس محافظة المخوة، وقد ساعدت هذه الدراسات الباحث في اختيار منهج الدراسة، وبناء الاستبانة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات والتعرف على نوع المعالجات الإحصائية المتبعة، أما أ الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة المعروضة بتناولها موضوعا على جانب كبير من الأهمية حيث تعتبر هذه الدراسة في-حدود علم الباحث- من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع معوقات تطبيق الدليل الإجرائي والتنظيمي وسبل مواجهتها من وجهة نظر قادة مدارس محافظة المخوة.

منهج الدراسة وإجراءاتها

يشتمل هذا الجزء على منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداتها، وإجراءاتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

منهج الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (عبيدات وآخرون، ١٩٨٧: ص١٨٧).

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس الحكومية بنين وبنات في محافظة المخوة والبالغ عددهم (٢١٢) قائداً وقائدة، وفقاً لإحصائيات إدارة التعليم في محافظة المخوة للعام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ (إدارة تعليم محافظة المخوة، ١٤٣٩ هـ). والجدول (١) يوضح إحصائية مجتمع الدراسة حسب المرحلة الدراسية ومكاتب التعليم بمحافظة المخوة للعام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ.

عينة الدراسة:

نظراً لصغر حجم العينة تم اختيار مجتمع البحث كاملاً، بعد استبعاد العينة الاستطلاعية التي بلغت (٣٠) قائداً وقائدة، وقد بلغت العينة النهائية ١٦٤ قائداً وقائدة، وجدول (١) يوضح توزيع عينة الدراسة على متغيراتها.

جدول (١) خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
النوع	ذكر	85	52%
	انثى	79	48%
	المجموع	164	100%
الدورات التدريبية	أقل من خمس دورات تدريبية	147	90%
	خمس دورات تدريبية فأكثر	17	10%
	المجموع	164	100%

يتضح من الجدول (١) أن نسبة قادة مدارس محافظة المخوة من الذكور والإناث متقاربة، حيث بلغت نسبة القادة من الذكور ٥٢% ومن الإناث ٤٨%، كما تبين أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة من قادة المرحلة الابتدائية حيث مثلت نسبتهم ٥٦%، فيما بلغت نسبة قادة المرحلة المتوسطة ٣٠%، وقادة المرحلة الثانوية بلغت نسبتهم ١٤%، وقريبة من نسبتهم في مجتمع الدراسة كما تبين من الجدول السابق أن أكثر من ثلثي أفراد عينة البحث لديهم أقل من عشر سنوات خبرة في مجال القيادة التربوية بنسبة مئوية بلغت ٨٥%، بينما بلغت نسبة قادة مدارس محافظة المخوة ممن لديهم أكثر من ١٠ سنوات خبرة في مجال القيادة التربوية ١٥%، وقد تبين أن غالبية أفراد البحث حصلوا على أقل من خمس دورات تدريبية ما نسبته ٩٠% من أفراد عينة البحث، فيما حصلت النسبة الباقية البالغة ١٠% على خمس دورات تدريبية فأكثر، كما تبين أن قادة مدارس محافظة المخوة ممن لديهم مؤهلات بكالوريوس فأقل بلغت نسبتهم ٩٦%، فيما اتضح أن ٤% من قادة مدارس محافظة المخوة لديهم مؤهلات أعلى من البكالوريوس.

متغيرات الدراسة

تناولت الدراسة المتغيرات الآتية:

المتغيرات الديموغرافية : النوع، وله فئتان: (ذكور، اناث).

الدورات التدريبية ولها مستويان: (أقل من ١٠ دورات، ١٠ دورات فأكثر).

المتغير التابع: درجة توافر معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي لمدارس التعليم العام.

أدوات البحث:

تم تصميم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري، والدراسات السابقة ومنها دراسة الفتوخ (٢٠١٥)، ودراسة المالكي (٢٠١٧)، ودراسة القريني (٢٠١٣)، ودراسة الخزاعلة (٢٠١٠)، ودراسة العمار (٢٠١٥)، وتكونت الأداة من جزئين الجزء الأول: ويتضمن المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتشمل (النوع، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة في القيادة التربوية، الدورات التدريبية، المؤهل العلمي)، الجزء الثاني: استبانة مكونة من (٥٥) فقرة وموزعة على محورين أجزاء، يتناول المحور الأول الفقرات المتعلقة بمعوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي ويتكون من (٣٥) فقرة موزعة على مجالين، المجال الأول: المعوقات الإدارية ويحتوي على (١٦) فقرة، المجال الثاني: المعوقات الفنية ويحتوي على (١٩) فقرة، والمحور الثاني يتناول الفقرات المتعلقة بسبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي ويتكون من (٢٠) فقرة موزعة على مجالين، المجال الأول سبل مواجهة المعوقات الإدارية ويتكون من (٨) فقرات، المجال الثاني سبل مواجهة المعوقات الفنية ويتكون من (١٢) فقرة، وتم تدرج أداة الدراسة تدرجاً خماسياً حسب مقياس ليكرت الخماسي وعلى النحو الآتي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين هما: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وصدق البناء الداخلي لأداة الدراسة.

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة)، بعرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم ومناهج وطرق التدريس في جامعة الباحة وجامعة أم القرى وعددهم (١٣) محكماً، ملحق رقم (١)، وذلك للحكم على مدى وضوح الصياغة اللغوية للعبارات، وإبداء رأيهم في أدوات الدراسة من حيث ملائمة الفقرات، وانتمائها للمجالات التي وضعت فيها، وكذلك اقتراح ما يروونه مناسباً، وقد تم تحليل نتائج التحكيم، وإجراء التعديل لبعض فقرات الاستبانة في ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم وإعادة ترتيب بعضها، وبذلك تم استخراج أدوات الدراسة بصورتها النهائية.

صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة:

قام الباحث بحساب صدق الأداة الداخلي، وذلك باستخدام طريقة الصدق البنائي، والتي تعتمد على حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، تبعاً لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية من مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك. أ- صدق البناء الداخلي لفقرات مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لكل مجال. تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه الفقرة كما في الجدول رقم (٢):

جدول (٢) معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين الفقرة والمحور التي تنتمي إليه

المحور الأول معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي									
المجال الثاني: المعوقات الفنية					المجال الأول: المعوقات الإدارية				
ر		ر	م	ر	م	ر		ر	م
.806**	33	.725**	25	.701**	17	.758**	9	.586**	1
.793**	34	.857**	26	.727**	18	.769**	10	.610**	2
.698**	35	.805**	27	.641**	19	.648**	11	.445*	3
		.749**	28	.838**	20	.623**	12	.488**	4
		.824**	29	.813**	21	.679**	13	.590**	5
		.689**	30	.641**	22	.688**	14	.748**	6
		.708**	31	.659**	23	.660**	15	.754**	7
		.798**	32	.802**	24	.638**	16	.758**	8
المحور الثاني: سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي									
المجال الثاني: سبل مواجهة المعوقات الفنية					المجال الأول: سبل مواجهة المعوقات الإدارية				
ر		ر	م	ر	م	ر		ر	م
.845**	17	.854**	13	.894**	9	.905**	5	.670**	1
.870**	18	.857**	14	.844**	10	.946**	6	.791**	2
.847**	19	.850**	15	.848**	11	.917**	7	.881**	3
.805**	20	.794**	16	.818**	12	.911**	8	.893**	4

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يتضح من بيانات جدول (2) أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وتراوح بين (-0.946 و ٠.٤٤٥) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، فيما يتعلق بالمحور الأول: معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية

للمجال الأول والذي يقيس المعوقات الإدارية ما بين (0.769 - 0.445)، وقد تراوحت لمجال المعوقات الفنية ما بين (0.857 - 0.641)، أما فيما يتعلق بالمحور الثاني: سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي قد تراوحت معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمجال الثاني والذي يقيس سبل مواجهة المعوقات الإدارية ما بين (0.946 - 0.670)، وقد تراوحت لمجال سبل مواجهة المعوقات الفنية ما بين (0.894 - 0.794)، وهذه النتيجة تشير إلى صدق البناء الداخلي لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الأداة، وأن الفقرات ذات علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً، وقد تبين جميع الفقرات مرتبطة مع المجال التي تنتمي اليه عند مستوى ٠.٠٥ ومستوى ٠.٠١ مما يعني ان الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

