

# **معوقات تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ومقترحات تطويرهما**

عبدالله بن عبدالرحمن الفنتوخ\*

# معوقات تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ومقترحات تطويرهما

## 1. المقدمة

المدرسة هي منطلق التطوير المؤسسي، فمن خلالها يمكن النهوض بمستوى الأمم والحكم على الثقافة لهذه المجتمعات. وتحرص الدول على وضع أطر تسيير عليها المؤسسة التربوية ومحضن التعليم، ويؤطر مشروع تطوير المملكة العربية السعودية تشخيص واقع المدرسة، ووضع الخطط لتطوير أداؤها، وتتطلب عمليات تطبيق خطط التطوير وتنفيذ عمليات التحسين استقرارًا وتنظيمًا لعمليات والإجراءات داخل المدرسة لتحقيق الأهداف المرجوة منها، والمدرسة كغيرها من المؤسسات ينبغي أن يكون لها هيكل تنظيمي واضح ومحدد؛ لأثره الكبير في تحقيق الغايات والأهداف التي أنشئت من أجلها، كما أن التنظيم يسهم في توزيع المسؤوليات وتفعيل المهام المسندة لمنسوبي المدرسة، ورفع مستوى قدراتهم في تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، كما يساعد على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة فيها (مشروع تطوير 1، [1]).

إن مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام (تطوير) قام ببناء دليلين أحدهما: الدليل التنظيمي، والآخر الدليل الإجرائي في مدارس التعليم العام من أجل تمكين المدرسة من أداء وظائفها وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرجوة منها، وهو يمثل الإطار العام الذي يوضح العلاقات التنظيمية بين العناصر البشرية في المدرسة ويحدد ارتباطاتها التنظيمية والعلاقة بينها، ويساعد في توضيح خطوط المسؤولية في المدرسة، ويساعد على إيضاح الأهداف ومهام العناصر التنظيمية المختلفة في المدرسة، ويعرف منسوبي المدرسة

الملخص\_ سعت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ومقترحات تطويرهما من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمدينة الرياض. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من مشرفي الإدارة المدرسية بمدينة الرياض البالغ عددهم (41) في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1435/1434هـ، وكان من أبرز نتائجها أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على معوقات تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي 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 التنظيمي والإجرائي قبل تهيئة الميدان. وأبرز المعوقات الفنية: استمارة متابعة المشرف للمدرسة تقيس جوانب جزئية ينتقي معها القياس بشكل كامل، خلو الدليل من الإجراءات الجزائية لمن يخالف بنوده، افتقاد الدليل لبطاقة تفويم جميع العاملين في المدرسة. كما أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً على مقترحات تطوير تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام، وأبرز المقترحات: إقامة برامج تدريبية للمقبولين في مجالات عمل الإدارة المدرسية، تطوير برنامجي (القيادة التربوية) و(الإشراف التربوي) ليتوافقا مع هذه الأدلة، تحقيق التوافق بين التعاميم ونماذج الدليل. كما بينت الدراسة بأنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو المعوقات (الإدارية، الفنية) لتطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام باختلاف متغيرات الدراسة. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات التي من شأنها الإسهام بإذن الله في تحسين تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام. **الكلمات المفتاحية:** الدليل التنظيمي، الدليل الإجرائي، مدارس التعليم العام، مقترحات التطوير.

بالأعمال المنوطة بهم.

العام بالمملكة العربية السعودية ومقترحات تطويرهما".

#### أ. أسئلة الدراسة

تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1- ما معوقات تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية في مدينة الرياض؟

2- ما مقترحات تطوير تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية في مدينة الرياض؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة باختلاف متغيري (الخبرة في إشراف الإدارة المدرسية، المشاغل والورش التدريبية)؟

#### ب. أهداف الدراسة

هدفت الدراسة التعرف على: المعوقات الإدارية والفنية التي تواجه تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمدينة الرياض، ومقترحات تطوير تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمدينة الرياض.

#### ج. أهمية الدراسة

تركزت أبرز جوانب أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

- الوقوف على واقع تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام من خلال التعرف على معوقاتها الإدارية والتنظيمية، لاسيما حدائتها في التطبيق.

- إفادة المخططين للتعليم العام بعدد من المقترحات التطويرية لتحسين تطبيق الدليلين.

#### د. حدود الدراسة

• الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على معوقات تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام، ومقترحات تطوير تطبيق الدليلين التنظيمي من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمدينة الرياض.

• الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على جميع مشرفي الإدارة المدرسية بمدينة الرياض البالغ عددهم (41).

وقد روعي في بناء هذه الأدلة التباين في أحجام المدارس والاختلاف في أعداد الطلاب والفروقات في التشكيلات المدرسية، وكذلك تم الرجوع في إعدادها إلى مجموعة من المراجع ذات العلاقة في تنظيم أعمال المدرسة من لوائح وأدلة وتعليمات (مشروع تطوير 1، [1]).

#### 2. مشكلة الدراسة

تعد الأدلة أداة تعمل على تحديد وتوضيح المهام والعمليات والارتباطات التنظيمية في المؤسسة التعليمية، فمن خلالها تمكن القيادة المدرسية ومنسوبيها من الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة وأداء الأعمال وتنظيم الإجراءات بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

ويرى أحمد [2] بأن الإدارة المدرسية الناجحة تحدد تحديداً واضحاً للجوانب الفنية والإدارية في العمل بما يضمن التكامل والتوازن بحيث لا يطغى جانب على آخر.

