

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة أم القرى
كلية التربية بمكة المكرمة
الدراسات العليا

اجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد إجراء التعديلات المطلوبه

الاسم رباعي : ثناء اسعد درويش مفتي . الكلية : التربية . القسم : ادارة تربويه وتخطيط
الأطروحة مقدمة لنيل درجة : الماجستير التخصص : ادارة تربويه وتخطيط
عنوان الأطروحة : ابرز العوامل المؤثرة في صنع القرار الاداري المدرسي لدى مديرات
المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة .

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .. وبعد
فبناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكوره عاليه والتي تمت مناقشتها بتاريخ ٢٥ / ٦ / ١٤١٥ هـ .
بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة وحيث قد تم عمل اللازم .
فإن اللجنة توصي بأجازة الأطروحة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة أعلاه .
والله الموفق ..

أعضاء اللجنة

المشرف :

الاسم : د/ محمد معيض الوديناني

التوقيع :

مناقش من داخل القسم :

الاسم : د/ عبدالله محمد الحميدي

التوقيع :

مناقش من خارج القسم :

الاسم : د/ زهير احمد علي الكاظمي

التوقيع :

يعتمد :

رئيس قسم الاداره التربويه والتخطيط

د/ سعد عبدالله بردي الزهراني



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

١٤٢٦

**أبرز العوامل المؤثرة في
صنع القرار الإداري المدرسي
لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية
بمدينة مكة المكرمة**



إعداد الطالبة
ثناء أسعد درويش مفتي

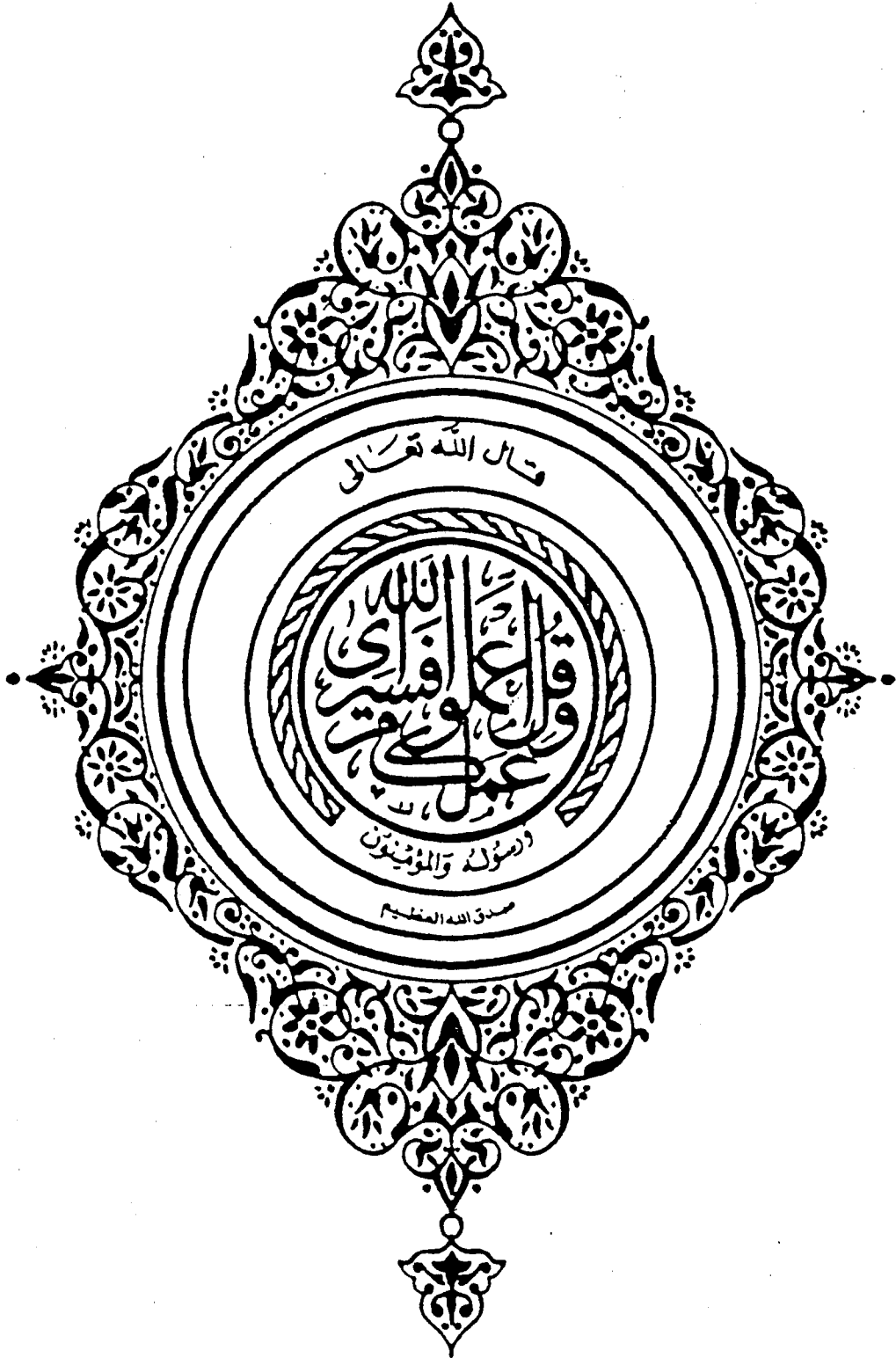
إشراف

الدكتور / محمد بن معيض بن جويعد الوديناني

رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط
متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط
كلية التربية - مكة المكرمة

الفصل الدراسي الأول ١٤١٥هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بسم الله الرحمن الرحيم

ملخص الدراسة

اسم الباحثة : ثناء أسعد مفتي

عنوان الدراسة : أبرز العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة .

أهداف الدراسة : ١- تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أبرز العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ، كالعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية .

٢- الوصول إلى توصيات يمكن أن تسهم في مساعدة المديرية في عملية صنع القرار .

تصميم الدراسة : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال الاستبانة لجمع المعلومات والتي شملت جميع مديرات المدارس الابتدائية البالغ عددهن (١٠٥) من مديرات مدارس مدينة مكة المكرمة ، وقد استخدمت الباحثة التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين الأحادي واختبار (ت) لتحليل البيانات الخاصة بالدراسة .

أهم النتائج : ١- هناك بعض العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار المدرسي والمتعلقة بالعوامل الشخصية والعوامل التنظيمية والعوامل الاجتماعية .

٢- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات مديرات المدارس للعوامل الشخصية والاجتماعية في صنع القرار المدرسي لدى مديرات المدارس الابتدائية حيث يتأثر القرار المدرسي بالعوامل الشخصية أكثر من العوامل الاجتماعية .

٣- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات مديرات المدارس للعوامل التنظيمية والاجتماعية حيث يتأثر القرار المدرسي لديهن بالعوامل التنظيمية أكثر من العوامل الاجتماعية .

٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس الابتدائية وفقاً لمؤهلاتهن حيث تتأثر مديرات المدرس الحاصلات على مؤهل دون الجامعي أكثر من المديرات الحاصلات على مؤهلات جامعية فمافوق بالعوامل المؤثرة في عملية صنع القرار المدرسي .

٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية للعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية المؤثرة في عملية صنع القرار المدرسي وفقاً لأعمارهن .

٦- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية للعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية المؤثرة في عملية صنع القرار المدرسي وفقاً لخبراتهم في مجال العمل الإداري .

أهم التوصيات : ١- التأكيد على ضرورة إيجاد التوازن في ممارسة مديرة المدرسة لعملية صنع القرار الإداري المدرسي من الناحية الشخصية والتنظيمية والاجتماعية .

٢ - التأكيد على تحديد العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة بما يعطي مؤشرات واضحة المعالم للعلاقة بين الإدارة المدرسية والبيئة المحيطة بها للاستفادة منها في عملية صنع القرار الإداري المدرسي .

٣- عقد دورات تدريبية مكثفة للمديرات الموجودات حالياً في المدارس الابتدائية .

عميد كلية التربية بمكة

المشرف

الطالبة

الإسم : د. عبدالعزيز خياط

الإسم : د. محمد بن معيض الوديناني

الإسم : ثناء أسعد مفتي

التوقيع :

التوقيع :

التوقيع :

(ب)

الإهداء

إلى كل نبض تدفق حباً وحناناً ورعايةً في رحلة بحثي
المضنية بين صفحات المراجع وسطور الكتب ..

إلى الجفون التي ضمت قلقي وخوفي وسهري المتواصل
مع رحلة المعرفة وأحاطتني بطمأنينتها وثقتها
وحبها المتدفق الدائم ..

إلى شموع اتقدت في ليالي الظلمة تضيء لي طريق آمالي
وتطلعاتي ورسمت لها وبها مستقبل أيامي ..

أقدم لحبكم وحنانكم ورعايتكم صفوة فكري وخلاصة
تجاربي هدية متواضعة تقديراً وعرفاناً بجميلكم
وتعبيراً صادقاً لما أكنه لكم من عميق المشاعر ..

ثناء

شكر وتقدير

سبحان الذي علم بالقلم ، علم الإنسان ما لم يعلم ، فكانت اقرأ أول أمر ينزل من السماء على النبي الخاتم والمهدي والمصلح صلى الله عليه وسلم ، والذي ورد عنه عليه الصلاة والسلام في حديث شريف له :
« من سلك طريقاً يبغني فيه علماً سهل الله له طريقاً إلى الجنة » . .
ولقد حباني المولى جلت قدرته نعماً جزلاً فسخر لي ولسواي أساتذة أجلاء ألوا على أنفسهم تذليل كل الصعوبات والعقبات ونحن ننهل من علم هذا الصرح العظيم ونغب من مناهله الفياضة .

وأنتي حين أذكر هذا أتذكر بكل العرفان والتقدير كل فرد قدم لي الإرشاد والتوجيه وساهم في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود وأخص بالشكر والتقدير أستاذي الفاضل سعادة الدكتور / محمد بن معيض الوديناني ، لما بذله من جهد ورعاية لهذه الرسالة في جميع مراحلها مما غرس في نفسي الأمل والطموح والتصميم لإنجازها .

كما أتوجه بالشكر والامتنان للأستاذين الفاضلين سعادة الدكتور عبدالله الحميدي وسعادة الدكتور زهير الكاظمي اللذين تفضلاً مشكورين بالموافقة على قبول مناقشة هذه الدراسة .
فبارك الله فيهم وأثابهم وسدد خطاهم وخطانا أجمعين إنه نعم المولى ونعم المجيب .

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين ، ،

الباحثة

(د)

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الفصل الأول :
٢	- تمهيد .
٥	- مشكلة الدراسة .
٦	- أهداف الدراسة .
٦	- تساؤلات الدراسة .
٧	- أهمية الدراسة .
٨	- حدود الدراسة .
٨	- مصطلحات الدراسة .
	الفصل الثاني :
١١	- (الإطار النظري للدراسة)
١٢	تمهيد
١٣	الإدارة المدرسية (المفهوم - الأهداف)
١٤	مديرة المدرسة (المهام والمسئوليات)
١٧	مفهوم القرار الإداري
١٩	مراحل بناء القرار الإداري
٢٣	أنواع القرارات
٣٣	طبيعة القرارات المدرسية

قائمة المحتويات

٣٧	العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري
٤٣	- الدراسات السابقة
٥٠	خلاصة الدراسات السابقة
	الفصل الثالث :
	(إجراءات الدراسة الميدانية)
٥٣	- منهج الدراسة
٥٣	- مجتمع الدراسة
٥٤	- أداة الدراسة
٥٥	- صدق وثبات الاستبانة
٥٦	- الإجراءات التي تمت لجمع المعلومات
٥٧	- الأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل
	الفصل الرابع :
	(تحليل البيانات)
٥٩	- مقدمة

(و)

قائمة المحتويات

٦٠	- تحليل البيانات وفقاً لتساؤلات الدراسة
٦٤	- إجابة السؤال الأول
٦٧	- إجابة السؤال الثاني
٧٠	- إجابة السؤال الثالث
٧٣	- إجابة السؤال الرابع
٧٦	- إجابة السؤال الخامس
٨٤	- خلاصة النتائج
	الفصل الخامس :
	(النتائج والتوصيات)
٨٩	- نتائج الدراسة
٩٣	- التوصيات
٩٥	- المراجع
١٠٢	- الملاحق

(ز)

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
١	الاستمارات الموزعة والمعادة والمستبعدة .	٥٦
٢	التكرارات والنسب المئوية لمديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية حسب مؤهلاتهن العلمية .	٦٠
٣	التكرارات والنسب المئوية لمديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية حسب أعمارهن .	٦٠
٤	التكرارات والنسب المئوية لمديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية حسب سنوات الخبرة في العمل .	٦١
٥	التكرارات والنسب المئوية لمديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية حسب عدد الفصول الدراسية بالمدرسة .	٦٢
٦	التكرارات والنسب المئوية لمديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية حسب عدد الطالبات بالمدرسة .	٦٢
٧	التكرارات والنسب المئوية لمديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية حسب عدد المعلمات بالمدرسة .	٦٣
٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرات على العبارات الخاصة بالبعد الشخصي مرتبة تنازلياً طبقاً للمتوسط الحسابي .	٦٥
٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرات على العبارات الخاصة بالبعد التنظيمي مرتبة تنازلياً طبقاً للمتوسط الحسابي .	٦٨