ب- صدق البناء الداخلي لمجالات الاستبانة:

تم حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لمجالات المحور مع الدرجة الكلية للمحور تبعاً لاستجابات أفراد العينة كما في جدول (3):

جدول (٣) معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين المجال والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي له المجال

المحور الأول معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي			
معامل بيرسون	رقم الفقرة	عدد الفقرات	المجالات
.963**	1-16	16	المجال الأول: المعوقات الإدارية
.975**	17-35	19	المجال الثاني: المعوقات الفنية
المحور الثاني: سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي			
.970**	1-8	8	المجال الأول: سبل مواجهة المعوقات الإدارية
.958**	9-20	12	المجال الثاني: سبل مواجهة المعوقات الفنية

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يتضح من بيانات جدول (3) أن قيم معاملات الارتباط لمجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي له كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط للدرجة الكلية للمحور الأول: معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي ما بين (0.975 - 0.963)، وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، وجميعها قيم موجبة. حيث بلغ معامل الارتباط لمجال المعوقات الإدارية (0.963)، ولمجال المعوقات الفنية (0.975)، كما يلاحظ أن أعلى ارتباط كان بين مجال المعوقات الفنية والدرجة الكلية للمحور بمعامل ارتباط بلغ (0.975)، أما فيما يتعلق بالمحور الثاني: سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي فقد تراوحت معاملات

الارتباط للدرجة الكلية للمحور (0.958 - 0.970)، حيث بلغ معامل الارتباط لمجال سبل مواجهة المعوقات الإدارية (0.970)، ولمجال سبل مواجهة المعوقات الفنية (0.958)، كما يلاحظ أن أعلى ارتباط كان بين مجال سبل مواجهة المعوقات الإدارية والدرجة الكلية للمحور بمعامل ارتباط بلغ (0.970)، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الأداة، وأن المجالات ذات علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بالمحور الذي تنتمي إليه.

ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الاتساق الداخلي معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للتأكد من ثبات الاتساق الداخلي كما في الجدول التالي:

جدول (٤) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للتأكد من ثبات الأداة

م	المجال	عدد الفقرات	رقم الفقرة	معامل ألفا كرونباخ
1	المجال الأول: المعوقات الإدارية	16	1-16	0.908
2	المجال الثاني: المعوقات الفنية	19	17-35	0.957
المحور الأول معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي				
1	المجال الأول: سبل مواجهة المعوقات الإدارية	8	1-8	0.952
2	المجال الثاني: سبل مواجهة المعوقات الفنية	12	9-20	0.963
المحور الثاني: سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي				
		20	1- 20	0.957

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، فقد بلغت قيمة معامل الفاكرونباخ (Cronbach's alpha) للمحور الأول: معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي (0.966)، كما تراوحت قيمة معامل ألفا لمجالات المحور الأول ما بين (0.908 - 0.957)، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لمجال المعوقات الإدارية (0.908)، ولمجال المعوقات الفنية (0.957)، وقد بلغت قيمة معامل الفاكرونباخ (Cronbach's alpha) للمحور الثاني: سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي (0.957)، كما تراوحت قيمة معامل ألفا لمجالات المحور الثاني (0.952 - 0.963)، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لمجال سبل مواجهة المعوقات الإدارية (0.952)، ولمجال سبل مواجهة المعوقات الفنية (0.963)، وجميعها قيم مرتفعة للثبات، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة كبيرة جداً من الثبات ويمكن الوثوق في نتائجها.

الصورة النهائية لأداة الدراسة:

وقد أصبحت الأداة بصورتها النهائية وبعد إجراءات التحقق من الصدق والثبات مكونة من (٥٥) فقرة وموزعة على محورين أجزاء، يتناول المحور الأول الفقرات المتعلقة بمعوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي ويتكون من (٣٥) فقرة موزعة على مجالين، المجال الأول: المعوقات الإدارية ويحتوي على (١٦) فقرة، المجال الثاني: المعوقات الفنية ويحتوي على (١٩) فقرة، والمحور الثاني يتناول الفقرات المتعلقة بسبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي ويتكون من (٢٠) فقرة موزعة على مجالين، المجال الأول سبل مواجهة المعوقات الإدارية ويتكون من (٨) فقرات، المجال الثاني سبل مواجهة المعوقات الفنية ويتكون من (١٢) فقرة.

وتم تدرج أداة الدراسة تدريجاً خماسياً حسب مقياس ليكرت الخماسي وعلى النحو الآتي:
(عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

إجراءات تطبيق أداة الدراسة

قام الباحث باتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيق دراسته الميدانية على النحو التالي:

- ١- الاطلاع على الإطار النظري، والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة.
- ٢- بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات.
- ٣- الحصول على خطاب إفادة من كلية التربية - جامعة الباحة للجهات ذات العلاقة بموضوع البحث (تعليم محافظة المخوة).
- ٤- توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة المتمثلة في قادة ومعلمي المدارس الحكومية بمحافظة المخوة.
- ٥- جمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة ثم تفرغ البيانات في ذاكرة الحاسوب.
- ٦- تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- ٧- تقديم نتائج الدراسة وفق أسئلتها وأهدافها.
- ٨- كتابة تقرير الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

- سوف يتم الاعتماد على برنامج spss في تحليل البيانات وذلك لحساب:
- معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الأداة.
- معامل الفايرونيباخ للتأكد من ثبات الأداة.
- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث.
- المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الثاني والرابع والخامس.
- اختبار (ت) Independent Sample T-Test للإجابة على السؤال الثاني والرابع واختبار

الفروق في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً إلى متغيرات (النوع، الدورات التدريبية).

نتائج الدراسة مناقشتها وتفسيرها

تم في هذا الجزء عرض مجموعة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية والمتعلقة بدرجة توافر معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي وسبل مواجهتها، من وجهة نظر قادة مدارس محافظة المخوة، كما تمت مناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة وطبيعة عينتها.

نتائج السؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:

ما درجة توافر معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي لمدارس التعليم العام من وجهة نظر قادة مدارس محافظة المخوة؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل مجال من المجالات وعلى المحور ككل كما هو مبين في الجدول (٥):

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالاتها وعلى الاستبانة ككل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

ترتيب المجال في الاستبانة	المجال	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	المجال الأول: المعوقات الإدارية	164	4.09	0.431	1	عالية
2	المجال الثاني: المعوقات الفنية	164	3.99	0.491	2	عالية
	الدرجة الكلية لمحور معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي	164	4.04	0.425		عالية

يتضح من جدول (٥) أن معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي لمدارس التعليم العام متوفرة بدرجة عالية بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٤) وانحراف معياري قدره (٠.٤٢٥) حيث جاءت المعوقات الإدارية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٩)، وانحراف معياري قدره (٠.٤٣١) وذلك من وجهة نظر قادة المدارس الحكومية بمحافظة المخوة، فيما جاءت المعوقات الفنية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٩) وانحراف معياري قدره (٠.٤٩١).

ويعزو الباحث هذه النتيجة المرتفعة إلى حداثة الدليلين الإجرائي والتنظيمي، وما يتطلبه من مهارة كبيرة في تنفيذ الإجراءات الإدارية والفنية المنصوص عليها في الدليلين، إضافة إلى كثرة المهام والمسؤوليات المكلف بها قادة المدارس، بما يتطلب المزيد من التدريب على تنفيذ الإجراءات.

كما يمكن تفسير ذلك إلى اهتمام القادة بالتحصيل الدراسي عن باقي الأنشطة والبرامج التي نصت عليها الأدلة، حيث يقوم يتم تقييم المعلمين على درجة التحصيل الدراسي للطلاب ولذا لا تجد البرامج الأخرى الاهتمام الكافي من المعلمين مما يجعله ان يقضي وقت أطول في سبيل تحسين

التحصيل الدراسي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة المالكي (٢٠١٧) التي توصلت إلى وجود معوقات بدرجة مرتفعة في تطبيق الدليل الاجرائي والتنظيمي، كما تتفق جزئيا مع دراسة السلامة (٢٠١٦) التي توصلت إلى ان قادة المدارس ملتزمون بالقواعد التنظيمية بدرجة متوسطة، كما تتفق مع دراسة الفنتوخ (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على معوقات تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي في مدارس التعليم العام، كما تتفق مع نتائج دراسة القريني (Alquraini, 2013) التي توصلت إلى وجود قصور في تطبيق القواعد التنظيمية، كما تتفق جزئيا مع دراسة الديحاني (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام متوسطة.