إن المدارس في حاجة إلى أدلة حديثة لتنظيم عمل منسوبيها، وتوضيح الاختصاصات التنظيمية المتعلقة بالمهام التنظيمية والارتباط التنظيمي للمدرسة، ووجود علاقة قوية بين ارتفاع مستوى التنظيم الإداري في المدارس وبين تميز المدارس على المستوى المحلي والإقليمي. ويشير نائب الوزير لتعليم البنين، إلى أن هذين الدليلين برزا نتيجة دراسة لواقع الممارسات الإدارية والتربوية والتعليمية في مدارس التعليم العام، والتي أشارت إلى ضرورة تطوير أدلة إدارية توضح الارتباطات وآليات وإجراءات العمل وأن تكون قابلة للتطبيق وخاضعة للحوكمة. موقع تطوير (<http://www.tatweer.edu.sa/content>).

ولذا فقد أصدرت وزارة التربية والتعليم، التعميم ذا الرقم 31/341807833 المؤرخ في 1434/11/5هـ بشأن تطبيق الدليل التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام، وإلغاء جميع الأدلة السابقة التي تتعارض مع الدليلين. وللوقوف على هذا التطبيق وما يعتريه من عقبات كانت هذه الدراسة بعنوان "معوقات تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم

فتذكر هناء عبدالعزيز [5] أن إعداد الدليل يمر بالخطوات والمراحل التالية:

(1) فلسفة الدليل.

(2) مصادر إعداد الدليل.

(3) إعداده في الصورة المبدئية.

(4) ضبط الدليل.

(5) إعداد الدليل في صورته النهائية (ص 236).

وهذه المراحل انعكست في بناء الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام، وقد برزت في التعميم ذا الرقم 31/341807833 المؤرخ في 5/11/1434هـ حيث أشار إلى معظم المراحل السابقة تمهيداً لتطبيقه في الميدان التربوي.

2-1 الدليل التنظيمي في مدارس التعليم العام:

احتوى الدليل التنظيمي كما ورد في (مشروع تطوير 1، [1]) على:

أولاً: الهيكل التنظيمي: ويتضمن

(أ) الخرائط التنظيمية: وتضمنت الخريطة التنظيمية للمرحلة الابتدائية بثلاثة وكلاء، الخريطة التنظيمية للمرحلة المتوسطة والثانوية بثلاثة وكلاء، الخرائط التنظيمية وفقاً لحجم المدرسة للمرحلة الابتدائية، الخرائط التنظيمية وفقاً لحجم المدرسة للمرحلة المتوسطة والثانوية، تشكيل الهيئة الإدارية لمدارس وزارة التربية والتعليم.

(ب) المهام التنظيمية للجهات العاملة في المدرسة: وتضمنت مدير المدرسة، سكرتير مدير المدرسة، وكيل الشؤون التعليمية، معلمو المواد الدراسية، رعاية الموهوبين، التربية الخاصة، وكيل شؤون الطلاب القبول والتسجيل، النشاط الطلابي، الإرشاد الطلابي، وكيل الشؤون المدرسية الخدمات المساندة، مركز مصادر التعلم، المعامل والمختبرات.

(ت) المجالس واللجان المدرسية: وتضمنت مجلس المدرسة، مجلس المعلمين، لجنة الشراكة المجتمعية، لجنة التوجيه والإرشاد - المرحلة الابتدائية لجنة التوجيه والإرشاد - المرحلة

• الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1435/1434هـ.

### هـ. مصطلحات الدراسة

• الدليل: مجموعة من الإجراءات والسياسات والإرشادات والمعلومات الضرورية تشكل فيما بينها قواعد فهم تساعد وترشد القارئ من مرحلة إلى أخرى في التعامل مع الوضع الجاري [3].

• الدليل التنظيمي في مدارس التعليم العام: يُعرف مشروع تطوير (1434هـ) الدليل التنظيمي بأنه "وثيقة مكتوبة تتضمن الخريطة التنظيمية للمدرسة، ومهامها التنظيمية، وكذلك تنظيم المجالس واللجان فيها، بالإضافة إلى التوصيف الوظيفي للتشكيلات المدرسية" (مشروع تطوير 1، [1]).

ويتبنى الباحث هذا التعريف إجرائياً.

• الخريطة التنظيمية: "رسم يوضح الجهات التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة، وينظم العلاقات داخلها، ويحدد مهامها وارتباطاتها" (مشروع تطوير 1، [1]).

• التوصيف الوظيفي: وصف مكتوب للعمل الذي يؤديه الموظف، ويتكون بشكل عام من معلومات أساسية عن العمل تتضمن المسمى الوظيفي، والمسئول المباشر للموظف، وملخص للوظيفة يتمثل بالهدف العام الذي يجب على الموظف تحقيقه، وعبارات تفصيلية عن واجباته ومسؤولياته" (مشروع تطوير 2، [4]).

• الدليل الإجرائي في مدارس التعليم العام: يُعرف مشروع تطوير (1434هـ) الدليل الإجرائي بأنه "وصف للعمليات والإجراءات التي تقوم بها الجهات واللجان العاملة في المدرسة" (مشروع تطوير 2، [4]).

ويتبنى الباحث هذا التعريف إجرائياً.

### 3. الإطار النظري والدراسات السابقة

1-1 مراحل بناء الأدلة:

إن أي دليل يمر بمراحل حتى يخرج بصورة متكاملة وافية،

المتوسطة والثانوية لجنة الاختبارات - المرحلة المتوسطة ثانيًا: التوصيف الوظيفي للتشكيلات المدرسية  
والثانوية لجنة التميز والجودة، لجنة الصندوق المدرسي، لجنة 1-3 الدليل الإجرائي في مدارس التعليم العام  
الأمن والسلامة، لجنة التوعية الإسلامية.

