



جامعة المنصورة
كلية التربية



**مدى رضا مديري مدارس التعليم العام في مدينة
بريدة عن الصلاحيات الممنوحة لهم**

إعداد

فهد بن بدر بن نايف الحربي

إشراف

د. عمر بن محمد باداود

استاذ الادارة التربوية المساعد

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٣١ – يوليو ٢٠٢٥

مدى رضا مديري مدارس التعليم العام في مدينة بريدة عن الصلاحيات الممنوحة لهم

فهد بن بدر بن نايف الحربي

المستخلص

هدف هذا البحث الى التعرف على درجة رضا مديري مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة بريدة عن الصلاحيات الممنوحة لهم والمتعلقة بالجانب الإداري ، والجانب الفني ، والجانب المالي، وكذلك التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسط استجابات رضا مديري مدارس التعليم العام في مدينة بريدة حول الصلاحيات الممنوحة لهم تبعاً لمتغيرات البحث والمتعلقة بـ(المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة) . واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع البحث (٢٤٠) مديراً، وقد تم توزيع الاستبانات فكان العائد منها (١٤١) استبانة بنسبة (٥٩%). وتوصل الباحث الى مجموعة من النتائج من اهمها: كانت درجة رضا مديري مدارس التعليم العام في مدينة بريدة عن الصلاحيات الممنوحة بشكل عام عالية حيث بلغ المتوسط الكلي (٢.٥٤). كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات رضا مديري المدارس حول الصلاحيات الممنوحة لهم تعزى لمتغير المرحلة الدراسية او سنوات الخبرة ، عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). التوصيات : أوصى الباحث بالمحافظة على جميع الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة ، والعمل على تفعيل دوره في استخدامها بدون قيود، كذلك اوصى بدراسة أهم المعوقات التي تعترض مديري المدارس في تنفيذ صلاحياتهم الممنوحة لهم وإجراء الخطط العلاجية المناسبة لتجاوزها والتخلص منها.

Abstract

The study aims to identify the satisfaction of Buraydah Public Schools of the authorities granted to them concerning the Administrative, Technical , Financial side, and to determine the statistical differences of the average degrees of the satisfaction of the Public Schools Principals in Buraydah city about the authorities granted to them according to the research variable which are (Academic stage & Years of experience). The researcher has used the descriptive survey approach. The research community contains (240 principals), the questionnaire was distributed and we have received (141) questionnaires by (59%). The important results of the study are : The degree of the principals satisfaction about the authorities granted to them in general with average of (2.54) , and regarding the administrative aspect was very high with average of (2.56) , . There weren't any statistical differences between the averages of the schools' principals satisfaction about their authorities attributes to the academic stage and years of experience at the level of ($\alpha=0.05$). The researcher has recommended to preserve all of the school principals' authorities, and to activate their role to use it without any obstacles , moreover the researcher has recommended to study the most important obstacles that intercept the school principles to implement their authorities and to put necessary plans to overcome it.

مقدمة:

منذ أن وجد الانسان على ظهر الارض وهو يحاول تدبير امور حياته الحالية والمستقبلية ؛ ويسعى في تطويرها كلما اقتضت الحاجة ، ومن أجل تسهيل ذلك عمد إلى انشاء منظمات لكل جانب يحتاجه في حياته ، وقام بترقيتها للأفضل كلما رأى الحاجة لذلك ؛ فاهتم بالصحة والأمن والغذاء والتعليم وأنشأ المنظمات المنظمة لها ؛ ولعل من اهم هذه المنظمات ما نحن بصدد الحديث عنها ألا وهي مؤسسات التربية والتعليم ؛ فهذه المنظمة انشأها المجتمع وتولاها بالرعاية والعناية حتى كبرت وأصبحت كما نراها اليوم.

وتوسعت المؤسسات التربوية وكبر حجم مدخلاتها وكثرت وتنوعت مهامها فأصبح حاجتها إلى القوى البشرية المؤهلة أمر حتمي حتى تستطيع تأدية المهام الممنوحة بها بكل كفاية وفعالية ؛ ومن أجل مواكبة هذا التطور استحدثت حينها ادارة التعليم واشتق منها الادارة المدرسية كعنصر في الادارة يباشر التنفيذ ويشرف عليه.

وتعد الادارة المدرسية جزءا من الادارة التعليمية ، وتمثل المستوى التنفيذي في مستويات الادارة ، وهي أصغر تشكيل اداري في النظام التعليمي ولكنها من أهم التشكيلات فيه لأنها الادارة التي تتولى تنفيذ السياسة التعليمية بأهدافها (المالكي ١٤٢٦، ص٣).

ومع مرور الزمن على الادارة المدرسية تداعت اصوات مديري المدارس في طلب ما يمكنهم من ادارة المدرسة بكل كفاءة وفعالية ويمنحهم اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت والمكان المناسبين ، وجاءت الاستجابة من أجل هذه لمطالب ؛ كزيادة الصلاحيات التي تشعروهم بالاستقلالية الادارية والبعد عن المركزية إلى حد ما.

إن أهم ما يحتاجه مديري المدارس في ادارتهم هي صلاحيات تعطيهم الحق في توزيع المهام على المعلمين وتوجيههم وتقويمهم ومتابعة اعمالهم واتخاذ القرارات المناسبة في جميع ما يقابلهم من اعمال أو مشاكل ؛ فالصلاحيات هنا هي إحدى قوى الارتباط المؤثرة في المدرسة ، وهي الطريقة التي تقود إلى تحقيق الاهداف المرجوة ، وتحقيق التعاون المثمر والعمل الهادف (حريري في اللحياني ، ١٤٣٣ هـ ص ٢-٣).

ولقد شعرت وزارة التربية بأهمية منح صلاحيات لمديري المدارس لكي يكون هناك تكافؤ بين المسؤوليات والصلاحيات من جهة ؛ ومن جهة أخرى فإن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله وإحساسه بالنجاح والتقدم فيه ، ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه واستغلال لطاقاته (فلمبان ، ١٤٢٨ هـ ، ص ٣-٤).

والصلاحيات الجديدة دليل على الاهتمام بالإدارة المدرسية في انجاح العملية التربوية والتعليمية وبالتالي تحقيق ما تهدف اليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة (اللحياني ، ١٤٣٣ هـ، ص ٣).

مشكلة الدراسة:

تعاني الادارة المدرسية في المملكة العربية السعودية عددا من أوجه القصور في تحقيق اهدافها التربوية والتعليمية ، ومن اهم أسباب هذا القصور ؛ أن الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس في عددها ومحتواها لا تتناسب مع المسؤوليات الوظيفية لمدير المدرسة كما حددتها النظم واللوائح الرسمية . (المالكي، ١٤٢٦، ص٥)

وقد لمست هذه المشكلة وزارة التربية والتعليم وعقدت الاجتماعات لبحث منح صلاحيات اكثر لمديري المدارس ؛ كان منها اجتماع في شهر شوال من عام ١٤٢٠ هـ

بمدينة الرياض وذلك نتيجة لإدراكها بأهمية المسؤوليات التي يضطلع بها مدير المدرسة؛ كان نتيجة هذا الاجتماع إنه لاختيار لوزارة التربية غير التوجه في تطبيق نظام اللامركزية ومنح الصلاحيات الواسعة لمديري المدارس (حريزي، ١٤٢٢، ص ١٣-١٤).

وقد توجهت وزارة التربية لمنح مزيداً من الصلاحيات بشكل واضح في عام ١٤٢١ هـ ثم بعد ذلك تم منح صلاحيات جديدة في عام ١٤٣٢ هـ.

وإن هذه الصلاحيات بحاجة إلى دراسة وبحث وتشخيص لمعرفة مدى فاعليتها ، وإلى أي حد تسهم في مساندة مديري المدارس على القيام بأدوارهم المنوطة بهم. ولذا جاء هذا البحث ليتناول أحد هذه الجوانب؛ ألا وهو مدى رضا مديري المدارس عن الصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي:

ما مدى رضا مديري مدارس التعليم العام في مدينة بريدة عن الصلاحيات الممنوحة لهم؟
أسئلة البحث:

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية سعى البحث الحالي إلى الإجابة:
س١/ ما درجة رضا مديري مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة بريدة عن الصلاحيات الممنوحة لهم والمتعلقة بالجانب الإداري ، والجانب الفني ، والجانب المالي؟
س٢/ هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط استجابات رضا مديري مدارس التعليم العام في مدينة بريدة حول الصلاحيات الممنوحة تبعاً لمتغيرات البحث (المرحلة الدراسية ، سنوات الخبرة)؟.

أهداف البحث :

سعى البحث الحالي إلى تحقيق الاهداف التالية :

- ١- التعرف على درجة رضا مديري مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة بريدة عن الصلاحيات الممنوحة لهم والمتعلقة بالجانب الإداري والجانب الفني ، والجانب المالي.
- ٢- التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسط استجابات رضا مديري مدارس التعليم العام في مدينة بريدة حول الصلاحيات الممنوحة لهم تبعاً لمتغيرات البحث (المرحلة الدراسية ، سنوات الخبرة).

أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من أهمية موضوع الصلاحيات في الإدارة بشكل عام ، والإدارة التربوية على وجه الخصوص ، وعليه يمكن تتمثل أهمية البحث الحالي في الاعتبارات التالية:

- ١- يُطبق البحث الحالي على الجهاز التنفيذي وهم مديري المدارس، ويُتوقع تحقق فائدة علمية من هذا البحث تتعلق بمعرفة مدى ملائمة الصلاحيات للواقع الفعلي.
- ٢- من المؤمل أن تفيد دراسة الرضا عن الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس بتحديد المستوى العام للمقارنات المستقبلية من خلال دراسات لاحقة عن هذه الصلاحيات أو صلاحيات مضافة غيرها.

حدود البحث:

- **الحد الموضوعي :** اقتصر البحث الحالي على التعرف على رضا مديري مدارس التعليم العام الحكومية نحو الصلاحيات الممنوحة لهم في ثلاثة جوانب رئيسية وهي : الإدارية ، الفنية ، والمالية .

- **الحد البشري :** اقتصر هذا البحث على مديري مدارس التعليم العام الحكومية النهارية في مدينة بريدة .

- **الحد الزمني :** تم تطبيق هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٣هـ/١٤٣٤هـ.

مصطلحات البحث: تتمثل مصطلحات البحث بالتالي:

الصلاحيات:

التعريف الاجرائي: لأغراض هذا البحث يمكن تعريف الصلاحيات اجرائياً على انها: الامكانيات والحقوق الرسمية والتي بمقتضاها يستطيع المسئول اداء العمل المطلوب منه وفقاً للخطة الموضوعية.

وينظر البحث الحالي إلى مصطلح البحث إجرائياً على أنه : الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس والمعمنة على جميع مدارس المملكة بقرار وزير التربية والتعليم رقم ٣٢١٥٥٥٢١/ق في تاريخ ١٤٣٢/٢/٢٦هـ.

الرضا:

التعريف الاجرائي للرضا: ويقصد به في هذا البحث : هو شعور مديري المدارس بالانسجام مع الصلاحيات الممنوحة ذات العلاقة بالعمل في الادارة المدرسية والتي تجعلهم مقبلين عليه وحصولهم على درجة على مقياس الرضا المرفق بالأداة.