ولتحليل متغيرات الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي في المدارس الحكومية بمحافظة المخوة على مستوى مجالي معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي في المدارس الحكومية لدى قادة مدارس محافظة المخوة كالآتي:

المجال الأول: المعوقات الإدارية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات المجال الأول " المعوقات الإدارية "، وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازليا، كما هو مبين بالجدول (٦):

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات

مجال المعوقات الإدارية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
٢	تعدد اللجان والمجالس المدرسية في الدليلين.	4.19	0.758	1	عالية
١	كثرة المهام المسندة لقائد المدرسة في الدليلين.	4.18	0.919	2	عالية
٤	عدم تناسب مسؤوليات القيادة المدرسة في الدليلين مع الصلاحيات الممنوحة لها.	4.18	0.777	3	عالية
٧	ضعف ملائمة بيئة بعض المدارس وإمكاناتها لتطبيق كل ما ورد بالدليلين.	4.16	0.836	4	عالية
٨	ضعف توافر الأبنية والمرافق المدرسية التي تحقق متطلبات الدليلين.	4.15	0.853	5	عالية
٦	قصور الهيكل الإداري والتنظيمي للمدرسة الذي يساعد في تطبيق الدليلين.	4.15	0.777	6	عالية
١٢	الاختلاف حول معايير تقييم المعلمين بين ما يطبقه المشرف التربوي	4.12	0.882	7	عالية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
	وما ورد بالدليلين.				
١٠	ضعف وضوح العلاقة المهنية بين المشرف التربوي وقائد المدرسة في الدليلين.	4.10	0.838	8	عالية
١٥	ضعف تعاون أولياء أمور الطلاب مع القيادة المدرسية.	4.09	0.864	9	عالية
١٦	ضعف حماس الطالب للمشاركة في اللجان المنصوص عليها في الدليلين.	4.05	0.961	10	عالية
١٣	ضعف مراعاة الدليلين لكثافة المعلمين في المدرسة.	4.04	0.922	11	عالية
١١	قلة زيارات المشرف التربوي للمدرسة وتوضيح متطلبات تطبيق الدليلين.	4.02	0.903	12	عالية
٣	تداخل بعض المهام في الدليلين مع اللوائح التربوية والتعليمية والمدرسية.	3.98	0.816	13	عالية
٥	ضعف حماس بعض قادة المدارس نحو تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي.	3.96	0.843	14	عالية
١٤	نقص التأهيل المهني للمعلم فيما يتعلق بالمهام الادارية.	3.93	0.921	15	عالية
٩	ضعف مراعاة الدليلين لاحتياجات المدارس الأساسية من بنية تحتية	3.93	0.956	16	عالية
	الدرجة الكلية لمجال المعوقات الادارية	4.09	0.431		عالية

يتبين من جدول (٦) أن جميع الفقرات الستة عشر جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة توافر (عالية)، وتشير المتوسطات الحسابية إلى توافر مجال " معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي الادارية" لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة المخوة من وجهة نظر القادة بدرجة (عالية)، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المجال والذي بلغ (٤.٠٩). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١) "تعدد اللجان والمجالس المدرسية في الدليلين." بمتوسط حسابي (٤.١٩) وانحراف ومعيارى (٠.٧٥٨)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثانية الفقرة (٢) "كثرة المهام المسندة لقائد المدرسة في الدليلين." بمتوسط حسابي (٤.١٨) وانحراف ومعيارى (٠.٩١٩)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (٣) "عدم تناسب مسؤوليات القيادة المدرسة في الدليلين مع الصلاحيات الممنوحة لها." بمتوسط حسابي (٤.١٨) وانحراف ومعيارى (٠.٧٧٧)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الرابعة عشر الفقرة (١٤) "ضعف حماس بعض قادة المدارس نحو تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي." بمتوسط حسابي (٣.٩٦) وانحراف ومعيارى (٠.٨٤٣)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (١٥) "نقص التأهيل المهني للمعلم فيما يتعلق بالمهام الادارية." بمتوسط حسابي (٣.٩٣) وانحراف ومعيارى (٠.٩٢١)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (١٦) "ضعف مراعاة الدليلين لاحتياجات المدارس الأساسية من بنية تحتية" بمتوسط حسابي (٣.٩٣) وانحراف ومعيارى (٠.٩٥٦)، ودرجة ممارسة

عالية.

ويمكن تفسير هذه النتائج المرتفعة في المعوقات الإدارية التي تواجه قادة المدارس في تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي إلى أن العديد من المهام المنصوص عليها في الدليلين غير واضحة لكثير من القادة، وكذلك عدم القدرة على تنظيم تعدد اللجان والادوار ويؤكد على ذلك ان من أولى المعوقات التي تواجه القادة والتي احتلت المرتبة الأولى هي تعدد اللجان والمجالس المدرسية في الدليلين، وكثرة المهام المسندة لقائد المدرسة في الدليلين، وعدم تناسب مسؤوليات القيادة المدرسة في الدليلين مع الصلاحيات الممنوحة لها، إضافة على ضعف ملائمة بيئة بعض المدارس وإمكاناتها لتطبيق كل ما ورد بالدليلين، وضعف توافر الأبنية والمرافق المدرسية التي تحقق متطلبات الدليلين، مما يعني أن تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي في المدارس يحتاج إلى المزيد من الإجراءات الإضافية، بداية من تدريب القادة على طريقة تنفيذ القرارات والبندود التي تضمنها الدليلين ومن ثم تهيئة البيئة المدرسية لتلائم المتطلبات المنصوص عليها في الدليلين.

كما يمكن تفسير ذلك في ضوء ما يتطلبه تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي من أوقات إضافية لترتيب وتنظيم جميع المناشط والإجراءات والبرامج المختلفة، والتي قد تحتاج إلى مهارات إدارية لتطبيقها قد لا تتوفر لدى القادة الا بالتدريب عليها ومنها طريقة اختيار اللجان وفق التخصصات المختلفة فقد يتم اختيار اللجان المدرسية وفق نصاب الحصص لدى المعلمين دون مراعاة تخصص المعلم الذي يشرف على اللجنة المعنية، ومن هنا يأتي عبا إضافي على قادة المدارس وهي تدريب المعلمين والقائمين على اللجان على طريقة إدارة اللجان وتطبيق الإجراءات المختلفة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة المالكي (٢٠١٧) التي توصلت إلى جود معوقات ادارية بدرجة مرتفعة في تطبيق الدليل الاجرائي والتنظيمي. كما تتفق مع دراسة الفنتوخ (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على معوقات تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي في مدارس التعليم العام.