### جدول 1

#### مكونات الدليل الإجرائي كما ورد في مشروع تطوير 2 [4]

| مكونات الدليل الإجرائي       |                               |   |
|------------------------------|-------------------------------|---|
| النماذج والسجلات ( 77 نموذج) | 2/1- الصيانة والنظافة         | أهداف الدليل - حدود الدليل - التعريفات      |
|                              | الإرشاد الطلابي -4/3/2/1      | الترميز - مفاتيح الترميز                    |
|                              | النشاط الطلابي-2/1            | العمليات والإجراءات - مقدمة                 |
|                              | رعاية الطلاب الموهوبين-2/1    | القبول و التسجيل -6/5/4/3/2/1               |
|                              | رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة   | إعداد الجداول المدرسية - 2/1                |
|                              | العهد والمستودع-2/1           | الكتب الدراسية                              |
|                              | مركز مصادر التعلم-2/1         | تسيير الميزانية التشغيلية                   |
|                              | المختبرات والمعامل -2/1       | تشغيل المقصف المدرسي ذاتيا                  |
|                              | تصميم التدريس                 | تنظيم الاتصالات الإدارية                    |
|                              | مكافآت وإعانات الطلاب         | متابعة الدوام الرسمي لمنسوبي الإدارة -3/2/1 |
|                              | اتجاهات المتعلمين نحو المدرسة | متابعة تأخر وغياب الطلاب                    |
|                              | التدقيق الداخلي لنظام الجودة  | متابعة وتقييم أداء الهيئة التعليمية-2/1     |
|                              | الإجراءات التصحيحية           | متابعة وتقييم أداء الهيئة التعليمية-2/1     |
|                              | التقويم والاختبارات-4/3/2/1   | النقل المدرسي                               |
|                              | ضبط الوثائق                   | الأمن والسلامة                              |

#### بعنوان Evaluating teachers' guide

#### • الدراسات السابقة

هدفت الدراسة 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.

3-3 دراسة العبسي [8] بعنوان: بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية.

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 (1127) وتم اختيار (430) مدرسة في عام 2002م. واستخدم الاستبانة أداة للدراسة. وتوصلت إلى النتائج

1-3 دراسة حجازي [6] بعنوان: تقويم دليل معلم التربية الرياضية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الشرقية.

هدفت الدراسة 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 (5) سنوات خلال العام 1999/1998م والبالغ عددهم (80) 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.

2-3 دراسة [7] Cunningsworth, A. and Kusel, P.

• التعليق على الدراسات السابقة:

يُلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أنه على الرغم من اتفاق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في المجال وهو مجال دراسة الأدلة - مع الاختلاف في التنوع -، ومع معظمها في المنهج وهو المنهج الوصفي المسحي والأداة وهي الاستبانة إلا أنها تختلف معها في الهدف ومع معظمها في مجال التطبيق حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية ومقترحات تطويرهما، بينما هدفت دراسة حجازي [6] إلى تقييم دليل معلم التربية الرياضية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الشرقية، وأما دراسة العبسي [8] فهدف إلى بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية، أما دراسة حسين [9] فهدف إلى تقييم واقع تعليم مهارات منهج التربية الفنية في مدارس المرحلة المتوسطة. هدفت دراسة الخزاعلة [10] إلى تقييم دليل استراتيجيات التقييم وأدواته من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي المدارس في مديرية تربية قسبة المفرق. وبالنسبة لدراسة Cunningsworth, A. and Kusel, P. [7] فهدفت الدراسة إلى التعرف على دور أدلة المعلمين ووظيفتها، وطرق استخدامها، وعملية تقييمها.

• أوجه استفادة الباحث من الدراسات السابقة:

تمثلت استفادة الباحث من تلك الدراسات فيما يأتي:

- بناء الإطار النظري لهذه الدراسة.
- في اختيار المنهج المناسب للدراسة.
- في بناء وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) فيما يتعلق بعبارة معوقات تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام، ومقترحات تطوير تطبيقهما.
- في اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لدراسته.

#### 4. الطريقة والإجراءات

##### أ. منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي)، الذي يتلاءم مع

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 1% فقط، كما بينت النتائج الحاجة إلى توفير دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية.

3-4 دراسة حسين [9] بعنوان: تقييم واقع تعليم مهارات منهج التربية الفنية في مدارس المرحلة المتوسطة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم واقع تعليم مهارات منهج التربية الفنية في مدارس المرحلة المتوسطة. واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والتحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (90) مدرساً ومدرسة في (36) مدرسة متوسطة تابعة لمديرية بغداد التعليمية بالعراق. واستخدم الاستبانة أداة للدراسة. ونتج عن هذه الدراسة: أن أحد أسباب ضعف تطبيق المهارات هو وجود نسبة من المدرسين خارج الاختصاص الدقيق، وأوصى بفتح الدورات التدريبية من قبل وزارة التربية لغرض تطوير إمكانيات ومهارات مدرسي ومدرسات التربية الفنية.

3-5 دراسة الخزاعلة [10] بعنوان: تقييم دليل استراتيجيات التقييم وأدواته من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي المدارس في مديرية تربية قسبة المفرق.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم دليل استراتيجيات التقييم لأهدافه، ومحتواه، والطرق والصعوبات والمشكلات من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي المدارس في مديرية تربية قسبة المفرق. واستخدم المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين ومعلمي المدارس في مديرية تربية قسبة المفرق لعام 2009/2008م. واستخدم الاستبانة أداة للدراسة. ونتج عنها: أن دليل استراتيجيات التقييم 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 التقييم الحديثة.

بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض والبالغ عددهم (41) مشرفاً، حيث قام الباحث بتوزيع الأداة على مجتمع الدراسة، استرجع الباحث منهم (32) استمارةً مكتملةً وجاهزةً لعملية التحليل، أي بنسبة (78.0%) من إجمالي الاستبانة التي تم توزيعها. خصائص أفراد الدراسة.

يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص الشخصية والوظيفية كما يلي:

الخبرة في إشراف الإدارة المدرسية

طبيعة الدراسة ويتوافق مع أهدافها، وفيه " يتم استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها " [11]، وهو " يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويُعبّر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، وأما التعبير الكمي فيُعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها " [12].

### ب. مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية

### جدول 2

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة في إشراف الإدارة المدرسية

| النسبة المئوية | التكرارات | متغير الخبرة في إشراف الإدارة المدرسية |
|----------------|-----------|--|
| 71.9           | 23        | أقل من 5 سنوات                         |
| 28.1           | 9         | 5 سنوات فأكثر                          |
| 100            | 32        | الإجمالي                               |

يوضح الجدول رقم (2) أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة (71.9%) خبرتهم في إشراف الإدارة المدرسية (أقل من 5 سنوات)، وأن نسبة (28.1%) خبرتهم في إشراف الإدارة المدرسية (5 سنوات فأكثر).

المشاغل والورش التدريبية في مجال (الدليلين التنظيمي والإجرائي)

### جدول 3

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المشاغل والورش التدريبية

| النسبة المئوية | التكرارات | متغير المشاغل والورش التدريبية        |
|----------------|-----------|---------------------------------------|
| 25.0           | 8         | شاركت في مشغل أو ورشة تدريبية واحدة   |
| 75.0           | 24        | شاركت في أكثر من مشغل أو ورشة تدريبية |
| 100            | 32        | الإجمالي                              |

وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين: الجزء الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة مثل: الخبرة في إشراف الإدارة المدرسية، المشاغل والورش التدريبية في مجال (الدليلين التنظيمي والإجرائي).

الجزء الثاني: وهو يتكون من (29) فقرة مقسمة على محورين كما يلي:

– المحور الأول: يتناول معوقات تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام وهو يتكون من (16) فقرة، مقسمة إلى بُعدين على النحو التالي:

– البُعد الأول: يتناول المعوقات الإدارية، وهي تتكون من (7)

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (75.0%) شاركوا في أكثر من مشغل أو ورشة تدريبية في مجال (الدليلين التنظيمي والإجرائي)، في حين أن نسبة (25.0%) شاركوا في مشغل أو ورشة تدريبية واحدة في مجال (الدليلين التنظيمي والإجرائي).

### ج. أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، فإن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

فقرات. المحكمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع الاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة. وبناءً على الاقتراحات التي أبدتها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبح الاستبيان في صورته النهائية للتطبيق.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

#### جدول 4

معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور (معوقات تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام) بالدرجة الكلية للمحور

| المعوقات الفنية |        | المعوقات الإدارية |        |
|-----------------|--------|-------------------|--------|
| معامل الارتباط  | الفقرة | معامل الارتباط    | الفقرة |
| **0.569         | 8      | **0.488           | 1      |
| **0.522         | 9      | **0.544           | 2      |
| **0.563         | 10     | **0.535           | 3      |
| **0.725         | 11     | **0.651           | 4      |
| **0.465         | 12     | **0.746           | 5      |
| **0.491         | 13     | **0.806           | 6      |
| **0.608         | 14     | **0.511           | 7      |
| **0.764         | 15     | -                 | -      |
| **0.735         | 16     | -                 | -      |

\*\*دال عند مستوى 0.01

#### جدول 5

معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور (مقترحات تطوير تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام) بالدرجة الكلية للمحور

| المعوقات الفنية |        | المعوقات الإدارية |        |
|-----------------|--------|-------------------|--------|
| معامل الارتباط  | الفقرة | معامل الارتباط    | الفقرة |
| **0.796         | 8      | **0.525           | 1      |
| **0.625         | 9      | **0.459           | 2      |
| **0.748         | 10     | **0.504           | 3      |
| **0.753         | 11     | **0.577           | 4      |
| **0.765         | 12     | **0.568           | 5      |
| **0.803         | 13     | **0.826           | 6      |
| -               | -      | **0.663           | 7      |



\*\*دال عند مستوى 0.01

ثبات أداة الدراسة:

يتضح من خلال الجداول رقم (4، 5) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، والجدول رقم (6) يوضح معامل الثبات لمحاوَر أداة الدراسة وهي:

### جدول 6

#### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

| الرقم | المحور   | معامل الثبات |
|-------|--|--------------|
| 1     | المعوقات الإدارية  | 0.738        |
| 2     | المعوقات الفنية  | 0.735        |
| 3     | مقترحات تطوير تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام | 0.876        |
|       | الثبات الكلي   | 0.862        |

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.862) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.738، 0.876)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول

خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما في الجدول التالي:

### جدول 7

#### فئات المدى ووصفها

| الفئة            | الوصف   |
|------------------|---|
| من 1 إلى 1.80    | يمثل درجة موافقة (ضعيفة جداً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه  |
| من 1.81 إلى 2.60 | يمثل درجة استجابة (ضعيفة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه      |
| من 2.61 إلى 3.40 | يمثل درجة استجابة (متوسطة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه     |
| من 3.41 إلى 4.20 | يمثل درجة استجابة (كبيرة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه      |
| من 4.21 إلى 5.0  | يمثل درجة استجابة (كبيرة جداً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه |

من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمدينة الرياض؟

#### 5. النتائج ومناقشتها

السؤال الأول: ما معوقات تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي

### جدول 8

#### معوقات تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام

| م | المعوقات               | المتوسط الحسابي | الترتيب |
|---|------------------------|-----------------|---------|
| 1 | المعوقات الإدارية      | 3.25            | 2       |
| 2 | المعوقات الفنية        | 3.80            | 1       |
|   | الدرجة الكلية للمعوقات | 3.53            | -       |

وقام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة نحو معوقات تطبيق الدليلين، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منهما، وذلك كما يلي:  
أولاً: المعوقات الإدارية لتطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي.