منهج البحث :

اعتمد هذا البحث المنهج الوصفي المسحي باعتباره احد الطرق العلمية لجمع المعلومات وهو حسب عبيدات، وعدس، وعبدالحق (٢٠٠٢: ١٨٣) "أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح وخصائصها اما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الاخرى". والمنهج الوصفي المسحي منهج يقوم بوصف ما هو كائن ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الحقائق وتحديد الممارسات الشائعة وجمع البيانات ولأن هذه الدراسة تتناول وصف مدى رضا مديري مدارس التعليم العام في مدينة بريدة عن الصلاحيات الممنوحة لهم، لذلك فهذا المنهج الأنسب في مثل هذا البحث.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تمهيد: يُعد الإطار النظري والدراسات السابقة العمود الفقري لمعرفة أين انتهى السابقون ؛ وإكمال البحث من حيث توقفهم ، مع التنور بما قاموا به من جهد والرجوع له كلما اقتضى الامر ، ونحن في هنا سوف نعرض لمباحث لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع البحث "الصلاحيات لمديري المدارس " ونختتم بعرض للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث. ولعل اهم ما يبدأ به هو موضوع المركزية واللامركزية في الادارة المدرسية.

المبحث الأول: وينقسم إلى قسمين: القسم الأول المركزية:

المركزية: هي درجة تركيز السلطة في يد شخص أو مستوى اداري عالٍ بحيث لا يسمح للمستويات الأدنى بالتصرف إلا بناء على تعليمات من المستوى الاداري الأعلى أو اخذ الموافقة منه. (شاويش، ١٤١٤هـ، ص ٥٠٠).

صور المركزية في الادارة التربوية: من صور المركزية التي يمكن جمعها من الاستقراء من الواقع ؛تركيز السلطة القيادية في يد الدولة كمسئولية قومية، كذلك وجود سياسة موحدة في التخطيط والتنفيذ على مستوى الدولة مع اعداد البرامج والمقررات الدراسية لمراحل التعليم العام ؛ ومن صور المركزية ايضاً الاشراف على التعليم وتقييمه وإعداد الامتحانات النهائية مع اختيار وإعداد وتدريب المعلمين وإعداد القيادات التربوية ، وكذلك الاشراف الاداري على سلطات التعليم المحلية والإقليمية .(قسم السياسة التربوية والتخطيط، اليونسكو ،١٤١٩هـ، ص ٢٨)

مزايا النظام المركزي: من مزايا المركزية توفير وحدة النظام التعليمي من عدم حدوث ازدواجية في اتخاذ القرارات، وكذلك توفير العدل والمساواة للخدمات التعليمية مما يؤدي إلى إنشاء مؤسسات تعليمية في مساحات صغيرة وقليلة العدد. والتجانس والتشابه في المناهج وطرق التدريس والمدخلات والمخرجات وحرية التنقل في جميع المناطق مع تساوي المستوى التعليمي، والمركزية تعمل على توفير الضمان الشخصي والمهني للمعلمين مما يولد لديهم الطمأنينة على أوضاعهم، إيجاد وفر اقتصادي في الانفاق التعليمي نظراً لتحديد عدد الوظائف الإدارية والفنية وعدم الازدواجية مما يقلل من هدر الأجور. (القرعان، والحراشة، ٢٠٠٤، ص ١٥٢-١٥٣).

عيوب المركزية: عيوب المركزية حيث يذكرها تقي، وهوانة (١٤١٩: ٨٠-٨١) كما يلي: يتصف النظام بالجمود من حيث صعوبة الأخذ بالابتراعات والتغيرات، وانشغال القاديون في السلطة المركزية بأمر ثانوية على حساب المواضيع الحيوية والرئيسية، تحول المركزية أحياناً دون اتخاذ قرارات ملائمة لطبيعة وظروف الأقاليم والمحافظات مما يؤدي إلى فشل التنظيم في تحقيق أهدافه، وفيها انعدام المشاركة المحلية مما يؤدي إلى القضاء على المحاولات الإبداعية وروح المبادرة مع تشابه انماط المخرجات التعليمية (الطلاب) ولا تهدف للتنوع.

القسم الثاني: اللامركزية:

اللامركزية: في الأغبري (٢٠٠٠: ٢٩٩) اللامركزية: توزيع السلطة وإعطاء الصلاحيات في اتخاذ القرار في نطاق العمل المحدد ومن ثم إتاحة الفرصة للآخرين لإظهار مواهبهم وقدراتهم المتميزة.

صور اللامركزية في الإدارة التربوية: من صور اللامركزية في الإدارة المدرسية وجود تنظيمات قيادية كمستويات مسئولة عن التعليم في مناطقها، كذلك عدم التزام الهيئات المحلية بسياسة معينة مع حق اعداد المناهج والبرامج الدراسية للسلطات المحلية، وتحملها الأعباء المالية؛ ومن الصور أيضاً أن تقوم السلطات المحلية باختيار وتدريب المعلمين الذين تحتاج اليهم مدارسها، كذلك تقوم السلطات المحلية بإعداد اساليب التقويم وعقد الامتحانات العامة، وللسلطات المحلية حق الاستعانة بالحكومة المركزية في الجوانب المالية وقت الحاجة. (عبد الرحمن، ١٩٩٦م، ص ٢٨٢-٢٨٣).

مبادئ النظام اللامركزي: قد جمع أحمد (١٤٢٣: ١٤٨-١٤٩) شيئاً من هذه المبادئ كما يلي: تضع اللامركزية السلطة لصنع القرارات في مواقع اقرب ما تكون إلى حيث تتم الأعمال. تحقق اللامركزية افضل النتائج الكلية بتوفر اكبر قدر من المعرفة المباشرة والقابلة للتطبيق. وتتطلب اللامركزية الثقة بالنفس. وتتطلب اللامركزية أيضاً ادراك أن التجمع الطبيعي للعديد من القرارات الفردية الصائبة افضل للعمل.

مزايا النظام اللامركزي: ذكر النعمي (١٩٩٧: ١٢٣) هذه المزايا كما يلي:

من الناحية السياسية: من مزايا النظام المركزي من الناحية السياسية انه يساعد على ظهور قيادات إدارية وسياسية جديدة على مستوى الهيئات اللامركزية سواء كانت اقليمية أو مصلحية، وتمكن اللامركزية من توسيع نطاق الممارسة الديمقراطية، وتصدر القرارات محلياً حسب مصلحة الأقليم.

من الناحية الادارية: ومن المزايا من الناحية الادارية انها تساعد على تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق المؤسسات المركزية، وتساعد على توفير ظروف افضل لتنفيذ الأعمال الادارية، أيضاً تساعد على امتصاص التقلبات والاضطرابات التي يمكن أن يشهدها المجتمع مع السرعة والمرونة في حل المشكلات وتوزيع الأعمال وتدارك الأخطاء، ومن الميزات امكانية التنسيق بين كافة الخدمات بسهولة وسرعة اكبر.

ويرى الباحث أن من الميزات للنظام اللامركزي بشكل عام؛ ملاحظة التنوع والاختلاف في مخرجات التعليم من بيئة إلى أخرى، كذلك تشجيع التجارب والأفكار التربوية الحديثة وهذا يمنح العاملين في هذا النمط الحرية الملزمة في كل ما يتصل بالعملية التعليمية مع التحسين في تطوير الأداء، وأيضاً من مزايا اللامركزية أنها أسلوب في التفويض ما يخفف العبء عن الإدارة التعليمية من تفويض صلاحيات إلى مديري المدارس حتى تستطيع التفرغ إلى القضايا الكبرى كالخطيط والتنظيم والرقابة.

عيوب اللامركزية: لذا يذكر هوانه، وتقي (١٤٢٢: ٧٩-٨٠) بعض عيوب النظام اللامركزي التي يمكن أن نلاحظ- على سبيل المثال - عدم تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الجهات المحلية، كذلك اختلاف الانفاق التعليمي من منطقة إلى أخرى مما يؤدي إلى الإخلال في جودة المخرج، أيضاً اختلاف تقدير الجهات المحلية للمعلمين من حيث المميزات والرواتب والحوافز مما يؤدي إلى عدم الاستقرار الشخصي والمهني.

مقارنة بين المؤسسات التعليمية المركزية واللامركزية :

خصائص المؤسسات التي تعمل في ظل نظام مركزي وهو الأكثر شيوعاً: يعمل النظام التعليمي تحت رقابة جهاز مركزي وهو عبارة عن تنظيم للسلطة يمارس قدراته وصلاحياته عن طريق اتخاذ القرارات وتعميمها على جميع الأنظمة الفاعلة. وتقع السلطة والمسؤولية في اتخاذ القرارات على عاتق أعلى سلطة في التنظيم. والسلطة التعليمية والتربوية في الأقاليم والمحافظات وظيفتهم تطبيق وتنفيذ القرارات.

خصائص المؤسسات التعليمية التي تعمل في ظل النظام اللامركزي وهو نظام يطبق في بعض الدول: لا يوجد جهاز مركزي للرقابة على الأنظمة التعليمية. وتملك المحافظات السلطة القانونية في اتخاذ القرارات التربوية والتعليمية، وتتصل الأنظمة التربوية والتعليمية في الأقاليم والمحافظات ببعضها البعض من ناحية سلطة اتخاذ القرارات.

ويرى أحمد (١٤٢٣: ١٤٨) أنه في الواقع العملي لا يوجد مركزية إدارية مطلقة بل هناك درجات مختلفة من المركزية أو اللامركزية ولا نستطيع أن نفاضل بين النظام المركزي واللامركزي في الإدارة التربوية بسبب ظروف المجتمع والعوامل الثقافية والسكانية والجغرافية والاقتصادية وهذه العوامل تحدد نوع النظام الذي يتفق مع ظروف كل مجتمع. ويرى الباحث أن من الأجدر الجمع بين المركزية واللامركزية في التنظيم الفعلي لتجنب عيوب المركزية والاستفادة من مزايا اللامركزية في نفس الوقت.

في نهاية مبحث المركزية واللامركزية يرى الباحث؛ أنه في المملكة العربية السعودية قد يُحتم الوضع على وزارة التربية والتعليم التوجه إلى اللامركزية بحكم عدة عوامل منها: اتساع الرقعة الجغرافية للمملكة العربية السعودية؛ مما يجعل هناك صعوبة بالغة في نهج النظام المركزي. كذلك تعدد فئات المجتمع وطبقاته، فمثلاً يختلف سكان شمال المملكة عن جنوبها، وسكان الغرب عن شرقها مما يؤكد على أهمية اختلاف نوعية القرار وطريقة تفعيله. أيضاً النجاح المؤكد للنظام اللامركزي في دول عدة لمحاولة خلق نوع من التنافس بين أنواع التعليم ومراحل في وقت تعالت الأصوات بضعف مخرجات التعليم.

المبحث الثاني: التفويض:

تمهيد: التفويض الفعّال هو جوهر العملية الإشرافية التي تتيح للمسؤول الحصول على وقت أكبر لإنجاز أكثر أهمية وحساسية، وتتيح للعاملين الفرصة للنمو المهني والشعور بالمشاركة الفعالة في إنجاز أهداف المؤسسة. وكثيراً ما يقال بأن المسؤول الناجح هو الذي يعمل بطريقة ذكية وليس

بطريقة أكثر جهداً؛ لهذا فإن التفويض الفعال هو أحد الطرق للعمل بصورة اذكى والذي ينبغي أن يمارسه كل مسؤول في موقع إداري.