المجال الثاني: المعوقات الفنية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات المجال الثاني " المعوقات الفنية "، وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازليا، كما هو مبين بالجدول (٧):

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات

مجال المعوقات الفنية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب التوافر	درجة
٢٧	ضعف التخطيط المشترك بين المشرف وقائد المدرسة لتحقيق أهداف	4.15	0.826	1	عالية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
	الإشراف المباشر .				
٣٣	ضعف مشاركة جميع أعضاء المجتمع المدرسي في اتخاذ القرارات داخل المدرسة.	4.12	0.856	2	عالية
١٩	ضعف مهارات تفويض السلطة لدي بعض القيادات المدرسية	4.12	0.912	3	عالية
٢٦	عدم قناعة بعض قادة المدارس بأهداف آلية الإشراف المباشر الواردة في الدليلين .	4.12	0.889	4	عالية
٢٩	محدودية الصلاحيات التنفيذية لقائد المدرسة تمثل عائقاً أمام تطبيق الدليلين .	4.07	0.873	5	عالية
٣٥	ضعف المشاركة المجتمعية في أنشطة المدرسة المختلفة.	4.06	0.905	6	عالية
٢٥	ضعف الانسجام بين الأهداف المرجو تحقيقها من الدليلين ومتطلبات العمل المدرسي اليومي	4.05	0.908	7	عالية
٢٤	قلة تدريب المعلمين على المهام الإدارية يمثل معوقات لتطبيق الدليلين .	4.05	0.857	8	عالية
١٧	قلة البرامج التدريبية المقدمة للقيادات المدرسية لطرق تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي .	4.04	0.909	9	عالية
٢٠	النمط الغير ديموقراطي لبعض قادة المدارس	4.00	0.933	10	عالية
١٨	ضعف خبرة بعض قادة المدارس في الجوانب الإشرافية.	3.99	0.821	11	عالية
٢٢	ضعف مهارات قائد المدرسة في الجوانب المالية.	3.98	1.012	12	عالية
٣٢	ضعف مشاركة جميع أعضاء المجتمع المدرسي في أنشطة المدرسة المختلفة.	3.95	0.928	13	عالية
٣٠	سيادة النمط المركزي في إدارة التعليم تمثل عائقاً أمام تطبيق الدليلين .	3.95	0.845	14	عالية
٣٤	غياب العمل بروح الفريق الواحد داخل المدرسة.	3.93	1.016	15	عالية
٣١	ثقافة المؤسسة (المدرسة) المقاومة للتغيير تمثل عائقاً أمام تطبيق الدليلين .	3.93	0.947	16	عالية
٢٨	عدم تفهم إدارة المدرسة لطبيعة مهام الأخصائيين الموكلين بالمهام الادارية.	3.85	1.025	17	عالية
٢١	عدم توضيح متطلبات تطبيق الدليلين .	3.84	0.899	18	عالية
٢٣	ضعف التأهيل التربوي لبعض المعلمين	3.68	0.964	19	عالية
	الدرجة الكلية لمجال المعوقات الفنية	3.99	0.491		عالية

يتبين من جدول (٧) أن جميع الفقرات التسعة عشر جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة توافر (عالية)، وتشير هذه المتوسطات الحسابية إلى توافر مجال " معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي

والتنظيمي الفنية" لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة المخوة من وجهة نظر القادة بدرجة (عالية)، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المجال والذي بلغ (٣.٩٩).

فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١) "ضعف التخطيط المشترك بين المشرف وقائد المدرسة لتحقيق أهداف الإشراف المباشر." بمتوسط حسابي (٤.١٥) وانحراف ومعباري (٠.٨٢٦)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثانية الفقرة (٢) "ضعف مشاركة جميع أعضاء المجتمع المدرسي في اتخاذ القرارات داخل المدرسة." بمتوسط حسابي (٤.١٢) وانحراف ومعباري (٠.٨٥٦)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (٣) "ضعف مهارات تفويض السلطة لدي بعض القيادات المدرسية" بمتوسط حسابي (٤.١٢) وانحراف ومعباري (٠.٩١٢)، ودرجة ممارسة عالية.

وفي المرتبة السابعة عشر الفقرة (١٧) "عدم تفهم إدارة المدرسة لطبيعة مهام الأخصائيين الموكلين بالمهام الادارية." بمتوسط حسابي (٣.٨٥) وانحراف ومعباري (١.٠٢٥)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (١٨) "عدم توضيح متطلبات تطبيق الدليلين." بمتوسط حسابي (٣.٨٤) وانحراف ومعباري (٠.٨٩٩)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (١٩) "ضعف التأهيل التربوي لبعض المعلمين" بمتوسط حسابي (٣.٦٨) وانحراف ومعباري (٠.٩٦٤)، ودرجة ممارسة عالية.

ويعزو الباحث هذه المتوسطات المرتفعة إلى عدم اشراك قادة المدارس في بناء الدليلين الاجرائي والتنظيمي، إضافة إلى عدم وجود آلية واضحة تحدد العلاقة بين مهام المشرفين التربويين وقادة المدارس مما يعمل على تداخل المهام والمسؤوليات المنصوص عليها في الدليلين، إضافة إلى تقيد قادة المدارس بالرجوع إلى مكاتب التعليم قبل تنفيذ أي قرار في ظل تعدد المهام التي يتوجب على القادة البت فيها واتخاذ الإجراءات اللازمة حيالها دون الرجوع لمكتب التعليم مما يولد التباس لدى القادة، إضافة إلى ضعف التخطيط المشترك بين المشرف وقائد المدرسة لتحقيق أهداف الإشراف المباشر، ضعف مشاركة جميع أعضاء المجتمع المدرسي في اتخاذ القرارات داخل المدرسة، ضعف مهارات تفويض السلطة لدي بعض القيادات المدرسية بالإضافة إلى عدم قناعة بعض قادة المدارس بأهداف آلية الإشراف المباشر الواردة في الدليلين، في ظل محدودية الصلاحيات التنفيذية لقائد المدرسة كل ذلك يمثل عائقاً للقادة في تطبيق الدليلين.

كما يمكن تفسير ذلك في ضوء المركزية الشديدة لوزارة التعليم، مما يحد من الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس من اتخاذ أي إجراءات قد تكون مغايرة لما قد تهدف له وزارة التعليم، فالمساحة التي يتحرك فيها قادة المدارس لا تتناسب مع المهام والمسؤوليات المنصوص عليها في الدليلين الاجرائي والتنظيمي مما يمثل عائقاً كبيراً أمام قادة المدارس.

أضف إلى ذلك أن قادة المدارس يتعاملون مع الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور، وكثيراً من المواقف تحتاج إلى التعامل مع كل هؤلاء بأسلوب يختلف من شخص لآخر، وقادة المدارس مطالبون

بتنظيم العلاقة بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور في ضوء عدم الاستجابة الكاملة من هذه الفئات والتي قد تمثل عائقا امام القادة.

تتفق هذه النتائج مع دراسة الفنتوخ (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على معوقات تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي الفنية في مدارس التعليم العام.

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة والتي تعزى للمتغيرات (النوع، الدورات التدريبية)؟

ولإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار- ت (T -Test) لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى للمتغيرات (النوع، الدورات التدريبية).

أولاً: بالنسبة لمتغير النوع:

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توافر معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة التي تعزى لمتغير النوع، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة من وجهة نظر القادة، طبقاً لمتغير النوع كما هو مبين بالجدول (٨):

جدول (٨) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على

دلالة الفروق لمجالات محور معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة

والدرجة الكلية للمحور تبعاً لمتغير النوع

المجالات	النوع	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المجال الأول: المعوقات الإدارية	ذكر	85	4.01	0.448	2.21	162	0.028
	أنثى	79	4.16	0.400			
المجال الثاني: المعوقات الفنية	ذكر	85	3.92	0.503	2.10	162	0.037
	أنثى	79	4.08	0.467			
الدرجة الكلية لمحور معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي	ذكر	85	3.97	0.439	2.34	162	0.021
	أنثى	79	4.12	0.398			

تشير النتائج في جدول (٨) إلى أن قيمة "ت" دالة احصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للدرجة الكلية لمحور معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة وجميع مجالاته،

مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq a$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة توافر معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة تعزى لاختلاف متغير النوع لصالح الإناث، مما يعني أن قادة المدارس الحكومية بمحافظة المخوة من الإناث يواجهون معوقات إدارية وفنية في تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي أكثر مما يواجهه القادة من الذكور.

ويعزى ذلك إلى أن القادة من الذكور لديهم القدرة على الحزم في بعض الأمور التي تحتاج إلى الحزم في تطبيق بنود الدليلين الاجرائي والتنظيمي، كما ان القادة من الإناث قد يركزون على بعض الضوابط أكثر من الأخرى ولا سيما فيما يتعلق بالانضباط الداخلي مما يجعلهم لا يتوسعون كثيرا في الأنشطة المختلفة التي قد تؤدي إلى عدم الانتظام في بعض الأحيان، كما يمكن تفسير ذلك في ضوء الصعوبة النسبية في تدريب القادة من الإناث ولا سيما إذا احتاج الامر إلى الانتقال من محافظة إلى أخرى او إلى مكان بعيد.