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على معوقات تطبيق الدليلين بمتوسط عام بلغ (3.53)، حيث تأتي المعوقات الفنية بالمرتبة الأولى بمتوسط عام (3.80)، تليها المعوقات الإدارية بمتوسط عام (3.25).

### جدول 9

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة نحو المعوقات الإدارية لتطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

| م | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|
| 4 | ضعف التنسيق بين الوزارة والمديرية العامة للدفاع المدني فيما يختص بالأمن والسلامة.  | 3.97            | 0.82              | 1       |
| 7 | أدوات ضبط الأداء العام للمدرسة الواردة بالدليل غير كافية.                          | 3.53            | 1.08              | 2       |
| 1 | تطبيقهما قبل تهيئة الميدان (مشرفين/مديرين/معلمين)                                  | 3.31            | 0.78              | 3       |
| 5 | وجود اختلاف بين نماذج الدليل والتعاميم الصادرة فيما يتعلق بالحد من التأخر والغياب. | 3.22            | 1.18              | 4       |
| 6 | ازدواجية عمل وكيالي الشؤون التعليمية، وشؤون الطلاب.                                | 2.97            | 0.82              | 5       |
| 2 | ضبابية في العلاقات داخل الخرائط التنظيمية.   | 2.88            | 0.75              | 6       |
| 3 | كثرة اللجان والمجالس المدرسية.   | 2.84            | 0.77              | 7       |
| - | المتوسط الحسابي العام  | 3.25            | 0.51              | -       |

والسلامة. الأمر الذي يستلزم إجراء تدابير عملية لحل هذا الضعف. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العبسي [8] التي أكدت أن الجهة البانية للخطة تمثلت في جميع الأطراف ذات الاهتمام بالمدرسة.

2. جاءت الفقرة رقم (7) وهي (أدوات ضبط الأداء العام للمدرسة الواردة بالدليل غير كافية) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.53) مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على عدم كفاية أدوات ضبط الأداء العام للمدرسة الواردة بالدليل. وقد يعود هذا إلى ضعف مشاركة الميدان في بناء الأدلة والعمل عليها حتى تصدر موافقة عليها.

3. جاءت الفقرة رقم (1) وهي (تطبيقهما قبل تهيئة لميدان (مشرفين/مديرين/معلمين) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.31) مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن تطبيق الدليلين التنظيمي والإداري قبل تهيئة الميدان (مشرفين/مديرين/معلمين) من المعوقات الإدارية لتطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. وهذا يدعم الفقرة السابقة (7) ويؤكد على

يتضح من الجدول رقم (9) أن: محور المعوقات الإدارية لتطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام يتضمن (7) فقرات، جاءت (فقرتين) بدرجة موافقة (كبيرة)، وهما الفقرتين رقم (4، 7)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (3.53، 3.97)، في حين جاءت الفقرات الأخرى بدرجة موافقة (متوسطة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (2.84، 3.31)، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب وجهات نظر أفراد الدراسة حول المعوقات الإدارية لتطبيق الدليلين.

بلغ المتوسط الحسابي العام (3.25)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على المعوقات الإدارية لتطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، ومن أبرز تلك المعوقات:

1. جاءت الفقرة رقم (4) وهي (ضعف التنسيق بين الوزارة والمديرية العامة للدفاع المدني فيما يختص بالأمن والسلامة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97) مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على ضعف التنسيق بين الوزارة والمديرية العامة للدفاع المدني فيما يختص بالأمن

أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على أن كثرة اللجان والمجالس المدرسية من المعوقات الإدارية لتطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. وهي تشكل عبئاً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخزاعلة [10] التي بينت أن أكثر الصعوبات التي واجهت تطبيق الدليل هي كثرة الأعباء اليومية في العمل للمشرفين والمعلمين.  
ثانياً: المعوقات الفنية لتطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي.

التركيز على إجراءات تهيئة الميدان بما سيطبق لديه لاحقاً.  
4. جاءت الفقرة رقم (2) وهي (الضبابية في العلاقات داخل الخرائط التنظيمية) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.88) مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن الضبابية في العلاقات داخل الخرائط التنظيمية من المعوقات الإدارية لتطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي.  
5. جاءت الفقرة رقم (3) وهي (كثرة اللجان والمجالس المدرسية) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.84) وهذا يدل على موافقة

### جدول 10

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة نحو المعوقات الفنية لتطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

| م | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|
| 8 | استمارة متابعة المشرف للمدرسة تقيس جوانب جزئية ينتقي معها قياس المدرسة بشكل كامل. | 4.38            | 0.79              | 1       |
| 7 | خلو الدليل من الإجراءات الجزائية لمن يخالف بنوده.                                 | 4.25            | 0.95              | 2       |
| 9 | افتقاد الدليل لبطاقة تقويم جميع العاملين في المدرسة.                              | 4.03            | 1.00              | 3       |
| 2 | حاجة استمارات السلامة الشرح عند تعبئتها.  | 3.94            | 0.98              | 4       |
| 4 | افتقاد الدليل لحلل خاص باطلاع المعلم على ملاحظاته وتوقيعه بالعلم.                 | 3.81            | 1.12              | 5       |
| 3 | يلزم توضيح المفاهيم الواردة في بعض المشاهدات وينود الاستمارات.                    | 3.56            | 0.72              | 6       |
| 5 | تعارض الدليل الإجرائي مع برنامج نور.  | 3.50            | 0.84              | 7       |
| 1 | اقتصار النماذج الإدارية والاستمارات الخاصة بالإدارة المدرسية على مجالات محددة.    | 3.47            | 1.05              | 8       |
| 6 | تكرار بعض عناصر التطوير والتقويم (3-6)  | 3.25            | 0.92              | 9       |
| - | المتوسط الحسابي العام   | 3.80            | 0.53              | -       |

