

المملكة العربية السعودية  
جامعة أم القرى  
كلية التربية  
قسم الإدارة والتخطيط التربوي



٣٠١٠٢٠٠٠٠٠٠٢٠٢٥

# تصورات موظفي الإدارات التعليمية للبنات لنموذج السلطة والوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية

إعداد الطالب

الجوهرة سعود حمود الجميل

إشراف الدكتور

محمد معيض الوذياناني

دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة والتخطيط التربوي متطلباً تكميلياً

لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية



كلية التربية - مكة المكرمة

١٤١٢هـ

بسم الله الرحمن الرحيم  
نموذج رقم ( ٨ )

اجازة اطروحه علمية في صيغتها النهائية بعد اجراء التعديلات

الاسم ( رباعي ) : الجوهره بنت سعود بن حمود الجميل الكلية : التربية م :  
الاطروحه مقدمة لنيل درجة : الماجستير التخصص : الادارة التربوية والتخطيط  
عنوان الاطروحه : ( ( تصورات موظفي الادارات التعليمية للبنات لنموذج السلطة  
والوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الادارية

((

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين وعلى اله وصحبه وبعد ..  
فبناء على توصيه اللجنة المكونه لمناقشه الاطروحه المذكورة عاليه والتي تمت  
مناقشتها بتاريخ : ١ / ١١ / ١٤٢٢هـ بقبول الاطروحه بعد اجراء التعديلات المطلوبة  
وحيث قد تم عمل اللازم . فان اللجنة توصي باجازه الاطروحه في صيغتها النهائية  
المرفقه كمطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكوره اعلاه .

والله الموفق

اعضاء اللجنة

المناقش من خارج القسم  
الاسم : د. زايد عجيرو الحارثي  
التوقيع

المناقش من داخل القسم  
الاسم : د. سلطان سعيد بخاري  
التوقيع

المشرف  
الاسم : د. محمد بن معيض الوديعاني  
التوقيع

رئيس قسم الادارة التربوية والتخطيط  
١٤٢٧/٤/٥  
د. عبدالله بن محمد الحميردي

x يوضع هذا النموذج امام الصفحة المقابل له لصفحه عنوان الاطروحه في كل نسخه من الرسالة

**THE**

1412

## ملخص الدراسة

عنوان الدراسة - تصورات موظفي الإدارات التعليمية لنموذج السلطة والوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع إستخدام السلطات الثلاث ( الكريزماتية - الذاتية والعقلانية - الرشيدة - والتقليدية ) في إدارات التعليم ، وأثر كل من هذه السلطات على الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية من خلال خمسة أبعاد هي الأهداف والوظائف والإجراءات والإبداع وتوقعات الدور .

أستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي مستعينة بأداة الإستبانة لجمع بيانات الدراسة وكان عدد المستجيبين في هذه الدراسة ( ١٧٤ ) موظفاً إدارياً من إدارات التعليم في كل من مدينة الرياض ، ومدينة جدة ومدينة الدمام ، ومدينة حائل ، ومدينة أبها حيث تمثل هذه المدن نماذج من الأقسام الإدارية في المملكة .

وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل التباين الأحادي مع إختيار شيفيه واختيار توكي ، ومعامل الارتباط والارتباط الجزئي للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضيتها .

ومن نتائج الدراسة .

١- توافر جميع نماذج السلطات موضوع الدراسة في إدارات التعليم وهي على التوالي السلطة الكريزماتية ( الذاتية ) ، والسلطة العقلانية ( الرشيدة ) ، و( السلطة التقليدية ) .

٢- تؤثر السلطات الثلاث مجتمعة في الوظيفة التنظيمية بجميع أبعادها بدرجة عالية .

٣- أكثر أبعاد الوظيفة التنظيمية - موضوع الدراسة - إرتباطاً بنموذج السلطات الثلاث هي الإجراءات والوظائف وهي بدرجة متساوية ثم الأهداف والإبداع وهما متقاربتان أيضاً يليهما توقعات الدور . هذا وقد أوصت الباحثة بما يلي :-

١- الإهتمام بدراسة التنمية الإدارية من خلال الوحدة الإدارية في المستويات التنفيذية .

٢- الإهتمام بدراسة المتغيرات التي تؤثر على الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية كما يتصورها موظفي الإدارة التعليمية .

عميد كلية التربية

د . هاشم حريري

الدكتور المشرف

د . محمد الوضيئاني

الطالب

الجوهرة سعود الجميل

بسم الله الرحمن الرحيم

" وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى "

صدق الله العظيم

سورة النجم الآية (٣٩)

## ملخص الدراسة

عنوان الدراسة \* تصورات موظفي الإدارات التعليمية لنموذج السلطة والوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع استخدام السلطات الثلاث ( الكريزماتية - الذاتية والعقلانية - الرشيدة - والتقليدية ) في إدارات التعليم ، وأثر كل من هذه السلطات على الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية من خلال خمسة أبعاد هي الأهداف والوظائف والإجراءات والإبداع وتوقعات الدور .

أستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي مستعينة بأداة الإستبانة لجمع بيانات الدراسة وكان عدد المستجيبين في هذه الدراسة ( ١٧٤ ) موظفاً إدارياً من إدارات التعليم في كل من مدينة الرياض ، ومدينة جدة ومدينة الدمام ، ومدينة حائل ، ومدينة أبها حيث تمثل هذه المدن نماذج من الأقسام الإدارية في المملكة .

وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل التباين الأحادي مع إختيار شيفيه واختيار توكي ، ومعامل الارتباط والارتباط الجزئي للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضيتها .

ومن نتائج الدراسة .

١- توافر جميع نماذج السلطات موضوع الدراسة في إدارات التعليم وهي على التوالي السلطة الكريزماتية ( الذاتية ) ، والسلطة العقلانية ( الرشيدة ) ، ( السلطة التقليدية ) .

٢- تؤثر السلطات الثلاث مجتمعة في الوظيفة التنظيمية بجميع أبعادها بدرجة عالية .

٣- أكثر أبعاد الوظيفة التنظيمية - موضوع الدراسة - إرتباطاً بنموذج السلطات الثلاث هي الإجراءات والوظائف وهي بدرجة متساوية ثم الأهداف والإبداع وهما متقاربتان أيضاً يليهما توقعات الدور .  
هذا وقد أوصت الباحثة بما يلي :-

١- الإهتمام بدراسة التنمية الإدارية من خلال الوحدة الإدارية في المستويات التنفيذية .

٢- الإهتمام بدراسة المتغيرات التي تؤثر على الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية كما يتصورها موظفي الإدارة التعليمية .

عميد كلية التربية  
د . هاشم حرييري

الدكتور المشرف  
د . محمد الوزيناني

الطالب  
الجوهرة سعود الجميل

## الشكر

أتوجه بالشكر الجزيل إلى الله تعالى أولاً ثم إلى كل من ساهم  
معي في اخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود وفي مقدمتهم سعادة  
المشرف الدكتور / محمد الوديناني .

وإلى كل من سعادة الدكتور زايد الحارثي وسعادة الدكتور  
سلطان مقصود لما تفضلوا به من توجيهات قيمة لإثراء هذه  
الدراسة .

وإلى جميع الأخوة والأخوات وهم كثرة لا يتسع المجال لذكرهم  
والذين ساهموا معي في جمع المراجع والمعلومات فجزاهم الله  
عني خير الجزاء .

الباحثة

## الأهداء

إلى والديّ الحبيبين

الذين كان لجهودهما أكبر الأثر في مواصلة دراستي  
أهد الله في عمريهما وختم بالصالحات أعمالهما .

الباحثة



## قائمة المحتويات

رقم الصفحة

### الفصل الأول

|   |                 |
|---|-----------------|
| ١ | المقدمة         |
| ٢ | مشكلة الدراسة   |
| ٣ | تساؤلات الدراسة |
| ٤ | أهداف الدراسة   |
| ٤ | أهمية الدراسة   |
| ٦ | فرضيات الدراسة  |
| ٧ | حدود الدراسة    |
| ٨ | مصطلحات الدراسة |

### الفصل الثاني

|    |                            |
|----|----------------------------|
| ١٣ | الإطار النظري              |
| ١٣ | تمهيد                      |
|    | أولا السلطة                |
| ١٥ | تمهيد                      |
| ١٥ | تعريف السلطة               |
| ١٦ | نماذج السلطة               |
| ١٧ | السلطة الكريزماتية         |
| ١٨ | السلطة التقليدية           |
| ١٩ | السلطة العقلانية (الرشيدة) |
| ٢١ | تفويض السلطة               |
| ٢٢ | السلطة والمسئولية          |

رقم الصفحة

ثانياً : التنمية الإدارية

٢٤ ..... تمهيد

٢٤ ..... تعريف التنمية الإدارية

٢٥ ..... وسائل ومداخل التنمية الإدارية

٢٨ ..... ثالثاً : أبعاد دور المدير في التنمية الإدارية

٢٩ ..... البعد التنظيمي

٣١ ..... الوظيفة التنظيمية للمدير

٣٣ ..... أبعاد الوظيفة التنظيمية

٣٣ ..... الأهداف

٣٤ ..... الوظائف والانشطة

٣٧ ..... الإجراءات

٣٨ ..... الإبداع

٤٠ ..... توقعات الدور

٤١ ..... رابعاً : الإدارة التعليمية

٤٢ ..... تعريف الإدارة التعليمية

٤٣ ..... وظيفة التنظيم في الإدارة التعليمية

٤٤ ..... الرئاسة العامة لتعليم البنات

٤٥ ..... التسلسل الهرمي للوظائف القيادية في جهاز الرئاسة

٤٦ ..... ثانياً : الدراسات السابقة

الفصل الثالث

٥٢ ..... منهجية الدراسة

٥٢ ..... عينة الدراسة

٥٢ ..... أداة البحث

٥٢ ..... وصف الاستبانة

رقم الصفحة

|    |                           |
|----|---------------------------|
| ٥٤ | ..... صدق وثبات الاستبانة |
| ٥٤ | ..... تطبيق الاستبانة     |
| ٥٦ | ..... المعالجة الإحصائية  |
| ٥٧ | ..... وصف عينة الدراسة    |

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة

|    |                                           |
|----|-------------------------------------------|
| ٦٥ | ..... الاجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة |
|----|-------------------------------------------|

الفصل الخامس

|     |                         |
|-----|-------------------------|
| ٨٤  | ..... خلاصة             |
| ٨٤  | ..... النتائج والتوصيات |
| ٩٠  | ..... المراجع           |
| ١٠٣ | ..... الملاحق           |

## فهرس الجداول

### رقم الصفحة

|    |                                                                       |
|----|-----------------------------------------------------------------------|
| ٥٧ | جدول (١) ويبين توزيع الافراد المستجيبين بحسب المناطق التعليمية        |
| ٥٨ | جدول (٢) ويبين توزيع الافراد المستجيبين بحسب المستوى الوظيفي          |
| ٥٩ | جدول (٣) ويبين توزيع الافراد المستجيبين بحسب أعمارهم                  |
| ٦١ | جدول (٤) ويبين توزيع الافراد المستجيبين بحسب مؤهلاتهم الدراسية        |
| ٦٢ | جدول (٥) ويبين توزيع الافراد المستجيبين بحسب الخبرة العملية           |
|    | جدول (٦) ويبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنموذج السلطة |
| ٦٥ | الكريزماتية ( الذاتية ) كما يتصوره موظفوا الإدارة التعليمية           |
|    | جدول (٧) ويبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنموذج السلطة |
| ٦٧ | التقليدية كما يتصورها موظفوا الإدارة التعليمية                        |
|    | جدول (٨) ويبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنموذج السلطة |
| ٦٩ | العقلانية (الرشيده) كما يتصورها موظفوا الإدارة التعليمية              |
|    | جدول (٩) يوضح فيه تحليل التباين الأحادي (ف) لتصورات موظفي الإدارة     |
|    | التعليمية لنموذج السلطة الكريزماتية (الذاتية) وفقاً لمناطقهم          |
| ٧١ | التعليمية                                                             |
|    | جدول (١٠) ويبين تحليل التباين الأحادي (ف) لتصورات موظفي الإدارة       |
|    | التعليمية لنموذج السلطة العقلانية وفقاً لمناطقهم التعليمية            |
|    | ٧٤١                                                                   |
|    | جدول (١١) ويبين تحليل التباين الأحادي (ف) لتصورات موظفي الإدارة       |
| ٧٥ | التعليمية لنموذج السلطة التقليدية وفقاً لمناطقهم التعليمية            |
|    | جدول (١٢) ويوضح تأثير السلطة الكريزماتية على الوظيفة التنظيمية        |
| ٧٦ | للمدير في التنمية الإدارية                                            |

رقم الصفحة

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| جدول (١٣) ويوضح تأثير السلطة الكريزماتية على أبعاد الوظيفة         |    |
| التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية                               | ٧٧ |
| جدول (١٤) ويوضح تأثير السلطة التقليدية على الوظيفة التنظيمية       | ٧٩ |
| للمدير في التنمية الإدارية                                         |    |
| جدول (١٥) ويوضح تأثير السلطة التقليدية على أبعاد الوظيفة التنظيمية |    |
| للمدير في التنمية الإدارية                                         | ٨٠ |
| جدول (١٦) ويوضح تأثير السلطة العقلانية (الرشيدة) على الوظيفة       |    |
| التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية                               | ٨١ |
| جدول (١٧) ويوضح تأثير السلطة العقلانية على أبعاد الوظيفة التنظيمية |    |
| للمدير في التنمية الإدارية                                         | ٨٢ |
| جدول (١٨) ويوضح تأثير السلطات الثلاثة مجتمعة على الوظيفة التنظيمية |    |
| للمدير في التنمية الإدارية                                         | ٨٣ |
| جدول (١٩) ويوضح تأثير السلطات الثلاثة مجتمعة على أبعاد الوظيفة     |    |
| التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية بجميع أبعادها                 | ٨٤ |

# الفصل الأول

## مشكلة الدراسة

## المقدمة :

احتلت التنمية الإدارية مكانتها الهامة بعد الحرب العالمية الأولى نظراً للتطور الكبير الذي صاحب القطاع الصناعي والإداري ، والتنمية الإدارية هدف مستمر تسعى كافة الدول إلى تحقيقه على اعتبار أنه المعيار الحقيقي للتنمية الشاملة ولكونها تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية الأجهزة الإدارية العامة كما أشار الى ذلك ( عبد الرحمن ، ١٩٨٣ م : ص ١٦ ) ، وهي واحدة من الوظائف الهامة التي يباشرها كل المديرين في كافة المستويات ( عشاوي ، ب . ت : ص ١٧٣ ) .

من خلال ممارسته للسلطات اللازمة والتي تمكنه من " مزج العناصر والموارد البشرية والمادية للتفاعل في برامج عمل سليمة لتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها " ( هاشم ، ١٤٠٩ هـ : ١٢٩ ) .

هذا ويعتبر دور المدير أحد الوسائل السلوكية المؤدية إلى التنمية الإدارية ، وهو من أسرع طرق التنمية الإدارية وأقلها تكلفة ( عصفور ، ١٤٠٤ هـ : ٥٣٢ ) . وهذا الدور يتطلب قدرة فكرية تساعد المدير على الرؤية الشاملة لمجال عمله ، وفهم أساسياته وأبعاده الفنية ( السلمي ، ١٩٨٨ م : ص ٢١٠ ) ، حيث تنادي الاتجاهات الحديثة في التنمية الإدارية بالتركيز على النشاطات الفكرية والسلوكية ، والنظره الشاملة للمتغيرات ، والعناصر داخل الجهاز الإداري ( الدوري ، ١٩٨٠ : ص ١٥ ) ، والمدير عادة لديه من السلطات والصلاحيات ما يعينه على هذا الدور دون الإستعانة بالجهات المشرفة ( الحبيبي ، ب . ت : ص ٢٩٢ ) ، وهو في ذلك قد يعيق أو يساعد عملية التنمية الإدارية ( المنيف ، ١٤٠١ هـ : ص ١٠٢ ) . إذ أن فعالية أي كيان إداري وقدرته على تحقيق الأهداف يعتمد على القيادة الفعالة القادرة على بث الحياة في الهياكل التنظيمية بابتداع سبل التأثير وابتكار نظم المشاركة الإيجابية بين الأفراد والجماعات ( الطيب ، ١٩٨٣ م : ص ١٠ ) .

لذلك ترى الباحثه أن دراسة دور المدير تعتبر من أهم وسائل التنمية الإدارية، خاصة في مجال التعليم الذي يعتبر من أهم المجالات الاجتماعية وأكثرها تأثيراً على المجالات الأخرى ، من أجل ذلك سيتم إجراء هذه الدراسة على إدارات التعليم التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات بهدف الوصول الى أحد الحلول التي تساهم في تطوير الإدارة التربوية ، والتي تتسم كغيرها من الإدارات في المملكة بطول اجراءات العمل وتعقيد الأنظمة واللوائح ، والتي نشأت عن التقيد الحرفي من قبل المدراء مما يحدث جموداً إدارياً يعيق تحقيق الأهداف (الجلال، ب.ت: ص ٨) .

هذا إلى جانب ما أثبتته خطة التنمية الرابعة من إنخفاض الكفاية التشغيلية للجهاز الإداري التربوي والمتمثل في عمل القادة التربويين ، لذلك ستقتصر هذه الدراسة بالتحديد على مدى تأثير نموذج السلطة على الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية ، حيث يعتبر البعد التنظيمي أحد الأبعاد الأربعة التي نوقشت وأوصي بتطبيقها المؤتمر الأول للتنمية الإدارية في الوطن العربي ( عبد الوهاب ، ١٣٩٩ هـ : ص ١٨٩ ) . وعملية تحسينه ينبغي أن تنبع أساساً من داخل كل منظمة (هاشم ، ١٩٨٤م : ص ٢٢٥ - ٢٢٧ ) .



## مشكلة الدراسة :

يتعامل مدراء التعليم في الإدارات التعليمية مع عناصر متفاعله من الإمكانيات المادية والبشرية ، ويتأثر دورهم في ذلك بنموذج السلطة التي يمارسونها والتنمية الإدارية تقوم على تحديد الكيفية والأساليب التي يمكن الاستفادة منها في تطوير القدرة الإدارية بالقدر الذي يحقق الكفاءة في استخدام الإمكانيات المتاحة والفعالية في تحقيق الأهداف وإحداث التغيير المطلوب (الطيب ، ١٩٨٢م : ص ١١٧) ؛ لذلك تهتم هذه الدراسة بكشف الدور الذي يقوم به المدير في التنمية الإدارية في مجال عمله من خلال دراسة نموذج السلطة المستخدم لدى مدير التعليم والوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية ، التي تعتبر أحد أولويات التنمية الإدارية في الإدارة الوسطى كما أشار (الكبيسي ، ١٩٨٣م : ص ١١) . التي تستلزم المشاركة من قبل كافة المعنيين بالإدارة التربوية (الغنام ، ب . ت : ص ٩٩) . لذلك ستركز هذه الدراسة بالتحديد على دراسة أثر نموذج السلطة (الكريزماتية ، الذاتية ) والتقليدية ، والعقلانية ( الرشيدة ) على الوظيفة التنظيمية للمدير من خلال خمسة أبعاد تضم كلاً من ( الأهداف ، والوظائف ، وتوقعات الدور ، والإبداع ، والاجراءات ) وهي على درجة من الكفاية لتغطية أبعاد هذه الوظيفة .

## تساؤلات الدراسة :

بناءً على ما تقدم يمكن تحديد موضوع الدراسة من خلال التساؤلات التالية :-

- ١ - ما أبرز نموذج للسلطة لدى المدير كما يتصوره الموظفون بالإدارة التعليمية ؟
- ٢ - هل يوجد اختلافات في تصورات موظفي الإدارة التعليمية نحو نموذج السلطة المستخدمه للمدير وفقاً للمناطق التعليمية ؟

- ٢ - هل تتأثر الوظيفة التنظيمية للمدير حسب نموذج السلطة الكريزماتية الذاتية ؟
- ٤ - هل تتأثر الوظيفة التنظيمية للمدير حسب نموذج السلطة التقليدية ؟
- ٥ - هل تتأثر الوظيفة التنظيمية للمدير حسب نموذج السلطة ( العقلانية أو الرشيدة ) ؟

### أهداف الدراسة :

تتلخص أهداف هذه الدراسة في :-

- ١ - معرفة أبرز السلطات ( الكريزماتية ( الذاتية ) ، ( العقلانية ، الرشيدة ) والتقليدية ) ، المستخدمة في وظيفة المدير كما يتصوره موظفوا الإدارة التعليمية .
- ٢ - معرفة أثر استخدام تلك السلطات الثلاث على الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية كما يتصوره موظفوا الإدارة التعليمية .

### أهمية الدراسة :

تعتبر هذه الدراسة من الناحية النظرية ، امتداداً لجهود مبذولة في دراسة نموذج السلطة والتنمية الإدارية ، فقد تناول كثيراً من الباحثين موضوع السلطة ولكنهم لم يربطوا في دراساتهم أنماط السلطة بالبعد التنظيمي لوظيفة المدير في التنمية الإدارية " كضرورة ملحة وكشرط أساسي للتجديد التربوي " ( الغنام ، ب . ت : ص ٨٢ ) ، لذا فإن هذه الدراسة تهدف إلى سد تلك الفجوة في البحوث التربوية والإدارية ، كما يلاحظ وجود اختلاف في ممارسة السلطات بين المدراء أدى إلى اختلاف الأوضاع الإدارية بين مناطق المملكة ، فنجد أن بعض المدراء يرجع إلى

الرئيس في كل صغيرة وكبيرة ، في حين نجد بعضهم يركز على النواحي الميكانيكية المتمثلة في حرفية القواعد واللوائح والنظم وأعمال السكرتارية ( العواجي ، ١٣٩٩هـ : ص ٥٥ ) ، كما يتجه البعض منهم إلى التفسير الضيق للقواعد والتعليمات تجنباً للمسئولية ( الأعرجي وآخرون ، ١٩٨٢م : ص ١٩ ) .

وهذا يؤدي إلى حدوث اختناقات إدارية تقف عائقاً أمام تحقيق الأهداف التربوية يضاف إلى ذلك أن وظيفة المدير تتأثر بمزيج متفاعل من أنماط السلطات ، فليس هناك نمط واحد سائد للسلطة ، كما أن " أوضاع السلطة وصورة بنائها تؤثر على الوظيفة التنظيمية " ( باركر وآخرون ، ب . ت : ص ١٠٤ ) .

وهذا يؤثر على دوره الذي يعتبر أحد المحاور الأساسية في التنمية الإدارية ؛ ونجاحه في ذلك يتوقف على مدى استعداده وفهمه لدوره ومجهوداته المبذولة لتطوير ادارته ( عبد الوهاب ، ١٣٩٩ هـ : ص ١٧٨ ) .

ودور المدير يحقق التكامل والتناسق للجهاز الإداري كما ينتبه إلى التفاعلات الممكن حدوثها بين أجزاء ومقومات وظائف الجهاز الإداري ( يوسف ، ١٩٨٦م : ص ٩٠ ) .

" مما يؤدي إلى الحد من القصور السائد في عدم التنسيق ومحدودية التكامل بين أنشطة مؤسسات التنمية الإدارية من ناحية وأنشطة أجهزة التنمية الإدارية ومن ناحية أخرى " كما أشار الدكتور نزية الأيوبي : ( الطويل ، ١٩٨٨م : ص ٩٦ ) .

فمن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة بالكشف عن مدى مساهمة المدير في التنمية الإدارية بهدف الوصول إلى أحد الحلول التي تساهم في تطوير الإدارة التربوية في المملكة ، فهي تهتم المعنيين بالتنمية الإدارية والمهتمين بالإدارة التربوية.

وقد تناولت الباحثة وسيلة سلوكية تعتمد على اتجاهات القادة الإداريين حيث أنه لم يقع في متناول يديها أي دراسة مشابهة فيما عدا دراسة نظرية واحدة قدمت

إلى المؤتمر الأول للتنمية الإدارية المنعقد في الرياض ( ١٣٩٩ هـ ) بعنوان دور المدير في التنمية الإدارية والذي استخلصت الباحثة بعضاً من توصياتها في هذه الدراسة ، كما تعتبر هذه الدراسة على حد علم الباحثة الأولى من نوعها في المملكة العربية السعودية وخاصة في مجال تعليم البنات .

### فرضيات الدراسة :

- ١ - ليس هناك اختلافات في تصورات موظفي الإدارة التعليمية نحو نموذج السلطة المستخدمة للمدير وفقاً للمناطق التعليمية .
- ٢ - لا يوجد تأثير لنموذج السلطة الكريزماتية ( الذاتية ) على الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية .
- ٣ - لا يوجد تأثير لنموذج السلطة التقليدية على الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية .
- ٤ - لا يوجد تأثير لنموذج السلطة العقلانية ( الرشيدة ) على الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية .

### حدود الدراسة :

- تنحصر هذه الدراسة وتتحدد بثلاثة أبعاد :-
- البعد الزمني : حيث طبقت في العام الدراسي ١٤١١ هـ .
- البعد المكاني : حيث اقتصرت هذه الدراسة على إدارات التعليم العام في كل من مدينة الرياض ، وجدة ، والدمام ، وحائل ، وأبها كعينة من المناطق الإدارية في المملكة العربية السعودية .

- البعد الموضوعي : حيث اقتصرَت الدراسة على النقاط التالية :-
- أ - دراسة نموذج السلطة [ الكريزماتية - (الذاتية) - والتقليدية ،  
والعقلانية ( الرشيدة ) ] .
- ب - دراسة الوظيفة التنظيمية لدور المدير في التنمية الإدارية من خلال  
خمسة أبعاد تضم (الأهداف ، والوظائف ، والإجراءات ، والابداع ،  
والتوقعات) .
- ج - يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على المناطق قيد الدراسة المشابهة لمجتمع  
الدراسة في المواصفات .

### مصطلحات الدراسة :

تم تحديد مصطلحات الدراسة بناءً على اقتباس التعريفات من المصادر  
المتوفرة ومن ثم تحديد التعريف الاجرائي كما اشار الى ذلك ( سلطان والعبيدي ،  
١٩٨٤م : ص ٤٣ ) .

### أ - السلطة

وتعني الحق الذي يمنح لشخص ما فيضع في يده القوة التي تمكنه من  
التصرف وإعطاء الأوامر الملزمة والحصول على العمل بواسطة الآخرين  
(توفيق ، ١٤٠٦ هـ : ص ٢٤٠) .

أما التعريف الاجرائي فيعني الصلاحية أو القوة التي تمكن مدير  
التعليم من القيام بجميع وظائف الإدارة وبموجب ذلك يستطيع إصدار الأوامر  
والتعليمات ، واتخاذ القرارات اللازمة التي تؤدي إلى فعالية وظائف  
الإدارة.