تتفق هذه النتائج مع دراسة المالكي (٢٠١٧) حيث توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات تطبيق الدليل التنظيمي تعود لاختلاف النوع، كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة السلامة (٢٠١٦) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد عينة البحث حول الالتزام بالأدلة التنظيمية تعزى لاختلاف النوع.

ثانياً: بالنسبة لمتغير الدورات التدريبية:

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى ($0.05 < \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توافر معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة التي تعزى لمتغير الدورات التدريبية، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة من وجهة نظر القادة، طبقاً للدورات التدريبية كما هو مبين بالجدول (٩):

جدول (٩) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على دلالة الفروق لمجالات محور معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة والدرجة الكلية للمحور تبعا لمتغير الدورات التدريبية

المجالات	النوع	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المجال الأول: المعوقات الإدارية	أقل من ١٠ دورات	147	4.10	0.419	1.07	162	0.287
	١٠ دورات فأكثر	17	3.98	0.522			
المجال الثاني: المعوقات الفنية	أقل من ١٠ دورات	147	4.04	0.475	3.35	162	0.001

			0.489	3.63	17	١٠ دورات فأكثر	
0.015	162	2.46	0.414	4.07	147	أقل من ١٠ دورات	الدرجة الكلية لمحور معوقات
			0.461	3.80	17	١٠ دورات فأكثر	تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي

تشير النتائج في جدول (٩) إلى أن قيمة "ت" غير دالة احصائيا عند مستوى ($0.05 < \alpha$) للدرجة الكلية لمجال المعوقات الإدارية في تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي الادارية بمدارس محافظة المخوة، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة توافر المعوقات الإدارية في تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة تعزى لاختلاف متغير الدورات التدريبية.

في حين يتبين أن قيمة "ت" دالة احصائيا عند مستوى ($0.05 < \alpha$) للدرجة الكلية لمحور معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة ومجال المعوقات الفنية، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة توافر معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة تعزى لاختلاف متغير الدورات التدريبية، لصالح القادة ممن حصلوا على أقل من ١٠ دورات تدريبية.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء حداثة الدليلين الاجرائي والتنظيمي، فكثيرا من التعديلات والأنظمة التي جرى العمل عليها وتم تعديلها في الدليلين لم تكن موجودة من قبل، ولا سيما في الإجراءات الفنية التي تقتضي التدريب عليها، وهذا ما تشير اليه النتائج السابقة ان القادة الذين حصلوا على دورات تدريبية أكثر من ١٠ دورات يواجهون معوقات في تطبيق الدليلين أقل من نظائرهم ممن حصلوا على أقل من ١٠ دورات تدريبية، وهذه إشارة واضحة إلى أن تطبيق الأمور الإدارية قد تكون أكثر صعوبة يشير ذلك إلى حصول المعوقات الإدارية على متوسطات اعلى من المعوقات الفنية، ولا يمكن التغلب عليها الا بمزيد من الدورات التدريبية، الا ان الدورات التدريبية كانت اكثر نفعاً في مواجهة المعوقات الفنية.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة المالكي (٢٠١٧) التي توصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات تطبيق الدليل التنظيمي تعود لاختلاف الدورات التدريبية، كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة السلامة (٢٠١٦) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد عينة البحث حول الالتزام بالأدلة التنظيمية تعزى لاختلاف الدورات التدريبية.

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها:

ما سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي لمدارس التعليم العام من وجهة نظر قادة مدارس محافظة المخوة؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل مجال من المجالات وعلى الاستبانة ككل كما هو مبين

في الجدول الآتي:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالاتها وعلى الاستبانة ككل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

ترتيب المجال في الاستبانة	المجال	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	المجال الأول: سبل مواجهة المعوقات الإدارية	164	3.95	0.543	1	عالية
2	المجال الثاني: سبل مواجهة المعوقات الفنية	164	3.86	0.625	2	عالية
	الدرجة الكلية لمحور سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي	164	3.90	0.545		عالية

يتضح من جدول (١٠) أن المتوسط العام للمجالات ككل بقيمة (٣.٩٠) وانحراف معياري (٠.٥٤٥) بما يعني ان قادة المدارس الحكومية بمحافظة المخوة يوافقون على ما طرحه الباحث من سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بدرجة عالية، وتبين أن المتوسطات الحسابية لمجالي محور سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي جميعها جاءت بدرجة عالية، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٣.٨٦ - ٣.٩٥)، حيث تمثل القيمة (٣.٩٥) المتوسط الأعلى بانحراف معياري (٠.٥٤٣)، وهو المجال الأول: سبل مواجهة المعوقات الادارية، اما المجال الثاني: سبل مواجهة المعوقات الفنية جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٦) وانحراف معياري (٠.٦٢٥).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قادة المدارس ليس لديهم العديد من البدائل لمواجهة معوقات تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي مما دفعهم إلى وجود ملاذ فيما تم طرحه من قبل الباحث كسبل لمواجهة المعوقات الإدارية والفنية التي تواجه قادة المدارس، كما يمكن تفسير ذلك في ضوء بحث القادة عن السبل والطرق التي تمكنهم من التغلب على معوقات تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي. وتتفق هذه النتائج مع دراسة الفتوخ (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً على مقترحات تطوير تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي في مدارس التعليم العام. ولتحليل متغيرات الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الموافقة على سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي في المدارس الحكومية بمحافظة المخوة على مستوى مجالي سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي في المدارس الحكومية من وجهة نظر قادة مدارس محافظة المخوة كالاتي:

المجال الأول: سبل مواجهة المعوقات الإدارية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات المجال الأول " سبل مواجهة المعوقات الإدارية "، وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازلياً، كما هو مبين بالجدول الآتي:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات

مجال سبل مواجهة المعوقات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
٢	تصميم استمارات خاصة بقياس الجوانب التكاملية للمدرسة التي تساعد في تطبيق الدليلين.	4.09	0.854	1	عالية
٧	الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية في أعداد البرنامج المدرسي بما يتوافق مع الدليلين.	4.03	0.847	2	عالية
٦	استخدم نظم المعلومات الإدارية في النشاطات كافة المتعلقة بشؤون المدرسة حتى تسهل من تطبيق الدليلين.	3.99	0.829	3	عالية
٥	تعديل الهيكل الإداري والتنظيمي للمدرسة بما يتماشى مع بنود الدليلين.	3.94	0.918	4	عالية
٣	توفير الإمكانيات المادية والمناخية في المدرسة التي تساعد في تطبيق الدليلين.	3.91	0.932	5	عالية
٨	استخدام نظم المعلومات الإدارية في عمليات التنسيق بين الإدارة والعاملين	3.88	0.824	6	عالية
٤	منح قائد المدرسة عدداً من الصلاحيات التي تتواءم مع مسؤولياته في الدليلين.	3.88	0.943	7	عالية
١	إضافة بنود خاصة بالإجراءات الجزائية لمن يخالف تطبيق بنود الدليلين.	3.87	1.063	8	عالية
	الدرجة الكلية لمجال سبل مواجهة المعوقات الإدارية	3.95	0.543		عالية

يتبين من جدول (١١) أن جميع الفقرات الثمانية جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة توافر (عالية)، وتشير هذه المتوسطات إلى موافقة قادة مدارس محافظة المخوة على مجال " سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي الإدارية" بدرجة (عالية)، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المجال والذي بلغ (٣.٩٥).

فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١) "تصميم استمارات خاصة بقياس الجوانب التكاملية للمدرسة التي تساعد في تطبيق الدليلين." بمتوسط حسابي (٤.٠٩) وانحراف ومعيار (٠.٨٥٤)،

ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثانية الفقرة (٢) "الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية في أعداد البرنامج المدرسي بما يتوافق مع الدليلين". بمتوسط حسابي (٤.٠٣) وانحراف ومعباري (٠.٨٤٧)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (٣) "استخدم نظم المعلومات الإدارية في النشاطات كافة المتعلقة بشؤون المدرسة حتى تسهل من تطبيق الدليلين". بمتوسط حسابي (٣.٩٩) وانحراف ومعباري (٠.٨٢٩)، ودرجة ممارسة عالية.