(ح)

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرات على العبارات الخاصة بالبعد الاجتماعي مرتبة تنازلياً طبقاً للمتوسط الحسابي .	٧١
١١	اختبار (ت) يوضح الفروق بين متوسطات استجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية للعوامل الشخصية والتنظيمية .	٧٣
١٢	اختبار (ت) يوضح الفروق بين متوسطات استجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية للعوامل الشخصية والاجتماعية .	٧٤
١٣	اختبار (ت) يوضح الفروق بين متوسطات استجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية للعوامل التنظيمية والاجتماعية .	٧٤
١٤	اختبار (ت) يوضح الفروق بين متوسطات استجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية الحاصلات على مؤهل دون الجامعي والحاصلات على مؤهل جامعي فما فوق بالنسبة للعوامل الشخصية .	٧٦
١٥	اختبار (ت) يوضح الفروق بين متوسطات استجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية الحاصلات على مؤهل دون الجامعي والحاصلات على مؤهل جامعي فما فوق بالنسبة للعوامل التنظيمية .	٧٧

(ط)

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
١٦	اختبار (ت) يوضح الفروق بين متوسطات استجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية الحاصلات على مؤهل دون الجامعي والحاصلات على مؤهل جامعي فما فوق بالنسبة للعوامل الاجتماعية .	٧٨
١٧	اختبار (ت) يوضح الفروق بين متوسطات استجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية للعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية وفقاً للمؤهل العلمي .	٧٨
١٨	اختبار (ت) يوضح الفروق بين متوسطات استجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية اللاتي تكون أعمارهن أقل من ٤٠ سنة واللاتي تكون أعمارهن ٤٠ سنة فأكثر بالنسبة للعوامل الشخصية .	٧٩
١٩	اختبار (ت) يوضح الفروق بين متوسطات استجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية اللاتي تكون أعمارهن أقل من ٤٠ سنة واللاتي تكون أعمارهن ٤٠ سنة فأكثر بالنسبة للعوامل التنظيمية .	٨٠
٢٠	اختبار (ت) يوضح الفروق بين متوسطات استجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية اللاتي تكون أعمارهن أقل من ٤٠ سنة واللاتي تكون أعمارهن ٤٠ سنة فأكثر بالنسبة للعوامل الاجتماعية .	٨١

(ي)

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
٢١	اختبار (ت) يوضح الفروق بين متوسطات استجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية للعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية وفقاً للعمر .	٨١
٢٢	تحليل التباين لاستجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية للعوامل الشخصية في صنع القرار المدرسي وفقاً لخبراتهم في العمل الإداري .	٨٢
٢٣	تحليل التباين لاستجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية للعوامل التنظيمية في صنع القرار المدرسي وفقاً لخبراتهم في العمل الإداري .	٨٢
٢٤	تحليل التباين لاستجابات مديرات المدارس للعوامل الاجتماعية في صنع القرار المدرسي وفقاً لخبراتهم في العمل الإداري .	٨٣
٢٥	اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات إجابات مديرات المدارس وفقاً للخبرة في العمل الإداري بالنسبة للعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية .	٨٣

(ك)

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	م
١٠٣	ملحق رقم (١) خطاب عميد كلية التربية بجامعة أم القرى لمدير تعليم البنات بمكة المكرمة .	١
١٠٥	ملحق رقم (٢) الاستبانة في صورتها النهائية .	٢
	ملحق رقم (٣) بيانات المدارس الابتدائية بمنطقة مكة	٣
١١٤	المكرمة للعام الدراسي (١٤١٣/١٤١٤هـ) .	

الفصل الأول

تمهيد

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

تساؤلات الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تمهيد :

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين . . . وبعد

يتعرض كل فرد في مسيرة حياته إلى مواقف عديدة تستدعي اتخاذ عددٍ من القرارات لتسيير أمور حياته وتوجيهها الوجهة السليمة والبناء المحققة لأهدافه ، وينطبق هذا القول على وضع الفرد في دوائر حياته متمثلة في الأسرة أو الجماعات التي ينتمي إليها أو المنظمات التي يعمل فيها .

وتتعاظم مسئولية الفرد كلما كانت آثار القرارات التي يتخذها تنعكس على عدد أكبر من الناس ، لذا فإن الفرد الذي يضطلع بمهمة صناعة القرارات واتخاذها في أية مؤسسة لا بد وأن تتوفر لديه العديد من الخبرات والقدرات والصفات الشخصية والمؤهلات العلمية التي تساعد في دراسة أبعاد وجوانب المشكلات التي تواجهه في مجال العمل ، وفي توظيف قدراته ومهاراته في اتخاذ القرارات الصائبة .

ومما لا شك فيه أن قدرة المسئول في منظمة ما على اتخاذ القرار ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوضوح الأهداف التي تعمل المنظمة من أجل تحقيقها والتي تساعد في تحديد أبعاد المشكلات التي يواجهها ، وفي مدى توفر العديد من البدائل المتاحة التي تمكن المسئول أن يختار من بينها البديل الأمثل من حيث التكلفة أو الوقت أو الجهد . كما أنه يجدر الإشارة إلى أن هناك أساليب حديثة في اتخاذ القرارات تتمشى مع الاتجاهات الجديدة في مجال الإدارة من حيث ضمان التوازن بين

المشاركة في اتخاذ القرارات وبين عدم التضحية بموارد المنظمة وتحقيق المصلحة العامة وتفضيلها على المصالح الشخصية . «خاطر ، بدون تاريخ ، ص ١٥٢»

وقد اهتم علماء الإدارة اهتماماً بالغاً بدراسة عملية صنع القرار الإداري باعتباره أهم الأدوات التي يستخدمها القادة الإداريون في جميع المستويات لتحقيق الأهداف العامة والتنظيمية . ويرى البعض أن عملية صنع القرارات واتخاذها هي من صميم العمل الإداري وعنصر أساسي من العناصر وثيقة الصلة بوظيفة القيادة . كما يرى بعض العلماء أن عملية صنع القرار الإداري هو في الحقيقة جوهر علم الإدارة ، بل هي تعبر في أهميتها وحيويتها عن وظائف الإدارة الأساسية ، والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة ، وعلى ذلك ينبغي ألا ينظر لعملية صنع القرار الإداري على أنها مجرد إجراء شكلي للبت في الأمور ، أو حسم المشكلات أو أنها وسيلة للاختيار بين الحلول المتمثلة في البدائل المختلفة فحسب ، ولكن على أنها أداة للتجديد والابداع ، والابتكار ، ووسيلة للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات وتغيير اتجاهاتهم وتوجيههم للعمل من أجل الصالح العام ، وتحقيق الأهداف التي تنطوي عليها سياسة المنظمة .

وتتأثر عملية صنع القرار بظروف المجتمع وأيديولوجيته والسمات الشخصية للقائد الإداري نفسه وإمكانات الأجهزة التنفيذية والاستشارية في المؤسسة التي يعمل فيها ومدى كفاءتها وتعاونها من أجل ترشيد القرارات الإدارية وتكامل عناصرها الفنية والقانونية . وقد أشارت سامية فهمي (١٩٨٦م) إلى أن صنع القرار الإداري يرتكز على ثلاث أسس رئيسية أولها : أن يكون متمشياً مع فلسفة المجتمع وأهدافه ومتفقاً مع السياسة العامة للدولة والسياسة الإدارية واتجاهات الرأي العام حتى يكون صالحاً للتعبير عن الأهداف العامة والأهداف التنظيمية . وثانيها : أن

تتكامل عناصره الفنية ويكون قابلاً للتنفيذ ومتوافقاً مع الظروف التنفيذية للعمل .
 فالقرارات لاتعني شيئاً مالم تجد طريقها إلى عقول وضمائر الذين يكلفون
 بتنفيذها . وثالثها : ألا تتعارض من ناحية الشكل والموضوع مع القوانين واللوائح
 والأنظمة الموضوعية . «سامية فهمي ، ١٩٨٦ م ، ص ٨٦ ، ٨٧»

وإذا كان صنع القرار يحتل هذه الدرجة من الأهمية على كافة المستويات
 والقيادات الإدارية في مختلف المنظمات . فإنه يمثل أهمية قصوى بالنسبة لقيادات
 المؤسسات التعليمية ، ذلك لأن المدرسة ، كمؤسسة تعليمية تربية ، تحظى
 بمكانة رفيعة لدى أفراد المجتمع لإسهامها الفعال مع الأسرة في عملية التنشئة
 الإجتماعية لأبنائها . وعلى ذلك فإن مديري المؤسسات التعليمية مطالبون بصنع
 واتخاذ القرارات الصائبة التي تحقق الأهداف التعليمية والتربية والاجتماعية لتلك
 المؤسسات .

ويواجه مديرو المؤسسات التعليمية عدداً من الصعوبات في عملية اتخاذ
 القرارات ، كما يتعرضون لضغوطٍ عديدة تؤثر بصورة كبيرة على اتخاذ القرارات
 اليومية بالنسبة لهم ، منها مايتعلق باللوائح والأنظمة كضوابط لايجب تجاوزها ،
 ومنها مايتعلق بالطلاب وأولياء الأمور وغير ذلك من الأمور التي تواجه مديري
 المدارس ، مما يجعل وظائف القيادات الإدارية المدرسية تمثل أحد ميادين البحث
 العلمي الذي يهدف إلى استقصاء المشاكل والصعوبات والعوامل المختلفة التي تؤثر في
 صنع القرارات لدى مديري المدارس .

مشكلة الدراسة :

إن عملية صنع القرار واتخاذها من الموضوعات التي اهتم بها العلماء في المجالات المختلفة وذلك لخطورة هذه العملية التي قد لا تقتصر أثارها على الحاضر أو إحداث تغيير في الواقع بل تمتد إلى المستقبل . ويرى البعض أنه على الرغم من أن عملية صنع القرار قد لا تستغرق إلا جزءاً بسيطاً من وقت صانع القرار ، إلا أنها من المهام الجوهرية لعمل المدير في التنظيمات المختلفة «الصباب ، ١٤١٠هـ ، ص ٣٥٨» ، بينما يرى آخرون أن عمل المدير الحقيقي هو عملية مستمرة لاتخاذ القرارات في مواقف العمل المختلفة . ويشير «المعاز ، ١٩٨٤م» إلى أن ما يميز المدير عن غيره من الأعضاء في التنظيم هو صناعة واتخاذ القرارات في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها . ص ١٥٣ .

وانطلاقاً من هذه الحقائق ، فإن عملية صنع القرارات في المنظمات التعليمية تمثل لب العمل المدرسي والمؤثر الحقيقي في كافة جوانبه ، باعتبارها مهمة أساسية من مهام مديري المدارس . ومن المسلم به أن القرارات التي تركز على الكفاءة العلمية والإدارية للمدير وخبرته ، ومهارته ، والتزامه بالضوابط التنظيمية ، وغيرها من العوامل تؤثر تأثيراً إيجابياً وبنّاءاً في العمل المدرسي ، والعكس بطبيعة الحال صحيح .

وقد رأت الباحثة - من واقع ممارستها للعمل القيادي بالمدارس لمدة تزيد عن عشر سنوات - أن هناك عدداً من العوامل المؤثرة في صنع القرار المدرسي لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة . ولما كانت تلك القرارات تتعلق بالمرحلة الأولى من مراحل التعليم في حياة أبنائنا ، وتمثل أسس التربية السليمة في نفوسهم ؛ فقد رأت الباحثة إجراء هذه الدراسة لتحديد أبرز العوامل المؤثرة في

صنع القرار المدرسي ، لما لبعض هذه العوامل من مؤثرات سلبية على صانعي القرار ، وتختلف مصادر تلك المؤثرات كما تختلف درجة تأثيرها على شخصية المدير نفسه .

وعلى ذلك يمكن صياغة المشكلة في السؤال التالي :

(ما أبرز العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة ؟) .

أهداف الدراسة :

إن صناعة القرار هو أساس عمل الإدارة وعملية ضرورية لكي تكون الإدارة فعالة . ولكن هناك من العوامل ذات العلاقة بصانع القرار ومدى تأثيره بها في صنع قراره الإداري ولذلك تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أبرز العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ، كالعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية والوصول إلى توصيات يمكن أن تسهم في مساعدة المديرية في عملية صنع القرار .

تساؤلات الدراسة :

السؤال الرئيسي : « ما أبرز العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ؟ » .