## ب - السلطة الكريزماتية الذاتية .

وهي السلطة التي تحدث عندما يأمر القائد أتباعه بسبب قدرته الخارقة على الأداء وثقة أتباعه فيه شخصياً ( جاكسون ، ١٤٠٨ هـ : ص ١٨٣ ) .  
وتقصد بها في هذه الدراسة القدرة التي يتمتع بها مدير التعليم والتي يستمدّها من صفاته الخارقة وقوة تأثيره على الأفراد ؛ والتي تولد لديهم الثقة بما يقول ، وينعكس ذلك على استجابتهم وردود فعلهم لما يصدر من أوامر وتعليمات وما يتخذ من قرارات .

## ج - السلطة التقليدية .

ويرتكز هذا النوع على الاعتقاد بقدسية التقاليد وشرعية مركز أولئك الذين يمارسون هذا النوع من السلطة ضمن تلك التقاليد والطاعة هنا للتقاليد أو السوابق ( الدويك وآخرون ، ب . ت : ٦٧ ) .  
ويمكن تعريف السلطة التقليدية إجرائياً بأنها قدرة المدير على الإمتثال لأوامر وتعليمات الأشخاص والمسؤولين في المراكز والمستويات العليا في الدولة وتنفيذها .

## د - السلطة العقلانية ( الوضعية ) .

وهي السلطة القانونية القائمة على مجموعة القواعد المتفق على أنها مشروعة بواسطة أعضاء الجماعة وترتكز في المكتب لا فيمن يشغله ( جوهر ، ب . ت : ص ٤٠ ) .

ويمكن تعريف هذه السلطة إجرائياً بأنها القدرة التي يستمدّها مدير التعليم من طبيعة القوانين واللوائح المنظمة للعمل وذلك من خلال قدرته على الفهم ومرونته في التطبيق .

## هـ - التنمية الإدارية ،

وتعني تنظيم الجهاز الإداري وحل المشكلات التي تعترضه وزيادة فاعلية عملياته في إدارة التنمية ( رشيد ، ١٣٩٩ هـ : ص ٥١ ) .  
ويمكن تعريف هذا المصطلح اجرائياً بأنه مهارة المدير في تطوير جهازه الإداري في جميع الوظائف باعتباره وحدة متكاملة لتحقيق الأهداف المطلوبه بكفاءة وفاعلية والقضاء على ما يعترضه من مشكلات .

## و - الوظيفة التنظيمية ،

وهو أحد أبعاد التنمية الإدارية على مستوى الجهاز الواحد ( عبد الوهاب ١٣٩٩ هـ : ص ١٢٤ ) .  
ويقصد بذلك الهيكل المتشابك من العلاقات الاجتماعية التي تربط أعضاء التنظيم في ممارستهم للأدوار المسندة إليهم تحقيقاً للأهداف التنظيمية العامة ( السلمي ، ب . ت : ص ٢٩٨ ) (١) .  
وفي هذه الدراسة يقصد بها ما يقوم به المدير من أعمال تنتمي إلى وظيفة التنظيم من خلال تخطيط الأهداف والوظائف والأنشطة والتشكيلات الإدارية وما تتضمنه من توقعات الدور للمدير والعاملين معه وقدرة المدير على الإبداع في تطبيق اللوائح والإجراءات وتطويرها ، والتي تساعد في تحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة .

## ي - المدير ،

هو الشخص الذي يقوم بإتمام الأعمال بواسطة الآخرين ، ويقوم بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وأعماله تمتاز بالعمومية كتحديد

الأهداف ورسم السياسات ، وإقرار الإجراءات ، وعمل البرامج الزمنية ،  
وتصميم الهيكل الإداري ، وتنمية الرؤوسين ، وقياس النتائج ، ومعرفة  
الإنحرافات والعمل على تصحيحها ( الهواري ، ١٩٨٠م : ص ٢٥ - ٢٦ ) .  
ويمكن تعريف المدير إجرائياً بأنه المسئول الأول في إدارة التعليم  
الوسطى ( مدير عام التعليم في كل مدينة ) والذي يؤدي جميع وظائف الإدارة  
من خلال تمتعه بقدرات فكرية تساعد على الإبداع والتجديد والقدرة على حل  
المشكلات وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية .



## الفصل الثاني

### مراجعة أدبيات البحث

## تقديم

يتناول هذا الفصل مراجعة أدبيات البحث في مجال السلطة ونماذجها والوظيفة التنظيمية كبعد من أبعاد التنمية الإدارية . وستتناول الباحثة :-

ويتكون من النقطتين التاليتين :-

أولاً : الإطار النظري الذي يضم نماذج السلطة وتقسيماتها وكذلك التنمية الإدارية وأبعادها مع التركيز على بعد الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية والأبعاد المكونة لها ومحيط التعامل معها في الإدارة التعليمية .

ثانياً : الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة .



## أولاً : الإطار النظري

### تقديم :

يعتبر موضوع التنمية الإدارية من الاتجاهات الحديثة في الإدارة مثل إدارة التنمية ، والإدارة بالأهداف وغيرها ، وهي ليست هدفاً في حد ذاتها بل هي وسيلة لتحقيق مجموعة من الأهداف ( الشافعي ، ١٩٧٨م : ص ١١٢ ) ، والتنمية الإدارية تعاني من ضعف في المستويات التنفيذية كما أشار إلى ذلك المؤتمر العام الثاني للتنمية الإدارية ( بغداد ، ١٩٨١م ) ، لذلك ينبغي التركيز على المستويات القيادية ومنهم مدراء الوحدات الإدارية لكونهم يملكون القدرة والسلطة على إحداث التغيير المطلوب والمساهمة في تنمية المستويات الإدارية الدنيا (رضوان ، ١٤٠٠هـ-ص١٥١) حيث يزيد الاعتقاد بأن الأشخاص أقدر من المؤسسات في إحداث التنمية الإدارية وخاصة مؤسسات التنمية الإدارية ذاتها ( المؤتمر العلمي الثاني للتنمية الإدارية ، بغداد : ١٩٨١م ) ، والتنمية الإدارية عملية متداخلة يصعب فصل أجزائها في حين يؤدي تحقيقها إلى زيادة كفاءة وفعالية الإدارة العامة بشكل عام وقد تعددت أجهزة التنمية الإدارية إلا أنه مما يلاحظ الانفصال بين مخرجات تلك الأجهزة مع فقدان الوحدة التي تعمل على تحقيق التكامل والانسجام بين أهدافها ونتائجها بالإضافة إلى "إعتماد تلك الأجهزة على مقاييس كمية كعدد الدورات واللقاءات ... دون أن تحقق النقلة النوعية في تفكير وسلوك القادة والعاملين" (الحمود ، ١٩٨٨م :ص١١) . وكما أشار ( رضوان ، ١٤٠٠ هـ : ص ١٥٨ ) أن تشتت منظمات التنمية الإدارية وتعددتها يمكن أن يضعف امكانياتها وينتهي إلى كثرة ضعيفه محدودة الأثر. لذلك ترى الباحثة أن دور المدير يحقق نوعاً من التكامل داخل الوحدة الإدارية فلهذه من الصلاحيات ما يمكنه من التعامل مع جميع أبعاد التنمية الإدارية مما يؤدي

إلى تحقيق التنمية الإدارية في إداراته والتي تؤثر بدورها كعملية إشعاعية (السلمي ، ب . ت : ص ٢٩٠) <sup>(٢)</sup> على بقية الوحدات الأخرى ، وتبعاً لذلك يتأثر دور المدير بنوع السلطة التي يمارسها وكيفية ممارسته لها ..

لذلك فدراسة نموذج السلطة وعلاقته بدور المدير في التنمية الإدارية يستوجب من الباحثة أن تذكر الجوانب المحيطة بالموضوع من الناحية النظرية ، وبالتالي سوف تتناول الباحثة موضوع السلطة أولاً ثم التنمية الإدارية والوظيفة التنظيمية بأبعادها المحددة والمتعلقة بمشكلة الدراسة .

## أولاً : السلطة :

بدأت السلطة كظاهرة اجتماعية مصاحبة لدور الدولة ثم تطورت إلى ظاهرة سياسية ومن ثم إلى ظاهرة إدارية .

والسلطة بذلك تعتبر أساساً لممارسة العمل الإداري فهي التي تمكن المدير من القيام بعمله ؛ والتنظم الجيد يعكس نمط السلطة وتفرض السلطة مسئولية الفرد أمام الأفراد العاملين معه كما تحقق الخبرة في اتخاذ القرار وتساعد في تنظيم أوجه النشاط في المنظمة ( يونس ، ١٩٨٨م : ص ٢٣١ - ٢٣٣ ) (١) .

ويعتبر " ماكس فير " أول من ناقش فكره السلطة وكذلك " مارسون ومارتون " وغيرهم ثم تناولها كتاب الإدارة فيما بعد ( جاكسون ، ١٤٠٨هـ : ص ١٨١ ) .  
ومما سبق يتضح أنه لا يوجد نمط سائد للسلطة ، وإنما يتوقف العمل الإداري على تفاعل عدة أنماط في الوقت الواحد تتأثر بها وظيفة المدير .

## تعريف السلطة :

اختلف المتخصصون في مجال الإدارة حول تعريف السلطة فعرفت على أنها القوة على اتخاذ القرارات التي تحكم سلوك الآخرين ( جوهر ، ب . ت : ٢٩ ) .  
كما عرفت على أنها الحق في إعطاء الأوامر والحصول على طاعة المرؤوسين ( عبد الوهاب ، ١٤٠٢هـ : ص ٨٧ ) ؛ وعرفت بأنها الحق الذي يمنح لشخص ما فيضع في يده القوة التي تمكنه من أن يواجه غيره ( الصباب ، ١٤١٠هـ : ص ١٢٩ ) .  
كما عرفت بأنها مجموع الصلاحيات والحقوق المخولة للتمكين من القيام بأعمال معينة ( الشنواني ، ١٩٨٧م : ص ١٢٧ ) .

ويلاحظ أن جميع هؤلاء الكتاب يتفقون على أن السلطة عبارة عن توجيه سلوك الآخرين في ضوء الأوامر والتعليمات الصادرة لهم من المدير .  
وأشمل تعريف للسلطة هو اعتبارها " ظاهرة إدارية لها دورها الذي ينبثق منه مجموعة القواعد التي تحكم سلوك التنظيم وأعضائه ولها وظيفتها كقوة تتمثل فيما تملكه القيادة الإدارية من قدرات وما في يد الرئاسة الإدارية من صلاحيات تحدد العلاقات المختلفة داخل التنظيم الإداري ، كما تحدد علاقات هذا التنظيم في مستواه الإداري بغيره من التنظيمات الأخرى ( درويش ، ١٩٨٨ م : ص ٨٥ ) (٢) .

### نماذج السلطة :

تعددت أنواع السلطة بتعدد وجهات نظر الكتاب ( فماكس فيبر ) قسم السلطة إلى ثلاثة أقسام وهي :-  
السلطة الكريزماتية ( الذاتية ) ، والسلطة التقليدية ، والسلطة العقلانية ( الرشيدة ) ، ( جاكسون ، ١٤٠٨ هـ : ص ١٨٣ - ١٨٤ ) .  
وقد ذكر الدكتور أحمد الصباب ( ١٤٠٢ هـ : ص ١١٥ ) عدة تقسيمات للسلطة وذلك بناء على الزاميتها إلى : سلطة الزامية وسلطة غير الزامية وهي السلطة الاستشارية ، كما قسمها بحسب مصدرها إلى سلطة أصلية لمن تمثل له حق شرعي وسلطة مفوضه ، وقسمها بحسب التنظيم إلى سلطة رسمية وغير رسمية .  
ومن أكثر أنواع السلطة شيوعاً لدى الكتاب الإدارة السلطات التالية : والتي تعتبر أساساً تفرعت منه عدة أنواع للسلطة فيما بعد .

## ١ - السلطة الكريزماتية ( الذاتية ) .

وهى السلطة التي يستمدّها صاحبها من الصفات الخارقة والقدرات البطولية التي منحها الله إياها ( الدويك وآخرون ، ب . ت : ص ٦٨ ) .

ولقد عرفها Weber بأنها " صفة من صفات شخصية أحد الأفراد والتي بفضلها يتم فصله عن بقية الرجال العاديين وتتم معاملته على إنه موهوباً بقوى وصفات فوق الطبيعية أو فوق مستوى البشر ( Weber, 1947, 13 ) : كما أشار أيضاً إن الكريزما تكون صفة وراثية في حين يرى ايتزيوني إنها صفة مكتسبة ( Weber, 1947, 14 ) .

كما اتفق (ايتزيوني) و(بارسونس) أن الكريزما هي صورة من صور القوة المعيارية والتي تعتمد على قوة الشخص ( Weber, 1947, 15 ) وقد أشار ( Weber, 1947, ) أن السلطة الكريزماتية الذاتية لا تبقى على صورتها النقية مستقرة وإنما قد تصبح بعد فترة إما تقليدية أو عقلانية أو خليطاً منهما وهى ما أطلق عليه Weber "رؤيته الكريزما" والتي تهتم كما يرى بالعاملين الإداريين ( ١٧ - ١٨ ) .

وعندما يكون المدير ماهراً وذو خبرة واسعة يكون قادراً على التأثير في الآخرين ويرتبط ذلك بقدرته على الإقناع ( سالم وآخرون ، ب . ت : ص ١٢٨ ) .

كما توجد السلطة الكريزماتية ( الذاتية ) في كل من التنظيم الرسمي والغير الرسمي وفي جميع قنوات التنظيم وتقوى هذه السلطة بتحسين علاقات العمل ( درويش ، ١٩٨٨م : ص ٩١ - ٩٢ ) (٢) .  
ومما سبق يتضح أن هذه السلطة تتوفر لدى المدير القائد بتوافر السمات القيادية الشخصية لديه .

## ٢ - السلطة التقليدية ،

تنشأ السلطة التقليدية عن اعتقاد راسخ بأهمية التقاليد القديمة حيث يستمد صاحب هذه السلطة مركزه من التقاليد الموروثة ( الدويك وآخرون ، ب . ت : ص ٧٦٨ ) .

وفي السلطة التقليدية لا تكون الطاعة مستحقة للقواعد التي تم سنها ولكن للشخص الذي يحتل موقع السلطة وتكون أوامره مشروعة بطريقتين .

- اما في شكل التقاليد التي تحدد نفسها وتعديلها يعرض المدير لعدم القبول الشرعي .

- أو تكون ممثلة في الأمر الناتج من القرار الشخصي الحر للمدير .

- كما أن هيئة العاملين لديه تكون من رفاقه التقليديين أو المرؤوسين له والعلاقة بينهما يحددها الولاء الشخصي للمدير والطاعة ليس للقواعد وإنما للشخص الذي يحتل موقع السلطة ( Weber, 1947, 24 ) .

ويقول ( Weber ) أن القائد التقليدي منح السلطة بفضل التقاليد المصاحبة للمنصب الذي يحتله ( Weber, 1947, 12 ) .

ويشبه ( Weber ) سلطة القائد التقليدي بالقائد الكريزماتي من حيث أن كليهما تتجسد في شخصية القائد في حين ميزبينهما في أن القائد التقليدي قد منح السلطة بفضل التقاليد المصاحبة للمنصب بينما القائد الكريزماتي منح السلطة بفضل الصفات الشخصية التي أكسبته ولاء التابعين له ( Weber, 1947, 13 ) .

كما يندرج تحت هذه السلطة ( درويش ، ١٩٨٨ م ) ( ٢ ) ، سلطة الإنتماء من خلال ارتباط الفرد بالجماعة داخل التنظيم ، والتي ترتبط



بخصائص اجتماعية ، وإدارية ، ونفسية مما يخلق مجموعة من القيم المشتركة : فقبول الفرد للجماعة يعني قبوله للسلطة ، وبذلك تكون علاقته غير مباشرة بالممارسين للسلطة ، كما يدخل ضمنها سلطة الجزاء والذي يشمل الثواب والعقاب وهذه السلطة لا تتركز في يد واحدة بل تقسم بين رئاسات التنظيم على حسب البناء التنظيمي للمنظمة ( ص : ٩١ - ٩٢ ) .

### ٣ - السلطة العقلانية ( الرشيدة ) ،

وأخيراً نجد أن السلطة العقلانية تندرج تحتها جميع السلطات المهنية والشرعية والوظيفية والرسمية ، وفي هذا النوع من السلطة يرى ( Weber, 1947 ) أن المدير يمنح السلطة على أساس التنافس المشروع إما باجتيازه الاختبارات أو يكون معتمداً لهذا المنصب، كما يرى إمكانية أن يجمع المدير في ذلك مصادر أخرى للشرعية كال تقليدية أو الكريزماتية ( الذاتية ) (١١) .

وتسند فعالية السلطة الشرعية عند ( Weber, 1947 ) على عدة معايير تضم المعيار القانوني الذي يقام عن طريق الاتفاق على أساس النزعة النفعية أو القيم العقلانية أو كلاهما ، والقواعد المجردة ، وبذلك تكون أفعاله جميعها موجهة إلى النظام المجرد ، ومن يضيع السلطة يضيع القانون ، فالأعضاء في اطاعتهم للمدير إنما يدينون بالطاعة للنظام المجرد ، وبذلك يتحقق فئات السلطة الشرعية العقلانية ، بالتنظيم المستمر ، وغياب الاستيلاء على الموقع الرسمي ، فجميع الأفعال والقرارات والقواعد والإجراءات تتم صياغتها كتابياً ( ٥ - ١٠ ) .

وهذا النوع من السلطة يشمل " مجموعة من القواعد التي تحدد للفرد ما يجب وما لا يجب عمله وفق السلم التنظيمي السائد ، حيث يفضل أعضاء التنظيم هذا النوع لكونه يستند إلى أساس قانوني بالإضافة إلى اعتماده على مجموعة من القيم الإجتماعية والخلقية ، وعلى ذلك فإن هذا النوع من السلطة يشعر الأفراد بأهميتهم لأنه يتفق مع ما يجب أن يكون عليه سلوكهم وليس على ما هو كائن " (درويش ، ١٩٨٨م : ص ٩١ - ٩٢ ) (٢) .

ومن المعروف أنه كلما زاد تعايش الانسان مع القانون زاد تمسكه به وسلطة القوانين ليست سلطة خارجية وإنما تتأثر بالواقع الفردي والاجتماعي فالإنسان هو الذي يفسرها ويطبقها وينفذها ويكيفها ويطورها فهي وسيلة للضبط وليست هدفاً في حد ذاتها ( مرسى ، ١٤٠٤هـ : ص ١٠٧ - ١٠٨ ) .

والسلطة العقلانية تكون ثابتة نسبياً بصورة عامة بواسطة القواعد ( Scotte, 1978, 59 ) .

هذا ويعود الاختلاف حول أنواع السلطة إلى عدة عوامل فمن المتخصصين من يري السلطة من منطلق ربط العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، ومنهم من ينظر إليها من إطار تصور المرؤوس ، ومن الكتاب من ينظر إليها بحسب مبرراتها وأسبابها وبحسب أغراضها أيضاً . والسلطة - وتعني قوة التأثير - تشير إلى أن كل ما يؤثر في سلوك الفرد يعتبر سلطة ؛ فالأهداف والقوانين والأغراض والرموز والشعارات تمثل مصادر للسلطة .

## تفويض السلطة :

يقتضى تفويض السلطة تحويل جزء منها إلى شخص آخر لتسهيل قيامه بعمله وهذا التفويض يعتبر أمراً ضرورياً في التنظيم الجيد لأنه يحدد الهيكل التنظيمي وخطوط الاتصال .

كما يساعد على تحقيق مبدأ اللامركزية وعلى خلق الوظائف الإدارية ، والتفويض كما أشار إلى ذلك ( عبد الوهاب ، ١٤٠٢ هـ ) يعني " النقل المؤقت للصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمي إلى آخر على مستوى تنظيمي أدنى " (ص ٩٢ - ٩٣) ؛ وعند قبول الأخير للتفويض يلتزم بآداء الواجبات ويمارس الصلاحيات اللازمة ويصبح مسئولاً أمام رئيسه عما تعرض إليه من أعمال ، على أن هناك صفات فنية يجب أن يتحلى بها المدير المفوض إليه ، وأهمها كما يرى (كونتر وآخرون ، ١٩٨٢م : ص ١٤٤ - ١٤٦ ، ج ١) القبول الشخصي لأفكار الآخرين، وإطراء مقدرتهم على الابتكار ، كما يجب أن يلاحظ المدراء وبدقة نسبة الأفضلية الإدارية للقوانين عند تفويضهم للسلطة حيث يتقبل المدير المتنازل عن قوة اتخاذ القرار لمروسيه آخذاً في الاعتبار الأمور التي تسهم بطريقة ذات جدوى لتحقيق الأهداف مع ملاحظة إعطاء المشورة والشرح الدقيق للأهداف والسياسات ووضع الثقة في المرؤوسين مع إعمال الرقابة الواعية على المفوض إليه لضمان تحقيق الأهداف ( كونتر وآخرون ، ١٩٨٢م : ص ١٤٦ - ١٤٧ ، ج ١) ؛ كما يجب أن يتم تدريب المفوض إليه على أن ينحصر العمل في مجال تخصص المفوض إليه ( الصباب ، ١٤١٠ هـ : ص ١٣٣ ) .

وتفويض السلطة يساعد في سرعة اتخاذ القرار كما يساعد في تكوين التوجيه الإداري الحر الذي يتيح للمرؤوسين حرية الإبداع ويزيد من انتمائهم للرئيس والعمل ، والتقليل من تفويض السلطة يزيد من تكلفة الأعمال بسبب ترك

الموظفين للعمل ( كونتر وآخرون ، ب . ت : ص ٥٥ - ٥٩ ، ج ٢ ) ، ويساهم التفويض في زيادة تدريب الموظفين ( الصباب ، ١٤١٠هـ : ص ١٣٢ ) .  
وفي السنوات الأخيرة ظهر نوعاً من التفويض في صورة مساعد للرئيس فتعدد بذلك مسمى مساعد الرئيس لشئون ... ( ع شماوي ، ب . ت : ص ١٣٦ ) .  
ويعتبر التفويض وسيلة للتنمية الإدارية في العمل لأنه يساعد على تنمية احساس الفرد بالمسئولية وقدرته على القيادة وزيادة رضاه عن عمله ( مرسى ، ١٤٠٤ هـ : ص ١١٠ ) ؛ وهناك بعض الأعمال التي تتعلق بالسياسة العامة للمنظمة والمقررة من السلطات العليا كالهيكـل التنظيمي والأمور المالية وكذلك أعمال الرقابة يفضل أن يحتفظ بها الرئيس ويمارسها بنفسه ( الصباب ، ١٤١٠ هـ : ص ١٣٤ ) .

ودرجة تفويض السلطة تحدد مبدأ المركزية واللامركزية في المنظمة . ويساعد وضوح خط السلطة والتنسيق بين " أوجه النشاطات في التنظيم على نجاح عملية التفويض " ( ع شماوي ، ب . ت : ص ١٤٩ ) .

### السلطة والمسئولية :

السلطة باعتبارها القوة أو المقدرة على اصدار الأوامر الملزمة لابد وأن يقابلها واجب وهو مسئولية صاحبها عن نتائج العمل الذي قام به ومدى وفائه بالتزاماته واستخدامه للسلطات الممنوحة له .

وتتصاعد المسئولية من أسفل الهيكل التنظيمي إلى القمة بحسب حجم السلطات والأعمال .

والأصل في التنظيم الجيد هو أن تتوازن السلطة مع المسئولية ( الصباب ،

١٤١٠ هـ : ص ١٢٩ ) .

ويرى فايول ( شيحا ، ب . ت : ص ٢٩٦ ) " أنه لا يجوز أن يتصور السلطة بدون مسئولية فالمسئولية أحد نتائج السلطة وهى نتيجتها الطبيعية فحيث تمارس السلطة تنشأ المسئولية " .

ويمكن للمسئولية أن تكون واجباً مستمراً أو تنتهي بانتهاء العمل ، ويتطلب وضوح المسئولية تعاقد المدير والمرؤوس على الأهداف التى يلتزم بها وتحديد مسئولياته تجنباً لحدوث مشاكل فى المستقبل ( مرار ، ١٩٨٣م : ص ١١٠ ) .

وبذلك فتفويض السلطة لايعفى الرئيس من مسئولياته عن أعماله مرؤوسيه بل يظل مسئولاً عن أعمال من وكلت إليهم السلطة ، وهذا يجعل المدير أكثر اهتماماً بالرقابة والمتابعة وعليه فإنه لابد من أن يرتبط بالسلطة والمسئولية مبدأ المساءلة كما ذكر ( علاقي ، ١٤٠٥هـ : ص ٤٠٠ - ٤٠٢ ) ، وهى مساءلة المرؤوس عن النتائج التى حققها فى إطار السلطة التى منحت له ويجب أن تتم المساءلة على ضوء النتائج بحيث تتخذ شكلاً تصاعدياً يرتبط بمبدأ وحدة الأمر فى التنظيم ( الحبيبي ، ب . ت : ص ٢٥ - ٢٦ ) .

## ثانياً : التنمية الإدارية

يعتبر ( فريد ركز ) أول من عنى بموضوع التنمية الإدارية ، حيث أكد على تضمينها لنوع من التغير كما ذكر ذلك ( الكبيسي ، ١٩٨٣م : ص ٨ - ٩ ) ، وكذلك (وليم سفن ) الذي عرف التنمية الإدارية بأنها الصياغة الجديدة للكيان الإداري الحكومي بهدف تحويله وتعديله وربما إعادة بنائه وتجديد أشكاله ( الكبيسي ، ١٩٨٣م : ص ٩ ) .

## تعريف التنمية الإدارية :

اختلف كثير من علماء الإدارة حول تحديد مفهوم التنمية الإدارية ، كما كثر الجدل الفلسفي حول تحديد المسمى وما يقابله من مصطلحات أخرى كإصلاح الإداري والتطوير الإداري وغيره من المسميات .

فمن الكتاب من ينظر إلى التنمية الإدارية بالتركيز على النواحي البشرية ، من أجل تقوية الطاقات الإدارية كوسائل لتعزيز التطلعات التي تستهدف النجاح في تنفيذ المشاريع القائمة ( ساعاتي ، ١٤٠٥ هـ : ص ٨٩ ) .

ومنهم من يركز على أنها " تنظيم الجهاز الإداري وحل المشكلات التي تعترضه ( رشيد ، ١٣٩٩ : ص ٥١ ) .

وهناك من ينظر إلى التنمية الإدارية بأنها " استخدام كافة الوسائل والامكانيات المتاحة للنهوض بمستوى الأجهزة الإدارية بهدف تأهيلها للقيام بمهامها في إدارة التنمية مما يكفل تحقيق الأهداف ( العلي ، ١٤٠٤ هـ : ص ٢١٦ ) .

وتشير ( الحمود ، ١٩٨٨م : ص ٨ ) " بأنها تحديث الهياكل الإدارية وبناءها وتطوير النظم والإجراءات .