وفي المرتبة السادسة الفقرة (٦) "استخدام نظم المعلومات الإدارية في عمليات التنسيق بين الإدارة والعاملين" بمتوسط حسابي (٣.٨٨) وانحراف ومعباري (٠.٨٢٤)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٧) "منح قائد المدرسة عدداً من الصلاحيات التي تتواءم مع مسؤولياته في الدليلين". بمتوسط حسابي (٣.٨٨) وانحراف ومعباري (٠.٩٤٣)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (٨) "إضافة بنود خاصة بالإجراءات الجزائية لمن يخالف تطبيق بنود الدليلين". بمتوسط حسابي (٣.٨٧) وانحراف ومعباري (١.٠٦٣)، ودرجة ممارسة عالية.

يعزو الباحث هذه النتائج المرتفعة إلى الدرجة المرتفعة من المعوقات الإدارية التي تواجه قادة المدارس، والافتقار إلى المعينات التي تمكن قادة المدارس من القيام بمهامهم ومسؤولياتهم في ظل المتطلبات المتجددة، كما يمكن تفسير موافقة قادة المدارس المرتفعة على ما تم طرحه من قبل الباحث إلى أن هذه السبل قد تمكن قادة المدارس من تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي إذا ما توفرت بشكل جيد، وهذا يؤكد على أن الباحث قد قام بتحديد بعض السبل الجيدة التي تمكن قادة المدارس من التغلب على معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة جريسون وليب Grissom & Loep (٢٠١١) التي توصلت إلى وجوب تمتع قادة المدارس بالعديد من المهارات من أهمها مهارات خاصة بإدارة العملية التعليمية داخل وخارج قاعات الدراسة، ومهارات خاصة ببناء علاقات داخلية مع العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين وطلبة المدرسة، والمهارات التنظيمية والإدارية، ومهارات العمل مع المجتمع المحلي.

المجال الثاني: سبل مواجهة المعوقات الفنية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات المجال الثاني "سبل مواجهة المعوقات الفنية"، وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازلياً، كما هو مبين بالجدول الآتي:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات

مجال سبل مواجهة المعوقات الفنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
٩	وضع خطط التنمية المهنية لأعضاء المجتمع المدرسي بما يرفع من كفاءة المهام الفنية لديهم.	3.96	0.885	1	عالية
١٩	دعم بيئة إبداعية للمعلمين والإداريين والطلاب لدعم مشاركتهم في تطبيق الدليلين.	3.95	0.967	2	عالية
١٠	أعداد المدرسة للاعتماد التربوي وضمان الجودة بما يتوافق مع ما ورد بالدليلين.	3.91	0.916	3	عالية
١٣	فتح المجال للمناقشة حول تطبيق الدليلين ومعالجة القصور الذي يشويه.	3.90	0.937	4	عالية
٢٠	إقامة دورات وورش عمل لرفع وتأهيل المعلمين إدارياً لتطبيق الدليلين.	3.88	1.018	5	عالية
١٦	تكثيف زيارة المشرفين التربويين وإزالة جميع المعوقات أمام تطبيق الدليلين.	3.88	1.026	6	عالية
١٧	نشر ثقافة المشاركة المجتمعية بما يخدم تحقيق متطلبات الدليلين.	3.85	0.942	7	عالية
١٤	مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في صنع القرارات داخل المدرسة	3.84	1.027	8	عالية
١٢	توثيق الصلة بين المدرسة كوحدة تعليمية ومشاركة المجتمع المحلي في فاعليتها.	3.84	0.984	9	عالية
١١	تشجيع المعلمين على المشاركة الفعالة في اللجان المدرسية المختلفة.	3.78	0.960	10	عالية
١٨	إقامة دورات وورش عمل لرفع وتأهيل قائد المدرسة لتطبيق الدليلين.	3.75	1.070	11	عالية
١٥	حث جميع أعضاء المجتمع المدرسي للمشاركة في جميع الأنشطة داخل المدرسة بما يتوافق مع الدليلين.	3.73	1.040	12	عالية
	الدرجة الكلية لمجال سبل مواجهة المعوقات الفنية	3.86	0.625		عالية

يتبين من جدول (١٢) أن جميع الفقرات الاثني عشر جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة توافر (عالية)، وتشير هذه المتوسطات إلى موافقة قادة مدارس محافظة المخوة على مجال " سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي الفنية" بدرجة (عالية)، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المجال والذي بلغ (٣.٨٦).

فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١) "وضع خطط التنمية المهنية لأعضاء المجتمع المدرسي بما يرفع من كفاءة المهام الفنية لديهم." بمتوسط حسابي (٣.٩٦) وانحراف ومعيار (٠.٨٨٥)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثانية الفقرة (٢) "دعم بيئة إبداعية للمعلمين والإداريين والطلاب

لدعم مشاركتهم في تطبيق الدليلين. "بمتوسط حسابي (٣.٩٥) وانحراف ومعباري (٠.٩٦٧)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (٣) "أعداد المدرسة للاعتماد التربوي وضمان الجودة بما يتوافق مع ما ورد بالدليلين." بمتوسط حسابي (٣.٩١) وانحراف ومعباري (٠.٩١٦)، ودرجة ممارسة عالية.

وفي المرتبة العاشرة الفقرة (١٠) "تشجيع المعلمين على المشاركة الفعالة في اللجان المدرسية المختلفة." بمتوسط حسابي (٣.٧٨) وانحراف ومعباري (٠.٩٦٠)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (١١) "إقامة دورات وورش عمل لرفع وتأهيل قائد المدرسة لتطبيق الدليلين." بمتوسط حسابي (٣.٧٥) وانحراف ومعباري (١.٠٧٠)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (١٢) "حث جميع أعضاء المجتمع المدرسي للمشاركة في جميع الأنشطة داخل المدرسة بما يتوافق مع الدليلين." بمتوسط حسابي (٣.٧٣) وانحراف ومعباري (١.٠٤٠)، ودرجة ممارسة عالية. يعزو الباحث هذه النتائج المرتفعة الي تدني التأهيل المهني لبعض المعلمين والإداريين والتي قد تساعد قادة المدارس على تنفيذ المهام والمسؤوليات التي تضمنها الدليلين الاجرائي والتنظيمي، فالاعتماد التربوي ومعايير الجودة سوف تهيئ البيئة المدرسية وتوفر الأدوات والامكانيات التي تمكن قادة المدارس من تنفيذ البرامج والأنشطة التي نص عليها الدليلين، إضافة إلى تأهيل واعداد الإداريين حتى يتمكن قادة المدارس من الاعتماد على الإداريين في تنفيذ بعض المهام المنصوص عليها في الدليلين.

نتائج السؤال الرابع ومناقشتها وتفسيرها:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة والتي تعزى للمتغيرات (النوع، الدورات التدريبية)؟
وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار - ت (T - Test) لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى للمتغيرات (النوع، الدورات التدريبية).

أولاً: بالنسبة لمتغير النوع

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة التي تعزى لمتغير النوع، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة من وجهة نظر القادة، طبقاً لمتغير النوع كما هو مبين بالجدول (١٣):

جدول (١٣) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على دلالة الفروق لمجالات محور سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة والدرجة الكلية للمحور تبعا لمتغير النوع

المجالات	النوع	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المجال الأول: سبل مواجهة المعوقات الإدارية	ذكر	85	3.85	0.583	2.61	162	0.010
	أنثى	79	4.06	0.474			
المجال الثاني: سبل مواجهة المعوقات الفنية	ذكر	85	3.77	0.678	1.90	162	0.060
	أنثى	79	3.95	0.551			
الدرجة الكلية لمحور سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي	ذكر	85	3.81	0.592	2.38	162	0.018
	أنثى	79	4.01	0.472			

تشير النتائج في جدول (١٣) إلى أن قيمة "ت" غير دالة احصائيا عند مستوى ($0.05 < \alpha$) للدرجة الكلية لمحور سبل مواجهة المعوقات الفنية في تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لسبل مواجهة المعوقات الفنية في تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة تعزى لاختلاف متغير النوع.