يتفرع عن سؤال الدراسة الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

١ - ما أبرز العوامل الشخصية المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية ؟

- ٢ - ما أبرز العوامل التنظيمية المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية؟
- ٣ - ما أبرز العوامل الاجتماعية المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية؟
- ٤ - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية لدرجة تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية في صنع القرار الإداري المدرسي؟
- ٥ - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية للعوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي (الشخصية والتنظيمية والاجتماعية الأخرى) وفقاً للميزات الشخصية : (الخبرة ، العمر والمؤهل الدراسي) ؟

أهمية الدراسة :

تعتبر هذه الدراسة امتداداً لما قدمه الباحثون من قبل في مجال صنع القرار واتخاذ القرارات على المستوى الإداري لاسيما وأن موضوع اتخاذ القرار هو من أهم العناصر وأكثرها تأثيراً في العملية الإدارية .

وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تسد فجوة في الدراسات التربوية عامة وفي مجال الإدارة المدرسية خاصة حيث تتناول بالبحث أبرز العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي لمديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية . وتحاول هذه الدراسة من خلال النتائج التي تتوصل إليها في صياغة التوصيات اللازمة في هذا المجال ، مما قد يجعل المسؤولين عن التعليم عامة والتعليم الفتاة خاصة يقفون على نتائج

الدراسة التي تمكنهم من اتخاذ موقف واضح نحو سياسة التعليم في مجال الإدارة المدرسية للبنات .

حدود الدراسة :

قامت الباحثة بدراسة لتصورات مديرات المدارس حول أبرز العوامل المؤثرة في صناعة القرار الإداري المدرسي لمديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة وتم تطبيقها خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤١٤ هـ .

مصطلحات الدراسة :

القرار : Decision

وهي تعني البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية . «يس ودرويش ، ١٩٧٥ م ، ص ٢٠١» .

القرار الإداري : Management Decision

يشير (تاننوم وزميلاه Tannenbaum , Weschler & Massarik) بأنه « الاختيار الحذر الدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل السلوكية » . «كنعان ، ١٩٨٥ م ، ص ٨٣» .

ويشير «الساعاتي ، ١٤٠٥ هـ» بأنها « العملية التي تتضمن جميع العوامل المشتركة في عملية اتخاذ القرار سواء أكانت هذه العوامل إجتماعية أو سياسية أو ثقافية ، أي أنها العملية التي تتضمن الإعداد والتحضير والتكوين للقرار بمختلف الحثيات والأسباب » . ص ١٦٤

القرارات المدرسية : School Decisions

هي عبارة عن العملية التي يقوم بها مدير المدرسة لاختيار البديل الملائم لمشكلة إدارية معينة ، مهما كانت طبيعة هذه المشكلة ، وتتأثر هذه العملية بمجموعة من العوامل الاجتماعية والتنظيمية والفنية والبيئية ، كما تتضمن عناصر متعددة ، ولها صفات تميزها عن العمليات الإدارية الأخرى .

العوامل المؤثرة : Influential Factors

وتشمل :

أ - العوامل الشخصية : Personal Factors

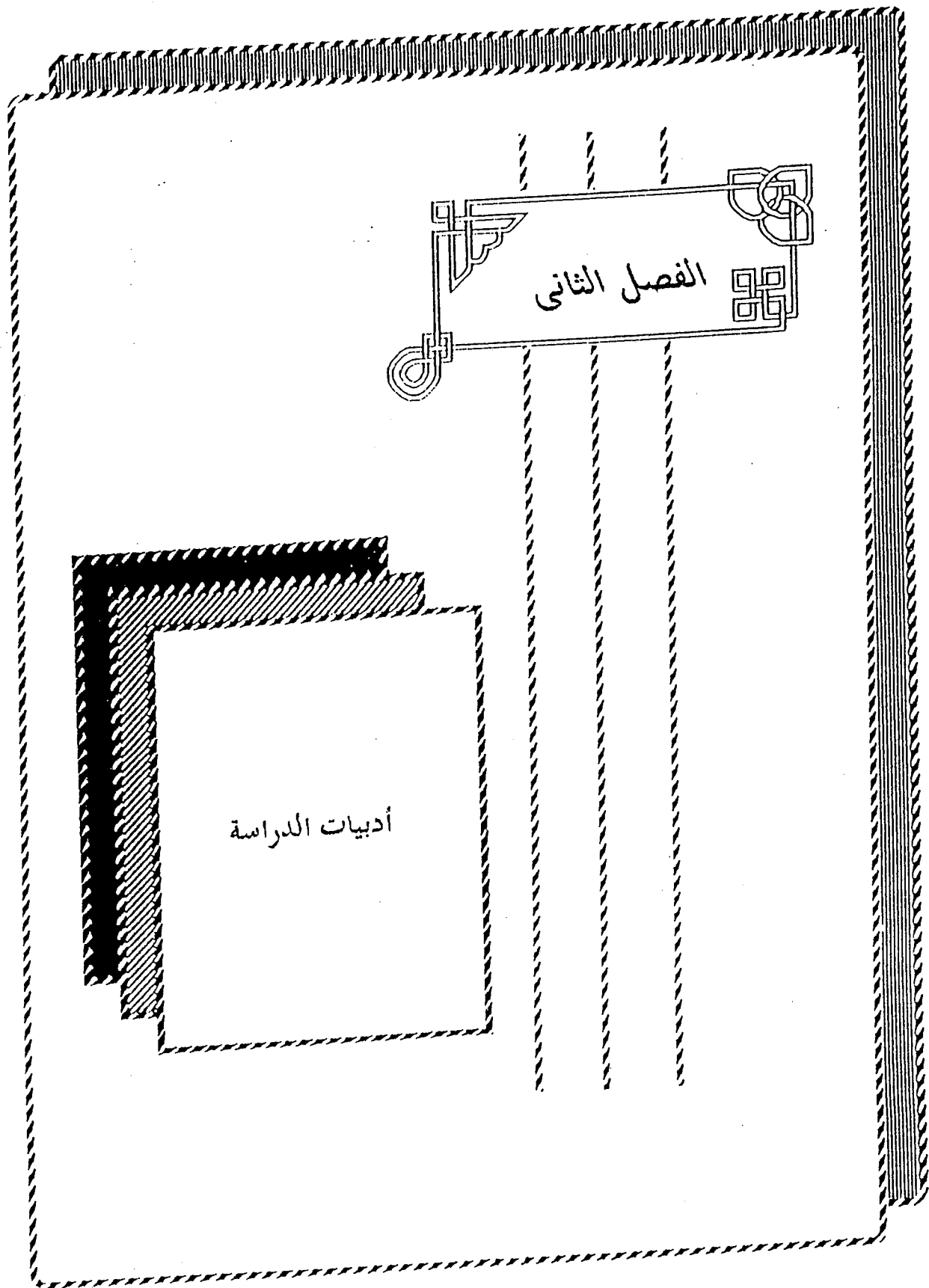
ويقصد بها العوامل التي تتعلق بمديرة المدرسة وسماتها الشخصية وهي مجموعة متفاعلة من العوامل الجسمية الصحية والعوامل العقلية المعرفية والنفسية الإنفعالية والاجتماعية الأخلاقية المتعلقة بشخصية المديرة .

ب - العوامل التنظيمية : Organizational Factors

ويقصد بها النظم والقوانين واللوائح والتعميمات الصادرة من الرئاسة العامة لتعليم البنات والتي تنظم سير العمل المدرسي لتحقيق أهداف المدرسة .

ج - العوامل الاجتماعية : Social Factors

ويقصد بها العوامل التي تتعلق بالمدرسة كمركز إشعاع في البيئة والتفاعل بينها وبين التنظيمات الاجتماعية الرسمية منها وغير الرسمية والنظم والأعراف والقيم السائدة بالمجتمع .



الفصل الثاني

أدبيات الدراسة



محتويات الإطار النظري والدراسات السابقة :

- تمهيد .

أولاً :

- الإدارة المدرسية .
- (المفهوم والأهداف) .
- مديرة المدرسة .
- (المهام والمسئوليات) .

ثانياً :

- القرار الإداري .
- (المفهوم) .
- مراحل بناء القرار الإداري .
- أنواع القرارات الإدارية .
- طبيعة القرارات المدرسية .
- العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري .

ثالثاً :

- الدراسات السابقة .
- خلاصة الدراسات السابقة .

الإطار النظري :

تمهيد :

مما لا شك فيه أن عملية اتخاذ القرارات هي أهم عناصر الإدارة التعليمية بمستوياتها الثلاث المركزي واللامركزي والإجرائي ، وأن أي تطوير أو إصلاح للإدارة التعليمية يرتبط أساساً بمدى إمكان الوصول إلى اتخاذ أفضل القرارات التربوية المختلفة ، ومن ثمّ يصبح الاهتمام بتحسين عملية اتخاذ القرارات وترشيدها هو في واقعه اهتمام بتطوير وتنمية الإدارة التعليمية .

وإذا نظرنا إلى الإدارة المدرسية نجد أن نجاح مديرة المدرسة في إدارتها يقاس دائماً بقدرتها وكفاءتها في إصدار القرارات الجيدة والفعّالة بكل ما يتعلق بشئون المدرسة بصفة خاصة ، والعملية التعليمية بصفة عامة . لاسيما وأن عملية اتخاذ القرارات تمثل أكبر مسؤوليات مديرة المدرسة وأخطرها ، خاصةً تلك التي تُبنى عليها مراحل سير العمل داخل المدرسة .

لذا يكون مدى إمكانية مديرة المدرسة في اتخاذ القرارات الصائبة التي تحقق الأهداف المرجوة منها هي الفيصل في الحكم على نجاح المديرة في وظيفتها أو فشلها .

وبما أن الدراسة الحالية تركز على مناقشة أبرز العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية بمدينة مكة المكرمة ، رأت الباحثة أن تذكر بعض الجوانب المحيطة بالموضوع من الناحية النظرية فيما يتعلق بموضوع القرارات ومراحل اتخاذها والعوامل المؤثرة فيها ، بالإضافة إلى إعطاء فكرة موجزة عن الإدارة المدرسية ومهام مديرة المدرسة الابتدائية والعوامل المساعدة في نجاح مديرة المدرسة في أداء مهمتها .

أولاً : الإدارة المدرسية :

المفهوم والأهداف :

لقد تعددت آراء المهتمين بقضايا الإدارة والتربية لتعريف مفهوم الإدارة المدرسية وأهدافها . ومهما اختلفت التعريفات في الأسلوب نجد أن المضمون واحد .
فقد عرفها سليمان (١٩٨٩م) بأنها « الكيفية التي تُدار بها المدارس ، حتى يمكن تحقيق أهدافها ، من أجل إعداد أجيال ناشئة نافعة لأنفسهم ومجتمعهم » . ص ٤١

كما تعرف الإدارة المدرسية بأنها محصلة عمليات التعاون والمشاركة بين مجموعة الأفراد الذين يكونون مجتمع المدرسة بدءاً بالمدير المسئول ومساعديه من إداريين وموظفين وأساتذة ، أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية بالمدرسة ، إضافةً إلى كل ما يوجد بالمدرسة من طلاب وإمكانات مادية وبشرية وما يحيط بها من مؤثرات طبيعية وتربوية واجتماعية داخلية وخارجية ، وما ينتج من تفاعل هذه العوامل والمؤثرات مجتمعة على وظائف وأعمال وقرارات الإدارة المدرسية .

وكما هو معروف أن مفهوم الإدارة المدرسية القديم الذي كان يعتمد على مجرد تلقين الأفراد المناهج المقررة وتنفيذها وإعداد الجدول المدرسي ومتابعة سير الأمور المدرسية شكلاً وليس مضموناً ، تغير في العصر الحديث نتيجة لتغير النظرة إلى المدرسة بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة كرد فعل للدراسات التي قام بها علماء الإدارة والتربية ، وقد أصبحت مهام الإدارة المدرسية ووظائفها أوسع وأشمل وأخذت على عاتقها تنمية النواحي الجسمية والعاطفية والروحية والاجتماعية والسلوكية للأفراد ، عن طريق الربط بين المدرسة والمحيط الخارجي من جهة ، وعن طريق دراسة المناهج المقررة دراسة علمية عميقة تربطها بالواقع ، ومحاولة

التغلب على الصعوبات والمشكلات التي يواجهها الأفراد داخل وخارج المدرسة حتى يتمكنوا من مواجهة متطلبات واحتياجات المجتمع ويتفاعلون معها .

ولقد اعتبر «الدويك ، د . ت» الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التربوية وصورة مصغرة لتنظيماتها ، يشرف على إدارتها مدير معد إعداداً خاصاً يملك مهارات متميزة تمكنه من القيام بالمهام والمسئوليات المرتبطة بهذه الوظيفة .