كما ميز ( يوسف ، ١٩٨٦م : ص ٧٩ ) بين التنمية الإدارية في كل من الدول المتقدمة والدول النامية حيث أشار " أن التنمية الإدارية في البلدان النامية نمط من زيادة الفاعلية في استعمال الوسائل الإدارية المتوفرة لتحقيق الأهداف العامة في جهاز الدولة وتشمل تلك الأساليب المتغيرات النوعية والكمية في السياسات البيروقراطية وكذلك البرامج والإجراءات ونماذج العمل والتراكيب التنظيمية وأنماط التوظيف وعدد ونوعية الموظفين للتنمية في مختلف النشاطات وكيفية تنظيم العلاقات مع كل من يتصل بالإدارة " .

وأشمل تعريفاً للتنمية الإدارية ذلك الذي يربط عناصر العمل الإداري بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، وكذلك تخطيط التنمية الشاملة وهو ما أورده محمد الطويل في ندوة أهمية الإدارة للتنمية ( ١٣٩٩ هـ ) بأنها " الجهود التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الإداري في الدولة ، سعياً وراء رفع مستوى القدرة الإدارية عن طريق وضع الهياكل الملائمة لحاجات التنمية وتبسيط نظم العمل وإجراءاته ومحاولة تنمية سلوك ايجابي لدى الموظفين نحو أجهزتهم والمتعاونين معها وتحسين بيئة العمل التي تؤثر في الجهاز الإداري وتتأثر به وذلك لتحقيق أهداف خطط التنمية الاقتصادية بكفاءة عالية وبأقل التكاليف " ( ص ١٨ ) .

ومن ذلك نخلص إلى أن عملية التنمية الإدارية عملية مستمرة على كافة المستويات الإدارية ولجميع عناصر العمل الإداري وما يؤثر فيها من عوامل بيئية .

### وسائل ومداخل التنمية الإدارية :

تعتبر وسائل التنمية الإدارية قنوات يتم بواسطتها تحقيق التنمية الإدارية ، وقد تختلف باختلاف وجهات نظر الكتاب في تحديد مفهوم التنمية الإدارية ومن تلك الأساليب ما ذكره ( رشيد ، ١٣٩٩ هـ : ٧٤ ) والتي تشمل تخفيف حدة البيروقراطية وذلك بتحرير النظام الإداري عن القيود الجامدة بتبسيط الإجراءات

وتعزيز البحث العلمي وتقوية أجهزة المشورة ، كذلك الوسيلة التشريعية التي تهدف إلى إعادة النظر في صياغة بعض التشريعات وهناك الوسيلة السلوكية التي تركز على تغيير اتجاهات القادة والعاملين بتهيئة ظروف العمل .

أما مداخل التنمية الإدارية فهناك عدة مداخل لتحقيق التنمية الإدارية في الجهاز الإداري منها :-

المدخل الجزئي ( يوسف ، ١٩٨٦ م ) الذي يقوم على تحديد عناصر الإدارة ومقوماتها كضرورة أساسية يشملها التطوير كالتشريع وضمنه القوانين واللوائح والهيكل التنظيمي ... ويمكن أن يقوم المدخل الجزئي على تطوير وظائف الإدارة باعتبارها أجزاء متكاملة يجب أن يجري تطويرها بالتنسيق والموازنة وهذا المدخل يحقق نتائج ايجابية بوقت أقصر من عملية التخطيط الشامل .

كما أشار ( يوسف ، ١٩٨٦ م ) إلى مدخل النماذج الإدارية ويقوم على مسلكين أحدهما مدخل النظم - الذي أشار إليه ( رشيد ، ١٣٩٩ هـ : ص ٧٤ ) - والآخر مدرسة النماذج الإدارية والذي يقوم على دراسة السمات المشتركة للمجتمعات ومن ثم صياغة نماذج معينة يسهل تطبيقها في تحليل الظواهر الإدارية ( ص ٨٩ - ٩٠ ) . ويرى ( رشيد ، ١٣٩٩ هـ ) أن المدخل التحليلي المتكامل أحدث مداخل التنمية الإدارية وأكثرها شمولاً وذلك لأنه يربط بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ( ص ٧٤ ) .

في حين تتحقق التنمية الإدارية بعده أساليب ذكرها ( عصفور ، ١٤٠٤ هـ ) والتي تشمل على تشكيل لجان لدراسة بعض الموضوعات التي تؤدي إلى تطوير الأوضاع الإدارية وكذلك إنشاء الأجهزة المتخصصة في التنمية الإدارية كمعاهد الإدارة وأجهزة الخدمة المدنية وإدارة التنظيم والأساليب .. وقد اعتبر ( عصفور ) هذا الأسلوب أفضل أساليب التنمية الإدارية - وهذه الأساليب جميعها تتناول المدخل الجزئي للتنمية الإدارية - كما أشار ( يوسف ، ١٩٨٦ م ، ص ٨٩ - ٩٠ ) .



في حين يرى ( عصفور ) ضرورة قيام الرئيس الإداري بالتنمية الإدارية وذلك لكونه مسئولاً عن المنظمة التي يعمل بها ولديه من الصلاحيات ما يمكنه من عمل ذلك بالإضافة إلى أن طبيعة عمله تشمل جميع وظائف الإدارة ، كذلك يعتبر دوره من أسرع وأيسر أساليب التنمية الإدارية . وأقلها تكلفه ( ص : ٥٣٢ ) فهي تحقق الكفاية والفاعلية للجهاز الإداري .

### ثالثاً : أبعاد دور المدير في التنمية الإدارية

يتمثل دور المدير في التنمية الإدارية بأربعة أبعاد تشمل ( عبد الوهاب ، ١٣٩٩هـ : ص ١٣٤ ) :-

#### ١ - البعد الانساني :

ويتبلور هذا البعد في العلاقات الانسانية داخل المنظمة والتي تهدف إلى تحقيق التوازن بين التوافق بين رضا المطالب البشرية الانسانية وبين تحقيق أهداف المنظمة وما يتطلب ذلك من استثارة دافعية الناس وحفزهم على مزيد من العمل والتي تقوم على التسلسل الهرمي للحاجات الانسانية لماسلو ( مرسى ، ١٤٠٤هـ : ص ١٢٤ ) .

#### ٢ - البعد الإجتماعي :

ويقوم هذا البعد على قدرة المنظمة على التكيف مع النظام البيئي المحيط وتحقيق الاستجابة للتغيرات التي تحدث داخلها وخارجها ، بالإضافة إلى تحقيق توقعات المجتمع ، فالمتجمع ينظر إلى الأداء المتوقع من خلال الجودة القصوى في النتائج والأهداف وقدرة المنظمات على استخدام الحد الأدنى من الموارد ( شبيب ، ١٩٨٢م : ص ٢٤ - ٢٨ ) .

## ٢ - البعد الفني :

ويقع على المدير عبء الامام بالأبعاد الفنية لوظيفته من حيث الطرق ، والأساليب ، والخامات ، والمعدات والآلات ، وكذلك اجراء التغييرات التكنولوجية وما يتطلبه ذلك من دراسة أهداف التغيير وأبعاده ، ومزاياه وآثاره فمهمته الفنية تتركز في أنه ينظر إلى العلاقة بين الجانب التكنولوجي ، والجانب الانساني ، وجانب العمل ، مع فهم التأثير والتفاعل المتبادل والتنبؤ بالمشكلات التي يمكن حدوثها ( عبد الوهاب ، ١٣٩٩هـ : ص ١٤٩ ) .

وفي هذه الدراسة سنقتصر على البعد التنظيمي بإعتباره أكثر الأبعاد أهمية وتأثيراً على المنظمة والأبعاد الأخرى .

## ٤ - البعد التنظيمي :

ويعتبر أكثر أبعاد التنمية الإدارية لكونه يؤثر على الوظائف الإدارية الأخرى، وهو أحد المداخل الهامة في التنمية الإدارية ويتم بإعادة بناء البيئة الداخلية للمنظمة لزيادة فعاليتها بتحقيق المرونة اللازمة والملائمة بين العاملين وتخصصاتهم ( الكبيسي ، ١٩٨٣م : ص ١٢ ) .

وهذا المدخل يقتضي استخدام مبادئ وأساليب العلوم السلوكية في تنظيم قائم من أجل تحسينه وتطويره وزيادة فعاليته في مجال المشكلات واتخاذ القرارات بهدف توفير الأسس اللازمة لجعل عملية التجديد والتطوير في التنظيم عملية ذاتية مستمرة ( السلمي ، ب . ت : ص ٢٧٣ - ٢٧٤ ) .

وتتحقق مسئولية الإدارة في تحقيق فعالية التنظيم من خلال ثلاثة مداخل

أساسية أشار إليها ( هاشم ، ١٤٠٨ هـ ) ومنها :

- استبعاد الأخطاء التنظيمية كجمود الهيكل التنظيمي أو الفشل في تفويض السلطة أو عدم تكافؤ السلطة المسئولية .
- فهم الهيكل التنظيمي من قبل أعضاء المنظمة .
- تطبيق مبادئ التنظيم الجيد والتي يجب أن تحمل طابع العمومية بتحقيق التناسق بين أجزاء الهيكل في الظروف والمواقف المناسبة ( ص ٦٤ - ٦٥ ) .
- والبعد التنظيمي يركز على أربعة مقومات أساسية ( الحبيبي وآخرون ، ١٤٠٨هـ : ص ٢٥ - ٢٦ ) وهى :-

#### ١ - دعامة بشرية :

وتتمثل في مجموعة الافراد العاملين وهى الدعامة الديناميكية في المنظمة .

#### ٢ - دعامة تنظيمية :

وتتمثل في الهيكل التنظيمي وعلى أساسه يتم توزيع السلطات والمسئوليات وتحديد الوحدات الإدارية .

#### ٣ - دعامة قانونية :

وتمثل الإدارة التشريعية القانونية التي تمارس المنظمة بموجبها عملها .

#### ٤ - دعامة مالية :

وهى التي تساعد في توفير ما يلزم من دورات وخبرات ومهارات لازمة لتحقيق سبل النجاح للمنظمة .

والملاحظ أنه يجب أن تتكامل هذه المقومات لتحقيق التنظيم الجيد الذي

يساهم في تحقيق التنمية الإدارية في المنظمة .

## الوظيفة التنظيمية للمدير .

تعتبر وظيفة التنظيم من أهم وظائف الإدارة وتزداد أهميتها بنمو حجم المنظمة مما يؤدي إلى حدوث مشكلات ذات جوانب متعددة تحتم ضرورة إحداث تنمية إدارية بصورة مستمرة ودائمة لتمكين التنظيم من أداء دوره في تحقيق التنمية الشاملة ( درويش ، ١٩٨٨ م : ص ١ ) (١) .

والتنظيم ينصرف إلى تنظيم الهيكل التنظيمي للإدارة وتحسين أنشطة الأفراد داخله ( شيحا ، ب . ت : ص ١٩٥ ) ، فهو بذلك يقسم العمل عمودياً بتحديد السلطات والمستويات وأفقياً بتحديد عمل كل عامل في التنظيم ( الياس ، ١٤٠٤ هـ : ص ٨١ ) .

والتنظيمات دائماً ينظر إليها بإعتبارها وحدات هادفة كما تعتبر الموجهات الهامة لخلق الهيكل التنظيمي وعن طريقها يتم فحص ملائمة التنظيم ( يونس ، ١٩٨٨ م : ص ٣٥ ) (٢) .

ودور المدير يتطلب منه الإلمام بتفصيل عمله والنشاطات التي يديرها داخل إطار تنظيمي يبني عن طريق الأهداف ثم تحديد الأنشطة والتشكيلات الإدارية وما تتطلب من علاقات وإشراف ، ثم تحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لكل وظيفة مع رسم شبكة الاتصال التي تربط بين أجزاء التنظيم بما يكفل تدفق المعلومات والبيانات بين العاملين وإلى مصدري القرار ( بدران ، ١٩٨٥ م : ص ٢٦ ) ؛ وهذا ما يسمى بتصميم النظم الإدارية . فالنظام وجد أساساً لتحقيق مجموعة من الأهداف . وهو ما يطلق عليه " نظام الأهداف " وهناك أهداف متعددة تؤثر على طريقة تصميم النظم ، كما يرى (ألن) (جاكسون ، ١٤٠٨ هـ : ص ١٨٥ ) أن الأسلوب الأمثل لتصميم النظم هو تحديد الأهداف للعمل من قبل الرئيس ، في حين يشير

(بيتردروكر) ( Scoot, 1983 ) أن النظم تبدأ بتعين الأهداف المرغوبة من النشاطات الرئيسية والضرورية للحصول على الأهداف ، فتحقيق الأهداف يعتبر أساساً في تصميم النظم ، فتشكيل وحدات تنظيمية منسقة ، وتشكيل وحدات لتحقيق الأهداف تعتبر نموذجاً لتصميم النظم بحسب الأهداف . ويشكل تصميم الوظائف جزءاً مهماً وبعداً رئيسياً في تصميم النظم ، وبرغم ارتباط تصميم الوظائف بتصميم الأهداف ألا أن هناك اتجاهان لتصميم الوظيفة هما التخصص واثراء العمل ( بدر ، ١٩٨٢م : ص ١١٨ ) .

ومن المعروف إن أثر استخدام أنماط السلطة ينعكس على تصميم النظم سواءً على مستوى تصميم الأهداف أو الوظيفة ففي إطار البيروقراطية العقلانية عند (وبير ) يمكن تقسيم العمل وفق التخصص والتدرج في الوظائف ، أما في إطار السلطة الذاتية الكريزماتية فأن الوظيفة والعلاقات بين الاشخاص تتأثر بطبيعة الاشخاص وفاعليتهم في العمل . ويرى ( روبرت ميرتون ) أنه في ظل البيروقراطية العقلانية قد تمثل الإجراءات كأهداف تحمل الأهداف الرئيسية ( جاكسون وآخرون ، ١٤٠٨هـ : ص ١٨٧ ) .

ويكون اعتبار الأهداف الرئيسية مؤشراً للتنمية الإدارية فعلية الإحلال في الأهداف والسعي إلى تحقيقها لإرضاء الأشخاص الذين تحكمهم سلطتهم الذاتية (الكريزماتية ) أو مكانتهم الوراثية فإنه لا شك يحول دون تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المنظمة وهذا بدوره ينعكس على التنمية الإدارية .

## أبعاد الوظيفة التنظيمية

### الأهداف ،

أوضح ( النجار ، ١٩٧٧م : ص ١٩٤ ) أنه يمكن بناء التنظيم عن طريق تحديد الأهداف الكلية ثم تحليلها إلى أهداف جزئية وفرعية ثم تحديد الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تحقيقه .

وتعتبر الأهداف " مجموعة الإنجازات أو النتائج التي تعمل الإدارة على تحقيقها باستخدام الموارد والطاقات المتاحة والمحتملة في إطار القيود والمحددات الذاتية والمناخية التي تصاحب العمل الإداري " ( السلمي ، ١٩٨٨م : ص ٢٦ ) (٢) .

والأهداف هي العامل المحدد لأنواع القرارات اللازمة والفشل في تحديد أهداف صريحة ينتج عنه عدم كفاءة اتخاذ قرارات صحيحة حيث يترتب عليه إعطاء تفسيرات مختلفة مما يسبب ضياع الجهود وعدم التنسيق ( شريف والديب ، ١٩٨٥م : ص ٤٦ ) .

في حين يساعد وضوح الهدف في تحديد أنواع الأنشطة المرغوبة وتوضيح الامكانيات اللازمة كما يتخذ أساساً للرقابة والتقييم ( السلمي ، ب . ت : ص ١٠٧ - ١١١ ) (٣) .

إلى جانب ذلك لابد أن تكون هناك قناعة تامة لدى العاملين بهذه الأهداف بالإضافة إلى إمكانية تحقيقها في الواقع العملي وقابليتها للقياس حتى تتمكن الإدارة من معرفة مدى تحقيقها بالكفاءة والفعالية المطلوبة ( النمر وآخرون ، ١٤٠٩هـ : ص ٩٨ - ١٠٠ ) .

وقد يواجه تحقيق الأهداف بعض القيود التي يجب أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات حتى لا تؤدي إلى سوء توجيه الجهود ومن هذه القيود قيود العمليات ، والقيود المالية ، والقيود الزمنية .

بالإضافة إلى الأفراد العاملين والكيفية التي يكونون عليها ( شريف والديب ، ١٩٨٥م : ص ٦٢ - ٦٤ ) .

وينبغي العمل على مراقبة الأهداف بشكل دوري للتأكد من صلاحيتها كمرشد للنشاط وملاءمتها للظروف المحيطة وتغيير المناخ الفكري والمادي لتفادي تعارض الأهداف ( السلمي ، ب . ت : ص ١١١ ) (٣) .

واختيار الأهداف يتطلب المواءمة بين ما تحتاجه التنمية وما هو متاح للإدارة من قدرات وهذا ما يتطلبه البناء التنظيمي فوجود الهدف يستقطب جهود الأفراد وتعاونهم فيما بينهم لذلك يجب أن يكون كل جزء في التنظيم تعبيراً عن الهدف العام ، وتأخذ الأهداف شكلاً متسلسلاً حتى تصل إلى قاعدة التنظيم ( مطاوع وحسن ، ١٤٠٢ : ص ١٨٢ - ١٨٣ ) .

## **الوظائف والأنشطة ،**

تصميم الوظائف يعني تحديد الأعمال التي يقوم بها كل فرد وتحديد واجباتها ومسئولياتها ( نجيب ، ١٩٧٦م : ص ١٢ ) ، وأشار ( بدر ، ١٩٨٢م : ص ١١٧ ) إلى أن تصميم الوظيفة يمثل انجازاً لشاغلها وهو دافع قوي للعاملين كما يمثل تطور ونمو وتحقيق لذات العاملين .

وتتضمن تصميم الوظائف طريقة " تجميع الأنشطة والتي تركز على عنصريين ( عصفور ، ١٤٠٤هـ ) :-

- ١ - حصر الأعمال والعمليات التفصيلية التي ستقوم بها المنظمة على مستوى أقل من الوظيفة .



٢ - تجميع الأعمال التفصيلية في مجموعات متجانسة تشكل منها وظائف يمكن اسنادها إلى موظفين . ( ص ١٦٩ ) .

ولتحقيق التنسيق في التنظيم كما ذكر ( يونس ، ١٩٨٨ م : ص ٩٢ ) (١) فإن كل فرد يجب أن يتعرف على ما يعمله الآخرون ليستطيع ربط عمله بأعمالهم ، ويستلزم ذلك ضرورة توافر مشرف لتنسيق نشاط الجماعة .

ويرتبط بتصميم الوظائف اتجاهان ( بدر ، ١٩٨٢ م : ص ١١٨ - ١١٩ ) :

١ - تصميم الوظيفة على أساس التخصص بحيث يقوم كل فرد بأداء أعمال معينة ودقيقة عدة مرات ويشكل مكرر - ويحقق هذا الاتجاه كما أشار ( شريف والديب ، ١٩٨٥ م ) توفير الوقت اللازم لتدريب الأفراد وكذلك يمكن استخدام أفراد بمهارات محدودة وبالتالي يتم توفير النفقات الإجمالية للأجور ، كما يسهل هذا الاتجاه نقل الأفراد دون تعطيل ، ويترتب على تكرار الفرد لهذا العمل إجادته له وتقليل الجهود الذهني مما يزيد من كفاءة الأداء ( ص ١٥٨ ) .

٢ - تصميم الوظيفة على أساس عدم التخصص ويتضمن :

أ - توسيع الوظيفة بتنوع مهامها التي يقوم بها على نفس المستوى .

ب - الإثراء الوظيفي ويهتم هذا الاتجاه بالتوسع الرأسي للوظيفة بتصميم الوظيفة بشكل يسمح للعامل أن يخطط لعمله ويطوره ويراقبه ( بدر ،

١٩٨٢ م : ص ١١٩ ) .

وقد أشارت الدراسات التنظيمية إلى أن الإثراء الوظيفي يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وزيادة المشاعر الإيجابية للأفراد وارتفاع الانتاجية وهذا الاتجاه مشروط بارتفاع قدرات وخبرات ومهارات الأفراد ( شريف ، والديب ، ١٩٨٥ م : ص ١٦٠ ) .

ويقتضي تحديد الأهداف تحديد طرق الوصول إليها في أنشطة أو وظائف ثم

يجمع تلك الأنشطة في وحدات إدارية ويتوقف ذلك كما ذكر ( النمر وآخرون ،

١٤٠٩ هـ : ص ١٦٧ ) على طبيعة الأهداف وحجم الموارد المادية والبشرية والظروف البيئية المحيطة كما لابد أن تتسم بالبساطة والمرونة والإنسجام .

وهناك عدة تقسيمات للوحدات الإدارية فمنها ما يقسم على حسب الموقع الجغرافي " ويتم اللجوء إلى هذا التقسيم في حالة اتساع أعمال المنشأة ومما يحقق مبدأ اللامركزية ( القريوتي وزويلف ، ١٩٨٩م : ص ١٢٧ ) .

ومن الأسس المستخدمة في تجميع الأنشطة الأساس الوظيفي ويعني " تجميع الأعمال المتشابهة في شكل وظائف بحسب الوظائف الرئيسية للمنشأة كالتنظيم والانتاج وميز ( الشنواني ، ١٩٨٧م : ص ١٠٩ ) بين التقسيم على أساس السلطة أو بحسب العملاء أو العمليات والمراحل في خط الانتاج وهذا التقسيم يكثر في منشآت الأعمال الخاصة .

وهناك التنظيم المختلط أو التنظيم المركب والذي يعكس واقع المنظمات الحديثة كما يرى ( النمر وآخرون ، ١٤٠٩ هـ ) حيث يتم الجمع بين أكثر من نوع من أنواع المنظمات فهناك تنظيم يسمى الوظيفة كوزارة المعارف وبداخلها جميعاً للوحدات الإدارية على أساس الموقع الجغرافي : المديريات التعليمية " ( ص : ١٧٤ ) . وهذا النوع يوفر مزايا التقسيمات السابقة ويحد من عيوبها ، والمدير عادة يقوم بتشكيل تلك الوحدات وينبغي أن ينتبه إلى ما قد يحدثه تجميع الأنشطة من عوائق تلقائية بالنسبة للاتصال مما يحدث احتكاكاً أو اختلافاً في شأنها وتعتبر نشوء الأقسام الفرعية والزيادة العددية للموظفين بمثابة الأسباب الرئيسية لظهور الحواجز التي تقوم في وجه الاتصال ( كونتر وآخرون ، ١٩٨٢م : ص ٦٤ ، ج ١ ) .

وهذا يتطلب منه قدرأ كافياً من المعرفة الإدارية التي تساعد في تكامل خبرات الفرد واتجاهاته كما يجب أن يمتاز بالدقة في تصور المواقف وتحديد المشاكل والقدرة القيادية والمتمثلة في امكانية التأثير في سلوك معاونين

بالإضافة إلى ( يونس، ١٩٨٨م : ص ٥٦ )<sup>(١)</sup> الوعي الكافي ليستطيع فهم الاتجاهات المختلفة ويتعرف على البنيان الاجتماعي والاقتصادي والحكومي وليستطيع تحقيق الاهداف الطويلة الأجل .  
ويتضح مما سبق أن المدير بقدرته ووعيه بالإضافة إلى أساسيات المعرفة الإدارية لديه يكون محوراً أساسياً لتحقيق التنمية الإدارية في جهازه الإداري التي هي طريق التنمية الشاملة .

### الاجراءات :

ويقصد بها الخطوات التفصيلية المحددة لكيفية القيام بالأعمال ويترك وضعها للإداريين في الإدارة الوسطى والمشرفين الذين يقومون بتحديد الاجراءات ، ثم نقلها وشرحها للموظفين التنفيذيين ( عصفور ، ١٤٠٥هـ : ص ٢٧٤ ) .

فهي بمثابة الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح كيفية وأسلوب إتمام الأعمال وتنفيذها ، والمسؤولين عن التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لاتمام الأعمال ( النمر وآخرون ، ١٤٠٩ هـ : ص ١٠٧ ) .

والإجراءات تسعى إلى تجنب الفوضى والتقليل من الجهود الذهني للعاملين لأنها تجنبهم التفكير فيما يجب عمله ، كما تحدث تماثلاً بين تصرفات الموظفين مما يحقق وسيلة من وسائل الرقابة ، في حين أن الإجراءات قد تكون عبئاً على المنظمة في حالة تعقيدها حيث يطلق على الإجراءات المعقدة اجراءات روتينية ( شريف والديب ، ١٩٨٥م : ص ١٤٧ - ١٤٨ ) .

وتظهر أعراض الإجراءات المعقد عندما يزيد عدد مراحل خطوات العمل نتيجة تجزئه الإجراءات إلى عدة عمليات مما يؤدي إلى تأخير الانجاز وكثرة السجلات المطلوب الرجوع إليها ، وتبعاً لذلك تكثر تنقلات الموظفين بين الأقسام كما تكثر

أعمال التدقيق من أجل الرقابة . ويعود سبب تجوال المعاملة إلى عدم ترتيب المكاتب بما يتفق وتسلسل خطوات الاجراء المطلوب ( عصفور ، ١٤٠٤ هـ : ص ٢٧٩ - ٢٨٠ ) .

ومن المشكلات التي تصاحب الاجراءات جمود تفكير الموظف نتيجة لاستمرار أداء الخطوات المحددة مما يولد احساس الموظف بالضيق ( عثماوي ، ب . ت : ص ٨٩)؛ لذلك يفضل نقل الموظف بين فترة وأخرى لتجاوز ذلك الضيق ( النمر وآخرون ، ١٤٠٩ هـ : ص ١١٠ ) .

وتعاني أجهزة الإدارة العامة في المملكة من عدم ملائمة الاجراءات لتطورات الأجهزة وكذلك الصياغة غير الملائمة للوائح والاجراءات ( عبد الوهاب ، ١٤٠٢ هـ : ص ٢٤٦ - ٢٤٨ ) .

كما أشار تقرير المؤتمر الثالث للتنمية الإدارية ( ١٩٨٤ م : ص ٣٩ ) إلى تعقيد الاجراءات وطولها في بعض الاجهزة الحكومية السعودية .  
ومما سبق يلاحظ أن الاجراءات واللوائح في ادارات التعليم تتأثر بدور المدير والمشرفين ، وهى كذلك تؤثر في عملية التنسيق بين الأعمال لذلك فإدارة تلعب الدور الأساسي في ربط وحدات التنظيم بأعضائها وبالمهدف وتعمل على تحقيق التنسيق الكامل وتوجيه النظم وحل تنازعاتها ومشكلاتها وهذا بدوره يؤدي إلى عملية التنمية الإدارية ( درويش ، ١٩٨٨ م : ص ١٤٥ )<sup>(١)</sup> .