ويعني ذلك ان قادة المدارس بمحافظة المخوة من الذكور والاناث متفقون إلى حد كبير مع ما طرحه الباحث من سبل مواجهة المعوقات الفنية في تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة، وقد يفسر ذلك في ضوء القصور الواضح في المعوقات الفنية للدليلين الإجرائي والتنظيمي والذي تمكن الباحث من التوصل إلى حلول بشأنها.

في حين يتبين أن قيمة "ت" دالة احصائيا عند مستوى ($0.05 < \alpha$) للدرجة الكلية لمحور سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة ومجال سبل مواجهة المعوقات الادارية، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لسبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة ومجال سبل مواجهة المعوقات الادارية تعزى لاختلاف متغير النوع، لصالح الإناث.

مما يعني ان قادة المدارس الحكومية بمحافظة المخوة من الإناث والذكور يختلفون تجاه سبل مواجهة المعوقات الفنية في تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة، والتي تم طرحها من قبل الباحث، حيث تشير النتائج إلى أن القادة من الذكور والاناث يتفقون بدرجة عالية مع ما تم طرحه من قبل الباحث تزداد درجة الموافقة لدى القادة من الإناث أكثر من القادة الذكور وقد

يرجع ذلك إلى ان القادة من الإناث يواجهون معوقات اشد حدة في تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي من القادة من الذكور.

ثانياً: بالنسبة لمتغير الدورات التدريبية:

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى ($0.05 < \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة التي تعزى لمتغير الدورات التدريبية، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة من وجهة نظر القادة، طبقاً للدورات التدريبية كما هو مبين بالجدول (١٤):

جدول (١٤) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على دلالة الفروق لمجالات محور سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس

محافظة المخوة والدرجة الكلية للمحور تبعا لمتغير الدورات التدريبية

المجالات	النوع	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المجال الأول: سبل مواجهة المعوقات الإدارية	أقل من ١٠ دورات	147	3.98	0.505	2.15	162	0.033
	١٠ دورات فأكثر	17	3.69	0.768			
المجال الثاني: سبل مواجهة المعوقات الفنية	أقل من ١٠ دورات	147	3.90	0.567	2.75	162	0.007
	١٠ دورات فأكثر	17	3.47	0.934			
الدرجة الكلية لمحور سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي	أقل من ١٠ دورات	147	3.94	0.498	2.65	162	0.009
	١٠ دورات فأكثر	17	3.58	0.802			

تشير النتائج في جدول (١٤) إلى أن قيمة "ت" دالة احصائياً عند مستوى ($0.05 < \alpha$) للدرجة الكلية لمحور سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة بمجالها الإدارية والفنية، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لسبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة تعزى لاختلاف متغير الدورات التدريبية، لصالح القادة ممن حصلوا على أقل من ١٠ دورات تدريبية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القادة ممن حصلوا على أكثر من ١٠ دورات تدريبية قد يكون لديهم بعض السبل التي تم اكتسابها من خلال التدريب وهذا من شأنه أن يولد أفكار جديدة لمواجهة المعوقات على الرغم من وجود اتفاق بدرجة عالية مع ما تم طرحه من قبل الباحث، إلا أن الدورات التدريبية استطاعت ان تخفض من حدة المعوقات قليلا مما يعني فعالية التدريب ووجوب

نتائج الدراسة والتوصيات

تضمن هذا الجزء عرضاً لمخلص نتائج الدراسة، ثم تبع ذلك تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها إثراء المجال البحثي وفيما يلي عرض ذلك تفصيلاً:

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

تبين من نتائج الدراسة ان درجة توافر معوقات تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي عالية، حيث جاءت المعوقات الإدارية في المقدمة تليها المعوقات الفنية.

تمثلت أبرز المعوقات الإدارية في تعدد اللجان والمجالس المدرسية في الدليلين، وكثرة المهام المسندة لقائد المدرسة في الدليلين، وعدم تناسب مسؤوليات القيادة المدرسة في الدليلين مع الصلاحيات الممنوحة لها.

كما تمثلت أبرز المعوقات الفنية في ضعف التخطيط المشترك بين المشرف وقائد المدرسة لتحقيق أهداف الإشراف المباشر، وضعف مشاركة جميع أعضاء المجتمع المدرسي في اتخاذ القرارات داخل المدرسة، وضعف مهارات تفويض السلطة لدي بعض القيادات المدرسية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة توافر معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة تعزى لاختلاف متغير (النوع، الدورات التدريبية).

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة توافر المعوقات الإدارية في تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة تعزى لاختلاف متغير الدورات التدريبية.

أن درجة موافقة افراد عينة الدراسة على سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي جاءت بدرجة عالية، جاء في المقدمة سبل مواجهة المعوقات الإدارية، يليه سبل مواجهة المعوقات الفنية.

تمثلت أبرز سبل مواجهة المعوقات الإدارية في تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي التي لاقت درجة توافق مرتفعة من قادة مدارس محافظة المخوة في تصميم استمارات خاصة بقياس الجوانب التكاملية للمدرسة التي تساعد في تطبيق الدليلين، والاعتماد على نظم المعلومات الإدارية في أعداد البرنامج المدرسي بما يتوافق مع الدليلين، واستخدام نظم المعلومات الإدارية في النشاطات كافة المتعلقة بشؤون المدرسة حتى تسهل من تطبيق الدليلين.

فيما تمثلت أبرز سبل مواجهة المعوقات الفنية في تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي في وضع خطط التنمية المهنية لأعضاء المجتمع المدرسي بما يرفع من كفاءة المهام الفنية لديهم، ودعم بيئة

إبداعية للمعلمين والإداريين والطلاب لدعم مشاركتهم في تطبيق الدليلين، وإعداد المدرسة للاعتماد التربوي وضمان الجودة بما يتوافق مع ما ورد بالدليلين.

تبين من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول سبل مواجهة المعوقات الفنية في تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة تعزى لاختلاف متغير النوع.

كما اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول سبل مواجهة المعوقات الادارية تعزى لاختلاف متغير النوع.

دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول سبل مواجهة معوقات تطبيق الدليلين الإجرائي والتنظيمي بمدارس محافظة المخوة بمجالاته تعزى لاختلاف متغير الدورات التدريبية.

ثانياً: توصيات الدراسة.

- إعطاء دورات تدريبية نوعية تستهدف بما تم وضعه من إجراءات في الدليلين الاجرائي والتنظيمي.
- تكوين كوادر إدارية تساعد قادة المدارس في العمل على تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي.
- العمل على توزيع مهام ومسؤوليات اللجان والمجالس المدرسية على الإداريين والمعلمين وعدم إلزام القادة بالاشتراك في جميع اللجان والمجالس.
- عدم إلزام القادة بالإجراءات الكتابية التي تستغرق وقت طويل واسناد المهام الكتابية والاجرائية لوكيل المدرسة او ما ينوب عنه.
- منح قادة المدارس المزيد من الصلاحيات لزيادة قدرتهم على تطبيق بنود الدليلين الاجرائي والتنظيمي.
- ضرورة التخطيط المشترك بين المشرف وقائد المدرسة لتحقيق أهداف الإشراف المباشر.
- مشاركة جميع أعضاء المجتمع المدرسي في اتخاذ القرارات داخل المدرسة.
- تدريب قادة المدارس على مهارة تفويض السلطة لمشاركة الإداريين والمعلمين في تنفيذ المهام التي تتطلب جهد جماعي ولا سيما في أوقات انشغال قادة المدارس.
- تصميم استمارات خاصة بقياس الجوانب التكاملية للمدرسة التي تساعد في تطبيق الدليلين.
- الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية في أعداد البرنامج المدرسي بما يتوافق مع

الدليلين.

- استخدم نظم المعلومات الإدارية في النشاطات كافة المتعلقة بشؤون المدرسة حتى تسهل من تطبيق الدليلين.
- وضع خطط التنمية المهنية لأعضاء المجتمع المدرسي بما يرفع من كفاءة المهام الفنية لديهم.
- دعم بيئة إبداعية للمعلمين والإداريين والطلاب لدعم مشاركتهم في تطبيق الدليلين.
- أعداد المدرسة للاعتماد التربوي وضمان الجودة بما يتوافق مع ما ورد بالدليلين.