تفويض الصلاحيات وخطواته: يُعرّف التفويض المنيف (١٤٢٣: ٣٠١) بأنه: إعطاء مدير المدرسة جزءاً من مهمته لشخص آخر ومنحه صلاحياتها وفق قدراته واستعداداته ، متخذاً مدير المدرسة كافة التدابير الكفيلة بحسن ممارسة تلك المهام. ويُعرف التفويض أيضاً جري ل ،جراي (١٩٨٨: ٤٩٧) بأنه إعطاء سلطة اتخاذ القرار للذين يستطيعون القيام به ويرى الباحث أن التعريف الأخير أخصر وأشمل؛ فهو بقوله "الذين يستطيعون القيام به" قد حملت في داخلها كل المبادئ والشروط والخطوات لعملية التفويض.

الفرق بين التفويض واللامركزية: وبعبارة الاعتقاد الشائع لدى كثير من الناس بأن اللامركزية هي نفس عملية التفويض ،يرى هوانة، وتقي (١٤٢٢: ٧٨) بأن اللامركزية تعني أكثر من ذلك وهي فلسفة للتنظيم والإدارة تتضمن عنصرين أساسيين هما: ١- التوزيع الاختياري : ويقصد به أنواع السلطات الممنوحة لتطوير الخطط القائمة مثل السياسات واختيار الوسيلة المناسبة للرقابة على الأداء. ٢- تركز السلطة في يد السلطة المحلية .ويرى الباحث أن من الفروق بينهما أن اللامركزية هي فلسفة ونظام ؛بينما التفويض هو إجراء عملي يتخذه المسؤول أو الموظف ويكون في النظام المركزي واللامركزي.

شروط تفويض السلطة: قبول الشخص المفوض اليه للأعمال التي سوف تسند اليه. وأن يكون التفويض كتابياً؛ بمعنى أن المدير يجب أن يوضح الأعمال والسلطة المفوضة للشخص وحدود هذه السلطة. وأن يوضح المدير القواعد والتعليمات التي يجب أن يسير عليها المفوض اليه .وتوفير الوقت الكافي للمفوض اليه ليمارس أعماله الأصلية إلى جانب الأعمال المفوضة اليه، وجوب تفويض السلطة لمن هو قادر على ممارستها بطريقة سليمة ،ولمن هو قادر على تحمل المسؤولية وممارسة صلاحياته بكفاءة وثقة وبقناعة ورضى دون اكراه. وأن تكون السلطة المفوضة للمسؤول متساوية مع المسؤولية الملقاة على عاتقه حيث أن التماسك بين السلطة والمسؤولية أمر مهم لسلامة تماسك الهيكل الإداري .(المنيف ، ١٤٢٣ هـ ، ص ٣٠٣-٣٠٤).

وهذه الشروط تنطبق على تفويض الصلاحيات الجديدة للمدير ففيها قبول من مديري المدارس ومكتوبة وموضح طريقة تفعيلها وهكذا بقية الشروط. والمعنى المفهوم من هذه الشروط انه في حال عدم توفرها بعضها فان لا يجوز عملية التفويض وهذا الكلام ينطبق على منح الصلاحيات فلو -مثلاً- لم يقبل مدير المدرسة بمنح الصلاحية لم يصح التفويض ولذا جاء هذا البحث لتقرير قبول مدير المدرسة للصلاحيات الجديدة ام لا.

العناصر الأساسية في عملية التفويض: أن يفوض الرئيس بمحض إرادته بعض اختصاصاته لمروسيه، وأن يكون التفويض لعمل معين يتم تحديده. وأن يكون التفويض حسب الصلاحيات وفقاً للقوانين واللوائح. وأن يتم تدريب الشخص المفوض له على القيام بالمهام المفوضة له. وأن يكون الشخص المفوض له خاضعاً لمحاسبة الرئيس بصورة مباشرة . وأن يكون للشخص المفوض له كافة الصلاحيات في أن يُفوض من هم دونه بنفس الطريقة والأسس التي فُوض بها. (سليمان وضحاوي، ١٩٩٨م، ص ٥٦). لهذا نجد أن في الصلاحيات الجديدة الممنوحة تحديد واضح للصلاحية وطريقة تنفيذها ، وهل له حق تفويضها أو لا.

أنواع التفويض: الأول: تفويض تلقائي : يعني توزيع مسؤوليات العمل على العاملين ، وتحديد دور كلاً منهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، وسمي تلقائياً لأنه يتم منذ البداية عند وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحديد مهام وواجبات كل وظيفة. الثاني: تفويض رسمي : وهو تحويل الصلاحية للمروسين بالصورة التي تتيح لهم اداء بعض المهام التي هي من اختصاص القائد

الاداري .(سليمان وضحاوي ، ١٩٩٨م، ص ٥٧). قلت (الباحث) وهذا النوع ينطبق على منح الصلاحيات لمديري المدارس حيث أن الصلاحيات كانت في يد الوزير ثم منحها لمديري المدارس.

مزاي التفويض:

المزايا بالنسبة للمؤسسة يكمن في: يحقق عائداً أكبر للمؤسسة ؛ حيث انه يوفر الوقت والجهد. ويحقق المرونة الادارية والتكيف مع الظروف المختلفة مع تنمية روح المبادرة لدى العاملين يعمل على اعداد رؤساء المستقبل بعد تعودهم على التفكير الموضوعي والمقارن ورؤية النتائج. ويوفر مناخ مناسب للعمل لان العامل لم يعد يحسن عملية الانفصال بينه وبين رؤسائه وستولد لديه الثقة بأنه يحقق هدفاً عاماً.

المزايا بالنسبة للمرؤوس تكمن في : اشباع الحاجات النفسية للعامل ، كالأمان والعدالة في نطاق العمل وتطوير قدراته الذهنية ويحقق بطريقة مباشرة أكبر عائد فردي وجماعي لدى المفوض اليه. ويدفع التفويض المفوض اليه إلى تحسين اداه في العمل ، أو تدفعه لتقديم اقتراحات ، أو تأثير فيه افكاراً جديدة. ويعمل على تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين وزيادة فاعلية الادارة وارتفاع معنويات المرؤوسين لشعورهم بثقة الرؤساء فيهم. (العميرة، ٢٠٠٠، ص ٢٠٧-٢٠٩).

المزايا بالنسبة للرئيس يكمن في: زيادة الوقت للرئيس بما يؤدي إلى ادارته لوقته بفاعلية. تحسين جودة القرارات نتيجة للاقتراب من مصدر المشكلة. زيادة فاعلية المدير من خلال تنمية وتطوير قدرات ومعلومات ومهارات مساعديه من الرؤساء. يحقق التفويض امكانية استمرار العمل اذا ما غيب الرئيس وذلك بإمكانية الحلول مكانه بمن يفوض اليهم السلطة. (حسين، ١٤٢٥هـ، ص ٢١٣).

معوقات التفويض:

معوقات تنظيمية عامة : صغر حجم المنظمة وعدم ايمان المستويات العليا بأهمية التفويض وفاعليته ، وانعدام الاستقرار الوظيفي للقيادات الادارية وذلك بتعرضها المستمر للنقل أو الندب أو الاعارة مما يؤدي إلى احجامها عن التفويض. وعدم استقرار طرق وإجراءات العمل. حيث أن ادخال تطوير في تأدية المهام الادارية يؤدي إلى عدم الاستقرار ولا يخدم عملية التفويض.

المعوقات الشخصية:

معوقات ذات علاقة بالرؤساء : الرغبة في الاستئثار والظهور بمظهر القوة من خلال تركيز السلطة في يده وعدم تفويضها للآخرين. ضعف الثقة بالمرؤوسين أن لا يقوموا بمهامهم بشكل مرض. الخوف من منافسة المرؤوسين وارتقائهم بسرعة خاصة المتميز منهم وتزداد هذه المشكلة كلما اقترب الرئيس من التقاعد . (علاقي، ١٤١٦هـ، ص ٢٧٦)

معوقات ذات علاقة بالمرؤوسين : عدم توافر الخبرة الكافية للمفوض اليه لعدم وضعه في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته. وخوف المرؤوسين من الفشل قد يدفعهم إلى عدم قبول صلاحيات جديدة. وعدم الثقة بالنفس وبالقدرات الفردية. (السواط وآخرون ، ١٤٢٠هـ، ص ١٠٣).

وأخيراً يمكن القول ان اقتناع المسؤول بعملية التفويض وأنها تعمل على تخفيف اعبائه وتنظيم ادارة الوقت لديه وتفرغه لممارسة الواجبات الفنية الاشرافية فانه سوف يعمل على تسهيل تنفيذ التفويض وبالتالي اقناع ما حوله من اداريين ومساعدين في عملية التفويض. (الهاجري، ١٤٢٦هـ ، ص ٣٠-٣١).

ويرى الباحث أن عملية التفويض في المدرسة أمر لا بد منه ؛ لتشعب اعمال المدير واختلافها وكثرتها مما يجعله يركز على جانب ويهمل آخر ، وقد جاءت الصلاحيات الجديدة لمديري المدارس ووضح فيها ما يمكن تفويضه من عدمه ، ونرى أن الوزارة قد حجرت واسع ؛ فلو كان ترك التفويض حسب ما يراه مدير المدرسة كان أولى ؛ لان التفويض لن يخلية من

المسؤولية. وكذلك أن التفويض يكون صف ثاني من القادة التي تحتاجهم المدرسة مسبقاً ،
والصلاحيات الممنوحة الجديدة جاءت لتفعل أمر التفويض لأنها هي في الأصل تفويض ، وجاءت
هذه الصلاحيات للبعد والتخلص من المركزية، وفي حالة منع التفويض من المدير فيكون الأمر
مركزية أخرى لكن مع سلطة هذه المرة صغرى.

المبحث الثالث: وينقسم إلى قسمين : القسم الأول : الادارة المدرسية:

مفهوم الادارة المدرسية: ذكر المؤلفون التربويون للإدارة المدرسية عدة تعاريف ؛ منها
تعرف الحقييل (١٠:١٤٢٥) الادارة المدرسية بـ"كل جهد يبذل في مجال التخطيط والتنسيق والتوجيه
لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقديم التعليم فيها". أيضاً يعرف
احمد (٣٣:١٤٢٣) الادارة المدرسية بقوله "هي تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية
شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد وبذويه وبيئته ، ويتوقف نجاحها على مدى المشاركة في
اتخاذ القرار". ومن خلال ما سبق من تعاريف حديثة وقديمة يمكن القول بان مفهوم الادارة المدرسية
قد تطور متأثراً بما طرأ من تطور على المفهوم العام للإدارة بشكل عام ؛ وبما طرأ على مفهوم
التربية نفسه وإدارتها بشكل خاص وبهذا يمكن أن يخلص الباحث إلى أن **الادارة المدرسية** : هي
جميع الجهود المبذولة وفق الصلاحيات الممنوحة التي تحقق الاهداف التربوية والتعليمية من
المدرسة.

وظائف الادارة المدرسية: فيما يلي عرض موجز لأهم وظائف الادارة المدرسية التالية:

التخطيط: وهو مرحلة التفكير والتدبير التي تسبق أي عمل ، وتتضمن تحديد الاهداف
المراد تحقيقها ؛ وبرنامج العمل اللازم لتحقيق تلك الاهداف.

والتخطيط يسبق جميع وظائف الادارة الاخرى فالإداري يجب أن يفكر أولاً في الاهداف
المراد تحقيقها ، ثم يختار الوسائل المادية والبشرية التي تعينه على انجاز هذه الاهداف (مصطفى
وعمر، ١٤٢٨، ص ٢١).