## الابداع :

ويعني عملية إعادة صياغة الأفكار القديمة في برامج جديدة مع إدخال الأفكار والمفاهيم الجديدة على ممارسات قديمة أو استحداث ممارسات جديدة كلية (رتشي ، ب . ت : ص ٩٩) .

وهذا يتطلب من المدير المعرفة السليمة المتجددة بأساسيات الإدارة وكذلك الدقة في تصور المواقف وتحديد المشكلات وامكانية التأثير في سلوك معاونين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف ( السلمي ، ب . ت : ص ٢٦ ) (٣) .

والتربية أصبحت مجالاً يشجع على الابتكار والإبداع في كل مستويات العملية الإدارية ( رتشي ، ب . ت : ص ٩٩ ) .

واستجابة التنظيم للتغير يولد تطويراً تنظيمياً (شهاب ، ب . ت : ص ٢٩٥)؛ والمدير هو المسئول عن التغير التنظيمي لذلك يرى الصياغ ( تركي ، ١٤٠٦ ) تطوير السلوك الانساني في التنظيم والتعرف على مشكلاته ووضع الحلول اللازمة بتعديل سلوكه واسلوبه القيادي ( ص ٢٦٦ - ٢٦٨ ) .

كما يرى هاشم ( ١٤٠٠ هـ ) أن الإدارة تفكير ابتكاري يخلق النظريات العلمية والاختراعات والأعمال الفنية الابتكارية التي هي محصلة التفكير البشري الابتكاري والتي تساعد المدير في اتخاذ القرار الأنسب لمواجهة موقف معين ( ص ١٨١ ) .

وقد حدد عبد الستار ابراهيم ستة عوامل للقدرة الابداعية تشمل ( الطيب ، ١٤٠٩ هـ ) :-

الطلاقة ويقصد بها القدرة على انتاج أكبر عدد من الأفكار التي يقترحها عن موضوع معين والمرونة في تغير الحالة الذهنية بتغير الموقف والحساسية للمشكلات بحيث يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الوقت الواحد وكذلك الأصالة فلا يكرر أفكار المحيطين به والاحتفاظ بالاتجاه في قدرته على متابعة التركيز وتخطي أي مشتقات بأسلوب مرن ، وأخيراً القدرة على تكوين ترابطات واكتشاف علاقات وتشكيلها في بناء وترابط جديد من خبرة سابقة ( ص ١١ ) .

وأخيراً نجد أن قدرة المدير على الإبداع يخلق تنظيماً جيداً ويمكن أن تحد من عيوب التنظيم القائم كما تحقق النهوض بمستوى أداء العاملين معه وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق التنمية الإدارية .

## توقعات الدور :

يشير توقعات الدور إلى " الأنماط السلوكية التي يتوقعها الآخرون من النظام السلوكي بحكم مركزه والدور الذي يلعبه في المجتمع ( السلمي ، ب . ت : ص ١٣٢ ) . وتتوقف درجة فاعلية الفرد في أداء دوره في التنظيم على طريقة ادراكه لهذا الدور ( شهاب ، ١٩٨٢ م ، ص : ٢٠٣ ) .

وقد يؤدي الفرد أكثر من دور داخل المنظمة مما يحدث تناقضاً بينهما ( بدر ، ١٩٨٢ م : ص ٢٠٢ ) .

أوقد يأتي تناقض الدور من عدم توافق ادراك الجماعة لدور الفرد مع ادراك الفرد لنفسه ( شهاب ، ب . ت : ص ٢٠٤ ) .

ويرى ( هودج وانتوني ) ، ( تركي ، ١٤٠٦ هـ : ص ٢٦٧ ) أن التناقض أو التغير في الأدوار تكون أحد اساسيات الصراع في الادارة .

كما أن اختلافات التوقعات التي يتضمنها دور الفرد تتعرض للتطور المستمر مع مرور الوقت ( شهاب ، ب . ت : ص ٢٠٤ ) .

وتحقيق التوافق بين توقعات الفرد لدوره وادراك الجماعة لتوقعات ذلك الدور يقلل من التناقض ويحقق فعالية التنظيم .

## رابعاً : الإدارة التعليمية

يرتبط النظام التعليمي في الدولة ارتباطاً وثيقاً بالسياسة العامة للدولة وبالنظام الاقتصادي والاجتماعي ( مصطفى وآخرون ، ١٩٨٥م : ص ٢٩ ) .

والسياسة التعليمية التي هي جزء من السياسة العامة في المملكة تنبثق من الدين الاسلامي الحنيف ( عيسى ، ١٣٩٩هـ : ص ٩ ) .

وعليه فالتنمية الإدارية وثيقة الصلة بالنظام التعليمي لكونهما يهدفان إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والأهداف العامة للدولة .

والطريقة التي يدار بها نظام التعليم في مجتمع ما وفقاً لأيديولوجيته واتجاهاته الفكرية والتربوية السائد هي الإدارة التعليمية ( الدويك وآخرون ، ب . ت : ص ١٢ ) .

لذلك لابد أن تقوم الإدارة التعليمية على مجموعة من الأسس كتشجيع طاقات العاملين وتنسيق الجهود والمسئوليات فيما بينهم دون تنازع أو تضارب في الاختصاصات ( عبد القادر ، ١٤٠٥ هـ : ص ٧٨ ) .

وكذلك تكوين وحدة متكاملة من النشاط الهادف ، والقدرة على التخطيط للمستقبل وتوجيهه نحو الأهداف ، وتحديد المصادر المادية والبشرية والسلطات والمسئوليات وفق الخطة المرسومة والفحص المستمر للطرق والأساليب بغية تحسين العملية الإدارية ( زيدان ، ب . ت : ص ٩ ) .

## تعريف الإدارة التعليمية .

عرفت الإدارة التعليمية بأنها ( مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينهما في المستويات الثلاث للإدارة على المستوى القومي والمحلي والاجرائى لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية ) ( مطاوع وحسن ، ١٤٠٢هـ : ص ١٥ ) .

كما عرفت بأنها " كل عمل منظم منسق يخدم التربية والتعليم تتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية للتعليم " ( عبد القادر ، ١٤٠٥ هـ : ص ٣٦ ) .

كما عرفت بأنها " النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية المؤثرة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفق أسس ومفاهيم علمية ( الياس ، ١٤٠٤هـ : ص ٧ ) .

ومما سبق نخلص إلى أن جميع التعريفات تُجمع على أن الإدارة التعليمية :-

- نشاط ذهني في عمليات متشابكة ومتكاملة وموجهة لتحقيق الأهداف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمع وتندرج مستويات الإدارة التعليمية حيث تبدأ بالوزارة أو الرئاسة وهى المستوى القومي ثم الإدارات التعليمية في المناطق وهى المستوى المحلي ، يليهما المدرسة في المستوى الاجرائى .

وهناك عناصر أساسية يلزم توافرها في الإدارة التربوية من أهمها (العناصر البشرية بمستويات تعليمية وتدريبية ملائمة ، وإطار تنظيمي يضم المستوى والسلاحيات وحدود العمل والحركة والنظم والقوانين واللوائح والحوافز وغيرها ، كذلك الأهداف النهائية والمرحلية والامكانيات المادية ، بالإضافة إلى العوامل البيئية المؤثرة ( بستان وطه ، ١٤٠٣ هـ : ص ٤٢ - ٤٣ ) .



ووضوح هذه العناصر وتحديدتها من قبل الإدارة التعليمية يوفر عوامل النجاح للمدير والمنظمة بشكل عام كما يساعد على التقييم المرحلي والرقابة الفعالة.

## **وظيفة التنظيم في الإدارة التعليمية :**

التنظيم هو أحدى الأعمال الإدارية المتعلقة بتحسين وتطوير القدرة المؤسسية ليكون باستطاعتها أن تنفذ البرامج بكفاءة واقتصاد ونشاط ، والتنظيم يتدرج في الرسمية كلما كبر حجم المنظمة ( عبد القادر ، ١٤٠٥ هـ : ص ٢٠ - ٢١ ) .  
وهو الذي يحدد التركيبة الأساسية للسلطة التي تنظم ضمنها الأقسام وتشتق الأهداف ( الياس ، ١٤٠٤ هـ : ص ٢٧ ) .

ويذكر ( ارتست ديل ) ( أنه ينبغي عند القيام بمهمة التنظيم إنشاء الوظائف وتقسيم العمل إلى أقسام وعمل الترتيبات اللازمة لتنسيق العمل وتعزيز العلاقات بين مختلف الوظائف ( مطاوع وحسن ، ١٤٠٢ هـ : ص ١٦٩ - ١٧٠ ) .  
وكذلك توفير المصادر المادية والبشرية وتوزيعها على الجهات المختلفة وتحديد السلطات والمسئوليات وفق الخطة المرسومة ( حسين ، وزيدان ، ب . ت : ص ٩ ) ،  
بغية تحقيق الأهداف المطلوبة .

وتتحدد وظائف المدير " بتحديد الأهداف المراد الوصول إليها وتحديد العناصر المستخدمة للوصول إلى الأهداف - تحديد الوظائف - وكذلك تحديد السياسات والقواعد وقرار الاجراءات الروتينية والبرامج الزمنية التي تتبع في تنفيذ الأعمال وتحديد الهيكل التنظيمي - التشكيلات الإدارية - وتوجيه الآخرين بتنفيذ الأعمال ، لذلك يجب أن يتصف المدير بالقدرة على العمل والادراك الحسي والنظرة الشاملة لاجزاء العمل والعلاقة بينهما ( مصطفى ، ١٤٠٢ هـ : ص ١٢ - ١٣ ) .

مما يحقق التكامل في أبعاد الوظيفة التنظيمية لمدير التعليم والتي " يجب أن يتناولها الإصلاح والتجديد حسب احتياجات المجتمع بانتهاج خطة مدروسة ومشاركة رجال التربية والإداريين من القمة إلى القاعدة والتنسيق بينهما " (القاضي ، ١٤٠١هـ : ص ٤٢ - ٤٣ ) .

### **الرئاسة العامة لتعليم البنات .**

وهي الجهاز المسئول عن تعليم الفتيات على جميع المستويات في المملكة العربية السعودية وقد أنشئت عام ١٣٨٠هـ وروعي عند تأسيسها إعداد الفتاة إعداداً اسلامياً وتوفير تعليم البنات بجميع من يصل سنهن إلى سن التعليم كما يمنع الاختلاط بين البنين والبنات في جميع المراحل ، وأن يكون في كلفيته وأنواعه متفقاً مع أحكام الاسلام ( الزيد ، ١٤٠٤ هـ : ص ٤٧ - ٧٠ ) .

ويتبع رئاسة تعليم البنات عدة أنواع من التعليم فبالإضافة إلى التعليم العام للإناث والذي يشمل المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية ، فإن هناك معاهد إعداد المعلمات ، ومراكز التفصيل والخياطة ، ومراكز تعليم الكبيرات ، والتعليم العالي الذي يضم كليات التربية للبنات والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالرياض وكليات الآداب ويشرف على التعليم العالي الإدارة العامة لكليات البنات وهي تعمل كمؤسسة لها ميزانية منفصلة ضمن إطار الرئاسة العامة لتعليم البنات ( القاضي ، ١٤٠١هـ : ص ١٣٦ - ١٣٧ ) .

## **التسلسل الهرمي للوظائف القيادية في جهاز الرئاسة :**

أشار ( الحقييل ، ١٤٠٣ هـ ) الى تسلسل القيادات في جهاز الرئاسة :

١ - الرئيس ويتولى رسم السياسة العامة لتعليم البنات واقتراح الخطط والبرامج والمناهج والمقررات الدراسية لمراحل التعليم العام والعالي ومحو الامية كما يقوم باصدار القرارات واللوائح المنظمة للعمل بأجهزة الرئاسة التعليمية ويرتبط بالرئيس مباشرة مكتب الرئيس الذي يباشر الاعمال الادارية وشعبة المستشارين التي تقدم المشورة واجراء التحقيقات واعداد اللوائح بتوجيه من الرئيس .

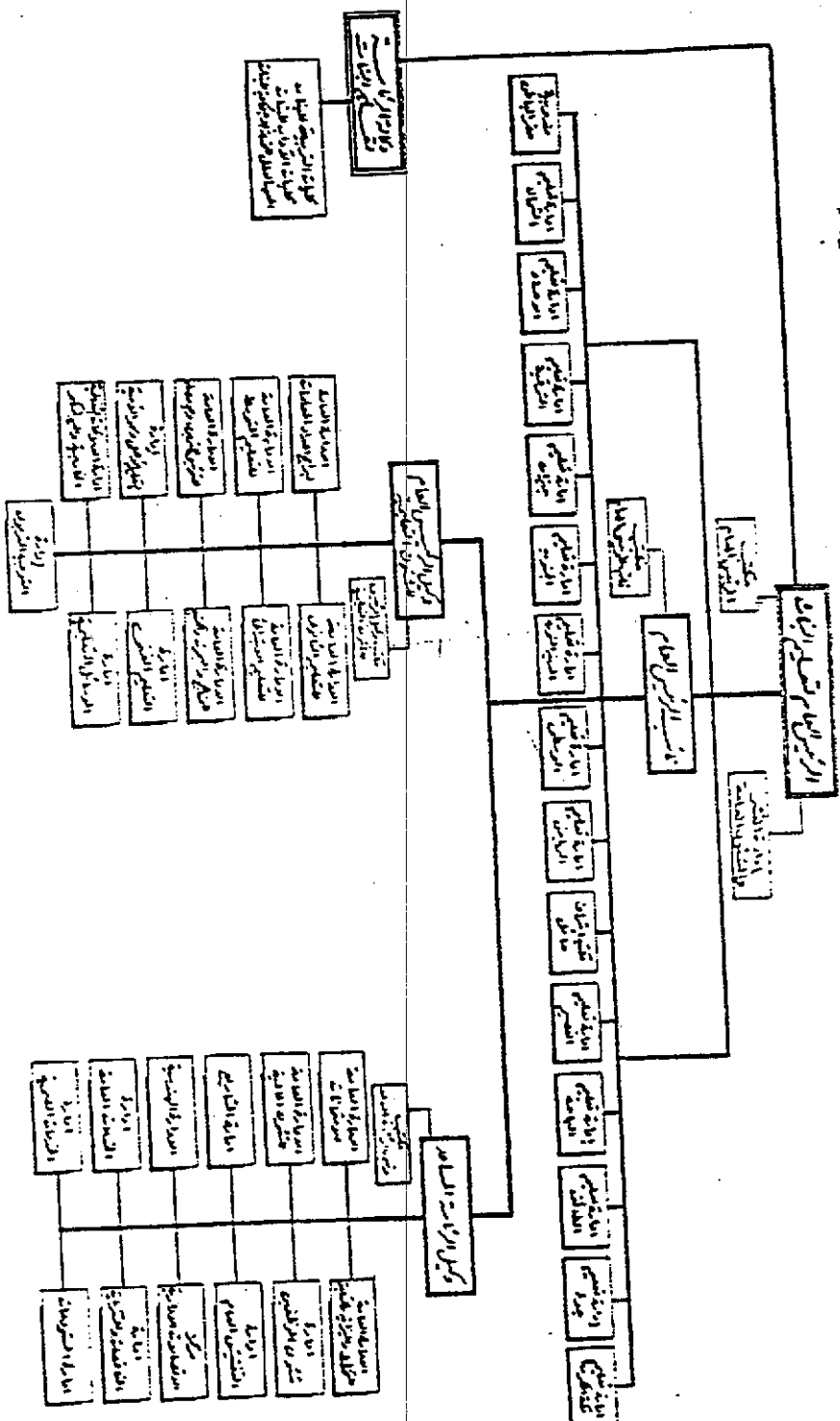
٢ - نائب الرئيس ويقوم باقتراح السياسة التعليمية والاشراف والتوجيه والمتابعة للعمل اليومي بالرئاسة وهو يمارس كافة الصلاحيات والسلطات المخولة له من الرئيس ويرتبط به ادارات التعليم التابعة للرئاسة في مناطق المملكة وعددها ( ١٨ ) ادارة تعليمية ( ص : ٤٣٨ - ٤٥٨ ) .

الحارطة التلخيصية بمجاز الزمان

25-2

البراسة العامة لتعليم البنات  
الإدارة العامة للتعليم - الرياض

الإدارة العامة للتخطيط والميزانية والمناجاة



## ثانياً : الدراسات السابقة

قامت الباحثة بإجراء مسح حول الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة رغم ندرة تلك الأبحاث في الوطن العربي ولكن استطاعت الباحثة أن تستعين بمراجعة الأبحاث والندوات العلمية التي عالجت بعض المتغيرات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية وتستخلص نتائجها ومنها :-

- دراسة لسكوت ليويل ( Scott Lewel ) ( ١٩٨٨ م ) حول السلطة الكريزماتية ( الذاتية ) في المنظمة العقلانية استهدف فيها تقييم السلطة الكريزماتية لمدراء التعليم من خلال متغيرات العمر والتثبيت الوظيفي للمدير وحجم المنظمة التعليمية ، وكان مجتمع الدراسة يضم ( ١٨٢ ) مديراً من ولاية كنتاكي ، وقد أخذت عينة البحث من ستة مناطق تعليمية في الولاية ، وكان المستجيبين من موظفي الإدارة التعليمية ، ومدراء المدارس ، والموجهين التربويين التابعين لهما والذين بلغ عددهم ( ٢٧٩ ) ، مستخدماً مقياس السلطة الكريزماتية . وهذا وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن مدراء التعليم من ذوى الخبرة الطويلة في ممارستهم لنفس الوظيفة كما هو متصور من قبل الرؤوسين الإداريين يمتلكون سلطة كريزماتية أكبر من أولئك الذين لديهم سنوات أقل في ممارساتهم لنفس الوظيفة ، كما أظهرت الدراسة النتائج التالية :

١ - وجود فروق ذات دلالة احصائية لمجموعة من المدراء الذين لديهم خدمة تسع سنوات فأكثر بمقياس السلطة الكريزماتية ، من الذين لديهم سنوات خبرة منخفضة إلى أقل من خمس سنوات وكذلك إلى ثمان سنوات .

- ٢ - بالرغم من وجود ارتفاع طفيف لتصور المستجيبين من ذوى الخبرة المتوسطة عنها بالنسبة لأصحاب الخبرة المنخفضة حول السلطة الكريزماتية إلا أنها لم تظهر فروقاً ذات دلالة احصائية عند مستوى ( ٠.٠٥ ) .
- ٣ - كما أن متغيرات العمر وحجم المنطقة التعليمية لم تظهر فروقاً ذات دلالة احصائية حول السلطة الكريزماتية .

وقد استنتج الباحث أنه كلما زادت سنوات المدير في تثبته الوظيفي كلما ارتفع تصور المستجيبين للسلطة الكريزماتية لمدرء التعليم كما أن تصور المستجيبين يسجل انخفاضاً ملحوظاً كلما اقترب مدير التعليم من سن التقاعد .

وتتشابه دراسة سكوت مع هذه الدراسة في مجال التطبيق وهو الإدارة التعليمية وتصورات موظفي الإدارة التعليمية عن سلطة المدير الكريزماتية في حين تركز هذه الدراسة على أثر هذه السلطة على الوظيفة التنظيمية من خلال تصورات موظفي الإدارة الذكور فقط لعلاقتهم المباشرة بسلطه المدير وشخصيته .

- وحول الدور الذي يمكن أن يلعبه المدير في التنمية الادارية دراسة نظرية قدمها ( علي عبد الوهاب ، ١٣٩٩هـ ) إلى المؤتمر السنوي الأول للتنمية الإدارية في الوطن العربي بعنوان دور المدير في التنمية الإدارية استهدفت إبراز الدور الذي يلعبه المدير في التنمية الإدارية بتوضيح المهارات التي يحتاج إليها وطرق اكتسابها والمشكلات التي تصادفه ونواحي علاجها وذلك بالتعرف على أهم الخطوات التي تعيق المدير عن القيام بدوره بالفعالية المطلوبة التي تحقق أهدافه الشخصية وأهداف الأفراد العاملين معه ، وأهداف المنظمة التي يعمل بها ، وقد تناولت أربعة أبعاد متداخله وهى البعد الانساني ، والبعد التنظيمي ، والبعد الفني ، والبعد الاجتماعي والتي تمثل كافة العناصر التي يحتويها دور المدير في التنمية الإدارية ،

وقد توصل الباحث إلى أن المدير هو الركن الأساسي في التنمية الإدارية لما يلعبه من دور قيادي في المنظمة التي يعمل بها ، على اعتبار أن النجاح الذي يصيبه المدير في حدود ادارته يعتبر خطوه في تحقيق التنمية الإدارية الشاملة .

- كما تظهر تحديد تحديات التنمية الإدارية عن كشف بعض الاتجاهات المستقبلية للتنمية الإدارية من خلال الدراسة المسحية التي قام بها ( الطويل ، ١٩٨٥ م ) بعنوان تحديات التنمية الإدارية في دول الخليج العربي حيث عمد إلى استخدام الأسلوب الوصفي والتحليلي لوصف الظواهر والتحديات ومسبباتها في استبيان مصمم لذلك وكانت عينة الدراسة من كبار رجالات الخدمة المدنية في دول مجلس التعاون الخليجي ، وهي الإمارات العربية المتحدة ، والبحرين ، والمملكة العربية السعودية ، وقطر ، والكويت ، وعمان ، وقد بلغ حجم العينة (١٣٩) مسئولاً موزعين على الدول المذكوره ، بفرض التحقق من وجود تشابه أو اختلاف في أحد عشر بعداً تمثل واقع الإدارة في دول الخليج من حيث الكفاءة والفاعلية .

هذا وقد استخدم الباحث الحزمة الاحصائية للدراسات الاجتماعية في التحليل الاحصائي ، وقد تطرق البحث إلى قياس كل من التركيب التنظيمي ، والأنظمة ، والاجراءات والقوى العاملة ، وأجهزة التنمية الإدارية ، وقد أظهرت الدراسة المشكلات التالية :-

- ١ - عدم وضوح أهداف الجهاز الحكومي وعدم تفويض صنع القرار .
- ٢ - الازدواجية والتشتت في الاعمال والخدمات وفي تفسير القانون .
- ٣ - بطء الاجراءات وتعقيدها وجمودها مع تقصير المسؤولين في شرحها للعاملين.
- ٤ - ضعف فعالية أجهزة التنمية الإدارية وضعف التنسيق بينها وبين الاجهزة الحكومية الأخرى .

٥ - عدم الاستعانة بوسائل التكنولوجيا المتطورة وإنعدام الأدلة التنظيمية التي تساعد في تحديد خطوط السلطة .

وتتفق دراسة الطويل مع هذه الدراسة في المنهج الوصفي التحليلي ، في حين تأتي هذه الدراسة كمعالجة مكملة لحل تلك المشكلات وأبرزها ضعف فعالية أجهزة التنمية الإدارية وضعف التنسيق بينها وبين الأجهزة الحكومية الأخرى . حيث تعالج هذه الدراسة التنمية الإدارية عبر الوحدة الإدارية المتمثلة في إدارات التعليم وذلك لقيام الباحثة بدراسة دور المدير وما يتعلق به من أبعاد الوظيفة التنظيمية المؤدية إلى التنمية الإدارية في مجال عمله وهذا يساعد في حل المشكلات الإدارية في تلك الوحدة وينعكس أثر ذلك على الإدارات الأخرى بحكم كون التنمية الإدارية ظاهرة اشعاعية ( السلمي ، ب . ت : ص ٢٩٠ )<sup>(١)</sup> .

- وفي دراسة أخرى تهتم بالاجراءات الإدارية للخدمات العامة تناول ( الأسمرى ، ١٤٠٧هـ ) .

واقع الاجراءات والصعوبات التي يواجهها الجمهور للحصول على الخدمات التي تقدمها أجهزة الخدمات العامة ذات العلاقة بالجمهور من خلال عينة تتكون من ٣٠٠ فرد وأخرى تتكون من ١٤ جهازاً من أجهزة الخدمات العامة ، وثالثة تتكون من ٨ وحدات للتنظيم والإدارة في تلك الأجهزة وقد أظهرت الدراسة :

- عدم وضوح مراحل الاجراءات والوثائق المطلوبة من الجمهور وعدم وجود نماذج تستخدم لها .
- تعقيد الاجراءات وعدم وضوحها وكذلك كثرة خطواتها وعدم تسلسلها .
- تدني مستوى الموظفين وعدم المامهم بالأنظمة والتعليمات .



- عدم وجود أدلة للإجراءات مع ضعف التنسيق بين أجهزة الخدمات .
- ضعف التعاون بين الإدارات ووحدات التنظيم والاساليب مع قلة تطبيق الدراسات التي تقدمها تلك الوحدات .
- عدم تفهم الإدارة لمهام وحدات التنظيم والاساليب ونقص الكفاءات المتخصصة فيها .

وبعد استعراض الدراسات السابقة يمكن ملاحظة مايلي :-

- ١ - عدم وجود دراسات مباشرة تتفق مع متغيرات الدراسة الحالية وخاصة فيما يتعلق بنماذج السلطة موضوع الدراسة .
  - ٢ - اجماع تلك الدراسات على :-
    - أهمية التنمية الإدارية في الجهاز الإداري .
    - أهمية قيام المدير بدوره في تحقيق التنمية الإدارية .
    - وجود العديد من المشكلات الإدارية المتعلقة بالوظيفة التنظيمية كتعقيد الإجراءات ، وعدم وضوح الأهداف ، والازدواجية في الأعمال ، وضعف فعالية أجهزة التنمية الإدارية ، وكذلك ضعف التنسيق بينهما .
- هذا وتأتي هذه الدراسة مكمله لتلك الدراسات حيث تركز على دراسة تصورات موظفي الإدارة التعليمية لسلطة المدير [ الكريزماتية ( الذاتية ) ، والتقليدية ، والعقلانية ( الرشيدة ) ] وأثر ذلك في الوظيفة التنظيمية من خلال خمسة أبعاد تم اختيارها لتعالج المشكلات التي أجمعت عليها الدراسات السابقة وهذه الأبعاد تضم الأهداف ، والوظائف ، والإجراءات ، والايدياع ، وتوقعات الدور وذلك لمعرفة الدور الذي يقوم به المدير في التنمية الإدارية في ادارات التعليم .
- وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في الإطار النظري والمنهج الاحصائي .

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

## منهجية الدراسة

### عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الكلى من جميع موظفى الإدارة التعليمية الإداريين فقط "الذكور" فى الرئاسة العامة لتعليم البنات ومن هم فى الخدمة الفعلية عام (١٤١١هـ) .

أما عينة الدراسة فقد اقتصرنا على إدارات التعليم فى كل من الرياض وجدة، والدمام ، وحائل ، وأبها ؛ حيث تمثل هذه الإدارات نماذج من إدارات التعليم بحسب التقسيم الإداري لمناطق المملكة ، كما يعتبر أكبر الإدارات التعليمية فى تلك المناطق وتتكون تلك الإدارات فى مجموعها من ( ٢٢٠ ) موظفاً حسب إحصائيات إدارات شئون الموظفين بالمناطق موضوع الدراسة .