لذلك كان هناك مجموعة من الشروط اللازمة كي تنجح إدارة المدرسة في أداء رسالتها ، حيث أنه يجب أن تكون إدارة موضوعية ، تتصف بالمرونة والتجديد والجدية دون قصور أو مغالاة ، حتى تتمكن من صناعة القرارات المتعلقة بنظام العمل في المدرسة بأسلوب صحيح ودقيق ، بالإضافة إلى إلمام مديرة المدرسة الشامل والكامل لأهداف المرحلة التعليمية المسئولة عنها وخصائص أفرادها ومناهجها المقررة كي تستطيع التغلب على صعوبات العمل داخل المدرسة ، ومن ثمّ احتياجات المجتمع الخارجي ومشكلاته المرتبطة بالمدرسة التي هي جزء أساسي وهام فيه وإيجاد الحلول المناسبة له بأقل جهد وأدنى تكلفة وأقصر وقت ممكن . «الدويك ، د . ت»

مديرة المدرسة :

تتولى مديرة المدرسة باعتبارها رأس الجهاز الإداري والفني العديد من المسئوليات والمهام لتحقيق الوظيفة التعليمية والتربوية للمدرسة ، وذلك لأهمية المدرسة كمؤسسة في حياة الأفراد والمجتمعات .

وتعتبر مديرة المدرسة المسئول الأول عن تحقيق أهداف هذه المؤسسة الحيوية ، لذا لا بد أن تتوافر فيها شروط ومواصفات معينة كي تتمكن من القيام بواجباتها المكلف بها ، ويلخص «الدويك ، د . ت ، ص ٢٠٢» هذه الشروط في :

- ١ - المؤهل العلمي .
- ٢ - تقارير الأداء الوظيفي .
- ٣ - عدد سنوات الخبرة .
- ٤ - المقابلة الشخصية .

بالإضافة إلى بعض الشروط التي لا بد أن تكون متوفرة في شخصيتها من حيث المظهر العام والسلوك إلى جانب الصفات المهنية والقدرات العقلية .

ولقد اتفق معظم المشتغلين بأمور التربية والتعليم (مصطفى وآخرون ، ١٩٨٩م) على تصنيف مهام ووظائف مديرة المدرسة على النحو الآتي :

- ١ - المسئوليات والمهام الإدارية :
وهي التي تتعلق بالحفاظ على سلامة المبنى المدرسي ومتابعة أحوال الطالبات والعاملات وإعداد الجدول الدراسي وتوفير الكتب وأعمال الامتحانات والإشراف على الدوام وإيجاد الحلول اللازمة للمشكلات وغيرها من الأمور الإدارية . ص ٢٣
- ٢ - المسئوليات والمهام الفنية داخل المدرسة :
وهي عبارة عن عملية الإشراف الفني على أعضاء هيئة التدريس ومتابعة تنفيذ المنهج الدراسي وتقييمه . ص ٥٢
- ٣ - مسئوليات ومهام خارج حدود المدرسة :
وتشمل علاقات مديرة المدرسة مع المسئولين عن الإدارات التربوية والمجتمع الخارجي . ص ٢٤

وتلك المسئوليات والمهام تحتم على مديرة المدرسة القيام بعملية التخطيط للبرنامج الشامل للمدرسة منذ بداية العام الدراسي بالتعاون مع معلمات وإداريات وموظفات المدرسة في ضوء التعليمات الصادرة من الجهات المختصة في كل مايتعلق بشئون المدرسة من مقررات دراسية ووسائل تعليمية ومعامل وفصول دراسية إضافةً إلى برامج النشاط الثقافي والاجتماعي على أن تقوم المديرية بالإشراف والمتابعة لعمليات التنفيذ وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المدرسة .

ولقد أورد الحقييل (١٤١٢هـ) تفصيلاً لواجبات مديرة المدرسة الابتدائية بناءً على اللائحة الداخلية الصادرة من الرئاسة العامة لتعليم البنات .

١ - مديرة المدرسة هي المثل الأعلى لموظفاتها وطالباتها في سعة الإطلاع وسمو النفس ، تعمل على إيجاد الجو الصالح لتعليم الفتيات وتنشئهن النشأة السليمة .

٢ - ضرورة إطلاع موظفات المدرسة على جميع التعاميم والنشرات الصادرة من إدارات التعليم وخاصة المستجدات منهن .

٣ - عقد الاجتماعات الدورية مع المعلمات لمناقشة المشكلات التي قد تعترضهن أثناء العمل .

٤ - إعداد ملف خاص بكل معلمة أو موظفة بالمدرسة يشتمل على أهم المعلومات الضرورية عنها .

٥ - الإشراف على أعمال المعلمات في جميع النواحي ورفع التقارير عن المعلمات المقصرات أو المستهترات بالعمل للجهات المختصة .

٦ - توزيع الحصص والجداول على المعلمات بما يتفق مع تعليمات الرئاسة العامة لتعليم البنات وقدرات المعلمات مع متابعة عملية تنفيذ المقررات الدراسية .

٧ - لايحق لمديرة المدرسة إضافة فصل أو ضم فصل إلى آخر إلا بعد الرجوع إلى الجهات المختصة في إدارة التعليم .

٨ - متابعة أحوال الطالبات من حيث الإلتزام بمواعيد الدوام الرسمي ومنع الطالبات من الخروج خلال اليوم الدراسي إلا في حالات الضرورة القصوى وبإذن كتابي من ولي الأمر .

٩ - متابعة تحصيل الطالبات الدراسي .

١٠- تُعفى المديرة من التدريس إذا بلغت فصول المدرسة عشرة فصولاً فأكثر .

«ص ١٠٢ - ١٠٤»

ثانياً : مفهوم القرار الإداري :

لكلمة القرار مفاهيم كثيرة لا بد من تحديد المقصود منها ، فهي تعني في الإنجليزية (Decision) وهي مشتقة من اللاتينية التي تعني البت النهائي لصانع القرار بشأن مايتوجب عليه فعله ليصل إلى النتيجة النهائية التي يتوخاها .

ويعرفه نيجرو، شوهدي في «كنعان ، ١٩٨٥م ، ص ٨٣» بأنه « الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين . . . » . كما يعرفه بعض كتاب العرب بأنه : « مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها . . . » «يس ودرويش ، ١٩٧٥م ، ص ٢٠١» .

ويحدد « برنارد » ، شوهد في « كنعان ، ١٩٨٥م ، ص ٨٣ » مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات اتوماتيكية أو رد فعل مباشر .

ومن مجموع هذه التعريفات للقرار الإداري يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القرار يمكن إجمالها في عنصرين هما : أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق أو أكثر من مسلك لمواجهة . . وأن يختار الشخص (وبإدراك) بين البدائل المتوفرة لديه وهذا معناه أن تكون هناك مشكلة إدارية تتطلب حلاً معيناً وأن يكون هناك حلول متعددة لمواجهة تطرح للنقاش ، ويتم دراستها وتصميمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملاءمة والذي يمكن تنفيذه بأقل تكلفة وأكبر عائد . (المرجع السابق) .

ويشير الشرقاوي (د . ت) إلى أن البانيز (١٩٧٥م) قد عرف القرار على أنه عملية الاختيار من بين البدائل التي يقوم بها مجموعة من الأطراف المشاركة في العمل ، وتتضمن ثلاثة عناصر رئيسية هي : (الاختيار ، البدائل ، والأهداف أو الدوافع) . ص ١١٢

ويمكن القول أن علماء الإدارة الحديثة أكدوا على أن مفهوم عملية صناعة القرار لا تنتهي بمجرد صدوره ، ولكنه عبارة عن عمليات متشابكة ومتلاحقة تبدأ بعملية التصميم وتنتهي بتحقيق الهدف . «عبدالفتاح ، ١٩٨٧م ، ص ٢٢٠» .

ونتيجة لذلك ظهرت مدارس حديثة لتطوير موضوع عملية صنع القرارات وربطها بالطرق الرياضية الكمية وبحوث العمليات . حيث أنه عملية معقدة تتأثر بعوامل عديدة سياسية واقتصادية ونفسية واجتماعية ، وعلى صانع القرار أن يأخذ في

اعتباره مدى تأثير القرارات في أي منظمة بهذه العوامل مجتمعه . «درويش ، ١٩٧٨م» .

وعلى الرغم من أن عملية صناعة القرار في النهاية تصدر عن شخص واحد هو القائد الذي يمثل المرحلة الرسمية النهائية للقرار ، إلا أنها في الحقيقة هي عبارة عن عملية تضامنية تنتج عن جهد الجماعة المشاركة في مراحل الإعداد والتحضير والتكوين التي هي جوهر عملية صنع القرار . «درويش وتكلا ، ١٩٨٠م ، ص ٤٤٧» .
ونستخلص مما تقدم أن عملية صنع القرار هي السبيل للقيام بجميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق واتصال ورقابة وتشمل جميع الجوانب الإنسانية والاجتماعية والسيكولوجية للأفراد والمجموعات في التنظيم .

مراحل بناء القرار الإداري :

تستوجب عملية صناعة القرار من المدير دراية تامة وإلماماً شاملاً بالمراحل التي يمر بها صنع القرار مهما تنوعت المشكلات أو تباينت وجهات النظر بين متخذي القرارات .

ويشير شيحا (١٩٨٤م ، ص ص ٣٤٧ ، ٣٤٨) إلى أن عملية صنع القرار رغم تباين أهمية القرارات والجهد الذي يقوم به صانعوا القرار فإنها تمر بمراحل أربع هي :

مرحلة تشخيص المشكلة ، ومرحلة البحث عن البدائل ، ومرحلة تقييم البدائل ، ومرحلة الاختيار من بين البدائل إلى اختيار البديل الأمثل .

ويتفق علاقي (١٤٠٢هـ) مع شيحا على أن اتخاذ القرار يمر بأربع مراحل هي :
مرحلة التعريف بالمشكلة وتحديدها ، مرحلة تحديد البدائل والحلول الممكنة ،

مرحلة تقويم البدائل ، أي مقارنة نتائجها ، وأخيراً مرحلة الاختيار للبدائل الأمثل أو الحل الأمثل .

أما درويش وتكلا (١٩٨٠ م) فيروا أن مراحل صنع القرار تتمثل في خمس مراحل هي : تحديد المشكلة ، والحصول على البيانات والمعلومات اللازمة ، ودراسة الإحصاءات والبيانات ، واتخاذ القرار ، وأخيراً متابعة وتقويم القرار .
ص ٤٥٣ ، ٤٦٨

ويتفق ديموك (١٩٥٨ م) إلى حدٍ كبيرٍ مع درويش على أن مراحل صنع القرار تتمثل في خمس مراحل هي : تحديد المشكلة ، وتحليل المشكلة ، وتعريف الحلول البديلة ، وتقرير أفضل الحلول ، ثم إصدار القرار . «يس ودرويش ، ١٩٧٥ م ، ص ٢١٨»

وقد صنف العساف (١٩٨٣م) مراحل صنع القرار إلى مرحلتين رئيسيتين هما :
أولاً : مرحلة صنع القرارات والتي تتضمن مرحلة تحديد المشكلة وتحليلها وتحديد البدائل وتقييمها .

ثانياً : مرحلة اتخاذ القرار وإصداره وتتضمن ثلاث مراحل فرعية هي مرحلة دراسة البدائل وتقييماتها المختلفة ، ثم مرحلة الاختيار لأحد هذه البدائل وإصدار قرار نهائي يتضمنها ، وأخيراً مرحلة المناسبة والتقويم لعمليات التنفيذ .

أما كنعان (١٩٨٥م) فقد صنف خطوات ومراحل اتخاذ القرارات الإدارية بشكل أكثر تفصيلاً وأوضحها كمايلي : تشخيص المشكلة محل القرار ، وتحليل المشكلة محل القرار ، وإيجاد بدائل لحل المشكلة ، وتقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة ، واختيار الحل الملائم للمشكلة ، ثم متابعة تنفيذ القرار . ص ١١٣ ، ١١٤

وبناءً على ماتقدم من عرض وتصنيف لمراحل صنع القرار الإداري ، ترى

الباحثة أن هناك تماثلاً بين تلك التصنيفات على الرغم من بعض الاختلافات الطفيفة الناتجة عن عمليات دمج المراحل أو تصنيفها ، وعلى ذلك يمكن الأخذ بالتصنيف الأكثر تفصيلاً والخاص بمراحل صنع القرار التي حددها العساف (١٩٨٣م) وكنعان (١٩٨٥ م) .

أولاً : تشخيص المشكلة محل القرار :

ويقصد بذلك دراسة المشكلة بعمق ومحاولة التوصل إلى معرفة أسباب وجودها والدوافع التي أدت إلى ظهورها وماتج عنها . ولذلك يجب على المدير متخذ القرار أن يقوم بتحليل المشكلة تحليلاً دقيقاً ومعرفة أبعادها وأهم العوامل المؤثرة فيها ، وتحديد الهدف الذي يريد الوصول إليه مع عدم التركيز على إيجاد الحلول السريعة التي قد تؤدي إلى التشخيص الخاطيء أو الحل غير المناسب .

ثانياً : تحليل المشكلة محل القرار :

ونعني بها تحديد طبيعة وحجم المشكلة ومدى تعقدها وهل هي مشكلة تنظيمية أم فنية أو سلوكية ، أو هي مشكلة طارئة ، أم متكررة ، بالإضافة إلى تحديد المعلومات والبيانات المتوفرة بصورة دقيقة ومختصرة عن طبيعة العوامل المؤثرة والمسببة للمشكلة مع الاستعانة بأراء المستشارين والمختصين .