التنظيم: يعرف العجمي (٦٧:٢٠٠٨) بأنه: تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف
وترتيبها في علاقات سليمة ، وإسنادها إلى افراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات
المنظمة. فالتنظيم هو اطار يتم في ضوءه ترتيب الجهود وتنسيقها وتوزيع السلطات والمسؤوليات في
سبيل تحقيق اهداف معينة. (المالكي، ١٤٢٦، ص ٣٨).

التوجيه والإشراف الفني: يعرف مطاوع وآخرون (٢٠٧:١٩٩٦) التوجيه بأنه: الاتصال
بالمعلمين عن طريق رؤسائهم وترشيدهم بالعمل على تحقيق الاهداف التربوية والتعليمية. ويتم ذلك
من خلال الندوات وعقد الاجتماعات واللقاءات والزيارات الصفية ، ويكون ذلك ضمن برنامج
تربوي خاص يتفق مع خطة المدرسة العامة ؛ حيث أن الهدف من التوجيه والإشراف الفني هو
تطوير وتجديد العمل التربوي مع رفع كفاءة العاملين. ويتم التوجيه بروح انسانية كريمة تبرز
المحاسن وتعالج الضعف. (الحياني، ١٤٣٣، ص ١٧)

الرقابة: عرف العطار (١٧٩:١٩٧٤) الرقابة بأنها: وظيفة تقوم بها السلطة المختصة
وبقصد التحقق من أن العمل يسير وفقاً للأهداف المرسومة بكفاية وفي الوقت المحدد لها. وعلى هذا
فإن الرقابة تعني التأكد من أن كل هدف تم انجازه وفق ما هو مخطط كيفية وزمنه مع علاج الضعف
أو الخطأ في حينه.

ويرى الباحث أن وسائل الرقابة تختلف ؛ فقد يكون الانسان المسؤول أو المشرف هو الذي
يراقب مباشرة ، وقد تكون المراقبة عن طريق الاجهزة كالحاسوب أو كمرات المراقبة أو عن
طريق رصد ماتم انجازه خلال فترة معينة كسياسة تقويم ملف الانجاز للموظف. ولكن المهم

بضرورة الحصول على تغذية راجعة من خلال الرقابة والتقييم والمتابعة للتغلب على اية مشكلة تعيق التوافق والانسجام بين المنجزات الفعلية والطموحات المستهدفة.

القسم الثاني : مدير المدرسة: أهمية مدير المدرسة في المؤسسة التعليمية يأتي من كونه هو قائد للجهاز التنفيذي في المدرسة ، وقد هُيئت له الاسباب المسهلة لعمله، ومنها منح الصلاحيات الي تمكنه من اتخاذ القرار في الوقت والمكان المناسب ، ولأهمية هذا الرجل وما يقوم به في منظومة التعليم يجدر بنا أن نبرز له هذا القسم من البحث.

تعريف مدير المدرسة: نستطيع أن نقول أن تعريف المدير يأتي من تعريف الدور الذي يمارسه في التنظيم ؛ ومن هذا بشكل أكثر خصوصية عرف مصطفى (١٤٢٢: ٦٠) مدير المدرسة بقوله "هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الاهداف التربوية من اجل اعداد النشئ وتربيته تربية متكاملة روحياً وخلقياً وجسمياً ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الاسهام في نماء مجتمعهم".

اذا فالمدير من خلال هذا التعريف يمارس العملية الادارية بجوانبها المختلفة ، وهو يعمل لا يعمل للحاضر فقط ولكنه يخطط للمستقبل ويستفيد من تجارب الماضي ، وبهذا لا بد أن يتميز المدير عن مروضيه ببعد النظر وثقافة الرأي والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات. وبهذا يمكن القول بان ماسبق من تعاريف حددت بدقة تعريف مدير المدرسة الذي خص بصلاحيات جديدة نظراً لأهمية الدور الذي يقوم به في العملية التعليمية والتعلمية .

الصفات الواجب توافرها في مدير المدرسة: حدد كثيرون هذه الصفات منهم البدري (١٤٢١: ١١٠-١١٢) ومنهم سليمان (١٩٧٩: ١٤٦-١٤٧) حيث ذكرا الصفات الواجب توافرها في مدير المدرسة كما يلي:

اولاً : الصفات المهنية اللازمة لنجاح مدير المدرسة: من الصفات المهنية اللازم تواجدها في مدير المدرسة ؛ الايمان بمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها مع المعرفة التامة بأهداف التعليم في المرحلة التي تعمل بها؛ ولا بد من الالمام الكافي بوسائل تحقيق تلك الاهداف ، ومن الصفات القدرة على تنسيق مهمة العاملين في المدرسة ، والقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة وفي تعاون فعال، ومن الصفات المهنية في المدير أيضاً ؛ القدرة على معرفة خصائص نمو التلاميذ في المرحلة التي يعمل بها.

ثانياً : الصفات الشخصية: من الصفات الشخصية لمدير المدرسة أن يكون المدير قدوة حسنة في تصرفاته وأقواله وأفعاله. وان يكون لديه سعة الاطلاع والقدرة على اتخاذ القرار في المواقف المختلفة ، وعليه احترام الآخرين والإيمان بقدرتهم على العمل مع الاستعداد للبذل والتضحية والتعاطف ، وان يتصف بالقدرة على اكتساب العلاقات وبناء جسر من الحب وتبادل الاحترام.

يرى الباحث مما سبق أهمية توفر الصفات المهنية والشخصية في تدعيم سلوك المدير، وتمكينه من اداء عمله ببسر وسهولة؛ ومن ضمن عمله تفعيل صلاحيات المدير الجديدة والتي تحتاج تلك الصفات لتمريرها وقبول المرؤوس بها ، وعليه فان تطوير المدير لأدائه الفني والإداري بجانب ما يملكه من الصفات المهنية والشخصية يعتبر مطلباً أساسياً لنجاحه والوصول للأهداف المرجوة من تلك الصلاحيات. ولا بد لصناع القرار من اخذ هذه الصفات بعين الاعتبار عند اختيار مديري المدارس.

اعمال مدير المدرسة:

القيام بالأعمال الادارية: يقصد بالصلاحيات الادارية: هي الاجراءات المتعلقة بالعمل الاداري الذي يقوم به مدير المدرسة حتى يتمكن من ادارة مدرسته ببسر وانتظام.

ذكر السهلي(٢٠٠٦:٦٧) أن من أعمال المدير الادارية ما يتعلق بضبط النظام في المدرسة ، والمحافظة على قوانينها ، وتنظيم السجلات المدرسية والملفات ، والإحصائيات ، والشؤون المالية ، وضبط عمليات الغياب والحضور ، واتخاذ القرارات الادارية المتعلقة بالمعلمين وقبول الطلاب ، وتشكيل الشعب ، والإشراف على المباني وصيانتها وكذلك من الاعمال الادارية للمدير مناقشة قضايا تُهم المدرسة والنظام المدرسي ، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ، وأولياء الأمور ، والمشكلات للطلاب.

القيام بالأعمال الفنية: وذلك مثل القيام بالإشراف على العملية التعليمية ونشاطاتها والنهوض بها والمساهمة في تطوير منهاجها ، والقيام بالزيارات الصفية للمعلمين ، ومتابعة سير العملية التعليمية وحل المشكلات الاكاديمية للطلاب ، وتطوير اداء المعلمين ، وإحاقهم بالدورات التخصصية والمهنية ، ورفع مستوى المهارات الاساسية للطلاب. والعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي من اهم الاعمال الفنية التي يجب أن يحرص مدير المدرسة عليها ، اذ يؤثر المجتمع المحلي والمدرسة كل منهما في الآخر ، ولذلك فان توطيد العلاقة بينهما مهمة ضرورية ، وعلى المدرسة أن تبادر لإقامتها وتشجع على تقوية العلاقة مع القوى المؤثرة في المجتمع. وعند النظر في الصلاحيات الجديدة نجد انها منحت ما يقارب من تسع عشرة صلاحية في المجال الفني للمدير ، وما ذلك الا دليل على أهمية الأعمال الفنية لمدير المدرسة.

القيام بالأعمال المالية: الأعمال المالية ؛ هي الاجراءات المتعلقة بالأمور المالية داخل المدرسة أو خارجها.

والمدرسة كأي مؤسسة اجتماعية تحتاج إلى من يقوم بأعمالها المالية ، فالمال كما يقال عصب الحياة ، لذلك من الأعمال المنوطة بمدير المدرسة قيامه بالمشتريات اللازمة مثل الوسائل التعليمية واللوازم المكتبية ، وأعمال الصيانة للأجهزة والمدرسة ، ولذا نجد في الصلاحيات الجديدة عدد منها يخص المعاملات المالية ، بل وتم تحديد عدد من السجلات المالية في المدرسة كسجل المقصف وإراداته وسجلات الصيانة والنظافة والمستلزمات التعليمية وغيرها. ويرى الباحث أن أعمال مدير المدرسة كثيرة ومتنوعة ، ولذا عليه تهيئة نفسه لها نفسياً ، وعقلياً ، وعلمياً فنجد أن من أعماله ما يحتاج إلى حوار ونقاش سواء مع المعلمين أو أولياء الأمور ، ونجد انه يتعرض لمواقف يحتاج فيها للتوازن العاطفي وعدم الغضب كتعامله في موقف مع معلم أو طالب ، وفي زيارته الفنية للمعلمين يحتاج إلى قدر كبير من المحتوى المعرفي ليتمكن تقييم المعلم بدقة وموضوعية ، فهذه الأعمال وغيرها جاءت الصلاحيات الممنوحة الجديدة نظراً للحاجة الماسة من المدير لها لانه لايمكن يؤدي تلك الأعمال الكثيرة آنفة الذكر بدون صلاحيات وسلطة واضحة.

المبحث الرابع : صلاحيات مديري المدارس:

تهميد: أن الصلاحيات الجديدة التي تم منحها لمديري المدارس تعتبر من أهم ما يحتاجه مدير المدرسة في مدرسته ، وقد كانت تلك الصلاحيات من المطالب الأساسية والرئيسة لمديري المدارس ، وربما سبب بطء وزارة التربية والتعليم منحها لهم يتمثل في عدم القناعة بقدرة مدير المدرسة على تفعيلها والاستفادة منها ؛ بالإضافة أن الطابع المركزي هو المسيطر آن ذاك ، والآن وبعد منح تلك الصلاحيات الجديدة كان من الجدير أن نبرز لها هذا البحث لمعرفة مفهومها ومراحل تطورها بالإضافة إلى مصادرها ومحدداتها مع عرض مختصر لها.

مفهوم الصلاحيات:

الصلاحيات كما يعرفها علاقي(١٤١٦:٢٦٥-٢٦٦) هي "حق اصدار الأوامر واتخاذ القرارات من واقع سلطة الوظيفة وتعطي عن طريق التفويض وبمقتضى علاقة بين المفوض المفوض اليه يقوم الثاني بعمل هو من اختصاص الأول "

ويعرفها عقيلي(١٩٩٧:٣٢١) انها "حق رسمي يمتلكه شخص ما هو الرئيس أو المدير من خلال شغله لوظيفة ادارية رسمية داخل المنظمة وعن طريقها يكتسب القوة والنفوذ في الزام الآخرين بالطاعة والأمتثال في تنفيذ ما يطلبه منهم من اجل تسيير عمل ما وتحقيق هدفه. ومما سبق يتضح أن الصلاحيات هي كل ما يعطى لمدير المدرسة من حقوق نتيجة قرار وزاري أو اداري أو ما يحتمه طبيعة عمله لاتخاذ القرارات في ادارته ؛ تحقيقاً للأهداف التربوية والتعليمية التي من اجلها مُنحت هذه الحقوق.