### أداة البحث :

استخدمت الباحثة فى هذه الدراسة استبانة أعدت لهذا الغرض وذلك بعد الاطلاع على عدة استبانات مشابهة والاستعانة ببعض مراجع السلطة وكذلك مؤتمرات التنمية الإدارية وبعض مراجع القياس النفسى .

### وصف الاستبانة :

وتتألف استبانة هذه الدراسة من جزئين رئيسيين :

## الجزء الأول :

ويضم بعض المعلومات الأولية عن المستجيب وتشمل كل من المنطقة التعليمية، والوظيفة ، والعمر ، والمؤهل الدراسي والخبرة .

## الجزء الثاني :

ويضم اثنان وثمانون فقرة مقسمة بحسب متغيرات الدراسة إلى إحدى وأربعين فقرة لوصف نماذج السلطة مقسمة إلى ١٢ فقرة لوصف نموذج السلطة الكريزماتية ( الذاتية ) ، و ١٢ فقرة لوصف نموذج السلطة التقليدية ، و ١٦ فقرة لوصف نموذج السلطة العقلانية ( الرشيدة ) .

وإحدى وأربعين فقرة لوصف الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية من خلال خمسة أبعاد تشمل :-

الأهداف وتحتل (٥) فقرات ، والوظائف وقد خصص لها (٨) فقرات وكذلك الابداع ويحوي على (٨) فقرات ثم التوقعات (٧) فقرات وأخيراً الاجراءات (١٣) فقرة .

وهذه الأبعاد كما ترى الباحثة على درجة من الكفاية لتغطية الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية .

وقد صيغت كل فقرة من هذه الاستبانة لتصف سلوكاً قد يقوم به المدير من خلال سلم موحد للإجابة بحيث يشير المستجيب إلى إجابة واحدة فقط من خمس اجابات وذلك لغرض التأكد من دقة اجابات الموظفين وإعطائهم مجالاً أوسع للاختيار ، وقد حسبت الدرجات كالتالي :-

موافق تماماً ٥ ، موافق ٤ ، لا أدري ٣ ، غير موافق ٢ ، غير موافق تماماً ١ .  
وهو ما يعرف بمقياس ليكرت .

### صدق وثبات الاستبانة :

تم تحديد معامل الثبات العام حسب معادلة كرونباخ .٩٢  
مما يشير إلى قبول المقياس

أما معامل الثبات لمغيرات الدراسة فقد بلغت كما يلي :

- معامل ثبات السلطة الكريزماتية ( الذاتية ) .٧٢
  - معامل ثبات السلطة التقليدية .٦٧
  - معامل ثبات السلطة العقلانية ( الرشيدة ) .٧٣
  - معامل ثبات السلطة الوظيفية التنظيمية .٩٢
- وهي معاملات ثبات عالية نسبياً .

أما صدق الاستبانة فقد تم الاعتماد على معامل الصدق الظاهري لفقرات  
الاستبانة بعرضها على السادة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية  
بجامعة أم القرى حيث تم التعديل وإعادة الصياغة النهائية للاستبانة وتطبيقها .

### تطبيق الاستبانة :

نظراً لطبيعة الدراسة حيث تجرى على موظفي الإدارة التعليمية الذكور  
والممارسين للعمل الإداري في كل من الرياض ، وجدة ، والدمام ، وحائل ، وأبها ،  
والبالغ عددهم ( ٢٣٠ ) موظفاً ؛ فقد تم تطبيق الاستبانة بواسطة والد الباحثة

وشقيقتها ، وقد استغرق تطبيقها ثلاثة أشهر ، حيث واجهت المطبقين مشكلة اعتذار أكثر الموظفين من تعبئة الاستبانة ، وارتفاع نسبة الفاقد لعدم تمكين المطبق من التوزيع المباشر على الموظفين مما أدى إلى وجود الكثير من الاستبانات التي لم يعبأ منها إلا المعلومات الأولية .

وبعد الحصول على الأذن بالتطبيق وخطاب التعريف من جامعة أم القرى . فقد تم توزيع ( ٢٥٦ ) استبانة ، وهم الموجودين على رأس العمل أثناء فترة التطبيق استرجعت الباحثة ( ١٩٨ ) استبانة ، وتم استبعاد ( ٢٤ ) استبانة لعدم استكمال الاجابة ، وتم استخلاص النتائج من ( ١٧٤ ) استبانة فقط وبلغت النسبة المئوية للمتبقين إلى ما تم توزيعه ٦٨٪ كما في الجدول التالي .

| المنطقة                                       | اجمالي عدد الاداريين | عدد الاستبانات الموزعة | العائد من الاستبانات | المستبعد |
|-----------------------------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|----------|
| الادارة العامة لتعليم البنات بالرياض          | ٨١                   | ٥٣                     | ٣١                   | ٧        |
| الادارة العامة لتعليم البنات بجدة             | ٧٦                   | ٦٩                     | ٥٧                   | ٤        |
| الادارة العامة لتعليم البنات بالمنطقة الغربية | ٧٨                   | ٥١                     | ٣٨                   | ٦        |
| الادارة العامة لتعليم البنات بحائل            | ٤٥                   | ٣٩                     | ٣٤                   | ٤        |
| الادارة العامة لتعليم البنات بعسير            | ٥٠                   | ٤٤                     | ٣٨                   | ٣        |
| المجموع                                       | ٣٣٠                  | ٢٥٦                    | ١٩٨                  | ٢٤       |

## المعالجة الإحصائية

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة .  
كما استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على التساؤل الأول .  
وتحليل التباين الأحادي بالإضافة إلى اختبار شيفيه واختبار توكي للإجابة على الفرضية الأولى .  
وكذلك معامل الارتباط والارتباط الجزئي لتحقيق من تساؤلات الدراسة وفرضياتها الثلاثة الأخيرة .  
وذلك عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( spss ) والمتوفرة بالحاسب الآلي بجامعة أم القرى .

## وصف مجتمع الدراسة

جدول رقم (١) ويبين توزيع الأفراد المستجيبين بحسب المناطق التعليمية

| النسبة المئوية | التكرار | المناطق التعليمية                    |
|----------------|---------|--------------------------------------|
| ١٣ر٨٪          | ٢٤      | الادارة العامة لتعليم البنات بالرياض |
| ٢٩ر٩٪          | ٥٢      | الادارة العامة لتعليم البنات بجدة    |
| ١٨ر٤٪          | ٣٢      | الادارة العامة لتعليم البنات بالدمام |
| ١٧ر٢٪          | ٣٠      | الادارة العامة لتعليم البنات بحائل   |
| ٢٠ر١٪          | ٣٥      | الادارة العامة لتعليم البنات بأبها   |
| ٠٠ر٦٪          | ١       | لم يحدد                              |
| ١٠٠٪           | ١٧٤     | المجموع                              |

ويتضح من الجدول رقم (١) أن أعلى نسبة في استجابة أفراد العينة كانت منطقة جدة التعليمية حيث بلغت ٢٩ر٩٪ والعدد ٥٢ مستجيباً ، يليها منطقة أبها التعليمية حيث بلغت نسبتها ٢٠ر١٪ والعدد ٣٥ مستجيباً ، في حين بلغت نسبة الاستجابة في منطقة الدمام التعليمية ١٨ر٤٪ والعدد ٣٢ مستجيباً ، ثم أفراد منطقة حائل التعليمية حيث بلغت النسبة ١٧ر٢٪ والعدد ٣٠ مستجيباً ، ثم أفراد منطقة الرياض التعليمية حيث بلغت نسبة الاستجابة ١٣ر٨٪ بعدد ٢٤ مستجيباً . ولم يحدد أحد أفراد العينة منطقتهم التعليمية وبلغت النسبة ٠ر٦٪ .



جدول (٢) ويبين توزيع الأفراد المستجيبين الدراسة بحسب  
المستوى الوظيفي

| مسمى الوظيفة | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------|---------|----------------|
| رئيس قسم     | ٤٠      | ٢٣٪            |
| موظف         | ١٢٧     | ٧٣٪            |
| غير ذلك      | ٣       | ١٧٪            |
| لم يحدد      | ٤       | ٢٣٪            |
| المجموع      | ١٧٤     | ١٠٠٪           |

ويتضح من الجدول (٢) أن أعلى نسبة من المستجيبين هم من فئة الموظفين وقد بلغ عددهم ١٢٧ موظفاً بنسبة قدرها ٧٣٪ ، يليهم فئة رؤساء الأقسام وقد بلغ عددهم ٤٠ مستجيباً بنسبة ٢٣٪ ثم وظائف إدارية أخرى وقد بلغ عددهم ٣ بنسبة بلغت ١٧٪ . وهذا لم يحدد ٤ مستجيبين مسمى وظائفهم وقد بلغت نسبتهم ٢٣٪ .

جدول (٢) ويبين توزيع الافراد المستجيبين الدراسة  
حسب أعمارهم

| المناطق التعليمية   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------------|---------|----------------|
| أقل من ٢٠ سنة       | ٢٨      | ٢٠.٨٪          |
| من ٢٠ الى أقل من ٣٥ | ٥٤      | ٣١.٠٪          |
| من ٣٥ الى أقل من ٤٠ | ٣١      | ١٧.٨٪          |
| من ٤٠ الى أقل من ٤٥ | ٢٣      | ١٣.٢٪          |
| من ٤٥ الى أقل من ٥٠ | ٢٠      | ١١.٥٪          |
| من ٥٠ فأكثر         | ٥       | ٢.٩٪           |
| لم يحدد             | ٣       | ١.٧٪           |
| المجموع             | ١٧٤     | ١٠٠٪           |

ويتضح من الجدول السابق أن أكثر المستجيبين من أفراد العينة تقع أعمارهم في الفئة من ٢٠ إلى أقل من ٣٥ سنة وقد بلغت نسبة المستجيبين في تلك الفئة ٣١٪ ، وعددهم ٥٤ مستجيباً .

ويلي ذلك ٢٨ مستجيباً تقع أعمارهم في الفئة أقل من ٢٠ سنة وقد بلغت نسبتهم إلى عينة الدراسة ٢٠.٨٪ ، ثم ٣١ مستجيباً تقع أعمارهم في الفئة من ٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة وقد بلغت نسبتهم ١٧.٨٪ ، ثم ٢٣ مستجيباً من عينة الدراسة . تقع أعمارهم في الفئة من ٤٠ إلى أقل من ٤٥ سنة ، وقد بلغت نسبتهم

١٣٢٪ يلي ذلك ٢٠ مستجيباً تقع أعمارهم في الفئة من ٤٥ إلى أقل من ٥٠ سنة .  
وقد بلغت نسبتهم إلى عينة الدراسة ١١٥٪ ، وهناك خمسة مستجيبين يمثلون  
الفئة ٥٠ فأكثر وقد بلغت نسبتهم ٢٩٪ ؛ هذا ولم يحدد ٣ مستجيبين أعمارهم وقد  
بلغت نسبتهم ١٧٪ .

ونستخلص مما سبق أن (١٣٦) مستجيباً من عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن  
٢٠ عاماً .

جدول رقم (٤) ويبين توزيع الأفراد المستجيبين  
بحسب مؤهلاتهم الدراسية

| المؤهل الدراسي                      | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------------------|---------|----------------|
| شهادة الابتدائية أو ما يعادلها      | ١٠      | ٥٧٤٪           |
| شهادة المتوسطة أو ما يعادلها        | ٢٦      | ١٤٩٤٪          |
| شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها | ٤٤      | ٢٥٢٨٪          |
| شهادة البكالوريوس أو ما يعادلها     | ٨٥      | ٤٨٨٥٪          |
| شهادة الماجستير أو ما يعادلها       | ٥       | ٢٨٧٪           |
| لم يحدد                             | ٤       | ٢٢٩٪           |
| المجموع                             | ١٧٤     | ١٠٠٪           |

ويتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة من عينة الدراسة يحملون شهادة البكالوريوس حيث بلغ عددهم ٨٥ مستجيباً بنسبة ٤٨٫٩٪ ويليه ٤٤ مستجيباً يحملون شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها حيث بلغت نسبتهم إلى عينة الدراسة ٢٥٫٣٪ ، ثم شهادة الكفاءة المتوسطة حيث بلغ عدد المستجيبين اللذين يمثلون هذا المؤهل ٢٦ مستجيباً بنسبة ١٤٫٦٪ وهناك ١٠ مستجيبين يحملون شهادة المرحلة الابتدائية أو ما يعادلها وبلغت نسبتهم ٥٫٧٪ كما تضم عينة الدراسة ٥ مستجيبين يحملون الماجستير أو ما يعادلها وبلغت نسبتهم ٢٫٩٪ .. ولم يحدد ٤ مستجيبين مؤهلاتهم الدراسية وقد بلغت نسبتهم ٢٫٣٪ وبذلك نجد أن ٩٠ مستجيباً من أفراد العينة يحملون المؤهلات الجامعية والعليا بنسبة تبلغ (٥٢٪) إلى عينة الدراسة وهذه من المؤشرات الجيدة على المستوى العلمي لموظفي الإدارة التعليمية .

جدول رقم (٥) ويبين توزيع الأفراد المستجيبين  
بحسب الخبرة العملية

| الخبرة العملية                 | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------------------|---------|----------------|
| أقل من خمس سنوات               | ٢٢      | ١٢,٦٪          |
| من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات | ٥٠      | ٢٨,٧٪          |
| من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة  | ٣٩      | ٢٢,٤٪          |
| من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة    | ٢٠      | ١١,٥٪          |
| من ٢٠ سنة فأكثر                | ٣٨      | ٢١,٨٪          |
| لم يحدد                        | ٥       | ٢,٩٪           |
| المجموع                        | ١٧٤     | ١٠٠٪           |

ويتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة من عينة الدراسة تقع خبراتهم في الفئة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات وقد بلغ عددهم ٥٠ مستجيباً بنسبة ٢٨,٧٪ يليهم ٣٩ مستجيباً تقع خبرتهم في الفئة من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة وقد بلغت نسبتهم ٢٢,٤٪ ، يليهم ٣٨ مستجيباً بلغت خبرتهم أكثر من ٢٠ سنة ويمثلون ٢١,٨٪ من عينة الدراسة ثم ٢٢ مستجيباً تقع خبرتهم في الفئة أقل من ٥ سنوات ويمثلون ١٢,٦٪ من عينة الدراسة ، وهناك ٢٠ مستجيباً تقع خبرتهم في الفئة من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة ويمثلون ١١,٥٪ من عينة الدراسة . هذا ولم يحدد ٥ مستجيبين خبرتهم ويشغلون ٢,٩٪ من عينة الدراسة .

مما سبق نجد أن ٩٧ مستجيباً بما نسبته ٥٦٪ من عينة الدراسة تزيد سنوات الخبرة لديهم عن ١٠ سنوات .

## الفصل الرابع

### تحليل بيانات الدراسة

## تأهيد

سيتم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة بعد تحليل البيانات التي جمعت مادتها من خلال تطبيق أداة البحث " الاستبانة " وذلك للتعرف على نموذج السلطة والوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية من خلال استجابات موظفي الإدارة التعليمية للبنات بخمس مناطق تعليمية تمثل كل من المنطقة الوسطى والشرقية والغربية والشمالية والجنوبية .

وقد شارك في هذه الدراسة ٢٥٦ موظفاً وكان عدد المستجيبين ١٧٤ مستجيباً من موظفي الإدارات التعليمية في كل من الرياض ، وجدة ، والدمام وحائل وأبها .

## تحليل بيانات الدراسة

### التساؤل الاول

ما أبرز نموذج للسلطة لدى المدير كما يتصوره الموظفون بالإدارة التعليمية ؟  
وللإجابة على هذا التساؤل استخدمت كلاً من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث تم تحديد الدرجة (٣ر٥) لمعرفة مدى تصور موظفي الإدارة التعليمية لفقرات هذا البعد حيث يعتبر المتوسط مرتفعاً إذا زاد عن هذه الدرجة ومنخفضاً إذا قل عن ذلك . وكذلك لتحديد الانحراف المعياري للمتوسطات عن هذه الدرجة .

جدول رقم (٦) ويبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لنموذج السلطة الكريزماتية ( الذاتية ) كما يتصوره موظفوا

الإدارة التعليمية

| ٢  | العبارة                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| ٤٨ | يجعل المدير من نفسه قدوة للآخرين                     | ٤ر٣٥            | ٠ر٨٨              |
| ٣  | يربط المدير العمل بجذور القيم الاسلامية              | ٤ر٣٤            | ٠ر٧٣              |
| ٨  | يربط المدير العمل بالمثل الاخلاقية                   | ٤ر٣٣            | ٠ر٧٤              |
| ٧٧ | يزرع المدير في نفس مروسية الطموح                     | ٤ر٠٥            | ٠ر٩٤              |
| ١٣ | يربط المدير العمل بالقيم المستمدة من العقيدة         | ٤ر٠٣            | ٠ر٩٢              |
| ٢٨ | يتجاوب المدير مع آمال المرووسين                      | ٣ر٨٣            | ٠ر٩٣              |
| ٢٣ | يقدم المدير تصوراً مستقبلياً يحتمل تحقيقه            | ٣ر٨٠            | ٠ر٩١              |
| ٥٢ | يطلب المدير من الموظفين ربط تصرفاتهم بطموحات كبيرة . | ٣ر٧٧            | ٠ر٩١              |
| ٥٩ | يتفادى المدير التعامل بلغة الروتين                   | ٣ر٧٧            | ١ر٠٢              |
| ١٨ | يربط المدير العمل بطموحات الأفراد                    | ٣ر٤١            | ١ر٠٤              |
| ٣٣ | يعرف المدير وظائف المرووسين تعريفاً عقيدياً          | ٣ر٣٩            | ٠ر٩٦              |
| ٣٨ | يتحدث المدير عن توقعاته الكثيرة عن مروسية            | ٣ر٣٠            | ٠ر٩٦              |
| ٤٣ | يستدر المدير العواطف لاداء الاعمال الصعبة            | ٣ر٠٢            | ١ر٠٧              |
|    | المتوسط الاجمالي                                     | ٣ر٨٠            |                   |



ويتضح من الجدول السابق ارتفاع تصور موظفي الإدارة التعليمية لسلطة المدير الكريزماتية الذاتية حيث بلغ المتوسط العام لتصوراتهم لنموذج السلطة الكريزماتية ٣٨٠ كما يلاحظ من الجدول أن هناك ما نسبته ٦٩٪ من العبارات تزيد متوسطها عن ٣٥ حيث تعتبر متوسطات عالية وهذه العبارات هي :

- ٤٣٥ يجعل المدير من نفسه قدوة للآخرين حيث بلغ متوسطها الحسابي  
٤٣٤ يربط المدير العمل بجذور لقيم الاسلاميه حيث بلغ متوسطها الحسابي  
٤٣٣ يربط المدير العمل بالمثل الأخلاقية حيث بلغ متوسطها الحسابي  
٤٠٥ يزرع المدير في نفس مرؤوسيه الطموح حيث بلغ متوسطها الحسابي  
٤٠٣ يربط المدير العمل بالقيم المستمدة من العقيدة حيث بلغ متوسطها الحسابي  
٣٨٢ يتجاوب المدير مع آمال المرؤوسين حيث بلغ متوسطها الحسابي  
٣٨٠ يقدم المدير تصوراً مستقبلياً يحتمل تحقيقه حيث بلغ متوسطها الحسابي  
يطلب المدير من الموظفين ربط تصرفاتهم بطموحات كبيره حيث بلغ  
متوسطها الحسابي ٣٧٧

٣٧٧ يتناول المدير التعامل بلغة الروتين حيث بلغ المتوسط الحسابي  
مما يشير إلى إرتفاع تصور موظفي الإدارة التعليمية لنموذج السلطة الكريزماتية ( الذاتية ) لمدير الإدارة التعليمية .

جدول رقم (٧) ويبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
لنموذج السلطة التقليدية كما يتصورها موظفوا  
الإدارة التعليمية

| م  | العبارة                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| ٤١ | يؤكد المدير على ضرورة احترام المكاتب الحكومية                  | ٤٣٣             | ٠.٧٤              |
| ٥١ | يؤكد المدير على ضرورة احترام القرارات الصادرة                  | ٤٣١             | ٠.٦٨              |
| ٣٦ | يفاضل المدير بين الموظفين بحسب قدرتهم على الانجاز              | ٤٠٧             | ٠.٧٩              |
| ٤٦ | يؤكد المدير على صلاحية صاحب المنصب في اتخاذ القرار .           | ٣٩٢             | ٠.٩١              |
| ٣١ | يفاضل المدير بين الموظفين بحسب دقتهم الحرفية في تطبيق النظام . | ٣٧٥             | ٠.٩٩              |
| ٢٦ | يفاضل المدير بين الموظفين بحسب مؤهلاتهم                        | ٣٣٥             | ١.٠٩              |
| ٥٧ | يعبر اهتمامه لأراء الاشخاص إذا كانت لاتتعلق بوظائفهم .         | ٣٢٧             | ١.٠٦              |
| ١  | يؤكد المدير على قيمة الخبرة                                    | ٢٨٢             | ١.١٢              |
| ١٦ | يبدي المدير اهتمامه بالأعيان من الموظفين                       | ٢٧٩             | ١.١٩              |
| ١١ | يعين المدير من لهم مكانه في المجتمع                            | ٢٦١             | ١.٢٠              |
| ٢١ | يفاضل المدير بين الموظفين بحسب مركزهم الاجتماعي                | ٢٥٨             | ١.٢٠              |
| ٦  | يعين المدير كبار السن تقديراً لسنهم                            | ٢٥٠             | ١.١٨              |
|    | المتوسط الإجمالي                                               | ٣٣٦             |                   |

ومن الجدول السابق يلاحظ انخفاض متوسطات السلطة التقليدية عن الدرجة ٣٥ حيث بلغ المتوسط العام لتصورات موظفي الإدارة التعليمية لسلطة المدير التقليدية ٣٣٦ .

حيث وجدت العبارات التالية وهي خمس عبارات فقط بين اثنا عشر عبارة تزيد عن المتوسط العام (٣٥) وهي :-

يؤكد المدير على ضرورة احترام المكاتب الحكومية حيث بلغ متوسطها

الحسابي ٤٣٢

يؤكد المدير على ضرورة احترام القرارات الصادرة حيث بلغ متوسطها

الحسابي ٤٣١

يفاضل المدير بين الموظفين بحسب قدرتهم على الانجاز حيث بلغ

متوسطها الحسابي ٤٠٧

يؤكد المدير صلاحية المنصب في اتخاذ القرار حيث بلغ متوسطها

الحسابي ٣٩٢

يفاضل بين الموظفين بحسب دقتهم الحرفية في تطبيق القرار حيث

بلغ متوسطها الحسابي ٣٧٥

مما يشير إلى محدودية تصور موظفي الإدارة التعليمية لنموذج السلطة

التقليدية لمدير الإدارة التعليمية .

جدول رقم (٨) ويوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
لنموذج السلطة العقلانية ( الرشيدة ) كما يتصورها موظفوا  
الإدارة التعليمية

| ٢  | العبارة                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|-------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| ٤٧ | يهتم المدير بالتشجيع على الإنجاز                | ٤ر٢٥            | ٠ر٨٥              |
| ٦١ | يتفادى المدير مهاجمة كرامة الموظفين             | ٤ر١٧            | ٠ر٩٣              |
| ٣٧ | يتأكد المدير من عملية الانجاز                   | ٤ر١٦            | ٠ر٨٣              |
| ٣٢ | يمارس المدير سلطته بانتظام                      | ٤ر١٤            | ٠ر٧٥              |
| ٥٣ | يتخذ المدير قراراً واضحاً عند مواجهة الازمة     | ٤ر١٣            | ٠ر٧٩              |
| ٤٢ | يؤكد المدير للمرؤوسين أهمية الخبرة              | ٣ر٩٩            | ٠ر٩٥              |
| ٥٨ | يطلب المدير اشعاره بما يستجد من المعلومات       | ٣ر٩٩            | ٠ر٨٥              |
| ٢٢ | يأتى طلب المدير فى صورة واضحة                   | ٣ر٨٥            | ١ر٠٤              |
| ٦٦ | يقرأ المدير فى مجال تخصصه                       | ٣ر٧٩            | ٠ر٩٣              |
| ٧٢ | يهتم المدير باهتمامات الأفراد                   | ٣ر٧٢            | ١ر٠١              |
| ٧٥ | يعتمد المدير على لغة القانون عند اتخاذ القرارات | ٣ر٥٨            | ١ر٠٠              |
| ٢٧ | يفسر المدير الأسباب الكلية والعامة لقراراته     | ٣ر٥٤            | ٠ر٩٦              |
| ٢  | يأتى طلب المدير فى صورة أمر                     | ٣ر٢٦            | ١ر٢٨              |
| ٧  | يأتى طلب المدير فى صورة توجيه                   | ٣ر٢٣            | ٠ر٩٩              |
| ١٢ | يأتى طلب المدير فى صورة تقارير للإحاطة          | ٢ر٩٧            | ٠ر٩٩              |
| ١٧ | يقوم المدير بالتصرف بنفسه                       | ٢ر٩٣            | ١ر١٨              |
|    | المتوسط الاجمالى                                | ٣ر٧٣            |                   |

ويتضح من الجدول السابق ارتفاع متوسطات تصورات موظفي الإدارات التعليمية في العبارات الممثلة لنموذج السلطة العقلانية الرشيدة حيث يلاحظ أن ٧٥٪ من أجمالي العبارات مرتفعة عن الدرجة ٣ر٥ حيث بلغ المعدل العام للمفردات ٣ر٧٣ وهذه العبارات هي :-

|      |                                                                          |
|------|--------------------------------------------------------------------------|
| ٤ر٢٥ | يهتم المدير بالتشجيع على الإنجاز حيث بلغ متوسطها الحسابي                 |
| ٤ر١٧ | يتفادى المدير مهاجمة كرامة الموظفين حيث بلغ متوسطها الحسابي              |
| ٤ر١٦ | يتأكد المدير من عملية الإنجاز حيث بلغ متوسطها الحسابي                    |
| ٤ر١٤ | يمارس المدير سلطته بانتظام حيث بلغ متوسطها الحسابي                       |
| ٤ر١٣ | يتخذ المدير قراراً واضحاً عند مواجهة الازمة حيث بلغ متوسطها الحسابي      |
| ٣ر٩٩ | يؤكد المدير للمرؤوسين أهمية الخبرة حيث بلغ متوسطها الحسابي               |
| ٣ر٩٩ | يطلب المدير اشعاره بما يستجد من المعلومات حيث بلغ متوسطها الحسابي        |
| ٣ر٨٥ | يأتي طلب المدير في صورة واضحة حيث بلغ متوسطها الحسابي                    |
| ٣ر٧٩ | يقرأ المدير في مجال تخصصه حيث بلغ متوسطها الحسابي                        |
| ٣ر٧٢ | يهتم المدير باهتمامات الأفراد حيث بلغ متوسطها الحسابي                    |
|      | يعتمد المدير على نفسه القانون عند اتخاذ القرارات حيث بلغ متوسطها الحسابي |
| ٣ر٥٨ |                                                                          |

يفسر المدير الأسباب الكلية والعامة لقراراته حيث بلغ متوسطها الحسابي ٣ر٥٤  
مما يشير إلى ارتفاع تصور موظفي الإدارة التعليمية لنموذج السلطة العقلانية الرشيدة لدى مدير الإدارة التعليمية .