حول المعوقات الفنية لتطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام.  
يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.80)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على المعوقات الفنية لتطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، ومن أبرز تلك المعوقات:  
1. جاءت الفقرة رقم (8) وهي (استمارة متابعة المشرف للمدرسة تقيس جوانب جزئية ينتقي معها قياس المدرسة بشكل كامل) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.38) مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على أن قياس استمارة متابعة المشرف للمدرسة لجوانب جزئية ينتقي معها قياس

يتضح من الجدول رقم (10) أن: محور المعوقات الفنية لتطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام يتضمن (9) فقرات، جاءت (فقرتين) بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، وهما الفقرتين رقم (8، 7)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهما بين (4.25، 4.38)، في حين جاءت (5) فقرات بدرجة موافقة (كبيرة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (3.47، 4.03)، في حين جاءت (فقرة واحدة) بدرجة موافقة (متوسطة)، وهي الفقرة رقم (6)، حيث أن المتوسط الحسابي لها (3.25)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (2.61 إلى 3.40)، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب وجهات نظر أفراد الدراسة

بعض المشاهدات وبنود الاستمارات من المعوقات الفنية لتطبيق الدليلين، أي أن المفاهيم غير واضحة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حجازي [6] من أن صياغة الأهداف في الدليل غير واضحة لأنها مصاغة بطريقة مركبة.

6. جاءت الفقرة رقم (1) وهي (اقتصار النماذج الإدارية والاستمارات الخاصة بالإدارة المدرسية على مجالات محددة) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.47) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن اقتصار النماذج الإدارية والاستمارات الخاصة بالإدارة المدرسية على مجالات محددة من المعوقات الفنية لتطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

7. جاءت الفقرة رقم (6) وهي (تكرار بعض عناصر التطوير والتقييم (3-6)) بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.25) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن تكرار بعض عناصر التطوير والتقييم (3-6) من المعوقات الفنية لتطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام.

السؤال الثاني: ما مقترحات تطوير تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمدينة الرياض؟

قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة نحو مقترحات تطوير تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي بمدارس التعليم العام، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

المدرسة بشكل كامل من المعوقات الفنية لتطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام.

2. جاءت الفقرة رقم (7) وهي (خلو الدليل من الإجراءات الجزائية لمن يخالف بنوده) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.25) مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على أن خلو الدليل من الإجراءات الجزائية لمن يخالف بنوده من المعوقات الفنية لتطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام.

3. جاءت الفقرة رقم (9) وهي (افتقاد الدليل لبطاقة تقويم جميع العاملين في المدرسة) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.03) مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن افتقاد الدليل لبطاقة تقويم جميع العاملين في المدرسة من المعوقات الفنية لتطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام.

4. جاءت الفقرة رقم (2) وهي (حاجة استمارات السلامة الشرح عند تعبئتها) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.94) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن حاجة استمارات السلامة للشرح عند تعبئتها من المعوقات الفنية لتطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حجازي [6] والتي توصلت إلى أن صياغة الأهداف بالدليل غير واضحة لأنها مصاغة بطريقة مركبة.

5. جاءت الفقرة رقم (3) وهي (يلزم توضيح المفاهيم الواردة في بعض المشاهدات وبنود الاستمارات) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.56) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن ضرورة توضيح المفاهيم الواردة في

جدول 11

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة نحو مقترحات تطوير الدليلين التنظيمي والإجرائي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

| م  | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|----|--|-----------------|-------------------|---------|
| 12 | إقامة برامج تدريبية للمقبولين في مجالات عمل الإدارة المدرسية.                                    | 4.69            | 0.64              | 1       |
| 13 | تطوير برنامجي (القيادة التربوية) و(الإشراف التربوي) ليتوافقا مع الأدلة.                          | 4.66            | 0.70              | 2       |
| 8  | تحقيق التوافق بين التعاميم ونماذج الدليل.  | 4.56            | 0.72              | 3       |
| 7  | وضع لجنة تتولى التنسيق بين الجهات ذات العلاقة والمرتبطة بنماذج واستمارات الدليل.                 | 4.50            | 0.67              | 4       |
| 9  | إضافة بنود خاصة بالإجراءات الجزائية لمن يخالف بنود الدليل.                                       | 4.47            | 0.76              | 5       |
| 11 | تصميم استمارات خاصة بقياس الجوانب التكاملية للمدرسة.   | 4.38            | 0.83              | 6       |
| 10 | إعادة النظر في المهام الموجودة في الدليل وعدم ازدواجيتها.  | 4.34            | 0.75              | 7       |
| 6  | إيجاد لائحة تفسيرية للبنود التي تحتاج إيضاح.   | 4.31            | 0.82              | 8       |
| 4  | ربط استمارات ونماذج الدليل ببرنامج نور   | 4.22            | 0.83              | 9       |
| 3  | إعادة النظر في عدد من الاستمارات والنماذج ومعالجتها لنتناسب مع الواقع الحالي.                    | 4.06            | 0.76              | 10      |
| 1  | تهيئة الميدان (مشرفين - مديرين - معلمين) قبل بدء العام الدراسي.                                  | 4.03            | 0.93              | 11      |
| 2  | استكمال النماذج الإدارية والاستمارات الخاصة بالإدارة المدرسية.                                   | 4.00            | 0.80              | 12      |
| 5  | وجود مرونة في إضافة بعض الحقول، وتزويد القائمين على الدليل إلكترونياً بالحقول لإضافتها مستقبلاً. | 3.88            | 0.94              | 13      |
| -  | المتوسط الحسابي العام  | 4.31            | 0.50              | -       |