مراحل تطور الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس: الصلاحيات من وزارة التربية والتعليم لم تأتي مرة واحد منذ تأسيس الوزارة ؛ بل مرت بعدة مراحل وتطورت وغيّرت عدت مرات حسب ما يقتضيه الوضع؛ وفي هذا المبحث نستعرض تاريخ منح هذه الصلاحيات عبر عدة عقود من عمر وزارة التربية والتعليم وهي كما يلي:

- ١- في بداية التعليم عام ١٣٤٤ هـ والتي لم يكن فيها أي صلاحيات محددة لمدير المدرسة ،اما تأديته لوظيفته فالأمر متروك للاجتهادات الشخصية وما تمليه سلطة الوظيفة.
- ٢- في بداية عمر وزارة التربية والتعليم عام ١٣٧٣ هـ كانت الإشارة إلى صلاحيات مدير المدرسة متفرقة حسب ما تقتضيه الحاجة.
- ٣- تلى ذلك صلاحيات واضحة عُمت بالقرار الوزاري رقم (١/١٣٩) بتاريخ ١٤٢١/٣/١٧ هـ (اللحياني ، ١٤٣٣ هـ ، ص ٣). وهذه الصلاحيات يمكن عرضها باجاز كما يلي:
- ٤- الصلاحيات الاخيرة والتي عمت بالقرار الوزاري (٣٢١٥٥٥٢١/ق) بتاريخ ١٤٣٢/٢/٢٦ هـ والتي شملت اثنتين وخمسين صلاحية.

وهذه الصلاحيات اشتملت على اغلب ماتم منحه في عام ١٤٢١ هـ ولكن جاءت هنا بشي من الاضافة أو التفصيل وكذلك كان هناك صلاحيات جديدة لم تكن موجوده من قبل ،خصوصاً الصلاحيات المالية وسوف يأتي عرض لهذه الصلاحيات لاحقاً ان شاء الله . ويرى الباحث أن تسلسل زيادة منح الصلاحيات عبر هذه الأعوام مؤشر على توجه وزارة التربية بالملكة العربية السعودية نحو اللامركزية ، وانه مستقبلا سوف يكون حتماً منح المزيد منها لاكتمال منظومة استقلال المدرسة ؛ فكان دراسة الصلاحيات بعد منح المزيد منها أمر بالغ الأهمية وهو ما يقوم به هذا البحث الحالي.

مصادر الصلاحية: يذكر عريفيج(٢٠٠٧:٧١) أن الصلاحية تنشأ من عدة مصادر أو مداخل اهمها:

المصدر الرسمي: مصدر هذه الصلاحية ينشأ من تتابع الهرم الاداري ،وتتبع تفويضات الصلاحية من أي مركز اداري اعلى.ومستند هذه الصلاحية النظام وما يقرره من تعليمات منظمة للعمل.

المصدر غير الرسمي: المدير يكتسب الصلاحية عن طريق قبول المرؤوسين لهذه الصلاحية ؛اما لاعتقادهم بانها تحقق الأهداف التي يعتقدون بأهميتها ،أو انها تجنبهم العقوبات المحتملة ،أو لشعورهم بان المدير اكثر منهم خبرة أو لكسب الحوافز المادية والمعنوية .

الفرق بين الصلاحية والمسؤولية: الصلاحيات كما يعرفها علاقي(١٤١٦:٢٦٥-٢٦٦) هي "حق اصدار الأوامر واتخاذ القرارات من واقع سلطة الوظيفة وتعطي عن طريق التفويض وبمقتضى علاقة بين المفوض المفوض اليه يقوم الثاني بعمل هو من اختصاص الأول "

اما المسؤولية فهي:التزام الفرد بالمهام الموكلة اليه وتحمل نتائج الاخلال بها. والمسؤولية ترتبط بتنفيذ الأعمال طبقاً للمعايير الموضوعه ، كما أن المسؤولية لا يمكن تفويضها ،وتنتهي المسؤولية بانتهاء العمل المكلف به الشخص.ويرى "هكس وجوليت" أن كلا من السلطة والمسؤولية

يجب أن تكون متكافئتان ومساوي بعضهما لبعض في كل مركز في المنظمة ، وتظهر المشكلات حينما يختل هذا التوازن ؛فاذا تجاوزت السلطة عن النفوذ كان الفرد غير فعال وغير قادر على استخدام العقوبات والمكافآت لتدعيم سلطته ؛اما اذا تساوى كل من السلطة والنفوذ فيجب أن يرافقهما المسؤولية. وهذا مايمز الادارة المدرسية الديمقراطية أي "تكافؤ السلطة مع المسؤولية" (احمد ، ١٤٢٣ ، ص ٣٧-٣٩) ويرى الباحث أن منح الصلاحيات الجديدة لمديري المدارس ما هو إلا تحقيق للعدالة أي تكافؤ الصلاحية مع المسؤولية الملقاة على مديري المدارس فكان الواجب منح هذه الصلاحيات.

محددات من تطبيق الصلاحيات:

هناك بعض محددات التي تحد من تطبيق بعض الصلاحيات ذكرها علاقي (١٤٠٥: ٣٩٧)

كما يلي :

القدرات الذهنية والجسدية للمرووسين: ليس للمدير حق اصدار الأوامر بتنفيذ الأعمال التي تفوق القدرات العقلية والجسدية للمرووسين.

اهداف وخطط وسياسات المنظمة: تتوقف صلاحيات المدير عند الحد الذي يخرج فيه عن اهداف وخطط وسياسات المنظمة، كما يكون للمرووسين الحق في عدم التنفيذ دون أن يكون في ذلك اخلال بمبدأ الصلاحية.

الحدود الاجتماعية للصلاحيات: يجب على المدير أن لا يصدر قراراً أو امراً يكون فيه مخالفة للأعراف ، والتقاليد الاجتماعية أو الاعتقادات الدينية القائمة سواء داخل المنظمة أو خارجها ؛كإصدار أمر بالعمل في اوقات الصلاة المفروضة ، أو اصدار قرار بالاختلاط بين الجنسين في المجتمعات المحافظة. ويرى الباحث أن لا تكون الحدود الاجتماعية دافعاً قوياً لممارسات فوق الصلاحية مما يؤثر على تحقيق الهدف من منح الصلاحية.

القوانين والتشريعات الحكومية: صلاحية المدير في اصدار القرارات والأوامر يجب أن تقف عند حدود القوانين والتشريعات الحكومية التي تخدم المصلحة العامة ، فلا يستطيع المدير أن يصدر قراراً لأحد مرووسيه أكثر من الساعات المحددة للعمل أو بالعمل قبل بداية الوقت المحدد له.

صلاحيات مديري المدارس الجديدة:

وهي الصلاحيات الأخيرة والتي عممت بالقرار الوزاري (٣٢١٥٥٥٢١/ق) بتاريخ

١٤٣٢/٢/٢٦ هـ وشملت اثنتين وخمسين صلاحية وهي كما يلي :

أولاً : الصلاحيات الادارية:

يرى الصالحي (١٤٣١ : ١١) أن المقصود بالصلاحيات الادارية: هي الاجراءات المتعلقة بالعمل الاداري الذي يقوم به مدير المدرسة حتى يتمكن من ادارة مدرسته بيسر وانتظام. وسوف نعرض هنا بشيء من الاختصار والتحليل لبعض الصلاحيات وتكون البداية من الصلاحيات الادارية كما التالي:

تشكيل المجالس واللجان المدرسية ومتابعة مواعيدها وأماكنها، دمج المجالس واللجان المدرسية - عند الحاجة - عدا مجلس المدرسة ولجنة التوجيه والإرشاد؛ حيث انه يوجد عدة مجالس ولجان كمجلس المدرسة ومجلس المعلمين اما اللجان فمنها لجنة المقصف ولجنة الحالات السلوكية الطارئة ، اعتماد الخطط التشغيلية للبرامج والنشاطات المدرسية والطلابية وهذه الخطط مدتها سنتين ، تأجيل أو إيقاف برنامج الأصطفاف الصباحي والتفسيح في فناء المدرسة حسب الأحوال الجوية وذلك حتى لا يكون هناك ضرر على الطلبة في حال البرد أو المطر أو الرياح الشديدة، اختيار من يرشح للعمل وكيلاً للمدرسة من قائمة الأسماء الموجودة لدى لجنة مديري المدارس ووكلائها بإدارة

التربية والتعليم وذلك لان مدير المدرسة يحتاج وكيل يعرف انه يصلح للعمل في مدرسته وفق ظروفها فمن خلال معرفته من قبل بالوكيل المرشح يمكنه أن يختار افضلهم.

تعليق الدوام المدرسي في الحالات الطارئة بما لا يزيد عن يوم واحد، والحالات الطارئة كحريق أو خطر من امطار أو رياح تعيق الوصول للمدرسة ، وإشعار إدارة التربية والتعليم رسمياً ، عدم السماح لمن يشتبه في إصابته بمرض خطير أو معدٍ من منسوبي المدرسة من مواصلة العمل بالمدرسة أو الدراسة بها؛ لكي لا ينتشر عدوى المرض بين مجتمع المدرسة خصوصاً انه مجتمع كبير وهنا تشكل العدوى خطر كبير على المجتمع، تكليف العاملين في المدرسة بأية أعمال تقتضيها طبيعة العمل التعليمي والتربوي أثناء العام الدراسي كالتكليف بزيادة النشاط أو كمشرف للتوعية الإسلامية أو امين مكتبة، المخاطبة المباشرة لمدير التربية والتعليم بشأن القضايا التي فيها مساس للدين وسياسة الوطن وأمنه ، أو ما يتعلق بالسلوك أو المخدرات، اعتماد قبول الطلاب الذين تنطبق عليهم شروط القبول والتسجيل ممن هم خارج نطاق المدرسة الجغرافي، السماح للطلاب متكرري الرسوب وكبار السن بمواصلة الدراسة بالمدرسة أو إحالتهم إلى المدارس المسائية أو الليلية، منح الحوافز للطلاب بما لا يتعارض مع الأنظمة واللوائح والتعليمات، تحديد الطالب الذي يمثل سلوكه خطراً على أي من منسوبي المدرسة لينقل إلى مدرسة أخرى.

ثانياً : الصلاحيات الفنية :

المقصود بالصلاحيات الفنية: هي الاجراءات المتعلقة بتحسين العملية التربوية والارتقاء بمستواها . (مصطفى ، وعمر ، ١٤٢٨ ، ص ١٦٧) وسوف نعرض هنا بشيء من الاختصار لهذه الصلاحيات الفنية كما التالي:

تقويم أداء متعهدي نقل الطلاب ، اعتماد توزيع الطلاب في الفصول وفق المعادلة الخاصة بالفصول والطلاب ، اعتماد تنظيم فصول المعلمين الثابتة والطلاب المتنقلين أثناء فعاليات الجدول المدرسي، إضافة حصص علاجية أو إثرائية لبعض المواد الدراسية المقررة في الخطة الدراسية، اعتماد تنفيذ نشاط مدرسي محدد في المدرسة خارج وقت الدوام المدرسي بما لا يزيد عن ثلاثة أيام، تكليف من يراه من المعلمين بوضع أسئلة اختبارات المواد الدراسية في تخصصه لغير الصفوف التي يدرسها، تخفيض نصاب المعلم الذي تسند له مهام أخرى بالمدرسة، بحيث لا يقل نصابه عن ست حصص أسبوعياً، تخفيض الخطة الدراسية للحصص عند وجود عجز في عدد المعلمين بالمدرسة، القيام بإجراء الدراسات التربوية على منسوبي المدرسة، اعتماد برامج التنمية المهنية لمنسوبي المدرسة أثناء اليوم الدراسي، اعتماد برامج تستهدف معالجة المشكلات المدرسية ، أو تحقيق مصلحة تعليمية، تطبيق التجارب التعليمية لدعم كفاءة أداء التعليم والتعلم في المدرسة ، الاتفاق مع القطاع الخاص لرعاية برامج المدرسة بما ينسجم مع الأهداف التربوية ، الاتفاق مع مؤسسات التدريب الأهلي المعتمدة لتنفيذ برامج تدريبية بالمدرسة لمنسوبيها وفق إمكانياتها، ترشيح ما لا يزيد عن خمسة من شاغلي الوظائف التعليمية بالمدرسة لانتدابهم لغرض التنمية المهنية في العام الدراسي، اعتماد تحديد وتغيير مواقع الحجرات الدراسية والإدارية والمكتبة.