وبذلك نستخلص وجود جميع أنواع السلطات الثلاث الكريزماتية ( الذاتية )  
والتقليدية ، والعقلانية الرشيدة ولكن بنسب متفاوتة .

وأبرزها تصورات موظفي الإدارة التعليمية عن السلطة الكريزماتية (الذاتية) حيث بلغ المتوسط العام لتصوراتهم ٢٨٠ وهو متوسط عالي حيث يزيد عن ٢٥٠ . يلي السلطة الكريزماتية بروزاً في تصور موظفي الإدارة التعليمية السلطة العقلانية حيث بلغ المتوسط العام لمتوسطات تصورات موظفي الادارة التعليمية للعبارات ٢٧٣ .

ثم تأتي السلطة التقليدية والتي تمارس على درجة محدودة وفق تصورات موظفي الإدارة التعليمية لدى المدير حيث بلغ المتوسط العام لمتوسطات العبارات ٢٣٦ وهي تنخفض عن الدرجة المحددة ٢٥٠ ٪ .

## الفرضية الأولى

ليس هناك اختلافات في تصورات موظفي الإدارة التعليمية نحو نموذج السلطة المستخدمة للمدير وفقاً لمناطقهم التعليمية .

وللإجابة على هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (ف) (F.test) لمعرفة الاختلافات في تصورات موظفي الإدارة التعليمية نحو نموذج السلطة المستخدمة للمدير كما يتضح من الجدول رقم (٩) .

جدول (٩) يوضح تحليل التباين الأحادي (ف) لتصورات  
موظفي الإدارة التعليمية لنموذج السلطة الكريزماتية ( الذاتية )  
وفقاً لمناطقهم التعليمية

| مصدر التباين   | درجة الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة |
|----------------|-------------|----------------|----------------|--------|---------|
| بين المجموعات  | ٤           | ٥٨٣ر٨٥٤٦       | ١٤٥ر٩٦٣٦       | ٣ر١٢٠  | ٠.١٧    |
| داخل المجموعات | ١٦٨         | ٧٨٥٨ر٩٧٤١      | ٤٦ر٧٧٩٦        | -      | -       |
| المجموع        | ١٧٢         | ٨٤٤٢ر٨٢٨١      | -              | -      | -       |

ويتضح من الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي (ف) إن هناك اختلافات ذات دلالة احصائية بين تصورات موظفي الإدارة التعليمية لنموذج السلطة الكريزماتية ( الذاتية ) وفقاً لمناطقهم التعليمية ولمعرفة الاختلافات الدالة احصائياً بين المجموعات استخدم اختيار شيفيه ( Schaffe ) حيث وجد أن موظفي الإدارة التعليمية في أبها يرتفع تصورهم لنموذج السلطة الكريزماتية للمدير فيها عن موظفي الإدارة التعليمية في الدمام حيث بلغت المتوسطات الحسابية ٤٩ر٤٩ ، ٤٤ر١٦ على التوالي .

وتتساوى تصورات موظفي التعليم بمنطقة الرياض التعليمية مع منطقة أبها التعليمية حيث بلغ متوسطهم ٤٩ر٣٣ يليها منطقة جدة التعليمية حيث بلغ متوسط تصورات الموظفين لسلطة المدير الكريزماتية ٤٨ر٠٥٧ ثم منطقة حائل التعليمية حيث بلغ المتوسط ٤٧ر٧٣ . وأخيراً منطقة الدمام التعليمية ومتوسطها ٤٤ر١٦ .



جدول (١٠) ويبين تحليل التباين الأحادي (ف) لتصورات موظفي  
الإدارة التعليمية لنموذج السلطة العقلانية وفقاً لمناطقهم التعليمية

| مصدر التباين   | درجة الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة |
|----------------|-------------|----------------|----------------|--------|---------|
| بين المجموعات  | ٤           | ١٣٢٦,٤٥٢       | ٣٣١,٥١١٢       | ٥,٩١١  | ٠,٠٠٢   |
| داخل المجموعات | ١٦٨         | ٦٤٢٢,٢٤١٧      | ٥٦,٠٨٤٨        | -      | -       |
| المجموع        | ١٧٢         | ١٠,٧٤٨,٢٨٥٢    | -              | -      | -       |

ويتضح من الجدول السابق (١٠) لتحليل التباين الأحادي أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تصورات موظفي الإدارات التعليمية للبنات لنموذج سلطة المدير العقلانية ولمعرفة الاختلاف الدال إحصائياً لكل مجموعتين استخدم اختبار شيفيه حيث وجد أن الإدارة التعليمية للبنات بمنطقة جدة يعطون تصوراً أعلى لنموذج السلطة العقلانية للمدير حيث بلغ المتوسط ٥٩,٣١ من موظفي الإدارة التعليمية للبنات بالدمام حيث المتوسط ٥٣,٥٩ .

كما أن موظفي الإدارة التعليمية بمنطقة أبها يتصورون نموذج السلطة العقلانية للمدير بمتوسط بلغ ٨٣,٦٠٪ أكثر من موظفي الإدارة التعليمية بالدمام حيث المتوسط ٥٣,٥٩ .

وكذلك وجد أن موظفي الإدارة التعليمية بمنطقة الرياض تصوراً أكثر السلطة العقلانية للمدير بمتوسط ٦١,١٣ منهم من موظفي الإدارة التعليمية في منطقة الدمام حيث المتوسط ٥٣,٥٩ .

جدول رقم (١١) يوضح تحليل التباين الأحادي (ف) لتصورات موظفي  
الإدارة التعليمية حول السلطة التقليدية وفقاً لمناطقهم التعليمية

| مصدر التباين   | درجة الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة |
|----------------|-------------|----------------|----------------|--------|---------|
| بين المجموعات  | ٤           | ٤٤٩,١٦٨٥       | ١١٢,٢٩٢.       | ٣,٤١٩  | ٠.١.٢   |
| داخل المجموعات | ١٦٨         | ٥٥١٨,٢٧٧٨      | ٣٢,٨٤٦٩        | -      | -       |
| المجموع        | ١٧٢         | ٥٩٦٧,٤٤٥٣      | -              | -      | -       |

ويتضح من الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات موظفي الإدارة التعليمية حول السلطة التقليدية للمدير وفقاً لمناطقهم التعليمية . ولمعرفة الاختلافات الدالة احصائياً استخدم اختبار ( توكي ) حيث وجد أن موظفي الإدارة التعليمية للبنات في منطقة أبها يعطون تصوراً أعلى لنموذج السلطة التقليدية حيث بلغ المتوسط ٤٢,٣٤ من موظفي الإدارة التعليمية للبنات في منطقة حائل حيث بلغ المتوسط ٣٧,٩٧ .

في حين لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في المناطق الأخرى .

وبذلك نجد أن أكثر السلطات بروزاً في تصورات موظفي الإدارة التعليمية

هي السلطة الكريزماتية يليها السلطة العقلانية ثم السلطة التقليدية .

## الفرضية الثانية

لا يوجد تأثير لنموذج السلطات الكريزماتية ( الذاتية ) على الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية .

للإجابة على هذه الفرضية استخدم معامل الارتباط الجزئي لمعرفة تأثير السلطة الكريزماتية ( الذاتية ) على الوظيفة التنظيمية مع ضبط بقية نماذج السلطة الأخرى ( العقلانية والتقليدية ) .

جدول (١٢) يوضح تأثير السلطة الكريزماتية على الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية

| معامل الارتباط | ٢ ر  | العدد | الدلالة |
|----------------|------|-------|---------|
| ٠.٤٨           | ٠.٢٣ | ١٧٠   | ٠.٠٠٠   |

ويتضح من الجدول السابق أن السلطة الكريزماتية الذاتية تؤثر على الوظيفة التنظيمية تأثيراً ذو دلالة عند مستوى ٠.٠٠١ وذلك بعد ضبط المتغيرات الأخرى نموذج السلطة التقليدية والعقلانية حيث يمكن القول إن المفسر السببي أي التأثير الحقيقي (٠.٢٣) (٢ر) على الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية .

وحيث تضم الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية خمسة أبعاد في هذه الدراسة ، فقد استخدمت الباحثة معامل الارتباط الجزئي لمعرفة تأثير السلطة الكريزماتية " الذاتية " على كل بعد من هذه الأبعاد .

جدول (١٣) ويوضح تأثير نموذج السلطة الكريزماتية ( الذاتية )  
على أبعاد الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية

| الأبعاد   | البيانات | معامل الارتباط<br>الجزئي | ر <sup>٢</sup> | العدد | الدلالة |
|-----------|----------|--------------------------|----------------|-------|---------|
| الأهداف   | ٢٩و      | ٠.٨و                     | ١٧٠            | ١٧٠   | ر.٠٠٠   |
| الإبداع   | ٣٣و      | ١١و                      | ١٧٠            | ١٧٠   | ر.٠٠٠   |
| الوظائف   | ٢٨و      | ٠.٨و                     | ١٧٠            | ١٧٠   | ر.٠٠٠   |
| التوقعات  | ٢٤و      | ٠.٦و                     | ١٧٠            | ١٧٠   | ر.٠٠٠   |
| الاجراءات | ٣٨و      | ١٤و                      | ١٧٠            | ١٧٠   | ر.٠٠٠   |

ويتضح من الجدول السابق أن تأثير السلطة الكريزماتية الذاتية على بعد  
الأهداف بلغ ( ٢٩و ) ( ر<sup>٢</sup> : ٠.٨و ) وعلى بعد الإبداع ( ٣٣و ) ( ر<sup>٢</sup> : ١١و ) وعلى بعد  
الوظائف ( ٢٨و ) ( ر<sup>٢</sup> : ٠.٨و ) وعلى بعد التوقعات ( ٢٤و ) ( ر<sup>٢</sup> : ٠.٦و ) وعلى بعد  
الاجراءات ( ٣٨و ) ، ( ر<sup>٢</sup> : ١٤و ) .

ومن ذلك نجد أن أكثر الأبعاد التنظيمية ارتباطاً بالسلطة الكريزماتية هو بعد  
الاجراءات يليه بعد الإبداع ثم الأهداف يليه الوظائف وأخيراً بعد التوقعات .

مما يشير إلى أن المدير ذو الصفات الخارقة والبطولية القادر على اتخاذ القرار وتحمل المسئولية يحقق نجاحاً في مجال الاجراءات ثم في مجال الإبداع مما يؤيد ما أشار إليه ( السلمي ، ب . ت : ص ٣١١ - ٣٦٤ ) (٢) .

حيث ربط ( السلمي ) بين نجاح المدير في الاجراءات وقدرته على التجديد والابتكار من خلال القدرة الفكرية والفنية للمدير الكفاء ، وهى ما أشار إليه أيضاً المؤتمر الأول للتنمية الإدارية ( عبد الوهاب ، ١٣٩٩هـ ) والتي تؤدي إلى التنمية الإدارية .

### الفرضية الثالثة

لا يوجد تأثير لنموذج السلطة التقليدية على الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية .

وللإجابة على هذه الفرضية استخدمت الباحثة معامل الارتباط الجزئي لمعرفة تأثير نموذج السلطة التقليدية على الوظيفة التنظيمية للمدير مع ضبط بقية نماذج السلطة الأخرى ( الكريزماتية ( الذاتية ) والعقلانية ) .

جدول (١٤) يوضح تأثير نموذج السلطة التقليدية على الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية

| معامل الارتباط | $r^2$ | العدد | الدلالة |
|----------------|-------|-------|---------|
| ٠.١٨           | ٠.٠٣  | ١٧٠   | ٠.٠٠١   |

ويتضح من الجدول السابق أن تصورات موظفي الإدارة التعليمية لسلطة المدير التقليدية تؤثر على الوظيفة التنظيمية لديه تأثيراً ذو دلالة احصائية عند ٠.٠٠١ وذلك بعد ضبط بقية نماذج السلطة الأخرى ( الكريزماتية ، العقلانية ) حيث وجد أن معامل الارتباط الجزئي (٠.١٨) يتباين قدره ( $r^2$ : ٠.٠٣) وهي نسبة محدودة تدل على انخفاض هذا النوع من السلطة ومحدودية تأثيره على أبعاد الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية كما يتضح من الجدول التالي .

جدول رقم (١٥) يوضح تأثير السلطة التقليدية على أبعاد

الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية

| الأبعاد           | البيانات | معامل الارتباط الجزئي | ر   | العدد | الدلالة |
|-------------------|----------|-----------------------|-----|-------|---------|
| الأهداف           | ٠.٧      | ٠.٠٥                  | ١٧. | ٧٠.   |         |
| الابداع           | ١٩       | ٠.٤                   | ١٧. | ٦١.   |         |
| الوظائف           | ٢٦       | ٠.٧                   | ١٧. | ٠٠٠.١ |         |
| التوقعات          | ٢١       | ٠.٤                   | ١٧. | ٠٠٣.  |         |
| الاجراءات         | ١٣       | ٠.١٧                  | ١٧. | ٠٤٤.  |         |
| الوظيفة التنظيمية | ١٨       | ٠.٣                   | ١٧. | ٠٠٩.  |         |

ويتضح من الجدول السابق أن أكثر الأبعاد استجابة للسلطة التقليدية كما يتصورها موظفوا الإدارات التعليمية لتعليم البنات هو بعد الوظائف حيث بلغ معامل الارتباط الجزئي (٢٦) وتباين بلغ (٢:٠.٧) يليه بعد التوقعات بمعامل ارتباط (٢١) وتباين (٢:٠.٤) وهي نسب متقاربة - مما يشير إلى أن الشخص التقليدي بحكم مركزه ودوره في المجتمع يتوقع أنماط سلوك محدد من الرؤوسين مساعدة في تحديد الوظائف والأنشطة (السلمي ، ب. ت : ص ١٣٢) .

ثم يأتي في الترتيب بعد ذلك الابداع بمعامل ارتباط (١٩) وتباين قدرة

(٢:٠.٤) ثم بعد الاجراءات (١٣)، (٢:٠.١٧) وأخيراً بعد الاهداف (٧) (٢:٠.٥).

## الفرضية الرابعة .

لا يوجد تأثير لنموذج السلطة العقلانية ( الرشيدة ) على الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية .

وباستخدام معامل الارتباط الجزئي وتحليل التباين إتضح أن هناك تأثير للسلطة العقلانية على الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية كما في الجدول التالي .

جدول (١٦) ويبين تأثير السلطة العقلانية ( الرشيدة ) على الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية

| معامل الارتباط | $r^2$ | العدد | الدلالة |
|----------------|-------|-------|---------|
| ٠.٤٥           | ٠.٢٠  | ١٧٠   | ٠.٠٠١   |

ويتضح من الجدول السابق أن تأثير السلطة العقلانية على الوظيفة التنظيمية لجميع أبعادها بلغ معامل ارتباطه (٠.٤٥) تباين قدرة (٠.٢٠) .



جدول (١٧) ويبين تأثير السلطة العقلانية على أبعاد

الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية

| الأبعاد           | البيانات | معامل الارتباط<br>الجزئي | ٢   | العدد | الدالة |
|-------------------|----------|--------------------------|-----|-------|--------|
| الأهداف           | ٢٨و      | ٠.٨                      | ١٧. | ٠.٠٠٠ |        |
| الإبداع           | ٣٨و      | ٠.١٤                     | ١٧. | ٠.٠٠٠ |        |
| الوظائف           | ٣٣و      | ٠.١١                     | ١٧. | ٠.٠٠٠ |        |
| التوقعات          | ١٥و      | ٠.٢٣                     | ١٧. | ٠.٠٠٠ |        |
| الاجراءات         | ٣٠و      | ٠.٩                      | ١٧. | ٠.٠٠٠ |        |
| الوظيفة التنظيمية | ٤٥و      | ٠.٢٠                     | ١٧. | ٠.٠٠٠ |        |

ويتضح من الجدول السابق أن أكثر أبعاد الوظيفة التنظيمية موضوع الدراسة تأثراً بسلطة المدير العقلانية ( الرشيدة ) هو بعد الإبداع بمعامل ارتباط قدرة (٣٨و) (٢:٠.١٤) ، يليه بعد الوظائف بمعامل ارتباط وبلغ (٣٣و) (٢:٠.١١) . مما يشير إلى أن الشخص العقلاني يبرز في مجال الإبداع مما يجعله ( الطيب، ١٤.٥ هـ ) أكثر تأثيراً في التنمية الإدارية والإصلاح الإداري لوجود العلاقة الحية والعضوية بين الإصلاح الإداري والإبداع ( ص ١٠ ) .

ثم يأتي بعد الاجراءات حيث يتأثر بالسلطة العقلانية بمعامل ارتباط بلغ (٣٠و) وتباين (٢:٠.٩) ، ثم الأهداف بمعامل ارتباط (٢٨و) (٢:٠.٨) وأخيراً التوقعات بمعامل ارتباط (١٥و) (٢:٠.٢٣) حيث يمكن القول أن الشخص العقلاني محدود الاهتمام بتوقعات الدور .

جدول (١٨) يوضح تأثير نموذج السلطات الثلاثة  
مجتمعه على الوظيفة التنظيمية

| معامل الارتباط | $r^2$   | العدد | الدلالة |
|----------------|---------|-------|---------|
| ٠.٨٤ و٠        | ٠.٧١ و٠ | ١٧٠   | ٠.٠٠ و٠ |

ويتضح من الجدول السابق تأثير نماذج السلطة الثلاث مجتمعه تعطي دلالة أكبر في تأثيرها على الوظيفة التنظيمية للمدير حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٤) وأن درجة التفسير للتباين بلغ (٠.٧١) .

مما يشير إلى ضرورة تلازم جميع أنواع السلطات في دور المدير وتكاملها معاً ليستطيع التأثير في الوظيفة التنظيمية لتحقيق التنمية الإدارية .

هذا وقد أظهرت النتائج الميدانية أن السلطات ( الثلاث ) موضوع الدراسة تؤثر مجتمعه وبدرجة عالية على الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية وكذلك على كل بعد من الأبعاد المحددة في هذه الدراسة . كما يتضح من الجدول التالي .

جدول (١٩) ويبين تأثير نموذج السلطة - مجتمعة -  
على الوظيفة التنظيمية بجميع أبعادها

| البيانات          | معامل الارتباط الجزئي | ر <sup>٢</sup> | العدد | الدلالة |
|-------------------|-----------------------|----------------|-------|---------|
| الأهداف           | ٠٦٤                   | ٠٤١            | ١٧٤   | ٠.٠٠٠   |
| الابداع           | ٠٦٥                   | ٠٤٢            | ١٧٤   | ٠.٠٠٠   |
| الوظائف           | ٠٧٤                   | ٠٥٥            | ١٧٤   | ٠.٠٠٠   |
| التوقعات          | ٠٦١                   | ٠٣٧            | ١٧٤   | ٠.٠٠٠   |
| الاجراءات         | ٠٧٤                   | ٠٥٥            | ١٧٤   | ٠.٠٠٠   |
| الوظيفة التنظيمية | ٠٨٢                   | ٠٧١            | ١٧٤   | ٠.٠٠٠   |

ويتضح من الجدول السابق أن السلطات الثلاث مجتمعة تؤثر بدرجة عالية على أبعاد الوظيفة التنظيمية مجتمعة كذلك نجد أن أكثر الأبعاد استجابة لتأثير السلطات الثلاث هما بعدا الوظائف والاجراءات حيث بلغ معامل الارتباط لهما معاً (٠٧٤) ، ( ر<sup>٢</sup>: ٠٥٥) يلي ذلك بعد الابداع بمعامل ارتباط قدرة (٠٦٥) ( ر<sup>٢</sup>: ٠٤٢) ثم بعد الأهداف حيث بلغ معامل ارتباطه (٠٦٤) ر<sup>٢</sup> (٠٤١) وأخيراً بعد التوقعات حيث بلغ (٠٦١) ( ر<sup>٢</sup>: ٠٣٧) وجميعها نسب مرتفعة مما يشير إلى أن نموذج

السلطات الثلاث مجتمعة مرتبطه ببعضها البعض كما أشار ( Weber, 1947 ) حيث لا توجد السلطة الكريزماتية بمفردها وإنما تتحول إما إلى تقليدية أو عقلانية.

كذلك يرى ( أيتزيوني ) ( عسكر والعريان ، ١٩٨٢م : ص ٣٥ ) بأن أفضل الظروف للقائد هو الجمع بين النفوذ الشخصي والمنصبي .

كما أن توافر السلطات الثلاث للمدير تمكنه من أداء دوره بمرونة وقدرة عالية في التنظيم سواء في تحديد الأهداف وتفصيلها أو تحديد الوظائف وكذلك لتسهيل الاجراءات وتحديد التوقعات بدقة مع الابتكار والتجديد .

مما سبق يمكن القول إن السلطات الثلاث موجودة ومتكاملة في إدارات التعليم وتؤثر معاً بدرجة عالية على أبعاد الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية .

## **الفصل الخامس**

### **النتائج والتوصيات**

## الفصل الخامس

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع استخدام السلطات ( الكريزماتية - الذاتية - والتقليدية ، والعقلانية الرشيدة ) في إدارات التعليم وأثر كل من هذه السلطات على الوظيفة التنظيمية لمدير التعليم في التنمية الإدارية لكون هذه السلطات تمثل أصول السلطات الممارسة في الإدارة العامة بشكل عام ، ولأهمية التنمية الإدارية في الوحدة الإدارية حيث يحقق دور المدير وما يرتبط به من متغيرات التنمية الإدارية في الجهاز الإداري .. وقد ركزت هذه الدراسة على خمسة أبعاد تضمنها الوظيفة التنظيمية تتمثل في الوظائف ، والأهداف ، والإجراءات والابتداع والتوقعات لكون هذه الأبعاد مجتمعة تغطي الوظيفة التنظيمية للمدير .

هذا وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي بالاستعانة بإداة الاستبانة لجمع المعلومات وبيانات الدراسة وكان عدد المشاركون في هذه الدراسة ٢٥٦ موظفاً من إدارات التعليم التابعة لرئاسة تعليم البنات في كل من مدينة الرياض ، ومدينة جدة ، ومدينة الدمام ، ومدينة حائل ومدينة أبها - حيث تمثل هذه الإدارات الأقسام الإدارية في المملكة العربية السعودية .

وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الاحصاء الوصفي بالإضافة إلى تحليل التباين الأحادي مع اختيار شيفية وكذلك معامل الارتباط والارتباط الجزئي ، وقد تناولت الباحثة متغيرات الدراسة نظرياً في الفصل الثاني من هذه الدراسة بالإضافة إلى استعراض ما توافر من دراسات سابقة حيث ركزت الباحثة على ما له علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة .

هذا وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :-

- ١ - توافر جميع أنواع السلطات الثلاث في إدارات التعليم العام التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات .

٢ - أبرز انواع السلطات الثلاث في ادارات التعليم كما يتصورها موظفي الإدارة التعليمية هي السلطة الكريزماتية ( الذاتية ) يليها السلطة العقلانية ثم السلطة التقليدية .

٣ - يتصور موظفوا الإدارة التعليمية استخدام المدير للنواحي التقليدية في السلطة بدرجة منخفضة يتمثل في احترام القرارات الإدارية واحترام المكاتب الحكومية والتركيز على صلاحية صاحب المنصب .

٤ - تؤثر السلطات الثلاث مجتمعه على الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية لجميع أبعادها بدرجة عالية .

٥ - يرتفع تصور موظفي الإدارة التعليمية لسلطة المدير الكريزماتية ( الذاتية ) في منطقة أبها التعليمية ومنطقة الرياض التعليمية ويليهما منطقة جدة التعليمية ثم منطقة حائل وأخيراً منطقة الدمام التعليمية .

٦ - يرتفع تصور موظفي الإدارة التعليمية لسلطة المدير العقلانية في منطقة الرياض ثم منطقة جدة ثم منطقة أبها ثم منطقة الدمام يليها منطقة حائل .

٧ - يرتفع تصور موظفي الإدارة التعليمية نحو سلطة المدير التقليدية في منطقة أبها ويليهما منطقة حائل ولم تظهر دلالة احصائية في بقية المناطق .

٨ - أكثر أبعاد الوظيفة التنظيمية في التنمية الإدارية استجابة لتأثير السلطة الكريزماتية ( الذاتية ) هي على التوالي :

الاجراءات ثم الإبداع يليها الأهداف ثم الوظائف وأخيراً توقعات الدور.

٩ - أكثر أبعاد الوظيفة التنظيمية في التنمية الإدارية تأثراً بالسلطة العقلانية (الرشيدة) هي :-

الإبداع ، ثم الوظائف ، ثم الإجراءات ، يليها الأهداف ، ثم توقعات الدور.

١٠- أكثر أبعاد الوظيفة التنظيمية في التنمية الإدارية استجابة لتأثير السلطة التقليدية هي الوظائف ، ثم التوقعات ثم الإبداع يليها الإجراءات ثم الأهداف.

١١- أن تأثير السلطة الكريزماتية ( الذاتية ) والسلطة العقلانية والتقليدية على أبعاد الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية هي على الترتيب الكريزماتية ، العقلانية ثم التقليدية وهما نسب متوسطه مما يشير إلى أن هناك متغيرات تؤثر على أبعاد الوظيفة التنظيمية بالإضافة إلى نماذج السلطة موضوع الدراسة .

١٢- أكثر أبعاد الوظيفة التنظيمية ارتباطاً بنموذج السلطات الثلاث . هي الإجراءات والوظائف وهي بدرجة متساوية ثم الأهداف والإبداع وهما متقاربتان أيضاً يليهما التوقعات .



## التوصيات

- ١ - ضرورة تكامل أبعاد الوظيفة التنظيمية في دور المدير في التنمية الإدارية .
- ٢ - ضرورة تكامل أنواع السلطات الثلاث في دور المدير .
- ٣ - توسيع سلطات وصلاحيات المدير في اتخاذ القرارات المنظمة للأجراءات بما يساعده على الاستفادة من قدراته الإبداعية والفكرية .
- ٤ - توضيح الإجراءات والأهداف لتساعد في فعالية الوظيفة التنظيمية وزيادة مرونة العمل الإداري .