ثالثاً : إيجاد بدائل لحل المشكلة :

ويعني ذلك التوصل إلى حل بديل ضمن مجموعة البدائل المتاحة أمام المدير متخذ القرار لحل المشكلة المطروحة ومعنى آخر هو اقتراح يمكن أن يطبق كقرار

يتخذ ، إلا أنه يظل في قائمة الإنتظار مع البدائل الأخرى لتوضيح أفضل اقتراح لحل المشكلة . لذا يجب على المدير متخذ القرار أن يأخذ في الاعتبار توفر إمكانيات تنفيذه دون البدائل الأخرى وأن يراعي فيه الأحداث غير المتوقعة لحدوث بعض الاضطرابات داخل المنظمة أو خارجها ، أو صدور قوانين وأنظمة جديدة أو تعديل أو إلغاء أنظمة قديمة ، بالإضافة إلى مراعاة ظروف البيئة الداخلية والخارجية .

رابعاً : تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة :

وتعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الصعبة من مراحل عملية اتخاذ القرار ، إذ تعني اختيار الحل المناسب من بين عدة بدائل متاحة ، ولكل حل مزاياه وعيوبه التي قد لا تظهر إلا عند تنفيذ الحل مستقبلاً ، وهنا يجب على المدير متخذ القرار إجراء الموازنة بين الخسائر والمكاسب التي يتوقع حدوثها من عملية تنفيذ البديل والآثار الملموسة التي يمكن قياسها بالأساليب الرياضية والإحصائية كعدد ساعات العمل ، وكفاية الإنتاج وجودته ، والعناصر غير الملموسة كرفع الروح المعنوية للعاملين ومدى توفر الخدمات التعليمية والطبية والتي لا يمكن قياسها وانعكاساتها على الأفراد والجماعات داخل المنظمة وخارجها ومدى ملائمة الوقت والظروف للأخذ بهذا البديل ، ومدى استجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديل حتى يمكن ضمان تنفيذه ، لذا يجب على المدير متخذ القرار بذل جهده لتحديد جميع العناصر المؤثرة في عملية تقييم البديل وترتيبها وتصنيفها والمقارنة بينها في ضوء الآثار والنتائج المترتبة عليها .

خامساً : اختيار الحل الملائم للمشكلة :

وفي هذه المرحلة يجب على المدير متخذ القرار أن يكون على قدر من الكفاءة في عملية تحديد الحل الأمثل الملائم للمشكلة في ضوء أهداف التنظيم ومحيطه . وأن يكون القرار لتحديد البديل الأفضل ناتج عن عملية المفاضلة والمقارنة الدقيقة بين البدائل المتاحة والتي تم تقريرها ، دون التأثير بالمصلحة الذاتية أو الاتجاهات الشخصية ، وأن يراعى البديل الذي يحقق أفضل النتائج بأقل تكلفة وجهد ممكن ، وفي حدود الإمكانيات والموارد المتاحة ، وأن يكون الحل المختار للمشكلة في الوقت المناسب لحدوثها .

سادساً : متابعة تنفيذ القرار :

بعد عملية تحديد البديل الأمثل ، يتحتم على المدير متخذ القرار متابعة عملية تنفيذه من قبل الآخرين والتي تمكنه من تذليل الصعاب والمشاكل التي قد تظهر أثناء عملية التطبيق ، والتأكد من أن عملية تنفيذ القرار تتم وفقاً لأهداف الخطة المرسومة ، وفي حدود التعليمات والقواعد الموضوعية ، وبذلك يتمكن المدير متخذ القرار من أن يتخذ الإجراءات التي يراها مناسبة نحو القرار بإلغائه أو تعديله جزئياً أو كلياً أو الإصرار عليه كما هو مع التأكد من ضمان تنفيذ ما يراه محققاً لأهداف المنظمة الداخلية والخارجية .

أنواع القرارات :

تنقسم القرارات من حيث أنواعها إلى العديد من التقسيمات وذلك وفق لمعايير متعددة ، ونجد أن تيس ودرويش (١٩٧٥م) قد صنفا القرارات وفقاً للتالي :

أ - قرارات بحسب درجة أهميتها وعموم شمولها : فهناك القرارات الاستراتيجية التي تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها الأساسية وسياساتها الرئيسية ، وفي المقابل توجد القرارات الإدارية محددة الأجل والتي تتعلق بالإجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية .

ب - قرارات وفق معيار طبيعتها : وتنقسم أنواع القرارات في هذا المجال إلى قرارات نظامية وهي التي يتخذها المدير المسئول وفقاً لقواعد النظام الرسمي المقرر والمعلن ، وقرارات شخصية وهي تلك القرارات التي يتخذها المدير في إطار تقديره كفرد . والنوع الأول يمكن فيه التفويض للمستويات الإدارية التالية أما النوع الثاني فلا يتم فيه التفويض .

ج - قرارات بحسب إمكان جدولتها : وتنقسم تلك القرارات إلى قرارات روتينية متكررة لا تمثل حالات مميّزة أو فريدة في نوعها وبالتالي يمكن جدولتها ، وقرارات تتميز بأن موضوعاتها مميّزة وفريدة وغير متشابهة ولا يمكن جدولتها ، ولذلك تستلزم النظر في كل حالة على حدة وفقاً لظروفها وموضوعها وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين .

د - قرارات بحسب محتواها في درجة التأكد : وتنقسم تلك القرارات إلى قرارات بنيت على بيانات دقيقة وكاملة ، وقرارات بنيت على بيانات احتمالية ، وعلى ذلك فالنوع الأول ذو نتائج مؤكدة ، والنوع الثاني ذو نتائج غير مؤكدة . وهذا التقسيم يقوم على أساس نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار والذي أصبح يدرس الآن تحت ما يُعرف بـ « نظرية القرار » والتي تدور أساساً حول المنطق الرياضي للاختيار تحت ظروف عدم التأكد .

هـ - قرارات بحسب الموضوع محل القرار : وتنقسم القرارات وفقاً للموضوع محل القرار إلى قرارات تحدد المشكلات وتضع أولويات بحثها ، أو قرارات للإجراءات والأساليب المناسبة للوصول إلى حلول لمشاكل مقررة أو قرارات تخطيطية تتعلق بتحديد الموارد التي تخصص لمسارات الأفعال اللازمة لحل المشاكل ، وقد تكون قرارات تنفيذية تتعلق بتحديد المسؤولين عن التنفيذ وموعده ومكانه وكيفيته ، وقد تكون قرارات تقييمية تتعلق بقياس الإنجازات ومقارنتها بالاستهدافات المتوقعة .

و - تقسيم بحسب درجة التغيير المطلوبة وتفهمنا لطبيعة الموقف محل القرار والآثار المترتبة عليه .

وهناك تقسيمات أخرى غير ماتقدم مثل التقسيم بحسب المستوى الذي يصنع ويتخذ عنده القرار ، أو بحسب درجة إلحاح الوقت في صناعته واتخاذها ، أو بحسب درجة مايكفينا في الحصول على نتائج منه . فبعض القرارات تستهدف الحصول على الأقصى ، وبعضها الآخر يكفي فيها درجة من النتائج وبعض القرارات نهائية لا يمكن الرجوع فيها وبعضها الآخر يمكن الرجوع فيها أو تعديلها بحسب مقتضيات المواقف الجديدة . إلا أنه من المؤكد أن جميع التقسيمات السابقة هي لتسهيل عملية الدراسة ولا توجد بهذا الشكل في الحياة العملية .

ويقسم عبدالكريم درويش وليلى تكلا (١٩٨٠م) القرارات وفقاً لأنواع المشكلات إلى نوعين :

١ - قرارات تقليدية : وهي التي تتعلق بالمشكلات العادية التي تتصل بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة وتنقسم تلك القرارات بدورها إلى نوعين :

أ - قرارات روتينية : وهي التي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف والإهمال وتوزيع العمل وبالرغم من بساطة مثل هذه القرارات إلا أن لها أهميتها من حيث أن كل قرار اتخذ يمثل سياسة يجب أن تتبع في الحالات المماثلة .

ب - والنوع الثاني من القرارات التقليدية تتصف بأنها متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من سابقتها وأكثر فنية وتفصيلاً وهي تتعلق بالمشكلات التي يوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين وفقاً لمبدأ تقسيم العمل . ففي عمل المنظمات اليومية نجد أن كل رئيس إدارة أو قسم يختص بتصريف الأمور والمشكلات المتصلة بتقدم العمل وسير خطواته ويوليها اهتمامه وعنايته .

٢ - قرارات غير تقليدية أو الحيوية : وهي قرارات تتعلق أساساً بالتخطيط ورسم سياسة العمل والمشكلات التي تعترض الخطط وتنقسم تلك القرارات إلى نوعين الأول : وهي التي تتعلق بالمشكلات الحيوية التي تحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع . ويأخذ هذا النوع في اعتباره الاعتبارات الإنسانية التي يجب أن تتوفر في جو المنظمة لتجعله جواً صحياً خالياً من التوتر والقلق والتي تؤدي إلى تماسك المنظمة وإلى التفهم العميق للأهداف والسياسة والإسهام الفعال في التنفيذ .

والنوع الثاني : يتصل بالمشكلات ذات الأبعاد المتعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد ، ومثل هذه المشكلات لا يمكن مواجهتها بقرار فوري أو بمجرد عقد اجتماع لمناقشتها ودراستها ، وإنما تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية المتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات ومناقشتها . وغالباً ما تكون هذه المشكلات على مستوى قومي وتتصل بتحديد الأهداف والسياسات العامة للدولة .

أما ماير «شوهد في الشرقاوي ، د . ت» فيقسّم أنواع القرارات الإدارية وفقاً لثلاثة معايير هي الجودة والشمول والتشابه :

١ - الجودة : يرى ماير أن القرارات الإدارية يمكن تصنيفها على أساس درجة جودتها وأن كل قرار يعتمد على مجموعتين متميزتين من العوامل هما القبول والجودة وأن تلك العوامل تؤثر في الفاعلية النهائية لأي قرار فالقرار الذي يعتبر مرتفع الجودة ليس من الضروري أن يكون مقبولاً من جانب القائمين بالتنفيذ ، ذلك لأن الإجراءات التي تتبع قد لا تأخذ في الاعتبار الظروف التي يعمل في ظلها العاملون ، فتلك الظروف لا يعلمها سوى القائمين بالعمل أنفسهم ، وهكذا فإن الطريقة المثالية لأداء العمل من وجهة نظر الخبراء لم تكن في الواقع هي الطريقة المثالية بسبب رفض العاملين لها .

ويقترح « ماير » أن يقوم المدير بتحديد درجة الجودة والقبول المطلوبة في

القرار قبل اتخاذه على أن يتم ذلك وفقاً للبدائل التالية :

- القرارات التي تتضمن : جودة مرتفعة / قبول منخفض .
- القرارات التي تتضمن : قبول مرتفع / جودة منخفضة .

- القرارات التي تتضمن : قبول مرتفع / جودة مرتفعة .
- القرارات التي تتضمن : قبول منخفض / جودة منخفضة .

٢ - الشمول : يمكن تصنيف القرارات على أساس مدى عموميتها إلى نوعين هما : التنظيمي والفردى ، والنوع الأول يختص بالموضوعات ذات الطابع العام . الملزم ويطبق على عدد غير محدود من الأفراد ويدخل في هذا النوع القرارات التي تصدرها اللوائح وتفويض السلطات والخطط والسياسات العامة التي تسترشد بها الإدارات المختلفة في المنظمة ، أما النوع الثاني فهي القرارات الفردية وهي تلك القرارات التي تصدر وتوجه إلى فرد واحد أو مجموعة أفراد كالقرارات المتعلقة بالتعيين في الوظائف والترقيات والفصل وغيرها .

٣ - التشابه : وتصنف القرارات على أساس مدى تشابهها إلى نوعين هما : قرارات متكررة وقرارات جديدة . والقرارات المتكررة هي تلك التي تتناول موضوعات روتينية في طبيعتها وفي أسلوب معالجتها وتلك القرارات لا تتطلب جهداً في تكوينها وإصدارها بالإضافة إلى أنها ذات تأثير محدود على عمليات المنظمة ومن أمثلتها القرارات الخاصة بصرف العلاوات الدورية وإصدار البرامج اليومية وغيرها .

أما القرارات الجديدة فهي تلك التي تعالج مشكلات لا يتكرر حدوثها ، مثل هذه القرارات ذات طبيعة استراتيجية وتحتاج إلى أسلوب جديد في معالجتها ، وتتميز هذه القرارات بأن آثارها تبقى في المنظمة لفترة طويلة من الزمن ، كما أن الخطأ فيها يؤدي إلى نتائج خطيرة . «ص ١٣١ - ١٣٣» .

ويرى علاقي (١٩٨٥م) أنه يمكن التمييز بين قرارات إدارية تهدف إلى تحقيق نتائج وأخرى تهدف إلى اتخاذ وسائل . لأن النوع الأول من القرارات يستند إلى الحكم الشخصي للإدارة فيما ترغب تحقيقه من أهداف في كثير من الأحوال . وكثير من هذه الأهداف هي نهايات مطلوبة Ends وليست وسائل .