ثالثاً : الصلاحيات المالية :

الصلاحيات المالية : هي الاجراءات المتعلقة بالأموال المالية داخل المدرسة أو خارجها. وسوف نعرض لهذه الصلاحيات بشيء من الاختصار ايضاً وهي كما يلي:

الاتفاق مع جهات متخصصة معتمدة من القطاعات الحكومية ذات العلاقة لتشغيل المقصف المدرسي وقد حاولت الوزارة الاتفاق مع متعهدي للمقاصف بشكل عام لكن إلى الان لم يتجاوز ذلك المدن الكبرى اما القرى والهجر فلا يوجد من يقوم باعمال المقصف وفي كثير من الاحيان يكون التشغيل ذاتي من قبل المدرسة، اعتماد تسمية المعلمين الذين يستحقون مكافأة عن تدريس حصص

الانتظار زيادة على نصابهم الرسمي (٢٤) حصة ، تأمين العمالة لنظافة المدرسة في حال تعذر التعاقد مع متعهدي النظافة ، التعاقد مع المؤسسات المختصة لإجراء عمليات الصيانة الطارئة للمدرسة وذلك اعمال الكهرباء والسباكة وصيانة اجهزت الحاسب الالي ونحوها.

وفي نهاية هذا المبحث فان الصلاحيات الممنوحة الجديدة لمديرة المدرسة قد وفرت الكثير مما يحتاجه المدير سلطة ونفوذ ، وعلى مدير المدرسة أن يعرف ويتدرب على الطريقة المثلى في تطبيقها ، وعليه ايضاً أن يفوض البعض للوكيل والمرشد والكاتب كلاً فيما يخصه ، لكن اذا جعل المدير جميع الصلاحيات تحت سلطته فمعناه انا خرجنا من مركزية لنقع في مركزية اخرى.

المبحث الخامس : السلطة:

مفهوم السلطة: يعرف السلطة علاقي (١٤٠٥:٣٩٣) بأنها "الحق المكتسب الذي تمنحه الوظيفة لشاغلها ، وهي القوة التي تعطى للموظف لإصدار الأوامر لمروؤسيه وتوجيههم لأداء المطلوب" كذلك يعرفها مرسى (١٩٨٤:١٠٥) أن مفهوم السلطة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة ، وهي تعني في العادة المقدرة على الامر أو السيطرة. ومما سبق يرى الباحث أن السلطة لها ارتباط قوي بالصلاحيات الممنوحة لشاغل الوظيفة فلا سلطة بلا صلاحيات عدا السلطة الغير رسمية وهي سلطة لن يكون لها حضوراً دائماً لأنها تعتمد على تقبل الطرف الآخر ، وعند عدم تقبله يستطيع تجاهلها.

أنواع السلطة: قسم مرسى (١٩٨٤:١٠٥-١٠٨) السلطة إلى الأنواع التالية:

سلطة القانون: المؤسسات التعليمية وغيرها من المنظمات الرسمية تعتمد على أسس قانونية ، فالأنظمة التعليمية بكل جوانبها تعتمد على سلطة القانون من تنظيم مناهج ورعاية صحية وتوجيه وإشراف ، وبالتالي فعلى كل فرد أن يعي ويفهم ما يقوله القانون ويعمل به.

سلطة المعرفة والعلم: تستمد السلطة قوتها من اسرار المعرفة ومكوناتها ، وفي مجال الادارة التعليمية يُعتمد على هذا النوع من السلطة في اعداد المعلمين والمناهج والبرامج التعليمية وتطويرها ، وكل ما يتعلق بالجوانب الفنية والمهنية وكلما كانت السلطة داعية للعمل وهادية له كلما كانت الادارة التعليمية اقرب إلى الموضوعية والفاعلية في تحقيق الأهداف وأداء رسالتها.

ومن هنا يرى الباحث أن تهتم وزارة التربية والتعليم بالملكة العربية السعودية في تقوية هذه السلطة لدى المعلم والمدير من خلال التعليم والتدريب ومنح المزيد من فرص مواصلة التعليم العالي كالدبلومات والماجستير والدكتوراه ؛فما فائدة بقاء المعلم دون مواصلة تعلمه اذا كان يرى نفسه بحاجة الية وعنده الاستعداد لإكمال دراسته. وأيضاً أن الزمن الحالي اختلف فتطور المعرفة اصبح سريعاً فلا بد من مواكبته وإلا سوف يكون المخرج ليس بمرضي.

سلطة العرف والتقاليد: يقصد بسلطة العرف والتقاليد سلطة القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع والتي لا يستطيع الفرد التخلي عنها خوفاً من مقاومة أو معارضة افراد المجتمع له ، ولهذه السلطة اثرها في تشكيل العلاقات الاجتماعية داخل الأجهزة الادارية وأجهزة الادارة التعليمية بصفة خاصة ، ومن هذه العادات والتقاليد كرم الضيافة ، والمجاملات المضرة بالعمل ، واحترام الكبير وغيرها.

سلطة الميول والنزعات الشخصية: يقصد بهذه السلطة ما لدى الفرد من صفات الحب والكره والبغض والتعصب وغيرها ، والتي تؤثر في القرار الذي يصدره ؛ بمعنى تأثر السلوك الاداري للفرد بالميول والنزعات الشخصية لاسيما في المواقف التي يكون فيها الاختيار الشخصي ، من ذلك موقف مدير المدرسة عند كتابة التقارير عن العاملين بالمدرسة ، أو المشرف التربوي عند كتابة تقاريره الفنية عن المعلمين.

والباحث يرى أن من توجد لديه سلطة الميول والنزعات الشخصية قد تعب كثيراً ، بل واضر بالمنظمة وهدد الاستقرار فيها ، ولابد لعلاج مثل هذه السلطة من مواجهة من يتصف بها مباشرة لكي يتخلص منها مع اعطاء التدريب الموجه لمساعدته على ذلك؛ وسلطة الميول والنزعات الشخصية تعتمد على قوة الشخصية والثقة بالنفس والتناسب بينهم وبين هاتان السلطتان تناسب عكسي بمعنى كلما ضعفت الشخصية وضعفت الثقة بالنفس كلما كان حضور هاتان السلطتان قويا والعكس صحيح.

الدراسات السابقة المتعلقة بالصلاحيات:

دراسة بليغ اللحاني (١٤٣٣) هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمكة المكرمة نحو الصلاحيات الممنوحة لهم. وطبقت الدراسة على ٣٢٠ مدير مدرسة جميع المراحل فكانت النتائج أن مستوى اتجاهات مديري مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة مكة المكرمة نحو الصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم فيما يتعلق بالجانب الإداري كان عالياً ، وفيما يتعلق بالجانب الفني كان عالياً، وكان ترتيب أبعاد الاتجاهات نحو الصلاحيات الجديدة الممنوحة للمديرين أولاً البعد الإداري ، ثم البعد الفني ، وأخيراً البعد المالي. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة من المديرين وفقاً لمتغير : (نوع المبنى المدرسي ، و المرحلة الدراسية ، وسنوات الخبرة ، و المؤهل العلمي ، والدورات التدريبية).

أما دراسة خالد الصالحي (١٤٣٠هـ) فهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع صلاحيات مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية. والتعرف على بعض الخبرات العالمية المعاصرة ، وكذلك التعرف على مقترحات أفراد عينة الدراسة من مديري العموم في وزارة التربية والتعليم ، ومديري التربية والتعليم ، ومشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس الثانوية حول الصلاحيات التي يرون أن تسند لمديري المدارس الثانوية. أيضاً هدفت إلى التوصل لتصور مقترح لصلاحيات مديري المدارس الثانوية في التعليم العام في المملكة العربية السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى ضعف وضالة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية ، وأنه لا يوجد توازن بين الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية والمسؤوليات والمهام الموكلة بهم، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة في مجال الصلاحيات الفنية وذلك لصالح من خبرتهم سنة إلى أقل من خمس سنوات، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة ومجال الصلاحيات تجاه المعلمين ، و تجاه المنهج ، و تجاه المجتمع والإعلام و تجاه التطوير والتخطيط ومحور مقترحات تطبيق الصلاحيات.

ومن الدراسات أيضاً دراسة زايد (١٤٣٠) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم ؛ بالإضافة تالي بيان اثر متغيرات الدراسة (المرحلة، الخبرة) في واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية ، وكانت النتائج أن حقق واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية درجة عالية من وجهة نظرهم، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، ومتغير المرحلة ، وأوصى الباحث بضرورة منح صلاحيات أكثر فيما يتعلق بالتعاون مع المجتمع وفتح ابواب المدرسة لهم في مناسبات معينة.

و دراسة جيدك اوغلو ، وكيسر (Gedikoglu & keser, 2008) التي هدفت الدراسة إلى تحليل ممارسة مديري المدارس الثانوية في تركيا لسلطاتهم في ضوء مسؤولياتهم ، وقد اشتملت عينة الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية في المناطق التعليمية الوسطى خلال العام ٢٠٠٥ -

٢٠٠٦م ، وكانت النتائج أن مديري المدارس يدركون مسؤولياتهم بمتوسط حسابي ٣.٦ ، وكان أعلى متوسط لهذه المسؤوليات في مجال الوظائف الروتينية ، بينما كان أدنى متوسط في تطوير المدرسة.

• التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة واستقراء معطياتها واستعراض إجراءاتها وأدواتها ومنهجيتها العلمية والإطلاع على نتائجها وتوصياتها وعقد مقارنة مع ما يتوقع أن يفيد به البحث الحالي توصل الباحث إلى التالي :

أ- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع الصلاحيات الممنوحة اذن أن البحث الحالي سيتناول الرضا عن هذه الصلاحيات الممنوحة الجديدة وفق آراء مديري المدارس من خلال المأسوه من الواقع الفعلي،بينما الدراسات السابقة تناولت الصلاحيات في قياس مدى تطبيقها ومدى تفويضها للغير.ففي دراسة اللحاني (١٤٣٣هـ) تناولت اتجاهات مديري المدارس عن الصلاحيات ، ودراسة الصالحي(١٤٣٠)دراسة وضع تصور مقترح لصلاحيات المدير في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة المالكي(١٤٢٦هـ)دراسة جيدك اوغلو، دراسة اندرسون(٢٠٠٤)، ودراسة زايد(١٤٣٠) حيث ركزت على ممارسة مديري المدارس للصلاحيات الممنوحة، ودراسة الباش (١٤٣٣هـ).