1. جاءت الفقرة رقم (12) وهي (إقامة برامج تدريبية للمقبولين في مجالات عمل الإدارة المدرسية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.69) مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على أن إقامة برامج تدريبية للمقبولين في مجالات عمل الإدارة المدرسية سوف يسهم في تطوير تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخزاعة [10] والتي أوصت بقيام الوزارة بعمل دورات تدريبية وورش عمل وندوات تتعلق بالدليل، ودراسة حسين [9] الذي أوصى بفتح الدورات التدريبية من قبل وزارة التربية لغرض تطوير إمكانيات ومهارات معلمي التربية الفنية.

2. جاءت الفقرة رقم (13) وهي (تطوير برنامجي (القيادة التربوية) و(الإشراف التربوي) ليتوافقا مع هذه الأدلة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.66) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على أن تطوير برنامجي (القيادة التربوية) و(الإشراف التربوي) ليتوافقا مع هذه الأدلة سيسهم في تطوير تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام.

يتضح من الجدول رقم (11) أن: محور مقترحات تطوير تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام يتضمن (13) فقرة، جاءت (9) فقرات بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (4.22، 4.69)، في حين جاءت (4) فقرات بدرجة موافقة (كبيرة)، وهي الفقرات رقم (3، 1، 2، 5) حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (3.88، 4.06)، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب وجهات نظر أفراد الدراسة حول مقترحات تطوير تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (4.31)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على مقترحات تطوير تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وأبرز الفقرات التي تعكس مقترحات تطوير تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، تتمثل في الفقرات رقم (12، 13، 8، 7، 9)، من الأول إلى الخامسة وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

مستقبلاً). بالمرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (3.88) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على إعطاء مساحة لمديري المدارس للإبداع والابتكار. السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة باختلاف متغيري (الخبرة في إشراف الإدارة المدرسية، المشاغل والورش التدريبية)؟  
أولاً: الفروق باختلاف متغير الخبرة في إشراف الإدارة المدرسية. تم استخدام اختبار (مان ويتني) (Mann-Whitney)، من خلال الجدول رقم (12)

3. جاءت الفقرة رقم (2) وهي (استكمال النماذج الإدارية والاستمارات الخاصة بالإدارة المدرسية) بالمرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (4.00) مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن استكمال النماذج الإدارية والاستمارات الخاصة بالإدارة المدرسية سيسهم في تطوير تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام. وهذا يوضح الحاجة لإتمام الدليل وفق حاجة مديري المدارس.  
4. جاءت الفقرة رقم (5) وهي (وجود مرونة في إضافة بعض الحقول، وتزويد القائمين على الدليل إلكترونياً بالحقول لإضافتها

### جدول 12

نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول معوقات تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام باختلاف متغير الخبرة في إشراف الإدارة المدرسية

| الأبعاد  | الخبرة         | العدد | متوسط الرتب | مجموع الرتب | قيمة (Z) | مستوى الدلالة |
|--|----------------|-------|-------------|-------------|----------|---------------|
| المعوقات الإدارية لتطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام    | أقل من 5 سنوات | 23    | 15.85       | 364.5       | -638.    | 0.524         |
|  | 5 سنوات فأكثر  | 9     | 18.17       | 163.5       |          |               |
| المعوقات الفنية لتطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام      | أقل من 5 سنوات | 23    | 16.35       | 376         | -148.    | 0.882         |
|  | 5 سنوات فأكثر  | 9     | 16.89       | 152         |          |               |
| الدرجة الكلية لمعوقات تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام | أقل من 5 سنوات | 23    | 15.98       | 367.5       | -504.    | 0.614         |
|  | 5 سنوات فأكثر  | 9     | 17.83       | 160.5       |          |               |
| مقترحات تطوير تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام         | أقل من 5 سنوات | 23    | 15.2        | 349.5       | -1.270   | 0.204         |
|  | 5 سنوات فأكثر  | 9     | 19.83       | 178.5       |          |               |

Cunningsworth, A. and Kusel, P. [7] التي توصلت إلى أهمية أدلة المعلمين وخصوصاً للمعلمين ذوي الخبرة التدريسية القليلة.  
ثانياً: الفروق باختلاف متغير المشاغل والورش التدريبية في مجال (الدليلين التنظيمي والإجرائي).  
تم استخدام اختبار (مان ويتني) (Mann-Whitney)، وذلك من خلال الجدول رقم (13)

يتضح من خلال الجدول رقم (12)، أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو المعوقات (الإدارية، الفنية) لتطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام باختلاف متغير الخبرة في إشراف الإدارة المدرسية، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف خبرتهم نحو معوقات تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة

جدول 13

نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول معوقات تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام باختلاف متغير المشاغل والورش التدريبية

| الأبعاد  | الورش التدريبية      | العدد | متوسط الرتب | مجموع الرتب | قيمة (Z) | مستوى الدلالة |
|--|----------------------|-------|-------------|-------------|----------|---------------|
| المعوقات الإدارية لتطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام    | ورشة تدريبية واحدة   | 8     | 14.81       | 118.5       | -596.    | 0.551         |
|  | أكثر من ورشة تدريبية | 24    | 17.06       | 409.5       |          |               |
| المعوقات الفنية لتطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام      | ورشة تدريبية واحدة   | 8     | 11.94       | 95.5        | -1.607   | 0.108         |
|  | أكثر من ورشة تدريبية | 24    | 18.02       | 432.5       |          |               |
| الدرجة الكلية لمعوقات تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام | ورشة تدريبية واحدة   | 8     | 11.0        | 88          | -1.919   | 0.055         |
|  | أكثر من ورشة تدريبية | 24    | 18.33       | 440         |          |               |
| مقترحات تطوير تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام         | ورشة تدريبية واحدة   | 8     | 16.88       | 135         | 0.895    | 0.915         |
|  | أكثر من ورشة تدريبية | 24    | 16.38       | 393         |          |               |

المراجع

أ. المراجع العربية

[1] مشروع تطوير 1 (1434هـ). الدليل التنظيمي في مدارس التعليم العام. وزارة التربية والتعليم، الإصدار الثاني.