وبالإضافة إلى تمييز القرارات من حيث النتائج أو الوسائل ، يمكن أيضاً تمييز القرارات بحسب أهميتها ، فالقرارات التي تتخذ في أعلى مستويات التنظيم الإداري تعتبر قرارات حرجة وهي التي تؤثر في المدى البعيد على نجاح الإدارة أو فشلها . وهناك تمييز آخر للقرارات ، فالقرارات التي قد تكون استراتيجية أو قد تكون إدارية أو تشغيلية . وتتطوي القرارات الاستراتيجية على تلك القرارات المتأثرة بالمحيط البيئي الخارجي للمنظمة وعلاقتها التبادلية وهذا النوع من القرارات عادةً ما يتخذ في أعلى المستويات الإدارية ، أما القرارات الإدارية فقد تشمل تلك المتعلقة ببناء الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد مسار العلاقات بين الوظائف وحدود السلطة وترتيب العمل وتنظيمه ، والقرارات التشغيلية هي التي تتعلق بالأساليب التي تؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة لتحقيق الأهداف . كما يمكن التمييز بين نوعين من القرارات وهما قرارات روتينية وقرارات غير روتينية ، والنوع الأول هي قرارات متكررة وتتخذ وفقاً لما هو محدد باللوائح والأنظمة ، أما القرارات غير الروتينية أو غير المتكررة فهي في واقعها قرارات حرجة تتطلب عدة إجراءات قبل اتخاذها وتؤثر تأثيراً عميقاً في المنظمة ، كما أنها تتطلب جهداً كبيراً . ص ١٢١ ، ١٢٢

ويقسم عبدالفتاح (١٩٨٧م) القرارات إلى ثلاثة أشكال أو أنواع هي :

(أ) القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية : ويقصد بالقرارات التنظيمية القرارات

التي يتخذها المدير بصفة الرسمية ، أما القرارات الشخصية التي يتخذها المدير بصفة الشخصية وليس على أساس صفة الرسمية .

(ب) القرارات الأساسية والقرارات الروتينية : وتتميز القرارات الأساسية بأنها تتعلق بالإرتباطات طويلة الأجل وتتطلب الاستمرار بالإضافة إلى استثمارات وموارد مالية ، كما أنها تمثل قرارات هامة للغاية بحيث أن أي خطأ فيها يؤثر تأثيراً خطيراً . أما القرارات الروتينية فهي لا تحتاج إلى تفكير طويل ولها دائماً صفة التكرار كما أن آثارها على التنظيم طفيفة .

(ج) القرارات من حيث جدولتها وعدم جدولتها : قدم هذا التقسيم سيمون وعبر عنها بالجدولة ، ويتجاوب هذا التقسيم مع التقسيم السابق فيما يتعلق بالقرارات الأساسية والقرارات الروتينية ، وتكون القرارات مجدولة حسب ما إذا كانت متكررة وروتينية بحيث يمكن استخدام إجراءات محددة وبحيث لا يمكن النظر إلى كل قرار على أنه حالة فريدة . أما غير المجدولة فهي قرارات أساسية جديدة تتطلب اتخاذ موقف معين بصددها ، فمثلاً قرار التحول من المركزية إلى اللامركزية هي من القرارات غير المجدولة .

وخلاصة القول أنه على الرغم من تعدد التصنيفات لأنواع القرارات وتعدد المعايير التي تقسم على أساسها القرارات ، سواء من حيث أهميتها وشمولها ، كالقرارات الاستراتيجية والتكتيكية ، أو من حيث طبيعتها نظامية ، أو شخصية ، أو من حيث جدولتها ، كالقرارات الروتينية ، والقرارات الفريدة غير المتكررة ، أو من حيث النتائج كالقرارات ذات النتائج المؤكدة ، والقرارات ذات النتائج المحتملة ، أو من حيث الموضوع محل القرار ، أو من حيث تقسيمها إلى قرارات تقليدية وغير

تقليدية ، أو من حيث الجودة والشمول والتشابه أو غيرها من التقسيمات ، يمكننا القول أنه على الرغم من تلك التقسيمات المختلفة إلا أنها تتماثل من حيث المضمون وإن اختلف بعضها عن البعض من حيث التسميات . وعلى سبيل المثال ، فالقرارات الاستراتيجية تمثل في تصنيفات أخرى قرارات غير مجدولة ، أو قرارات في غاية الأهمية ذات تأثير قوي على المنظمة ، وتمثل أيضاً قرارات ذات نتائج مؤكدة مبنية على دراسة واعية وعميقة ودقيقة للبيانات ، كما تمثل أيضاً في تصنيفات أخرى قرارات حيوية . وينطبق ذلك على التصنيفات التي تم عرضها .

وفي ضوء ماسبق ، وبالنظر إلى قرارات مديرة المدرسة الابتدائية باعتبارها المسئولة الأولى عن المدرسة كمؤسسة تعليمية تربوية لها وظيفتها الاجتماعية في إعداد أجيال المستقبل الذين سيتحملون مسؤولية النهضة الاقتصادية والاجتماعية ، فإن القرارات التي تتخذها مديرة المدرسة لها تأثيرها الفعال في سير العملية التعليمية التربوية وفي مدى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها .

وتصنف القرارات التي تتخذها مديرة المدرسة الابتدائية إلى ثلاثة تصنيفات

رئيسية هي : «المصري ، د . ت ، ص ٨٧»

١ - قرارات روتينية (يومية) .

٢ - قرارات تكتيكية .

٣ - قرارات استراتيجية .

ويقصد بالقرارات الروتينية تلك القرارات التي يصفها عبدالفتاح (١٩٨٧هـ) بأنها القرارات التي لا تحتاج إلى تفكير طويل ، ولها دائماً صفة التكرار وتكون آثارها على المدرسة كتنظيم تأثيراً طفيفاً . وتعتمد تلك القرارات على إجراءات ثابتة لا تتغير ، والكثير من تلك القرارات الإدارية في التنظيم لها الطابع المتكرر

الروتيني ، كما يتطلب هذا النوع من القرارات قدراً ضئيلاً من الاستقصاء والتحليل ، كما يمكن تغييرها وتطويرها مع الظروف المتغيرة . ومن أمثلة تلك القرارات ، القرارات التي تتعلق بالمشكلات العادية البسيطة والمتكررة كالقرارات المتعلقة بالحضور والإنصراف والإهمال وتوزيع العمل وهذا النوع من القرارات كما يقرر عبدالكريم درويش وليلى تكلا (١٩٨٠م) يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبتها المديرية والمعلومات المتوفرة لديها .

ويعرف إميل فهمي (١٩٧٩م) القرارات التكتيكية بأنها القرارات الحيوية وهي التي تتعلق بالتخطيط التعليمي والتربوي ورسم السياسة الخاصة بالعمل والمشكلات التي تعترض الخطط . وتلك القرارات تحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع وفي مواجهة هذا النوع تبادر مديرة المدرسة بدعوة العاملين معها والمختصين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة ويطرح الموضوع للبحث وتعرض أبعاده المختلفة . ويسهم المجتمعون بآرائهم وخبراتهم المكتسبة ، ويراعى وضع القواعد السليمة عند عقد الاجتماع وإدارته بحيث تحصل على أكبر قسط من اسهام جميع المشاركين في تقديم المعلومات المتكاملة والدراسة الشاملة لجوانب المشكلة وذلك بإعطاء الأعضاء حرية تامة في المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف في كل اقتراح في ضوء الأهداف التي يتوخاها القرار وعلى الجميع بعد ذلك القيام بتنفيذ ما توصلوا إليه من قرارات . وهذه الطريقة الديمقراطية في اتخاذ القرارات التربوية .

أما القرارات الاستراتيجية فيعرفها علاقي (١٩٨٥م) بأنها تلك القرارات المتأثرة بالمحيط البيئي الخارجي للمنظمة وعلاقتها التبادلية ومن أمثلة هذه القرارات إقرار

السياسة العامة للتعليم ، وهذا النوع من القرارات غالباً مايتخذ في أعلى المستويات الإدارية ص ١٢٢ . ويعرف عبدالفتاح (١٩٨٧م) القرارات الاستراتيجية بأنها قرارات أساسية تتميز بثلاث مميزات هي :

- ١ - أنها تتعلق بالارتباطات طويلة الأجل وتتطلب الاستمرار والبقاء .
- ٢ - تتطلب استثمارات ضخمة وموارد مالية .
- ٣ - أنها تمثل قرارات في غاية الأهمية بحيث أن أي خطأ فيها سوف يؤثر في التنظيم بشكل خطير .

طبيعة القرارات المدرسية :

إن أي منظمة ، أو مؤسسة ، بصفة عامة بحاجة إلى إصدار قرارات تنظم العمل فيها . وتعتبر المدرسة أحد هذه المؤسسات التي تحتاج إلى قرارات سواء أكانت هذه القرارات على المستوى التخطيطي ، أو التنظيمي ، أو الإجرائي ، أو التنفيذي وذلك من أجل تحقيق الهدف من وجودها .

وانطلاقاً من أن المدرسة نظام ؛ فإنه يتحتم علينا أن نتعرف على محتويات النظام كما حددها نشوان (١٩٩٢م) والذي يتكون من :

أ - المدخلات :

وهي عبارة عن كل ما هو داخل المدرسة من أفراد بدءاً من مديرة المدرسة والمعلمات والتلميذات والموظفات ، بالإضافة إلى الإمكانيات المادية المتوفرة أو أي مؤثرات أخرى على العملية التربوية داخل المدرسة .
ومما لاشك فيه ، أن نجاح المدرسة في أداء مهمتها يتوقف بشكل كبير على مديرة المدرسة وإمكانياتها الجسمية والعقلية ومؤهلاتها التربوية ومالديها من خبرة

في مجال العمل المدرسي تمكنها من التعرف على النواحي الإيجابية والسلبية ، والتي من شأنها أن تساعد في تسهيل عمل المدرسة أو تعطيله .
ومديرة المدرسة الناجحة هي التي تقوم بتنظيم أعمالها عن طريق الاحتفاظ بسجلات دقيقة عن المعلمات والتلميذات وجميع الموظفين والعاملات ، بالإضافة إلى كل مايرد إلى المدرسة من تعاميم صادرة من الرئاسة العامة لتعليم البنات والتي تعمل على دراستها جيداً حتى تتمكن من الاستفادة منها وقت الحاجة ، مما يسهل عليها عملية المتابعة المستمرة في ضوء مايتطلبه النظام في جميع المراحل اللازمة لذلك .

ب - العمليات :

ويقصد بها التفاعلات الحادثة بين المدخلات في العملية التربوية أثناء سيرها نحو الأهداف المرجوة والتي تتم بين مديرة المدرسة ومعلماتها ، أو بين المعلمات أنفسهن ، أو بين المعلمات والتلميذات ، أو بين التلميذات أنفسهن ، أو بين هؤلاء جميعاً وكل ما بداخل المدرسة .

ج - المخرجات :

ويقصد بها نتيجة ومحصلة التفاعل بين المدخلات والتي تستهدف إحداث تغييرات معرفية وسلوكية ونفسية لدى الطالبات من خلال المنهج المدرسي بمواده الدراسية وأنشطته المختلفة .

ومن مميزات الإدارة المدرسية الناجحة ، التحديد الدقيق للمسئوليات حيث يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد للاختصاصات ويكون كل عضو في المدرسة من معلمات وموظفات وطالبات على علم ودراية بواجباتهن ومسئولياتهن والدور المطلوب منهن .

وتكون مديرة المدرسة هي المسئولة الأولى عن حسن سير العمل بالمدرسة من جميع الوجوه . ومن هنا يمكن أن ندرك كبر حجم المسئولية الملقاة عليها .
ومن هذه الواجبات كما أشار إليها سمعان ومرسي (١٩٧٥م) .

أولاً : الواجبات الإدارية والتنظيمية :

١ - ما يتعلق منها بالتنظيم العام للمدرسة من حيث الأهداف الخاصة بالمدرسة وأهداف المجتمع الكبير . لذا يجب أن تكون مديرة المدرسة ملمة بجميع اللوائح والأنظمة الخاصة بتنظيم العملية التعليمية التي لا يحق لها أن تتجاوز حدودها .

٢ - التنظيم الداخلي للمدرسة من حيث توزيع العمل على المعلمات والموظفات وتنظيم اليوم المدرسي والأنشطة المدرسية وإعداد الجدول وتوفير الكتب والأدوات والتجهيزات اللازمة للمدرسة ومن ثم إرساء نظام جيد للاتصال يحقق المرونة والسرعة في توصيل التعليمات للآخرين وتلقي المعلومات والبيانات المطلوبة منهم .

٣ - النواحي المالية وما يرتبط بها من إعداد ميزانية المدرسة وإيراداتها ومصروفاتها ؛ لأن مديرة المدرسة تحاسب على كل ما يصرف داخل المدرسة سواء ما كان يتعلق منها بمصروفات التربية الفنية أو النسوية والنشاط المدرسي إلى غير ذلك من الأمور الأخرى .