ب- اما بيانات الدراسات السابقة فقد حدث تنوع واختلاف فجميعها طبقت في السعودية عدا دراسة جيدك اوغلو ، وكيسر (٢٠٠٨) حيث طبقت في تركيا ، ودراسة زايد (١٤٣٠) طبقت في فلسطين، ودراسة اندرسون (٢٠٠٤) طبقت في ولاية فلوريدا الامريكية

وفي ضوء ما سبق ذكره فإن البحث الحالي يختلف عن الدراسات التي سبقتها في عدة نقاط تمثل مصدر أهميته ، وتكسبه صفة الإضافة العلمية – بإذن الله تعالى – في مجال دراسة الرضا عن الصلاحيات الممنوحة الجديدة لمديري المدارس في ضوء متطلبات التوجه نحو اللامركزية وإلى ادارة مستقلة ، حيث أن البحث الحالي يطبق في بيئة مختلفة وزمن ومجتمع مختلفين ، بالإضافة إلى ندرة الدراسات التي تبحث في موضوع الرضا عن صلاحيات مديري المدارس الجديدة بخاصة المحلية منها –في حدود علم الباحث- في حقل التعليم العام و الذي يُعد محور اهتمام هذا البحث.

مجتمع وعينة البحث:

تمهيد: تعرض الباحث في السابق للإطار النظري للبحث ؛ ومعلوم أن نتائج البحوث والدراسات مرهونة بالخطوات الإجرائية الميدانية التي يتخذها البحث ، ويمكن القول بأن نجاح البحث يعتمد إلى حد كبير على نتائج البحث، لأن الباحث ينتقل فيها من الإطار النظري إلى الإطار العملي التطبيقي ، وتنتضح أهمية هذه المرحلة في توجيه البحث وفقا للأسس العلمية للبحث ، وعن طريقها يستطيع الباحث الإجابة على تساؤلات البحث المطروحة ؛ وتحقيق الأهداف المتوقع الوصول إليها عن طريق هذا البحث. وهذه الأهداف التي سعى الباحث إلى تحقيقها من خلال هذا البحث هي:

- التعرف على درجة رضا مديري مدارس التعليم العام في مدينة بريدة عن الصلاحيات الممنوحة لهم والمتعلقة بالجانب الإداري، والجانب الفني، والجانب المالي.
- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات رضا مديري المدارس عن الصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة بريدة تبعاً لمتغيرات البحث (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة) .

لذا يتناول الباحث هنا خطوات وإجراءات البحث الميدانية مثل بيان،مجتمع وعينة البحث، وأداة جمع المعلومات وكيفية بنائها وإجراءات الصدق والثبات والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل المعلومات وذلك على النحو التالي:

مجتمع وعينة البحث: تكون مجتمع وعينة البحث من جميع مديري مدارس مراحل التعليم العام الحكومية للبنين بمراحله الثلاث الابتدائية والمتوسط والثانوي التابعة لمدينة بريدة للعام الدراسي ١٤٣٣ هـ/١٤٣٤ هـ وعددهم (٢٤٠) مديراً، منهم (١٣٢) مديراً للمرحلة الابتدائية، و(٦٨) مديراً للمرحلة المتوسطة، و(٤٠) مديراً للمرحلة الثانوية حسب احصائية الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة القصيم للعام الدراسي (١٤٣٣/١٤٣٤هـ).

الجدول (١)

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات البحث

م	المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
١	المرحلة الدراسية	الابتدائية	٧٢	٥٥%
		المتوسطة	٤٣	٦٣%
		الثانوية	٢٦	٦٥%
٢	سنوات الخدمة في التعليم	أقل من ٥ سنوات	٢٥	١٧.٧٣%
		من ٥ إلى أقل من ١٠	٧٠	٤٩.٦٢%
		١٠ فأكثر	٤٦	٣٢.٦٢%

يبين الجدول رقم (١) أن توزيع أفراد عينة البحث حسب المرحلة من المرحلة الابتدائية ٥٥% بعدد ٧٢ مديراً ، ومن المرحلة المتوسطة بلغ ٦٣% بعدد ٤٣ مديراً ، ومن المرحلة الثانوية بلغ ٦٥% بعدد ٢٦ مديراً ، وكانت نسبة العينة من المجتمع ٥٩%. حيث أن عدد مديري المدارس ٢٤٠ مديراً. من الجدول رقم (١) أيضاً تبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في الإدارة المدرسية ، حيث كان الأعلى نسبة من كانت خدمته بين خمس إلى أقل من عشر سنوات بنسبة ٤٩.٦٢% وبعدد (٧٠) مديراً ، يليها من كانت خدمته عشر سنوات فأكثر بنسبة ٣٢.٦٢% وبعدد (٤٦) مديراً ، والأقل هم من كانت خدمتهم أقل من خمس سنوات بنسبة ١٧.٧٣% وبعدد (٢٥) مديراً

أداة جمع بيانات البحث :

قام الباحث ببناء استبانة لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة ، مستفيداً من الإطار النظري وإستبانات الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث كدراسة اللحياني(١٤٣٢) ، وكذلك بنود الصلاحيات الممنوحة من قبل وزارة التربية والتعليم لعام ١٤٣٢هـ. وتم تقسيم الاستبانة إلى جزأين هما:

- الجزء الأول: متغيرات الدراسة المستقلة وهما متغيران: متغير المرحلة الدراسية : وتم تقسيمه إلى ثلاثة مستويات (ابتدائي ، ومتوسط ، وثانوي). ومتغير سنوات الخبرة وتم تقسيمه إلى ثلاثة مستويات كذلك (أقل من خمس سنوات ، من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات ، عشر سنوات فأكثر).
- الجزء الثاني : ويشتمل على فقرات الاستبانة ويتكون من ثلاثة أبعاد هم: **البعد الأول** : (الصلاحيات المتعلقة بالجانب الإداري) ويتكون من (٣٠ فقرة) **البعد الثاني** : (الصلاحيات المتعلقة بالجانب الفني) ويتكون من (١٩ فقرة). **البعد الثالث** : (الصلاحيات المتعلقة بالجانب المالي) ويتكون من (٤ فقرات). وقد تم تدريج الاستبانة باستخدام أسلوب ليكارت الثلاثي (راض ، راض إلى حد ما، غير راض) ليختار المستجيب إحداها حسب درجة رضاه عن العبارة "الصلاحية". ويتم اعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها احصائياً

على النحو التالي : راض (٣) ثلاث درجات ،راض إلى حد ما(٢) درجتان ، غير راض (١)درجة واحدة.

- قام الباحث بحصر جميع الصلاحيات التي منحت لمدير المدرسة بجوانبها الثلاثة الإدارية والفنية والمالية وتقسيمها إلى مجالاتها، ومن ثم صياغتها على شكل عبارات تشكل في مجموعها الاستبانة بصورتها الأولية وتم تقنين الاستبانة والتأكد من صلاحيتها للتطبيق من خلال الاجراءات التالية:

- تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مشرف البحث ، وعلى مجموعة من أساتذة كلية الدراسات العليا التربوية في جامعة الملك عبد العزيز ، وعلى مجموعة من اساتذة كلية التربية في جامعة القصيم ،وبلغ عددهم تسعة اساتذة لتحكيم الاستبانة وطلب الباحث من مجموعة المحكمين تحكيم الاستبانة بعد قراءة فقرات الاستبانة، وتسجيل أي ملاحظات على كل عبارة من حيث الصياغة وسلامة اللغة والوضوح، وإلى أي مدى تنتمي الفقرة إلى البعد الذي وضعت فيه، وإلى الاستبانة بشكل عام، كما طلب منهم إضافة أي عبارات يرونها مناسبة أو أي ملاحظات أخرى.

وبعد استرجاع الاستبانات بصيغتها الأولية تم مراجعة جميع ملاحظات الخبراء بعناية وتعديل ما يلزم.ولذلك وبناء على ما تم من إجراءات التحكيم لأداة البحث ، والإطلاع على الأدب النظري السابق والأدوات التي استخدمت فيه وخاصة تلك التي تشبه موضوع البحث ، وبهذا أصبحت الاستبانة بعد إجراء الصدق الظاهري في صورتها النهائية مكونة من (٥٣) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد .

- تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والمجموع الكلي للبعد الذي تنتمي له وذلك حسب التحليل الاحصائي ،حيث أن معاملات ارتباط درجة كل عبارة ببعداها الذي تنتمي له جاءت للمحور الأول محصورة بين (٠.٤٠ - ٠.٧٣) ، وبالنسبة للمحور الثاني جاءت محصورة بين (٠.٤٣ - ٠.٧١) ، وبالنسبة للمحور الثالث جاءت محصورة بين (٠.٦٦ - ٠.٧٧) وجميعها معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ومستوى دلالة (٠.٠١) وهي قيم مرتفعة تشير إلى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالبعد الذي تنتمي إليه مما يشير إلى اتساق عبارات كل بعد من أبعاد الاستبانة.

- تم التأكد من صدق البناء للاستبانة حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون لكل بعد والدرجة الكلية للأداة ، حيث أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون بين البعد والدرجة الكلية للاستبانة هي قيم عالية ، وقد تراوحت بين (٠.٧٣ - ٠.٩٠) ، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

- تم التأكد من حساب الثبات لأداة البحث عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس مدى الثبات لأبعاد الاستبيان حيث اتضح للباحث ارتفاع درجة معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان ، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد الثلاثة ما بين (٠.٩٢-٠.٧٥) ، وكان معامل الثبات للبعد الاول (٠.٩٢) ، ومعامل الثبات للبعد الثاني هو (٠.٩٠) بينما كان معامل الثبات للبعد الثالث (٠.٧٥) مما يشير إلى صلاحية الاستبانة لقياس ما وضعت لقياسه ، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

من خلال ما تقدم من إجراءات الدراسة وتقدير مؤشرات الصدق والثبات والاتساق الداخلي لأداة البحث نستنتج أن الأداة المستخدمة للبحث المكونة من جزء أول يشتمل على متغيرات البحث المستقلة: المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، والجزء الثاني الذي يشتمل على

المتغير التابع والذي يتكون من (٥٣) فقرة لقياس مدى الرضا عن الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة من وجهة نظر المدير؛ صالحة للتطبيق.

نتائج البحث ومناقشتها:

وللإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس: "ما مدى رضا مديري مدارس التعليم العام في مدينة بريدة عن الصلاحيات الممنوحة لهم؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع البحث على جميع أبعاد الاستبانة وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع البحث على كافة أبعاد الاستبانة مرتبة تنازلياً

م	البعد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الرضا
٢	الصلاحيات الفنية	١٩	٢.٥٦	٠.٦٥	١	عالية
١	الصلاحيات الإدارية	٣٠	٢.٥٥	٠.٦٢	٢	عالية
٣	الصلاحيات المالية	٤	٢.٣٧	٠.٧٥	٣	عالية
	الدرجة الكلية للرضا	٥٣	٢.٥٤	٠.٦٤		عالية

يوضح الجدول رقم (٢) أن المتوسط العام لدرجة رضا مديري المدارس عن الصلاحيات الممنوحة لهم بلغ (٢.٥٤) ، وهو يشير إلى درجة رضا مرتفعة عن الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس ، أما الانحراف المعياري بلغ (٠.٦٤) وهي قيمة متدنية مما يشير إلى تجانس اجابات افراد عينة البحث.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة اللحياني (١٤٣٣) من حيث أن اتجاه مديري المدارس عن الصلاحيات عند اللحياني كان علياً والاتجاه يُوجي ضمناً بالرضا عن الصلاحية. كذلك دراسة زايد (١٤٣٠) وهي عن الممارسة والممارسة تعبر عن الرضا أيضاً، وهكذا دراسة حريري (١٤٢٢). والباحث يرى أن هذه النتيجة طبيعية ومنسجمة مع أهمية منح إدارة المدرسة صلاحيات واسعة فالإدارة هي التي تتولى تنفيذ السياسة التعليمية بأهدافها ، ومنح الصلاحيات للإدارة يقلل من المركزية في عمليات صنع القرار واتخاذ القرار وتنفيذ القرار ، كما يقلل من البيروقراطية التي طالما عانت منها كافة قطاعات التعليم طلاب وموظفين ومجتمع محلي، ويرى الباحث هنا أن أهم ما يحتاجه مديري المدارس في ادارتهم هي صلاحيات تعطيهم الحق في توزيع المهام على المعلمين وتوجيههم وتقويمهم ومتابعة اعمالهم واتخاذ القرارات المناسبة في جميع ما يقابلهم من اعمال أو مشاكل ؛ فالصلاحيات هنا هي احدى قوى الارتباط المؤثرة في المدرسة ، وهي الطريقة التي تقود إلى تحقيق الاهداف المرجوة ، وتحقيق التعاون المثمر والعمل الهادف.