ثالثاً: مقترحات الدراسة.

- تعميم الدراسة على جميع مدارس المملكة العربية السعودية.
- دراسة أثر تداخل المسؤوليات بين المشرفين وقادة المدارس على تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي.
- دراسة أثر المركزية في تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي.
- دراسة أثر تطبيق معايير الجودة في تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي.
- دراسة أثر الهيكل التنظيمي للمدرسة في تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي.
- دراسة أثر البيئة المدرسية في تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي.
- دراسة أثر تدريب المعلمين على المهام الإدارية في تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي.
- دراسة أثر نظم المعلومات الإدارية في تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو هنّلة، خالد سعيد (٢٠١٠). أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي. دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان.

إدريس، محمد العزازي أحمد (٢٠٠٤). دعائم المدير المتميز في البيئة العربية. (دن)، القاهرة. البابطين، عبدالرحمن بن عبدالوهاب بن سعود (٢٠١٤). درجة توافر الكفايات التقنية لدى قائد المدرسة الثانوية بمدينة الرياض. رسالة التربية وعلم النفس - السعودية ع٤٧: ٤١ - ٦٨.

جمال الدين، نجوى يوسف (٢٠١٤). الأساليب القيادية السائدة لدى قادة مدارس التعليم الثانوي العام بلبيبا. العلوم التربوية - مصر ٢٢(٢)، ٥٩٣ - ٦٢٨.

الحامد، خالد (٢٠١٣). مديرو مدارس: الدليل الإجرائي يزيد الأعباء. ويتطلب كادراً مختصاً، جريدة الشرق، العدد (٦٤٧)، بتاريخ ٢٠١٣/١١/٩ على الموقع <http://www.alsharq.net.sa/lite-post?id=940543>

حامد، عمرو (٢٠١١). الاتجاهات الحديثة في التخطيط والإدارة الاستراتيجية. في أعمال مؤتمرات (التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية: ١٩١ - ٢١٩.

حجازي، جمال الشناوي (٢٠٠٠). تقويم دليل معلم التربية الرياضية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الشرقية. مجلة بحوث التربية الرياضية، جمهورية مصر، ٥٤(٢٤)، ١٨٦ - ٣٢٥.

حجازين، هشام عدنان موسى (٢٠١١). الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة البلقاء وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة. التربية (جامعة الأزهر) - مصر، (١٤٥): ٥٩٥ - ٦٣٤.

حسين، عاصم أحمد (٢٠١٥). معوقات حصول المدارس على الاعتماد التشخيص والعلاج. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة.

حنفي، عبدالغفار (٢٠٠٧). السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. المكتب العربي الحديث، الإسكندرية. الخزاعلة، محمد سلمان (٢٠١٠). تقويم دليل استراتيجيات التقويم وأدواته من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي المدارس في مديرية تربية قسبة المفرق. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، جمهورية مصر، (٤٤)، ١٥٥ - ٦٣٢.

الخطيب، عمار صلاح، ومحمد بني مفرج (٢٠١٧). درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الحكومية الأساسية لعناصر دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة

- عمان. (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الديحاني، علي فهد حراس (٢٠١٣). درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- زاهر، ضياء الدين (٢٠٠٥). إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة. دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- السلامة، أنوار (٢٠١٦). واقع الالتزام بالقواعد التنظيمية في معاهد وبرامج الطلاب الصم وضعاف السمع في المرحلة الابتدائية. المجلة الدولية المتخصصة، (٥) ٩، ١-٣٤.
- السناني، علي بن محمد (٢٠١٣). الكفايات المهنية اللازم توافرها لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر خبراء الإدارة التربوية والقيادات التربوية بالوزارة. مجلة كلية التربية - جامعة طنطا - مصر (٥١)، ٤٣٤ - ٥٠٠.
- الصغير، فاتح (٢٠١٧). التسرع في إعفاء قائد المدرسة! بعد تمزيق الطلاب للكتب، جريدة اليوم، الأربعاء ٢١ شعبان ١٤٣٨ هـ الموافق ١٧ مايو ٢٠١٧ العدد ١٦٠٤٢
- عبد الواحد، محمود صديق (٢٠١٦). الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرين (رؤية مستقبلية). دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عبدالعال، السيد عبدالحليم (٢٠٠٧). مدخل للتطوير التربوي. مطبعة الشمس، القاهرة.
- العبيسي، محمد محمود (٢٠٠٤). بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- عطية، مصطفى كامل أبو العزم (٢٠٠١). مقدمة في السلوك التنظيمي. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- عفيفي، صديق محمد، وعبدالهادي، احمد إبراهيم (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي. مكتبة عين شمس، القاهرة.
- العمار، أريج (٢٠١٥). وعي مديرات المدارس، ومعلمات صعوبات التعلم حيال القواعد التنظيمية لبرامج صعوبات التعلم في المدارس الحكومية. مجلة التربية الخاصة والتأهيل، (٢) ٥، ١-٣١
- عويسي، كمال، و بن قايد عمر (٢٠١٣). الإدارة الصفية في تحسين العلاقات الاجتماعية: دراسة ميدانية لتلاميذ المرحلة الثانوية. مجلة البحوث التربوية والتعليمية - مخبر تعليم تكوين التعليمية - المدرسة العليا للأساتذة بوزريعة - الجزائر (٤)، ٩٩ - ١١٢.
- الفتوح، عبدالله بن عبدالرحمن (٢٠١٥). معوقات تطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ومقترحات تطويرهما. المجلة التربوية الدولية المتخصصة - الجمعية الأردنية لعلم النفس - الأردن، ٤ (٣): ٢٦٩ - ٢٨٥

فيليه، فاروق عبده، وعبدالمجيد، السيد محمد(٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

المالكي، نبيل بن شرف(٢٠١٧). معوقات تطبيق الدليل الاجرائي والتنظيمي لمعاهد وبرامج التربية الخاصة كما يدركها العاملون فيها. مجلة التربية الخاصة والتأهيل -مؤسسة التربية الخاصة والتأهيل - مصر، ٥(١٧): ٤٨ - ٨١.

محمد، السيد بشير محمد (٢٠١٥). العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة.

مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام : [/https://www.tatweer.edu.sa](https://www.tatweer.edu.sa)

المغربي، محمد الفاتح محمود بشير(٢٠٠٤). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. الجنان للنشر والتوزيع، الأردن.

المغربي، محمد الفاتح محمود بشير(٢٠١٦). السلوك التنظيمي. الجنان للنشر والتوزيع، الأردن.

موقع وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: <http://onaizahedu.gov.sa>

النيادي، شافع محمد سيف(٢٠١١). تصورات القادة التربويين لجدوى مشروع إدارة المدارس الحكومية من قبل مؤسسات تعليمية عالمية خاصة في إمارة أبوظبي في ضوء بعض المتغيرات. المجلة العربية للإدارة -المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مصر)، ٣١(١)، ١٤٣ - ١٦٩.

وزارة التعليم (١٤٣٧ هـ). الإجراءات والمتطلبات اللازمة لتطبيق الدليلين الاجرائي والتنظيمي. المملكة العربية السعودية.

وزارة التعليم (١٤٣٧ هـ).الدليل الإجرائي لمدارس التعليم العام. المملكة العربية السعودية.

وزارة التعليم (١٤٣٧ هـ).الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام. المملكة العربية السعودية.

الوهيبي، فهد بن صالح بن محمد (٢٠١٥). المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Alquraini, T. (2013). Legislative rules for students with disabilities in the United States and Saudi Arabia: A Comparative Study. International Interdisciplinary Journal of Education, 2 (6), 601-614.

Cunningsworth, A. and Kusel, P. (1991) Evaluating teachers' guides. ELT Journal 45 (2): 128-139.

Grissom, J. A., & Loeb, S. (2011). Triangulating principal effectiveness: How perspectives of parents, teachers, and assistant principals identify the central importance of managerial skills. American Educational Research

NDETO, A. (2015). Effectiveness of school rules and regulations in enhancing discipline in public secondary schools in Kangundo Division, Machakos County, Kenya.