## توصيات دراسات مستقبلية :

- ١ - دراسة كل نموذج من نماذج السلطة على حدة وما يرتبط به من أنواع السلطات التي اشتقت فيما بعد .
- ٢ - دراسة التنمية الإدارية في الوحدة الإدارية لجميع أبعادها التي أوصي بها المؤتمر الأول للتنمية الإدارية .
- ٣ - دراسة الإبداع والنواحي الفكرية لمدرء التعليم وتأثيرها على العمل الإداري .

- ٤ - دراسة العلاقة بين توقعات الدور وتحديد الوظائف في الإدارة التعليمية .
- ٥ - دراسة سلطة المدير وصلاحياته في تحديد الأهداف الإدارية .
- ٦ - دراسة كيفية ممارسة الاجراءات في الإدارات التعليمية وكيفية تفسيرها ومصدر تفسيرها لتأثير ذلك التفسير بتعقيد الاجراءات وطولها .
- ٧ - دراسة تأثير السلطة التقليدية على تطبيق الاجراءات .
- ٨ - دراسة المتغيرات التي تؤثر على الوظيفة التنظيمية للمدير في التنمية الإدارية .
- ٩ - دراسة دور المدير وما يحتوي من متغيرات وأعمال المدير اليومية لتحديد مدى ممارسته للسلطات الممنوحة أو أحجامه عن ممارستها .
- ١٠- اجراء دراسة معاملة على المناطق التعليمية للبنين .
- ١١- اجراء دراسة معاملة على المناطق التعليمية الأخرى للبنات .
- ١٢- اجراء دراسة للمقارنة بين المناطق التعليمية للبنات والبنين حول نماذج السلطات لاختلاف طبيعة البيئة التنظيمية .

## المراجع

## المراجع

### أولاً : الكتب عربية

- ١ - الأعرجي ، عاصم ، وآخرون : نظريات التطوير الإداري ، الطبعة الأولى ( بغداد : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ١٩٨٢ م ) .
- ٢ - الجلال ، عبد العزيز عبد الله : تربية اليسر وتخلف التنمية ، ( الكويت : مجلس التعاون الوطني للثقافة والفنون والآداب ، ب . ت ) .
- ٣ - الحبيبي ، علي : الإدارة العامة ، ( القاهرة : مكتبة عين شمس ، ب . ت ) .
- ٤ - الحبيبي ، علي ، وآخرون : التنظيم بين النظرية والتطبيق ، ( جدة : مطابع السروات ، ١٤٠٨ هـ ) .
- ٥ - الحقييل ، سليمان عبد الرحمن : الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ، الطبعة الثانية ، ( الرياض : دار عالم الكتب والنشر والتوزيع ، ١٤٠٦ هـ ) .

٦ - السدوري ، حسين : نظريات التطوير والتنمية الادارية ( عمان - الاردن : المنظمة العربية للعلوم الادارية ، ١٩٨٠م ) .

٧ - الدويك ، تيسير ، وآخرون : أسس الإدارة التربوية والمدرسية والاشراف التربوي ( عمان - الاردن : دار الفكر والنشر والتوزيع ، د.ت ) .

٨ - الزيد ، عبد الله محمد : التعليم في المملكة العربية السعودية أنموذج مختلف ، ( مكة المكرمة : نادي مكة الثقافي الادبي ، ١٤٠٤هـ ) .

٩ - السلمي ، علي : السلوك التنظيمي ، ( القاهرة : مكتبة غريب ، ب.ت ( ٢ ) ) .

١٠- السلمي ، علي : تطور الفكر التنظيمي ، ( القاهرة : مكتبة غريب ، ب.ت ( ١ ) ) .

١١- \_\_\_\_\_ : التخطيط والمتابعة ، ( القاهرة : مكتبة غريب ، ب.ت ( ٣ ) ) .

١٢- الشنواني ، صلاح : التنظيم والادارة في قطاع الأعمال ، ( الاسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٨٧م ) .

١٣- الصباب ، أحمد : مبادئ الإدارة ، الجزء الاول ، ( جدة : مطابع سحر ، ١٩٨٢م ، ١٤٠١هـ ) .

١٤- \_\_\_\_\_ : اصول الادارة الحديثة ، الطبعة الثانية ، ( جدة : مكتبة مصباح ، ١٤١٠هـ ) .

١٥- الطيب ، حسن أبشر : التنمية الادارية بين النظرية ومكونات التجربة العملية ، الطبعة الأولى ، ( بيروت ، دار الجيل ، ١٩٨٢م ) .

١٦- العبيدي ، غانم ، حنان سلطان : أساسيات البحث العلمي بين النظرية والتطبيق ، (الرياض : دار العلوم ، ١٩٨٤م ) .

١٧- العلي ، محمد مهنا : الوجيز في الادارة العامة ، الطبعة الاولى ، (جدة: الدار السعودية للنشر، ١٤٠٤هـ - ١٩٨٤م).

١٨- الغنام ، محمد أحمد : الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية ، (الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ب . ت ) .

١٩- القاضي ، يوسف مصطفى : سياسة التعليم والتنمية في المملكة العربية السعودية ، ( الرياض : دار المريخ ، ١٤٠١هـ ) .

٢٠- القريوني ، محمد ، ومهدي حسن زويلف : مبادئ الإدارة النظرية والوظائف ، الطبعة الثانية ( عمان - الاردن : دار المستقبل للنشر والتوزيع ، ١٩٨٩م ) .

٢١- المبعوث ، محمد حسن : الإدارة التعليمية على مستوى المناطق في المملكة العربية السعودية ، ( الرياض : توزيعات الجريسي ، ١٤٠٧ هـ ) .

٢٢- النجار ، فريد واغسب : النظم والعمليات الادارية والتنظيمية ، الطبعة الثانية ( الكويت : وكالة المطبوعات ، ١٩٧٧ م ) .

٢٣- الهواري ، سيد : ماذا يفعل المديرون ؟ ( القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٠ م ) .

٢٤- الياس ، طه الحاج : الادارة التربوية والقيادة مفاهيمها وظائفها نظرياتها ، الطبعة الاولى ( عمان - الاردن - مكتبة الاقصى ، ١٤٠٤ هـ - ١٩٨٤ م ) .

٢٥- باركر وآخرون ، ترجمة محمد علي محمد وعبد العاطي السيد ، وسامية جابر ، مراجعة محمد نجيب : علم الاجتماع الصناعي ، ( الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، د.ت . ) .

٢٦- بدر ، حامد أحمد : السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، ( الكويت : دار العلم ، ١٩٨٢ م ) .

٢٧- بدران ، محمد محمد : أسس الإصلاح الإداري في نظرية التنظيم ، الطبعة الثانية ( القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٥ م ) .

٢٨- بستان ، أحمد عبد الباقي ، وحسن جميل طه : مدخل إلى الإدارة التربوية ،  
الطبعة الأولى ( الكويت : دار القلم ، ١٤٠٣هـ ) .

٢٩- تركي ، أحمد مصطفى : بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية ،  
الطبعة الأولى ( الكويت : دار القلم ، ١٤٠٦هـ -  
١٩٨٦م ) .

٣٠- توفيق ، جميل أحمد : إدارة الأعمال مدخل وظيفي ( القاهرة : دار  
النهضة العربية ، ١٤٠٦هـ - ١٩٨٦م ) .

٣١- جابر ، عبد الحميد جابر ، وآخرون : مناهج البحث في التربية وعلم النفس  
الطبعة الثانية ( القاهرة : دار النهضة العربية ،  
١٩٧٢م ) .

٣٢- جاكسون ، جون وآخرون : ترجمة خالد حسن زروق ، مراجعة حامد سوادي  
عطية : نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة  
( الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٨هـ ) .

٣٣- جوهر ، صلاح الدين : مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم ( القاهرة :  
مكتبة عين شمس ، ب . ت ) .

٣٤- حسن ، محمد أمين : التنمية الإدارية وتنظيم وإدارة المستودعات ،  
الطبعة الأولى ( الرياض : دار العلوم للطباعة  
والنشر ، ١٤٠٦هـ ) .



٣٥- حسين ، منصور ومحمد مصطفى زيدان : سيكولوجية الادارة المدرسية

والاشراف الفني التربوي ، ( القاهرة : مكتبة

غريب ، ب . ت ) .

٣٦- درويش ، ابراهيم — : التنمية الادارية ، الطبعة السادسة ( القاهرة :

دار النهضة العربية ، ١٩٨٨ م ) ( ١ ) .

٣٧- ————— : الوسيط في الادارة العامة النظرية والممارسة ،

الطبعة الاولى ( القاهرة : دار النهضة العربية ،

١٩٨٨ م ) ( ٢ ) .

٣٨- رتشي ، روبرت : ترجمة ، محمد المفتي وزينب النجار ، مراجعة حلمي

الوكيل : التخطيط للتدريس ( الرياض :

دارالمريخ ، ب . ت ) .

٣٩- رشيد ، أحمد : ادارة التنمية والتنمية الإدارية ، الطبعة الاولى

( جدة : دار الشروق ، ١٣٩٩ هـ ) .

٤٠- ساعاتي ، أمين : الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية ،

الطبعة الثانية ( جدة : دار الشروق ، ١٤٠٥ هـ ) .

٤١- سالم ، فؤاد الشيخ ، وآخرون : المفاهيم الادارية الحديثة ( عمان - الاردن -

الجامعة الاردنية ، ب . ت ) .

٤٢- شريف ، علي ، ومدحت الديب : التنظيم والادارة ، ( الاسكندرية ، الدار الجامعية ، ١٩٨٥ م ) .

٤٣- شهيب ، محمد علي : السلوك الانساني في التنظيم ، الطبعة الرابعة ( القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٨٢ م ) .

٤٤- شيحا ، ابراهيم عبد العزيز : أصول الادارة العامة ( الاسكندرية : منشأة المعارف ، ب . ت . ) .

٤٥- عبد الرحمن ، أسامة : البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية ، الطبعة الثانية ( بيروت : مؤسسة بيروت للتجليد والطباعة ، ١٩٨٣ م ) .

٤٦- عبد القادر ، صديقة أحمد زكي : دور الإدارة التعليمية في تطوير المناهج ، (الرياض ، دار المريخ ، ١٤٠٥ هـ) .

٤٧- عبد الوهاب ، علي : مقدمة في الادارة . ( الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٤٠٢ هـ - ١٩٨٢ م ) .

٤٨- عسكر ، علي ، وجعفر يعقوب العريان : السلوك البشري في مجالات العمل ، (الكويت ، ذات السلاسل ، ١٩٨٢ م ) .

٤٩- عشاوي ، سعد الدين : أسس الإدارة ، ( القاهرة : مكتبة عين شمس ، ب.ت).

٥٠- عصفور ، محمد شاكر : أصول التنظيم والأساليب ، الطبعة السادسة ، (جدة : دار الشروق ، ١٤٠٤هـ).

٥١- علاقي ، مدني عبد القادر : الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية الطبعة الثالثة ( جدة : تهامة ، ١٤٠٥هـ).

٥٢- عيسى ، أحمد عبد الرحمن : سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية ، الطبعة الأولى ( الرياض : دار اللواء لنشر والتوزيع ، ١٣٩٩هـ).

٥٣- كونتز ، هارولد ، وآخرون : ترجمة محمود عمر ، وموريس كابري ، مراجعة على عبد المتعال : مبادئ الإدارة العامة تحليل الوظائف والمهام الإدارية ، الجزء الأول (بيروت : مكتبة لبنان ، ١٩٨٢م).

٥٤- \_\_\_\_\_ : ترجمة محمود عمر ، وموريس كابري ، مراجعة علي عبد العال : مبادئ الإدارة العامة تحليل الوظائف والمهام الإدارية ، الجزء الثاني (بيروت : مكتبة لبنان ، ١٩٨٢م).

٥٥- مرسى ، محمد منير : الإدارة التعليمية وأصولها التطبيقية ( القاهرة : عالم الكتب ، ١٤٠٤هـ - ١٩٨٤م ) .

٥٦- مرار ، فيصل فخري : الإدارة الأسس والنظريات والوظائف ( الاردن ، مجدلاوي للنشر والتوزيع ، ١٩٨٣م ) .

٥٧- مطاوع ، ابراهيم عصمت ، وأمينه حسن : الأصول الادارية للتربية ، (جدة : دار الشروق ، ١٤٠٢هـ) .

٥٨- مصطفى ، صلاح عبد الحميد : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر (الرياض ، دار المريخ . ب . ت ) .

٥٩- مصطفى ، حسن وآخرون : اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية ( القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨٥م ) .

٦٠- هاشم ، زكي محمود : أساسيات الادارة ، الطبعة الثانية ( الكويت : منشورات ذات السلاسل ، ١٤٠٩هـ - ١٩٨٤م ) .

٦١- \_\_\_\_\_ : الجوانب السلوكية في الادارة ، الطبعة الثالثة (الكويت: وكالة المطبوعات ، ١٤٠٠هـ - ١٩٨٠م).

٦٢- يونس ، عبد الغفور : دراسات في الادارة العامة ، ( الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٨٨م ) (١) .

٦٢- يونس ، عبد الغفور : نظريات التنظيم والادارة ( الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٨٨م ) ( ٢ ) .

## ثانيا : الدوريات :

١ - احصاءات الجهاز الاداري والفني . الرئاسة العامة لتعليم البنات . الادارة العامة للبحوث التربوية ، شعبة الاحصاء ، ١٤٠٩هـ .

٢ - الحمود ، ماضي : التلازم بين التنمية الادارية وإدارة التنمية . مجلة عالم الفكر المجلد العشرون ، العدد الثاني ( الكويت ، جامعة الكويت ، ١٩٨٨م ) .

٣ - السلمي ، علي : مهنية الادارة ، مجلة عالم الفكر ، المجلد العشرون ، العدد الثاني ، الكويت ، جامعة الكويت ، ١٩٨٨م .

٤ - الشافعي ، محمود : ضرورات التنمية الإدارية في البلدان العربية ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد (٤) يناير ( ١٩٧٨م ) .

٥ - الطيب ، حسن أبشر : محاور لتنمية التجاوب الابداعية في استراتيجيات الاصلاح والتطوير الاداري ، (مجلة الادارة العامة ، العدد ٥٩ محرم ١٤٠٩هـ) .

٦ - الطويل ، محمد عثمان : مؤسسات التنمية الادارية في الوطن العربي  
وواقع تجربة المملكة العربية السعودية ، مجلة  
عالم الفكر ، المجلد العشرون ، العدد الثاني  
(الكويت ، جامعة الكويت ، ١٩٨٨ م) .

٧ - الطويل ، محمد : تحديات التنمية الادارية في الدول العربية الاعضاء بمجلس  
التعاون الخليجي دراسة مقدمة الى مؤتمر  
الطاولة المستديرة الذي ينظمه المعهد الدولي  
للعلوم الادارية ١٥-٢٠ سبتمبر ١٩٨٥م الرياض  
، معهد الادارة ١٤٠٥هـ - ١٩٨٥ م .

٨ - رضوان ، فـاروق : البدائل المتاحة لتنظيم التنمية الادارية في  
المملكة العربية السعودية ، مجلة الاقتصاد  
والادارة ، العدد العاشر ، محرم ، ١٤٠٠هـ) .

٩ - الكبيسي ، عامر : التنمية الادارية المداخل والنظريات ، المجلة  
العربية للإدارة ، العدد الثالث ، المجلد السابع ،  
المنظمة العربية للعلوم الادارية ، عمان ، الاردن ،  
(١٩٨٣ م) .

١٠- المنيف ، ابراهيم : أبعاد التخلف الاداري ، المجلة العربية ، العدد  
الرابع ، رمضان ، ١٤٠١هـ .

١١ - نجيب ، أحمد فؤاد : الأمم المتحدة ، نيويورك ، ١٩٧٦ م . وضع وتنفيذ نظام الوظائف وخطة لتحديد هيكل الاجور ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، مركز البحوث الادارية .

١٢- هاشم ، زكي محمود : دور أجهزة التنظيم والاساليب في دعم جهود التنمية الادارية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد الثامن ، ١٩٨٤ م .

١٣ - يوسف ، حلمي : البعد الإداري لإدارة التنمية ، مجلة الاداري ، العدد (٢٧) السنة الثامنة ، ديسمبر ١٩٨٦ م ) .

١٤- Scott, Lowell. K . charismatic Authority in the Rational organization Eduational administrution Qurterly V. XIV, No. 2 . 1978 .

### ثالثا : المؤتمرات والندوات :

١ - المؤتمر الاول للتنمية الإدارية في الوطن العربي ، الرياض ، معهد الادارة العامة بالتعاون مع المنظمة العربية للعلوم الادارية ١٦-١٩ محرم ١٣٩٩ هـ .

٢ - المؤتمر العلمي الثاني للتنمية الادارية في الوطن العربي ، بغداد : المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري بالتعاون مع المنظمة العربية للعلوم الادارية ( ٨ - ١١ نوفمبر تشرين الثاني ١٩٨١ م ) .

٣ - ندوة أهمية الإدارة للتنمية في المملكة العربية السعودية ، الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٣٩٩هـ ( ١٦ - ١٩ ربيع الثاني ١٣٩٨هـ ) .

٤ - ندوة واقع الاجراءات الإدارية الحكومية وإمكانية تبسيطها ، الرياض ( ٢٤ - ٢٥ ) صفر ١٤٠٧ هـ ، معهد الادارة العامة .

٥ - ندوة مديري التعليم المنعقدة في الرياض ( ٦ - ٩ / ٥ / ١٤٠٥هـ ) .

٦ - التقرير القطري للمملكة العربية السعودية المؤتمر العلمي الثالث للتنمية الإدارية في الوطن العربي ، الرباط ، المملكة المغربية ٢٦ - ٢٩ نوفمبر ١٩٨٤ م .

#### رابعاً : الكتب الأجنبية

- 1 - Scoott, W.Rvehard, organizations, Rational no lural, and quan system, prentire Hall, ine Englemood cbfis , 1981.
- 2 - Weber, Max. The Theory of social and Economic organizahion Edited with an in troduction by talcott parsons the free press Adivision of Macmillan publishing co, inc. New York 1947.



الملاحق

ملحق رقم (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيري الموظف

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذا الاستبيان يهدف إلى استطلاع رأي موظفي إدارات تعليم البنات بالمناطق التعليمية وعلى ذلك فليس هناك أجابه صحيحة أو خاطئة • والمطلوب أن تعبر عزيري الموظف عن رأيك تجاه كل عبارة تعبيرا صادقا عن اقتناعك بها حيث أن إجابتك الدقيقة تساهم بدرجة عالية في نجاح الهدف •

علما بأن هذا الاستبيان لغرض البحث العلمي فقط • لذلك فليس مطلوب ذكر

الاسماء •

اقرأ كل عبارة من العبارات التالية وضع إشارة حول درجة موافقتك عليها •

شمال

| العبارة                                            | موافق تماما | موافق | غير متأكد | غير موافق | غير موافق تماما |
|----------------------------------------------------|-------------|-------|-----------|-----------|-----------------|
| يربط منبر التعليم العمل<br>بجذور القيم الإسلامية • |             | ✓     |           |           |                 |

ونلك إذا كنت عزيز الموظف موافق تضع الإشارة في المكان الخاص • وإذا كنت غير متأكد تضع الإشارة في العمود الخاص بها وهكذا بقية العبارات

والله الموفق

التباحث

### معلومات أوليه

#### - المنطقه :

- ( ) منطقه الرياض التعليميه  
 ( ) منطقه جده التعليميه  
 ( ) منطقه الدمام التعليميه  
 ( ) منطقه حائل التعليميه  
 ( ) منطقه أبها التعليميه

#### - الوظيفه :

- ( ) رئيس قسم  
 ( ) موظف  
 ( ) غير ذلك

#### - العمر :

- ( ) أقل من ٣٠ سنه  
 ( ) من ٣٠ إلى أقل من ٣٥  
 ( ) من ٣٥ إلى أقل من ٤٠  
 ( ) من ٤٠ إلى أقل من ٤٥  
 ( ) من ٤٥ إلى أقل من ٥٠  
 ( ) ٥٠ فأكثر

## - المؤهل :

- ( ) شهادة الابتدائية أو ما يعادلها  
 ( ) شهادة المتوسطة أو ما يعادلها  
 ( ) شهادة الثانوية أو ما يعادلها  
 ( ) شهادة البكالوريوس + الدبلوم  
 ( ) شهادة الماجستير

## - الخبرة :

- ( ) أقل من ٥ سنوات  
 ( ) من ٥ إلى أقل من ١٠  
 ( ) من ١٠ إلى أقل من ١٥  
 ( ) من ١٥ إلى أقل من ٢٠  
 ( ) أكثر من ٢٠

| الرقم | العبارة                                                               | موافق تماماً | موافق | غير مؤكد | غير موافق | غير موافق تماماً |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|--------------|-------|----------|-----------|------------------|
| ١     | يؤكد المدير على قيمة الخبرة •                                         |              |       |          |           |                  |
| ٢     | يأتي طلب المدير في صورة أمر •                                         |              |       |          |           |                  |
| ٣     | يربط المدير العمل بجنود القيم الاسلاميه •                             |              |       |          |           |                  |
| ٤     | يحدد المدير بنفسه أهداف ادارته •                                      |              |       |          |           |                  |
| ٥     | يشجع الموظف على الإبداع في عمله •                                     |              |       |          |           |                  |
| ٦     | يعين المدير كبار السن عقديراً لسنهم •                                 |              |       |          |           |                  |
| ٧     | يأتي طلب المدير في صورة توجيه •                                       |              |       |          |           |                  |
| ٨     | يربط المدير العمل بالمثل الإخلاقية •                                  |              |       |          |           |                  |
| ٩     | يشارك في العمل على ربط أهداف إدارته بأهداف الإدارات الحكومية الأخرى • |              |       |          |           |                  |
| ١٠    | يقسم وحدات العمل في الإدارة بحسب التخصص                               |              |       |          |           |                  |
| ١١    | يعين المدير من لهم مكانة في المجتمع •                                 |              |       |          |           |                  |
| ١٢    | يأتي طلب المدير في صور تقارير للإحاطة •                               |              |       |          |           |                  |
| ١٣    | يربط المدير العمل بالقيم المستمدة من العقيدة                          |              |       |          |           |                  |
| ١٤    | يوضح الأهداف لمروءه وسبه •                                            |              |       |          |           |                  |
| ١٥    | يعطي لكل قسم إداري سلطه مستقله •                                      |              |       |          |           |                  |
| ١٦    | يبنى المدير اهتمامه بالأعيان من الموظفين •                            |              |       |          |           |                  |
| ١٧    | يقوم المدير بالتصرف بنفسه •                                           |              |       |          |           |                  |
| ١٨    | يربط المدير العمل بطموحات الأفراد •                                   |              |       |          |           |                  |
| ١٩    | يقنع الموظفين بأهمية الأهداف •                                        |              |       |          |           |                  |
| ٢٠    | ينسق بين اختصاصات ووظائف الاقسام •                                    |              |       |          |           |                  |
| ٢١    | يفاضل المدير بين الموظفين بحسب مركزهم الاجتماعي •                     |              |       |          |           |                  |
| ٢٢    | يأتي طلب المدير في صورة واضحة •                                       |              |       |          |           |                  |
| ٢٣    | يقدم المدير تصوراً مستقبلياً يحتمل تحقيقه •                           |              |       |          |           |                  |
| ٢٤    | يطابق بين متطلبات الوظيفة وخصائص الموظف في العمل •                    |              |       |          |           |                  |

| الرقم | العبارة                                                        | موافق تاماً | موافق | غير مؤكد | غير موافق | غير موافق<br>تماماً |
|-------|----------------------------------------------------------------|-------------|-------|----------|-----------|---------------------|
| ٢٥    | ينقل توقعاته للآخرين عن أسوارهم .                              |             |       |          |           |                     |
| ٢٦    | يفاضل بين الموظفين بحسب مؤهلاتهم .                             |             |       |          |           |                     |
| ٢٧    | يفسر المدير الأسباب الكلية والعامه لقراراته .                  |             |       |          |           |                     |
| ٢٨    | يتجاوب المدير مع آمال المرؤوسين .                              |             |       |          |           |                     |
| ٢٩    | ينقل توقعاته للآخرين عن دوره .                                 |             |       |          |           |                     |
| ٣٠    | يصمم المستندات التي تساعد في إنسياب العمل                      |             |       |          |           |                     |
| ٣١    | يفاضل بين الموظفين بحسب نعتهم الحرفيه في تطبيق النظام .        |             |       |          |           |                     |
| ٣٢    | يمارس المدير سلطته بانتظام .                                   |             |       |          |           |                     |
| ٣٣    | يعرف المدير وظائف المرؤوسين تعريفاً عقيدياً                    |             |       |          |           |                     |
| ٣٤    | يتابع التغييرات التي تطرأ على توقعات الأفراد                   |             |       |          |           |                     |
| ٣٥    | يفوض السلطة للموظفين بحسب قدراتهم .                            |             |       |          |           |                     |
| ٣٦    | يفاضل بين الموظفين بحسب قدراتهم على الإنجاز                    |             |       |          |           |                     |
| ٣٧    | يتأكد المدير من عمليه الإنجاز .                                |             |       |          |           |                     |
| ٣٨    | يتحدث المدير عن توقعاته لكثيره عن مرؤوسيه                      |             |       |          |           |                     |
| ٣٩    | ينتبه لنواحي الصراع بين التوقعات تجاه دوره                     |             |       |          |           |                     |
| ٤٠    | يفرض السلطة للموظفين بفرض عريبيتهم .                           |             |       |          |           |                     |
| ٤١    | يوكد على ضرورة إحترام المكاتب الحكوميه .                       |             |       |          |           |                     |
| ٤٢    | يوكد المدير للمرؤوسين أهمية الخبرة .                           |             |       |          |           |                     |
| ٤٣    | يستمر المدير المواطن لأداء الأعمال المصحيه                     |             |       |          |           |                     |
| ٤٤    | ينتبه لنواحي الصراع بين توقعات الآخرين وما يتوقعه هو عن نفسه . |             |       |          |           |                     |
| ٤٥    | يمارس كامل سلطته المفوضه له .                                  |             |       |          |           |                     |
| ٤٦    | يوكد المدير على صلاحية صاحب المنصب في إختيار القرار .          |             |       |          |           |                     |
| ٤٧    | يهتم المدير بالتشجيع على الانجاز .                             |             |       |          |           |                     |
| ٤٨    | يجعل من نفسه قنوة للآخرين .                                    |             |       |          |           |                     |

| الرقم | العبارة                                                 | موافق تماماً | موافق | غير مؤكد | غير موافق | غير موافق تماماً |
|-------|---------------------------------------------------------|--------------|-------|----------|-----------|------------------|
| ٤٩    | ينتهي الي سوء الفهم الناتج من عدم وضوح التوقعات •       |              |       |          |           |                  |
| ٥٠    | يتحمل التبعيات الناتجة عن غيوض سلطته •                  |              |       |          |           |                  |
| ٥١    | يؤكد المدير على ضرورة إحترام القرارات الصادرة           |              |       |          |           |                  |
| ٥٢    | يطلب المدير من الموظفين ربط تصرفاتهم بطموحات كبيرة •    |              |       |          |           |                  |
| ٥٣    | يتخذ المدير قراراً واضحاً عند مواجهة الأزمه •           |              |       |          |           |                  |
| ٥٤    | يحدد قنوات الإتصال بين المروءسين بوضوح •                |              |       |          |           |                  |
| ٥٥    | يدرّب الموظفين على نقل المعلومات •                      |              |       |          |           |                  |
| ٥٦    | يحرص على فهم المروءسين لقنوات الاتصال •                 |              |       |          |           |                  |
| ٥٧    | يعبر إهتمامه لأراء الأشخاص إنا كانت لا تتعلق بوظائفهم • |              |       |          |           |                  |
| ٥٨    | يطلب المدير أشعاره بما يستجد من المعلومات               |              |       |          |           |                  |
| ٥٩    | يتغاضى مدير التعليم التعامل بلغة الروتين •              |              |       |          |           |                  |
| ٦٠    | يدرّب الموظفين على فهم المعلومات •                      |              |       |          |           |                  |
| ٦١    | يتغاضى المدير مهيناً جبه كرامة الموظفين •               |              |       |          |           |                  |
| ٦٢    | يدرّب الموظفين على تحليل المعلومات •                    |              |       |          |           |                  |
| ٦٣    | يدرس المدير دوافع مروءسيه نحو العمل •                   |              |       |          |           |                  |
| ٦٤    | يشترك في وضع نظام المكافآت والحوافز •                   |              |       |          |           |                  |
| ٦٥    | يدرس الأفكار الجديدة وإمكانية تنفيذها •                 |              |       |          |           |                  |
| ٦٦    | يقراً المدير في مجال تخصصه •                            |              |       |          |           |                  |
| ٦٧    | يحدد قواعد واضحة للعمل •                                |              |       |          |           |                  |
| ٦٨    | يضع نظام للعقوبات التأديبيه معطن بين المروءسين          |              |       |          |           |                  |
| ٦٩    | لديه قدرة تحليليه عند معالجة المشكلات •                 |              |       |          |           |                  |
| ٧٠    | يحلل حوادث الماضي للتنبؤ بها في احداث المستقبل •        |              |       |          |           |                  |
| ٧١    | يشكل لجان لدراسة إمكانية التطوير •                      |              |       |          |           |                  |



| الرقم | المقالة                                                     | موافق تماما | موافق | غير مأكد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------|-------------------------------------------------------------|-------------|-------|----------|-----------|-----------------|
| ٧٢    | يهتم المدير بإهتمامات الأفراد •                             |             |       |          |           |                 |
| ٧٣    | يحدد لجنة لدراسة التعارض بين الأفكار<br>المبتكرة والروتين • |             |       |          |           |                 |
| ٧٤    | يحدد وحدة تهتم بجمع الأفكار المبتكرة •                      |             |       |          |           |                 |
| ٧٥    | يعتمد المدير على لغة القانون عند إتخاذ القرارات             |             |       |          |           |                 |
| ٧٦    | يجرب الأفكار التطويرية قبل تطبيقها •                        |             |       |          |           |                 |
| ٧٧    | يترك المدير في نفس مروسية الطموح •                          |             |       |          |           |                 |
| ٧٨    | يفوض السلطة للموظف لإختصار الاجراءات •                      |             |       |          |           |                 |
| ٧٩    | يحدد هدف كل قسم إداري •                                     |             |       |          |           |                 |
| ٨٠    | يجعل سلطه أكثر من قسم في يد شخص واحد                        |             |       |          |           |                 |
| ٨١    | يفوض السلطة لرؤساء الاقسام لإختصار الاجراءات                |             |       |          |           |                 |
| ٨٢    | يحدد عدد المعاملات اليومية للموظف لإختصار<br>الإجراءات •    |             |       |          |           |                 |