ومن الجدول السابق ايضاً يتضح لنا ترتيب الابعاد حيث جاءت الصلاحيات بالبعد الفني بالترتيب الاول بم متوسط بلغ (٢.٥٦) ، يليها الصلاحيات الادارية في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (٢.٥٥) ، وفي المرتبة الثالثة الصلاحيات المالية بمتوسط بلغ (٢.٣٧)، وجميع الابعاد جاءت بدرجة رضا عالية من قبل افراد عينة البحث. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة اللحياني (١٤٣٣) حيث كان عنده البعد الاداري اولاً ثم الفني.

اما بقية الدراسات المقاربة فلم تضع ترتيباً للصلاحيات. ويلاحظ الباحث أن الفرق بين متوسط المجال الفني والمجال الإداري بسيط جداً ، وهذا يؤكد أهمية منح صلاحيات لمديري المدارس لكي يكون هناك تكافؤ بين المسؤوليات والصلاحيات من جهة ؛ ومن جهة اخرى فإن عطاء المدير وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله وإحساسه بالنجاح و التقدم فيه ، ويزداد هذا العطاء

بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه واستغلال لطاقاته، ولعل ترتيب المجالات من حيث الأهمية يعكس واقع أهمية كل مجال في العمل اليومي الذي يمارسه مدير المدرسة ، ومدى حاجة مدير المدرسة للصلاحيات الفنية والإدارية بشكل مباشر ومستمر لتساعده على تحقيق أهدافه وخطته السنوية واليومية ، ويرى الباحث أيضاً أن الجانب المالي هو أقل الجوانب أهمية بالنسبة لصلاحيات المدير ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن المعاملات المالية التي يمارسها مدير المدرسة هي محدودة للغاية نظراً لقلة ميزانية المدرسة في الأصل ، بالإضافة إلى أن الإجراءات التي تتطلب صلاحيات مالية يحكمها النظام المالي العام المطبق في كافة قطاعات الدولة الحكومية ، كما أن أهم أعمال المشتريات واللوازم والصيانة الشاملة تتولى إدارة التربية بأقسامها المتخصصة تنفيذها.

الفروق لمتغيرات البحث:

- **المرحلة الدراسية:** من تحليل التباين لمتغير المرحلة الدراسية تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات رضا مديري المدارس عن الصلاحيات الممنوحة لهم تعزى لمتغير المرحلة الدراسية ، لأن قيمة الدلالة الإحصائية (٠.٥٥٩) وهي أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية حتى تكون دالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠.٠٥).
- **سنوات الخبرة:** من تحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات رضا مديري المدارس عن الصلاحيات الممنوحة لهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، لأن قيمة الدلالة الإحصائية (٠.١٢٢) وهي أكبر من قيمة ف حتى تكون دالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠.٠٥).

توصيات البحث:

في ضوء أدبيات البحث ونتائجه الميدانية وخبرة الباحث بالميدان، يمكن وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يعتقد انها ربما تسهم في رفع مستوى الرضا من مديري المدارس عن الصلاحيات الممنوحة واستمراره ، على النحو التالي:

- ١- المحافظة على جميع الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة ، والعمل على تفعيل دوره في استخدامها بدون قيود.
- ٢- تأهيل مدير المدرسة من خلال دورات تدريبية وورش عمل متخصصة لمساعدته على الاستفادة من هذه الصلاحيات الممنوحة له ، والطرق الأمثل في تفعيلها دون تردد أو ارتباك.
- ٣- تخصيص مكتب في كل ادارة تعليمية يتولى الإجابة عن استفسارات المديرين اليومية وما يواجههم من صعوبات وعوائق في تنفيذ الصلاحيات الممنوحة لهم.
- ٤- تشجيع تبادل الخبرات والزيارات بين مديري المدارس من أجل تكامل الخبرات في عملية استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم في مختلف المجالات الفنية والإدارية والمالية.
- ٥- أن تقوم وزارة التربية والتعليم كل عام دراسي بأخذ إحصائية من مديري المدارس كمؤشر بتفعيل الصلاحيات من خلال الية محددة.
- ٦- في ضوء الرضا العالي عن الصلاحيات على وزارة التربية والتعليم بمنح المزيد من الصلاحيات بشكل عام ، والصلاحيات المالية بشكل خاص نظراً لقلتها ومحدوديتها.

الدراسات العلمية المقترحة:

نتيجة الخبرة والمعرفة التي تكونت لدى الباحث من خلال اجراءات البحث ، وما عايشه من واقع وشعر به من مشكلات تخص مجال بحثه ، فانه يقترح على الباحثين في مجال البحث التربوي الموضوعات البحثية التالية:

- ١- دراسة استطلاعية لآراء المديرين للكشف عن مزيد من الصلاحيات الضرورية التي يجب أن تمنح لهم وطرحها أمام إدارة التخطيط والتطوير في وزارة التربية والتعليم ليصار إلى دراسة إمكانية منحها للمدير.
- ٢- دراسة أهم المعوقات التي تعترض مديري المدارس في تنفيذ صلاحياتهم الممنوحة لهم وإجراء الخطط العلاجية المناسبة لتجاوزها والتخلص منها.
- ٣- تطبيق البحث الحالي في مناطق تعليمية أخرى من مناطق المملكة العربية السعودية.

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد إبراهيم أحمد (١٤٢٣). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرون. القاهرة: دار الفكر
- الاعبري، عبد الصمد. (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- الباش، مشاعل. (١٤٣٣). واقع القرار لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الهفوف في ضوء صلاحياتهن. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض..
- جراي، جيري. (١٤٠٨). الاشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس. (ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- حريري، هاشم. (٢٠٠٢). مدى ممارسة مديري المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم من قبل وزارة المعارف من وجهة نظرهم. دراسة ميدانية غير منشورة. مركز البحوث التربوية والنفسية، معهد البحوث العلمية، جامعة ام القرى: مكة المكرمة.
- الحقيل، سليمان عبد الرحمن، (١٤٢٥). الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، (ط١)، بدون ناشر
- زايد، محمد. (٢٠١٠). واقع ممارسات مديرو المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا فلسطين.
- سليمان، عرفات عبدالعزيز. (١٩٧٩). الاتجاهات التربوية المعاصرة. (ط٢). القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- سليمان، عرفات عبدالعزيز؛ وضحاوي، بيومي محمد. (١٩٩٨). الإدارة التربوية الحديثة. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- السهلي، منير. (١٤٢١). دراسة مقارنة لواقع صلاحيات مديري المدارس بالتعليم العام الحكومي والأهلي للبنين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية
- فرع جامعة الملك عبد العزيز: المدينة المنورة.
- السواط، طارق؛ سندي، طلعت؛ الشريف، طلال. (١٤٣١). الإدارة العامة المفاهيم الوظائف الأنشطة. (ط٣). جدة: دار حافظ للنشر.
- شاويش، مصطفى نجيب. (١٤١٤). الإدارة الحديثة مفاهيم وظائف وتطبيقات. عمان: دار الفرقان.
- الصالح، خالد. (٢٠١١). تصور مقترح لصلاحيات مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة. رسالة

دكتوراه غير منشورة. قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

عبيدات ، ذوقان ؛ عدس ، عبدالرحمن ؛ عبدالحق ، كايد. (١٩٨٢) *البحث العلمي مفهومه اساليبه أدواته*. عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع .

العجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٨) *الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق*. الاردن: دار المسيرة.

عريفج، سامي سلطي. (٢٠٠٧) *الإدارة التربوية المعاصرة*. (ط٣). الاردن: دار الفكر.

القطار، فؤاد. (١٩٧٤) *مبادئ علم الإدارة العامة*. القاهرة : دار النهضة العربية.

عقيلي، عمر وصفي. (٢٠٠٢) *الإدارة اصول واسس ومفاهيم*. عمان : دار زهران للنشر والتوزيع.

علاقي، مدني عبد القادر. (١٤٠٥) *الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية*. (ط٣). جدة: بهامة

علاقي، مدني عبد القادر. (١٤١٦) *الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية*. (ط٧). جدة: مكتبة دار زهران

العميرة، محمد حسن. (١٤٢٠) *مبادئ الإدارة المدرسية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

القرعان، احمد خليل؛ الحراشة، ابراهيم محمد. (٢٠٠٤) *الإدارة المدرسية الحديثة*. الاردن: دار الاسراء.

الفايز، عبد الله عبد الرحمن. (١٤١٤) *الفكر الإداري في الاسلام وانعكاساته على الإدارة التربوية*، بدون ناشر.

قسم السياسة التربوية والتخطيط "اليونسكو". (١٤١٩) *العمليات اللامركزية في الإدارة التربوية*. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

الحلياني، بلبلج. (١٤٣٣) *اتجاهات مديري مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة مكة المكرمة نحو الصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم*. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة ام القرى: مكة المكرمة.

الماكي ، سريخ حسين. (١٤٢٦هـ). *الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس ودورها في تحسين أداء المعلم والطالب من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة الليث التعليمية*. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة ام القرى: مكة المكرمة.

مصطفى، صلاح عبد الحميد. (١٤٢٢). *الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*. الرياض: دار المريخ.

مصطفى، صلاح عبدا حميد؛ عمر، فدوي فاروق. (١٤٢٨) *مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي*، الرياض، الناشر: مكتبة الرشد.

مطوع، ابراهيم عصمت؛ حسن، امينة احمد. (١٩٩٦) *الاصول الادارية للتربية*. (ط٣). جدة: دار الشروق.

المنيف، محمد صالح عبدا لله. (١٤٢٣) *المهارات الاساسية لمدير الإدارة المدرسية*. الرياض: بدون ناشر

النعمي، عبدالحميد محمود. (١٩٩٧). *مبادئ الإدارة العامة*. مالطا: شركة الجا ELGA.

الهاجري، جبر. (١٤٢٦) ممارسة مديري مدارس مراحل التعليم العام للصالحات الممنوحة لهم دراسة ماجستير غير منشورة، قسم الادارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض
هوانة ، وليد؛ و تقي، علي. (١٤١٩). *مدخل إلى الادارة التربوية*. (ط٢). الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

Gedikoğlu, T; Keser, Z. (2008). "Determining the extent to which high school principals exercise their authority and responsibility".
International Journal of Human Sciences , Vol. 5, No 2, pp :2-23.