[2] أحمد، أحمد إبراهيم (2003). دليل مدير المدرسة الناجح في إدارة وتنظيم مدرسته. مجلة التربية والتعليم. جمهورية مصر. ع 27.

[4] مشروع تطوير 2 (1434هـ). الدليل الإجرائي في مدارس التعليم العام. وزارة التربية والتعليم، الإصدار الثاني.

[5] عبدالعزيز، هناء (2008). دليل إرشادي مقترح لتتقيف أولياء أمور طلاب الصف الأول الإعدادي حول ملف الانجاز في مادة العلوم. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية. العدد الثالث.

[6] حجازي، جمال الشناوي (2000). تقويم دليل معلم التربية الرياضية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الشرقية. مجلة بحوث التربية الرياضية، جمهورية مصر، المجلد 23، العدد 53.

يتضح من خلال الجدول رقم (13)، أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المعوقات (الإدارية، الفنية) لتطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام باختلاف متغير المشاغل والورش التدريبية في مجال الدليلين التنظيمي والإجرائي، ويفسر الباحث النتيجة السابقة بأن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة حصلوا على أكثر من ورشة تدريبية الأمر الذي يجعلهم متجانسين من حيث المشاغل والورش التدريبية، مما يجعلهم متفقين في آرائهم نحو معوقات تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

6. التوصيات

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج عن هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. إيجاد التوافق بين نماذج الدليل والتعاميم الصادرة فيما يتعلق بالحد من التأخر والغياب.
2. إعادة النظر في المهام الموجودة في الدليل وعدم ازدواجيتها.
3. ضرورة أن تكون أدوات ضبط الأداء العام للمدرسة الواردة بالدليلين كافية.
4. الحرص على أن تقيس استمارة متابعة المشرف للمدرسة، المدرسة بشكل كامل.

- [8] العبسي، محمد محمود (2004). بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- [9] حسين، حارث محمد (2010). تقويم واقع تعليم مهارات منهج التربية الفنية في مدارس المرحلة المتوسطة. مجلة كلية التربية الأساسية، كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، جمهورية العراق، العدد 63.
- [10] الخزاعلة، محمد سلمان (2010). 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، العدد 34، الجزء 4، 2010م.
- [11] العساف، صالح بن حمد (1433هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض.
- [12] عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن (1431هـ). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. الطبعة الثالثة. الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ب. المراجع الأجنبية
- [3] Atkinson, A. J., (2002). *Resource Guide for Crisis Management in Virginia Schools*. Virginia Department of Education, Office of Compensatory Programs.
- [7] Cunningsworth, A. and Kusel, P. (1991) *Evaluating teachers' guides*. ELT Journal 45 (2): 128-139.



# LIMITATIONS TO THE IMPLEMENTATION OF BOTH THE REGULATORY AND PROCEDURAL MANUALS IN PUBLIC SCHOOLS IN KINGDOM OF SAUDI ARABIA AND PROPOSALS FOR THEIR IMPROVEMENT

**Abdullah Abdulrahman Al-Fantoukh**  
**Faculty Of Social Sciences**  
**Imam Muhammad Bin Saud Islamic University**

***Abstract\_** This paper seeks to identify the limitations to the implementation of both the regulatory and procedural manuals in public schools In kingdom of Saudi Arabia and proposals for their improvement from the view-point of school management supervisors in the City of Riyadh. The researcher used the Descriptive Survey method, and the study population was 41 school management supervisors in the City of Riyadh, in the first semester of the academic year 2013/14. The most important results of this study were the following: The study sample is in agreement with a level of "strong" regarding the limitations to the implementation of both the regulatory and procedural manuals for public schools. with the most prominent of the administrative limitations being: Poor coordination between the Ministry and Civil Defense in relation to security and safety, inadequate general performance tools for schools contained in the manuals, the application of both the regulatory and procedural manuals before preparing the field., with the most prominent of the technical limitations being: The supervisor follow-up form only measures partial aspects and does not provide the full picture, the manuals do not make mention of any cause of action for non-compliance with its articles, the manual is also missing an evaluation card to evaluate all school staff. And The study sample is in agreement with a level of "very strong" regarding the proposals for the improvement of the implementation of both the regulatory and procedural manuals for public schools in the City of Riyadh; with the most prominent of these proposals being: To establish training programs for all new school administration staff, the development of the "Educational Leadership" and "Educational Supervision" programs to comply with these two manuals, and to achieve concordance between circulars and the forms in the manual. and There are no statistically significant differences between the mean responses of the individuals of the study sample towards the "Administration" and "Technical" limitations to the implementation of both the regulatory and procedural manuals for public schools with regards to the "study" variable. A number of recommendations were made as a result of this study which naturally will help to improve, God willing, the implementation of both the regulatory and procedural manuals for public schools.*

**Keywords:** Regulatory Manuals, Procedural Manuals, Public Schools ,Improvement .