تم بحمد الله ،

ملحق رقم (٢)

الموظفون في الإدارات التعليمية

| الجملة | الدراسات |                        |         |              |              |              |                         | فترات الزمن |        |                       |         |        | الوظائف |     |     | ملاحظات |     |        |       |                        |                        |
|--------|----------|------------------------|---------|--------------|--------------|--------------|-------------------------|-------------|--------|-----------------------|---------|--------|---------|-----|-----|---------|-----|--------|-------|------------------------|------------------------|
|        | اخرى     | دبلوم المدارس الصناعية | ابتدائي | كفاءة متوسطة | كفاءة معلمين | معاهد معلمين | ثانوية عامة وما يعادلها | دون الجامعي | ليسانس | دبلوم عالي أو ماجستير | دكتوراه | الجملة | ٧٨-     | ٧٥- | ٧٣- |         | ٧١- | الجملة | معاقد | امردى                  |                        |
| ١٨     |          |                        | ٨       | ١            |              |              | ٨                       |             | ١      |                       |         | ١٨     |         |     |     |         | ١٨  | -      | ١٨    | شعبة الشؤون المالية    |                        |
| ١٩     |          | ٢                      |         | ١            |              | ١            |                         | ٢           |        |                       |         | ١٩     |         |     | ٥   | ٥       | ١٩  | ١٢     | ٧     | شعبة الزكاة والرياحات  |                        |
| ١٢     |          |                        | ٢       | ١            |              |              | ١                       | ١           | ٥      |                       |         | ١٢     |         |     | ٥   | ٢       | ١٢  | ٢      | ١٠    | شعبة الدراسات الادارية |                        |
| ٣      |          |                        |         | ١            |              |              | ١                       |             |        |                       |         | ٣      |         |     | ١   | ٢       | ٣   | -      | ٤     | شعبة الدراسات الادارية |                        |
| -      |          |                        |         |              |              |              |                         |             |        |                       |         | -      |         |     |     |         | -   | -      | -     | شعبة الدراسات الادارية |                        |
| ١      |          |                        |         |              |              |              |                         |             |        |                       |         | ١٠٩    |         |     | ٩   | ٢٦      | ١٨  | ١٠٩    | ١٤    | ١٥                     | شعبة الدراسات الادارية |
| ٢      |          |                        |         | ١            |              |              | ١                       |             |        |                       |         | ٢      |         |     | ١   | ١       | -   | -      | ٢     | شعبة الدراسات الادارية |                        |
| ١١١    |          | ٣                      | ١٢      | ٢١           | -            | ١            | ٢٣                      | ٦           | ٢٨     | ١                     | -       | ١١١    |         |     | ١٠  | ٢٦      | ٢٨  | ١١١    | ١٤    | ٩٧                     | شعبة الدراسات الادارية |
| ٢      |          |                        |         |              |              |              |                         |             |        |                       |         | ٢      |         |     |     | ١       | -   | -      | ٢     | شعبة الدراسات الادارية |                        |
| ٥      |          |                        |         |              |              |              |                         |             | ٣      | ١                     |         | ٥      |         |     |     | ٢       |     | ٥      | ٢     | ٣                      | شعبة الدراسات الادارية |
| ٨      |          |                        |         | ٢            |              |              | ٢                       | ١           | ١      |                       |         | ٨      |         |     | ١   | ٢       | ٢   | ٨      | ١     | ٦                      | شعبة الدراسات الادارية |
| ١      |          |                        |         | ١            |              |              |                         |             |        |                       |         | ١      |         |     |     |         |     | ١      | -     | ١                      | شعبة الدراسات الادارية |
| ١٨     |          | ١                      | ٣       | ١            |              |              | ٢                       |             | ٢      |                       |         | ١٨     |         |     | ٥   | ٥       | ٢   | ١٨     | ٥     | ١٣                     | شعبة الدراسات الادارية |
| ١٥     |          |                        |         |              |              |              |                         | ٧           | ٨      |                       |         | ١٥     |         |     | ٦   | ١       |     | ١٥     | ١٤    | ١                      | شعبة الدراسات الادارية |
| ٢      |          |                        | ٢       |              |              |              | ١                       |             |        |                       |         | ٢      |         |     | ١   | ١       |     | ٢      | -     | ٢                      | شعبة الدراسات الادارية |
| ٨      |          |                        | ١       |              |              |              |                         |             | ١      |                       |         | ٨      |         |     | ٢   | ٢       |     | ٨      | -     | ٨                      | شعبة الدراسات الادارية |
| -      |          |                        |         |              |              |              |                         |             |        |                       |         | -      |         |     |     |         |     | ١      | ١     | ١                      | شعبة الدراسات الادارية |

الاستخدام من قبل الأدارات التعليمية

[illegible]

الموظفون في الإدارات التعليمية

| الترتيب | الدرجة                           | مستويات التعليم |         |            |            |        |             |             |             |              |              | الوظائف      |         |               | ملاحظات |
|---------|----------------------------------|-----------------|---------|------------|------------|--------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|---------|---------------|---------|
|         |                                  | الجملة          | دكتوراه | أو ماجستير | دبلوم عالي | ليسانس | دون الجامعي | وما يعادلها | ثانوية عامة | معاهد معلمين | كفاءة معلمين | كفاءة متوسطة | ابتدائي | دبلوم المدارس |         |
| ١       | مكتب مدبر عام التعليم وساعده     | ١               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              | ١       |               |         |
| ٢       | شعبة التسجيل                     | ٨               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٣       | شعبة الامتحانات شيوخون المطالبات | ١٣              |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٤       | شعبة التفتيش والمسابقات          | ١               |         |            |            |        |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٥       | شعبة شئون الموظفين               | ١١              |         |            |            | ٨      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٦       | شعبة المكاتب المبعثس             | ١١              |         |            |            | ٤      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٧       | شعبة المحاسبة                    | ١٥              |         |            |            | ٣      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٨       | شعبة الرواتب                     | ١٨              |         |            |            | ٧      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٩       | شعبة المستودعات                  | ٨               |         |            |            | ٢      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ١٠      | شعبة مراقبة المخزون              | ٥               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ١١      | شعبة الحركة                      | ٦               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ١٢      | شعبة الاتصالات                   | ١١              |         |            |            | ٣      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ١٣      | شعبة الخدمات                     | ١               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ١٤      | مسئلة التدرجه                    | ١٨              |         |            |            | ١٠     |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ١٥      | مسئلة تعليم الخير                | ١١              |         |            |            | ٦      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ١٦      | مسئلة تعليم التثقيف              | ٦               |         |            |            | ٤      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ١٧      | مسئلة تنمية تعليمه               | ١               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ١٨      | مسئلة تنمية تعليمه               | ١               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ١٩      | مسئلة تنمية تعليمه               | ١               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٢٠      | مسئلة تنمية تعليمه               | ١               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٢١      | مسئلة تنمية تعليمه               | ١               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٢٢      | مسئلة تنمية تعليمه               | ١               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٢٣      | مسئلة تنمية تعليمه               | ١               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٢٤      | مسئلة تنمية تعليمه               | ١               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٢٥      | مسئلة تنمية تعليمه               | ١               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٢٦      | مسئلة تنمية تعليمه               | ١               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٢٧      | مسئلة تنمية تعليمه               | ١               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٢٨      | مسئلة تنمية تعليمه               | ١               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٢٩      | مسئلة تنمية تعليمه               | ١               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٣٠      | مسئلة تنمية تعليمه               | ١               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٣١      | مسئلة تنمية تعليمه               | ١               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٣٢      | مسئلة تنمية تعليمه               | ١               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٣٣      | مسئلة تنمية تعليمه               | ١               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٣٤      | مسئلة تنمية تعليمه               | ١               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٣٥      | مسئلة تنمية تعليمه               | ١               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٣٦      | مسئلة تنمية تعليمه               | ١               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٣٧      | مسئلة تنمية تعليمه               | ١               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٣٨      | مسئلة تنمية تعليمه               | ١               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٣٩      | مسئلة تنمية تعليمه               | ١               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |
| ٤٠      | مسئلة تنمية تعليمه               | ١               |         |            |            | ١      |             |             |             |              |              |              |         |               |         |

| الجملة | اخرى | معهد تدريب | كفاءة متوسط | ابتداء | يقرا ويكتب | الجملة | فئات الـ |   |   |   |   |   | الجملة |        | استخدم    |           | سائق      |           | عامل      |           | ملاحظات               |
|--------|------|------------|-------------|--------|------------|--------|----------|---|---|---|---|---|--------|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------------|
|        |      |            |             |        |            |        | ١        | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | الجملة | الجملة | على مرتبة | على مرتبة | على مرتبة | على مرتبة | على مرتبة | على مرتبة |                       |
| ٥      |      |            |             | ٣      |            | ٥      |          |   |   |   |   |   | ١٨     | ٥٨     | ٤٨        | ٢٨        | ٢٨        | ١٨        |           |           | مدرسة تعليم الفطحي    |
| ٣      |      |            |             | ١      |            | ٣      |          |   |   |   |   |   |        |        | ١         |           |           |           |           |           | قبة العليا            |
| ٣      |      |            |             | ١      |            | ٣      |          |   |   |   |   |   |        |        | ٢         |           |           |           |           |           | الجبيل                |
| ٣      |      |            |             | ١      |            | ٣      |          |   |   |   |   |   |        |        | ٣         |           |           |           |           |           | صفوى                  |
| ١١     |      |            | ١           |        |            | ١١     |          |   |   |   |   |   |        |        | ٢١        |           |           |           |           |           | دارين                 |
| ١٨     | ١    |            |             |        |            | ١٨     |          |   |   |   |   |   |        |        | ١٧        |           |           |           |           |           | الزبدية               |
| ١٠     |      |            |             |        |            | ١٠     |          |   |   |   |   |   |        |        | ١٠        |           |           |           |           |           | الندوار               |
| ٥      |      |            |             | ١      |            | ٥      |          |   |   |   |   |   |        |        | ٢         |           |           |           |           |           | جدة بند وحيات الشرق   |
| ١٧٨    | ١    | -          |             | ١٢     |            | ١٧٨    |          |   |   |   |   |   |        |        | ١٥١       |           |           |           |           |           | جدة الشرق             |
| ١٥٢    | ٣    | ٥          |             | ١١     |            | ١٥٢    |          |   |   |   |   |   |        |        | ١٥١       |           |           |           |           |           | اجلاس المنطقة الشرقية |
| ٣٧١    | ٣    | ٧٨         | ٥           | ١٢     |            | ٣٧١    |          |   |   |   |   |   |        |        | ٣٠٤       |           |           |           |           |           |                       |

## 41

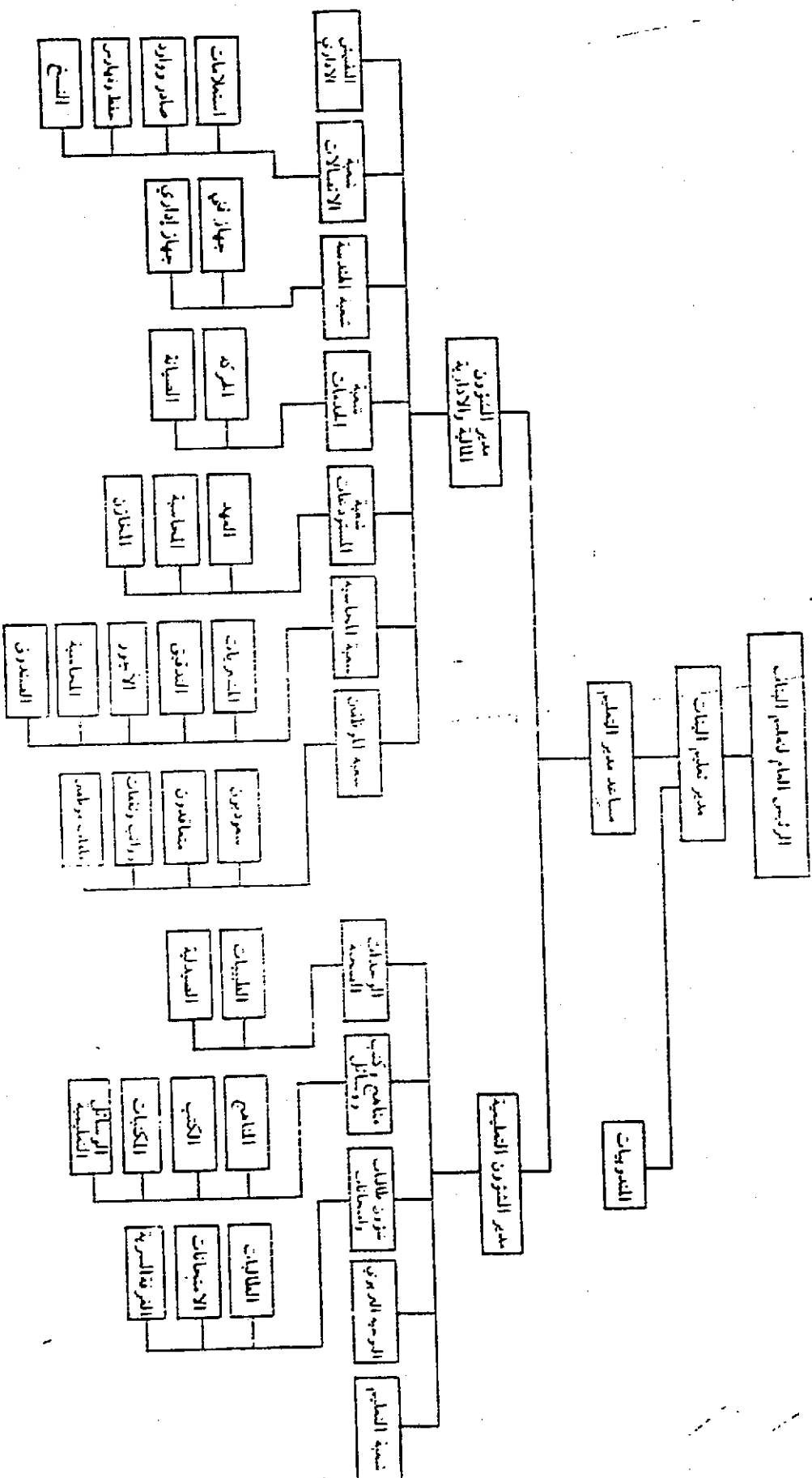
[illegible]

[illegible]

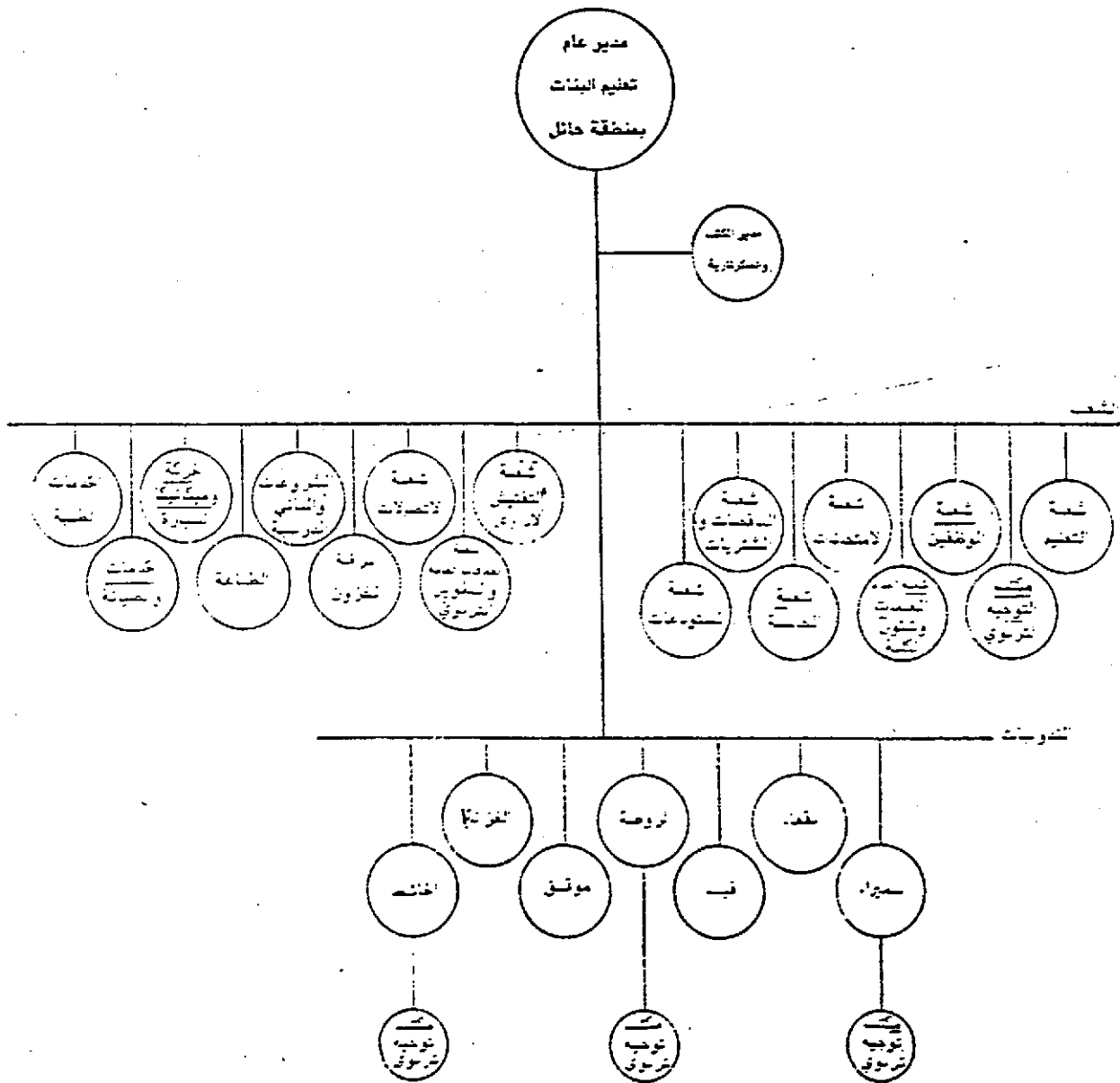


| ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ادارة - مكتب |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

(الممارسة التنظيمية للإدارة العامة لتعليم البنات)



الهيكل الإداري لإدارة تعليم البنات  
بمنطقة حائل



ملحق رقم (۳)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة أم القرى  
كلية التربية

الرقم : .....  
التاريخ : .....  
المشروعات : .....

سلمه الله

سعادة مدير تعليم البنات منطقة

وبعد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .....

نفيد سعادتكم ان الباحث / الجوهرة بنت سعود الجميل ، طالبة دراسات عليا بمرحلة الماجستير  
بقسم الاداره التربويه والتخطيط كلية التربيه بجامعة أم القرى ، وتقوم حاليا بجمع البيانات والمعلومات  
اللازمة لاعداد رسالة الماجستير من خلال تطبيق استبانته اعدت لهذا الغرض على موظفي الاداره التعليميه  
لنديكم .  
آمل من سعادتكم التكرم بتسهيل كل ما من شأنه تحقيق ذلك ،،،،، شاكرين لكم كريم تعاونكم معا .

وتقبلوا منا سعادتكم خالص التحيات والتقدير ،،،،،

عميد كلية التربية بمكة المكرمة

د / هاشم بن بكر حوسيني

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم: ٢١١/٦/١٤١١  
التاريخ: ١٤/٦/١٤١١ هـ  
لغته:

السلطة العربية السعودية  
الوزارة العامة للتعليم البنات  
ادارة تعليم البنات بمنطقة عسير

الموضوع:

التعليم

عاجل

المحترم

في الادارة

المكرم رئيس قسمه . . . . .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته : وبعد

نرفق لكم طيه استبيان قامت به الباحثة / الجوهرة بنت سمود الجميل من جامعة  
أم القري لاعداد رساله الماجستير .

نرجب اليكم تعبئة وانها والياقي توزع على موظفي القسم لنفس الغرض

ومن ثم اعدادتها الى قسم التعليم كغير ذلك عاجلا المرفق صاحبة البحوث

ودمتم . . . . .

مدير عام تعليم البنات بمنطقة عسير

قاسم بن علي شياخي

٦/١٤ : ١٤/٦/١٤

صورة للتعليم

للكل رئيس قسم بالادارة وتوزيعه على موظفيه مع استبيان لكل موظف .

للساد العام

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المكتبة العربية السعودية

## الرئاسة العامة لتعليم البنات

**إدارة تعليم البنات بمنطقة حائل**

الرقم : .....

التاريخ : .....

**الشفوعات :** .....

**الوضوع:** .....

الحق

الحرمین

اسلام سے رہنے کی ایک درگاہ.....

بالاستشارة إلى خطاب عبد الحكيم القويعة عنه المار

رقم دولتی - تاریخ ۵/۱۰/۱۳۵۸ هـ

الرئاسة العامة لتعليم البنات  
الإدارة العامة للبحوث التربوية  
شعبة الدراسات

أدلة تعلم غير

بطاقة معلومات للراغبين والراغبات في القيام ببحوث تربوية

عنوان البحث :

توزيع لائحة بالوظائف التعليمية  
مؤلفات المعلم يوم الزمان بالوزارة العامة للتعليم النسائية

الغرض منه :

☐ للإفاء بتطلبات مادة دراسية

☒ للحصول على درجة علمية

تكليف من جهة أخرى ، تذكر

☐ للحصول على ترقية

جهة التمويل :

☒ شخصي

☐ حكومي

جهة أخرى ، تذكر

نبذة موجزة عن البحث : ( هدف البحث ، أهمية ، مشكلة البحث ، ..... )

تتناول نموذج في لائحة ( بالوزارة العامة للتعليم النسائية )  
مؤلفات المعلم يوم الزمان بالوزارة العامة للتعليم النسائية  
مؤلفات المعلم يوم الزمان بالوزارة العامة للتعليم النسائية



اجراءات جمع المعلومات:

استبانة ☒ مقابلته ☐  
اختبار ☐ تجربه ☐

اجراءات أخرى ، تذكر

مجتمع البحث :

معلمات ☐ طالبات ☐

فئة أخرى ، تذكر : لموظفني لادريست في اذرنه تعليم كرام في كراميه

عينة البحث :

عدد المناطق ☒ عدد المدارس ☐  
عدد المعلمات ☐ عدد الطالبات ☐

فئة أخرى ، تذكر : موظف تعليم صيد ، كراميه ، أيل كرام ، حامل

الطرق الاحتاطيه المستخدمه في البحث ، ان وجدت :

فان كراميه كراميه

|                                                                 |                   |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------|
| اسم الباحث أو الباحثة : محمده سعود محمود                        |                   |
| المؤهل الدراسي : حاليه في كراميه جسر التخصص : اذرنه وظيفه زيريه |                   |
| جهة العمل : صيد ، تعليم كراميه                                  |                   |
| الوظيفة التي يشغلها : معلمة                                     |                   |
| المنوان : ليريه ١٤٣ / ص . ب : / الرمز البريدي :                 |                   |
| رقم هاتف العمل : ٦٧٥٠                                           | رقم هاتف المنزل : |

x يرجى ارفاق صورة من الاستبانة .

x للاستفسار : يرجى الاتصال بالاداره العامه للبحوث - شعبة الدراسات : ٤٠٤٠٢٦٠