كما أنها تكون مسئولة مسئولية كاملة عن المقصف المدرسي الذي يوزع دخله بنسب معينة على مصروفات المدرسة ، وأي عجز حاصل بعد ذلك تتحمله مديرة المدرسة .

٤ - مواجهة المشكلات المدرسية اليومية التي تنشأ خلال العمل والتي منها مايتعلق بالمعلمات أو الموظفات أو مايتعلق بالطالبات وأولياء أمورهن ، ومن أهم المشكلات :

- كثرة الغياب أو التأخر .
- الخروج على النظام المدرسي .
- التقصير في أداء الواجبات .
- إتلاف الأثاث والأجهزة .

٥ - واجبات تتعلق بتعزيز ارتباط المدرسة بالمجتمع المحلي والقيام بدورها في النهوض بهذا المجتمع .

ثانياً : الواجبات الفنية :

تمثل هذه الواجبات كل مامن شأنه أن يساعد في تحسين العملية التربوية والارتفاع بمستواها ، ويعني ذلك مراقبة سير الأعمال بالمدرسة وما يرتبط بذلك من أسس علمية لتنظيم الفصول وتوزيع الطالبات وتطوير أساليب العمل والتدريس وتطوير برامج الأنشطة التعليمية .

من العرض السابق يتضح لنا أن مديرة المدرسة لها صلاحيات لايحق لها أن تتجاوزها ، كما أن عليها مسئوليات وواجبات تفرض عليها اتخاذ القرارات إزاءها من بين البدائل المتاحة لديها .

وهذا يستلزم إلمام مديرة المدرسة بجميع جوانب العملية التعليمية حتى تتمكن من أداء عملها بمهارة ، وأن تراعي بعض الأمور الأساسية التي تساعد في عملية اختيار القرار الصائب .

العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري :

تناول رواد علماء الإدارة والتربية موضوع العوامل المؤثرة في صنع القرار وذلك من منطلق أن صناعة واتخاذ القرار ليست مجرد خطوات أو مراحل مقننة ومتعاقبة ، وإنما هناك العديد من العوامل ذات التأثير الذي لاينكر في عملية صناعة واتخاذ القرار ، وقد تعددت آراء رواد وخبراء الإدارة والتربية حول هذا الموضوع ، كما اختلفت التصنيفات التي وضعوها عن تلك العوامل .

فقد ذكر محمد (١٩٨٨م) أن القرارات الإدارية تتأثر بعوامل عديدة موضوعية وغير موضوعية ، فهي تتأثر بالسياسة وصراع القوى والمصالح ، كما يتأثر صانع ومتخذ القرار بالعوامل المختلفة التي تتدخل في سلوكه بالإضافة إلى ميوله وأفكاره . وقد حدد هذه العوامل في أربعة نقاط هي :

- ١ - العامل السياسي .
- ٢ - العامل الإقتصادي .
- ٣ - العوامل الإجتماعية .
- ٤ - القيم والأحكام الشخصية .

وفي تفسيره للعامل السياسي يقول أن كفاءة التعليم وإدارته تتأثر بواقع السلطة السياسية العامة في ضوء قوانين الدولة ، ذلك أن طبيعة النظام السياسي وفلسفته تؤثر في عملية صناعة القرار .

وعن العامل الإقتصادي فيقول لابد أن تكون القرارات منسجمة مع الاتجاه الإقتصادي السائد إلى جانب أن تفاوت المستويات الإقتصادية السائدة وتوفير الاعتمادات اللازمة لتنفيذ القرار تؤثر في عملية صنع القرار .

في حين أن العوامل الإجتماعية هي عبارة عن البيئة الإجتماعية التي يتم فيها اتخاذ القرار ، أو التأثير المتبادل بين متخذ القرار وأفراد المنظمة والتنظيمات الإجتماعية الأخرى الرسمية وغير الرسمية .

وعن القيم والأحكام الشخصية فإنها تعني أن صانع القرار يتأثر حتماً بثقافة المجتمع الذي يعيش فيه وبنظمه وعاداته ومعاييره ومعتقداته وقيمه الإجتماعية .

ويرى علاقي (١٩٨٥م) أن العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات تتمثل في تصنيفين رئيسيين :

١ - عوائق داخلية :

وتشمل العوائق المالية والعوائق البشرية والعوائق الفنية . وهذه العوائق يمكن أن تؤثر على القرار من حيث أن الإدارة قد تصل إلى حل أول أفضل من الحل الثاني لمشكلة ما ، ولكن الحل الأول يتطلب تحقيق بعض المتطلبات التي لا تتوفر لدى المنظمة الآن ومن ثمّ يجبرها على الحل الثاني ، فالنقص في الأموال ، أو عدم قدرة الموظفين الفنية ، أو ضرورة الاستعانة بتقنيات جديدة ، كل هذه العوائق قد تحتم على إدارة المنظمة صرف النظر عن حل يعتبر الأفضل لتختار حل آخر يجنبها المشاكل وإن كان هذا الحل لا يحقق الأهداف المطلوبة بشكل فعال .

٢ - عوائق خارجية :

فالمنظمة تمثل خلية من خلايا المجتمع الناشطة وعلى ذلك فإن قراراتها لا بد وأن تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على المجتمع ، كما أنها تخضع بالضرورة لتأثير المجتمع ومنظّماته .

وعلى ذلك يمكن القول بأن هناك جوانب التقاء بين العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري عند محمد (١٩٨٨م) وبين مذكره علاقي (١٩٨٥م) كعوائق داخلية وعوائق خارجية ، فالقيم والأحكام الشخصية كأحد العوامل عند لطفي تتماثل مع العوائق البشرية عند علاقي ، والعوائق الخارجية عند محمد تتضمن بالضرورة العوامل الإجتماعية والسياسية عند محمد ، والعامل الإقتصادي لديه يماثل العوائق المالية .

ويتفق الشرقاوي (د . ت) مع علاقي (١٩٨٥م) في تصنيفه للعوامل المؤثرة في صناعة القرار ويقسماها إلى تصنيفين رئيسيين :

١ - عوامل داخلية وهي التي تتضمن القدرة على التفكير والتصور والطاقة والخبرة والاتجاهات والخلفية والقيم ، وتلك العوامل تؤثر في المديرين عند اتخاذهم للقرارات بالإضافة إلى أن كل مدير في التنظيم يشغل مركزاً له مكاناً معيناً ، وعلى ذلك فإن الطريقة التي يحددون بها المواقف تتأثر جزئياً بمراكزهم التنظيمية .

٢ - عوامل خارجية : فالعوامل الخارجية التي تؤثر في القرار تشمل أولاً عامل المرؤوسين ، فالمدير يعلم أن القرارات التي يتخذها لن تكون فعالة إلا إذا كانت مقبولة لدى المرؤوسين . والعامل الثاني هم الزملاء ، فكل قرار قد يستتبعه عدد من القرارات الأخرى ذات التأثير المباشر أو غير المباشر على المنظمة وإذا لم يكن القرار مستنداً إلى القيم والمعتقدات والمصالح التي يقبلها الزملاء فإن القرار سيواجه مشكلات ، أما العامل الثالث فهو الرؤساء فالمدير هو جزء من الهيكل الإداري للمنظمة ، وهو بهذه المكانة يخضع لرئيس في مركز أعلى في التنظيم وأن اختياراته تخضع للمعايير التي يحددها

الرئيس وأخيراً هناك عامل البيئة الخارجية ، أذ يتأثر المدير في قراراته بالوقت المتاح ودرجة التيقن في تحقيق النتائج وغيرها من العوامل الإجتماعية بالبيئة الخارجية . ص ١٣٠

ونستخلص مما سبق ، أنه بالرغم من تعدد التصنيفات للعوامل المؤثرة في صنع واتخاذ القرار الإداري ، إلا أنها لا تختلف إلا من حيث عدد التقسيمات للعوامل ولكنها تمثل لدى علماء الإدارة والتربية نفس المضمون .

وفي ضوء ذلك يمكن أن تحدد العوامل المؤثرة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية في العوامل التالية :

- ١ - العوامل الشخصية .
- ٢ - العوامل التنظيمية .
- ٣ - العوامل الاجتماعية .

ويقصد بالعوامل الشخصية : كما وردت لدى كنعان (١٩٨٥م) شخصية المدير وعواطفه وقيمه وخبرته ومركزه الإجتماعي والمالي خارج المنظمة واتجاهاته وخلفيته النفسية والإجتماعية وحالته النفسية عند اتخاذ القرار كلها عوامل تؤثر في عملية صنع واتخاذ القرار . فإذا كان متخذ القرار يتمتع بالفهم العميق الشامل للأمور ومدركاً لخطوات صنع القرار وعلى علم تام بماضي وحاضر المنظمة وتعاليم الإدارة وأصولها وملتزماً بالمنهج العلمي في مواجهة المشاكل وواثقاً من نفسه في مجابهة الأزمات أدى ذلك إلى نجاحه في صنع واتخاذ القرار الذي يحقق أهداف المنظمة . بالإضافة إلى تأثير قراراته بمدى العلاقة بينه وبين مساعديه ومعاونيه ، كما تبرز

أهمية دور المستشارين والخبراء المتخصصون فيما يقدمون من رأي ومشورة للمدير متخذ القرار .

ونعني بالعوامل التنظيمية : وفقاً للمرجع السابق القوى الكامنة في الموقف الإداري والتي أفرزت المشكلة محل القرار ، ذلك لأن التنظيم الإداري تحكمه فلسفة معينة وقيم ومصالح ينعكس تأثيرها على سلوك المدير والعاملين بالمنظمة وتؤثر بدورها على اتخاذ القرارات وتنفيذها ، فالقواعد والتعليمات التي تصدرها السلطة التنفيذية العليا بالإضافة إلى حجم وحدات العمل ومدى فاعلية شبكة الاتصالات والظروف الاجتماعية والاقتصادية والسيكولوجية للمرؤوسين الذي يشاركون في صنع القرار واتخاذ وتنفيذه والإمكانات المادية والبشرية المتاحة وطبيعة ونوعية العلاقات الرسمية وغير الرسمية لأفراد المنظمة كلها عوامل ذات تأثير فعال على عملية صنع واتخاذ القرار .

وتوضح سامية فهمي (١٩٨٦م) أن المدرسة - كمنظمة إجتماعية - هي تجمع إنساني ينظم فيه الأفراد ليشاركوا معاً في تحقيق هدف مشترك لكل منهم دور ومسئولية ويستخدمون موارد أساسية بشرية ومادية من خلال سلوك منظم لعمليات أساسية وذلك بطرق وإجراءات خاصة وفي ظروف طبيعية وإجتماعية وأن دور مديرة المدرسة هو قيادة هذا البناء المنظم بإصدار القرارات المحققة لأهداف المنظمة والمجتمع في نفس الوقت .

أما عن العوامل الإجتماعية : فهي تعني تأثير المجتمع الخارجي على جميع المنظمات التي أنشأها لإشباع الحاجات المختلفة لأفراد المجتمع ، وفي هذا الشأن تذكر سامية فهمي (١٩٨٦م) أن العوامل الأيكولوجية تؤثر في المنظمات سواء أكانت حكومية أو أهلية وكما أن الإنسان يتأثر بالبيئة ويظهر ذلك على سلوكه وتصرفاته ،

فإن المنظمات ومنها المدرسة ، كمؤسسة تعليمية تربية ، تتأثر أيضاً بالعوامل البيئية التي تنشأ فيها . فمن المعروف أن أي منظمة تنشأ في المجتمع نتيجة نشوء حاجة أساسية فيه بقصد إشباع تلك الحاجة ومعنى ذلك أن حياة أي منظمة تتوقف أساساً على مدى تجاوزها الكامل مع المجتمع ومايمثله من نظم وقوانين وقواعد وقيم وأخلاقيات وعادات وتقاليد . وأن المنظمة تتغذى من البيئة التي تنشأ فيها وفي نفس الوقت تغذيها بأعمالها وأنشطتها ومادامت المنظمة تعتمد اعتماداً كلياً على البيئة في حياتها وتقدمها فإنها تجد نفسها في حاجة ضرورية إلى :

١ - حساسية فائقة باحتياجات البيئة .

٢ - تجاوب قوي مع هذه الاحتياجات .

والحساسية والتجاوب مع احتياجات البيئة إنما هي ضرورة دائمة تستدعي ديناميكية العمل الإيجابي . ومن المسلم به أن الظروف والعوامل الخارجية الاجتماعية بالبيئة المحيطة بالمدرسة تتكون من عدة أنواع ، فهناك البيئة السياسية والاقتصادية والطبيعية والمادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والعقائدية . وتؤثر هذه الأنواع جميعها على أهداف المنظمة وسياستها وخططها وأساليب عملها وبالتالي على المدير المسئول عن صنع واتخاذ القرار .

ومامن شك في أن التصنيفات التي تم عرضها للعوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري ليست منفصلة تماماً بل تمثل كلا متفاعلاً ، فالعوامل الشخصية تؤثر وتتأثر بالعوامل التنظيمية ، كما أن هناك تأثيراً متبادلاً بين العوامل الشخصية والعوامل الاجتماعية بالإضافة إلى التأثير المتبادل بين العوامل التنظيمية والاجتماعية .

الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي ترتبط بموضوع هذه الدراسة ، وقد تناولت الدراسات القرارات الإدارية عامة والقرارات المدرسية بصفة خاصة . ومن تلك الدراسات ما قام به وقاص (١٤٠١ - ١٤٠٢ هـ) بدراسة موضوعها « دراسة تحليلية لعملية اتخاذ القرار في الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية » .

وكان الهدف من هذه الدراسة تحديد المؤثرات في صناعة القرار من حيث مدى تعرف القادة التربويين على وظائفهم الفعلية وتصرفاتهم حيال المشكلات التي تواجههم وكيفية إصدارهم للقرارات الإدارية ومتابعة تنفيذها بالإضافة إلى التعرف على دور كل من المديرين والموجهين ورؤساء الأقسام التربوية والعلاقة بينهم .

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لجمع البيانات وتحليلها من خلال الاستبانة كأداة والتي تضمنت أربعين سؤالاً . وقد طبقت هذه الدراسة على مديري المدارس والموجهين التربويين ورؤساء الأقسام التربوية بالمنطقة الغربية وذلك باستخدام أسلوب الحصر الشامل .

ومن أبرز نتائج تلك الدراسة التأكيد على أهمية مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ ، كما أكدت أهمية مشاركة أعضاء الهيئة التعليمية من موجهين ومدرسين ومديري مدارس في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالعملية التعليمية . كما توصلت الدراسة إلى أنه ليس من حق المدير اتخاذ القرار في اختيار المساعدين رغم انطباق معايير الاختيار الموضوعية عليهم ، وأنه على الرغم من أن أهداف وظائف المدير التربوي هي اتخاذ القرارات والاتصال والقيادة والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة

والتدريب ، إلا أن هذا كله لا يستطيع التصرف فيه إلا من خلال الأنظمة واللوائح التي تمنحه صلاحيات العمل في حدود معينة .

وفي دراسة أخرى قام بها الكشميري (١٤٠٣ هـ) حول موضوع « اتخاذ القرارات الإدارية لدى بعض مديري المدارس المتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية » هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المواقف التي يتم فيها اتخاذ القرار الإداري في المدارس المتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحديد تلك المواقف . ولجمع المعلومات استخدم الباحث أداة مكونة من سؤال مفتوح واحد تم طرحه على عشرين مديراً من مديري المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية . وقد دلت نتائج الدراسة على أن هناك جملة عوائق تحول دون اتخاذ القرار الإداري أبرزها حاجة المديرين للتدريب على طرق اتخاذ القرار نظراً لتزايد الأعباء والمسئوليات الملقاة على عاتقهم وضرورة اعطاء مديري المدارس صلاحيات أكثر .

كما تناولت دراسة عشري (١٤٠٤ - ١٤٠٥ هـ) موضوع « العوامل المساعدة على نجاح العمل الإداري في المدرسة الابتدائية للبنين بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية » . وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقصي بعض العوامل التي تساعد في نجاح العملية الإدارية في المدرسة الابتدائية بقصد التعرف عليها والبحث على ممارستها بالشكل الجيد الذي يؤول ثماره . وقد استعان الباحث في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي ، كما استعان الباحث في جمع المعلومات بالدراسات المسحية بالإضافة إلى المنهج التاريخي في أجزاء الدراسة . وقد اعتمد الباحث في جمع المعلومات على الاستبانة التي احتوت في شكلها النهائي على صورتين أحدها لمديري المدارس والأخرى للمعلمين . كما شملت الدراسة جميع المدارس

الابتدائية للبنين فقط بمنطقة مكة المكرمة التعليمية وقراها والتي بلغ عددها ١٤٥ مدرسة .

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مديري المدارس لم يتلقوا الإعداد الكافي ، وأن التدريب أثناء الخدمة لمديري المدارس يحتاج إلى تنسيق أكثر ، وأن كثيراً من المدارس تعاني من نقص في الإداريين ، وأن الأهداف التربوية لدى مديري المدارس في غاية الوضوح لدى الإدارة وهيئة التدريس ، وأن إدارة المدرسة تتجه إلى الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة ، بالإضافة إلى ميلها إلى تحقيق العلاقات الإنسانية بين أسرة المدرسة إلا أن هذا الأمر يحتاج إلى مزيدٍ من الممارسة للوصول إلى الأسلوب الأمثل لتحقيق تلك العلاقة .

وتناولت دراسة مسلمي (١٤٠٧ - ١٤٠٨ هـ) موضوع « فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس كما يدركها المعلمون » . وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس في مدينة مكة المكرمة وتقييم فاعلية تلك القرارات بالإضافة إلى التعرف على تأثير بعض المتغيرات الوظيفية لدى المعلمين والتي تؤثر على تقديراتهم لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك عن طريق الدراسة المسحية الإستطلاعية الهادفة إلى تحديد مدى فاعلية القرارات الإدارية لمديري المدارس بمنطقة مكة المكرمة التعليمية . وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة تضمنت المتغيرات الوظيفية وأربعين عبارة ترتبط بموضوع البحث موزعة على أربعة أبعاد ، حيث تناول البعد الأول عبارات توضح مدى الفاعلية في (أسس اتخاذ القرار) ، وتناول البعد الثاني عبارات توضح مدى الفاعلية في (تنفيذ القرار) ، واحتوى البعد الثالث على عبارات توضح الفاعلية في (مدى مشاركة المسؤولين في اتخاذ القرار) ،

واحتوى البعد الرابع عبارات توضح الفاعلية في (توقيت القرار) . وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية منتظمة بنسبة ٢٠% لكل مرحلة من مراحل التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي بلغ عددها على التوالي ١٥ مدرسة ابتدائية و٧ مدارس متوسطة ومدرستان ثانويتان من المدارس الحكومية للبنين بمدينة مكة المكرمة . وقد عالج الباحث في دراسته بيانات البحث باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي بالإضافة إلى اختبار (ت) لمعرفة دلالات الفروق بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم وكذلك اختبار (كا^٢) لمعرفة مدى تأثير بعض المتغيرات الوظيفية للعينة على تقديراتهم لمدى الفاعلية .

وقد دلت نتائج الدراسة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم . يتضح ذلك من خلال مقارنة قيمة (ت) إحصائياً لكل بعدين مع بعضهما حيث تأكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لمدى الفاعلية في البعد الأول مع الثاني ، والبعد الثاني مع الثالث ، والبعد الثاني مع الرابع .

كما دلت النتائج أيضاً على أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم في الأبعاد الآتية : البعد الأول مع البعد الرابع ، والبعد الثالث مع البعد الرابع .

كما تناولت دراسة الصائغ (١٤١٠هـ) موضوع « صلاحيات مديرات المدارس في اتخاذ القرار في ضوء اللوائح التعليمية : دراسة ميدانية لمديرات المرحلتين المتوسطة والثانوية بمدينتي مكة وجدة التعليميتين ، وهدفت هذه الدراسة إلى :

مديرة المدرسة في تحديد المدخلات والمخرجات وضبط السلوك . كما دلت النتائج على أن سلطة إدارة التعليم تعتبر من أكثر العوامل تأثيراً على صلاحيات مديرة المدرسة وأن تأثير المعلمين وأولياء الأمور يفسر مسئولية مديرة المدرسة وأنه من البديهي أن الضغوط التي يمارسها أولياء الأمور والمعلمين تشكل ضغوطاً لإدارة التعليم وبالتالي تزيد من صلاحية مديرة المدرسة . كما بينت الدراسة أن التطبيع الاجتماعي يعتبر عاملاً لزيادة المسئولية لمديرة المدرسة .

وفي دراسة وصفية حول « المشكلات التي تواجه المرأة في مجال العمل الإداري » لرسميه خليل (١٣٩٩ هـ) . هدفت إلى التعرف على المشكلات التي تواجه المرأة في مجال العمل الإداري . وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية حجمها (٤٦٣) امرأة سعودية عاملة في مجال العمل الإداري في جميع القطاعات النسائية بما فيها قطاع التعليم العام بالإضافة إلى التفتيش النسوي . وقد استخدمت الباحثة في جمع بيانات الدراسة استفتاء تضمن أسئلة ترتبط بأهداف الدراسة للتعرف على نوعية وطبيعة المشكلات التي تواجه المرأة في مجالات العمل الإداري .

وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة عن أبرز النتائج التالية :

- ١ - أن المرأة تعمل أكثر من الرجل في العمل الإداري المماثل لكي تحظى بالإعتراف والتقدير الاجتماعي وإثبات وجودها في هذا المجال .
- ٢ - نجاح المرأة في عملها الإداري وازدياد ثقافتها الإدارية .
- ٣ - أن النساء يفضلن العمل تحت رئاسة نساء مثلهن .
- ٤ - تعتقد المرأة أنها أكثر حماساً للعمل الإداري من الرجل .

أما بالنسبة للمشكلات التي تواجه المرأة في مجال الأعمال الإدارية فقد تمثلت في مشكلات إدارية وتنظيمية ، كصعوبة الإتصال والتنسيق بينها وبين الإدارات المساعدة ، بالإضافة إلى أن أسس التنظيم قد وضعت لتلائم الرجال أكثر من النساء والمشكلات الإجتماعية والنفسية التي تواجهها .

وفي دراسة قام بها محمد (١٩٨٨ م) حول مشكلة تدني فاعلية القرارات وقصورها عن تحقيق أهدافها ، أرجع الباحث هذه المشكلة إلى القصور في صناعة القرار نفسه . وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القرار والأسس العلمية لصناعة القرار التعليمي بالإضافة إلى كيفية تطوير صناعة القرار التعليمي .

كما شملت الدراسة العوامل المؤثرة في صناعة القرار التي حددها الباحث في أربعة عوامل رئيسية هي العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقيم والأحكام الشخصية .

ويؤكد الباحث أن العوامل التي تزيد من فاعلية اتخاذ القرار تتمثل في :

- ١ - التحديد الدقيق للمشكلة .
- ٢ - تحديد الأفراد المشاركين في اتخاذ القرار .
- ٣ - التجهيز قبل اجتماع لجنة صناعة القرار .
- ٤ - تحديد الطريقة التي تستخدم في اتخاذ القرار .
- ٥ - تحديد دور كل عضو من مجموعة الأفراد المشاركين في اتخاذ القرار .

خلاصة الدراسات السابقة :

احتوت الدراسات السابقة على العديد من المتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية ألا وهو موضوع القرارات الإدارية ، حيث كان منها دراسة نظرية للدكتور عنتر لطفي محمد حول العوامل التي تؤدي إلى سلبية وتدني فاعلية القرار ، في حين أننا نجد أن هناك دراسة أخرى قد ركزت على العوامل المساعدة على نجاح العمل الإداري في المدرسة الابتدائية للبنين في منطقة مكة المكرمة . أما دراسة مسملي (١٤٠٧ - ١٤٠٨هـ) فقد ناقشت موضوع فاعلية القرارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين . وفي دراسة أخرى طرحت د . رسمية خليل (١٣٩٩هـ) المشكلات التي تواجه المرأة في مجال العمل الإداري عامة . بالإضافة إلى الدراسات التحليلية لعملية اتخاذ القرار في الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية بصفة عامة أو لبعض مديري المدارس المتوسطة والثانوية بصفة خاصة .

وأخيراً تناولت إحدى الدراسات موضوع صلاحيات مديرات المدارس في اتخاذ القرار في ضوء اللوائح التعليمية كمتغير مستقل بمدينة مكة وجده لمديرات المرحلة المتوسطة والثانوية الصائغ (١٤١٠هـ) .

وعلى ذلك يمكن القول أن ماتم عرضه من دراسات سابقة كان محورها الرئيسي عملية اتخاذ القرار بصفة عامة وإن اختلفت عن بعضها حيث أن البعض منها كان دراسة تحليلية لعملية اتخاذ القرارات في حين ركز البعض الآخر على مرحلة دراسية معينة وثالثة تناولت المشكلات كمتغيرات مستقلة في مجال العمل الإداري للمرأة عامة .

وتشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تركيزها على عملية اتخاذ القرار ولكنها تختلف عنها في مجال التطبيق من حيث أنها تتناول بعض العوامل

الفصل الثالث

منهج الدراسة
مجتمع الدراسة
أداة الدراسة
الصدق والثبات
الأجراءات التي تمت لجمع المعلومات
الأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل

يختص هذا الفصل من البحث بعرض منهج الدراسة ، ومجتمع الدراسة ، ثم عرض للطريقة التي اتبعتها الباحثة في بناء أداة الدراسة وتطويرها ، والأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل .

أولاً : منهج الدراسة :

المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي وذلك من خلال إجراء المسح الاجتماعي الشامل والذي يعتبر من أكثر مناهج الدراسة ملائمة للواقع الاجتماعي ، ويهدف هذا النوع من الدراسات إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتشخيصها وإلقاء الضوء عليها وجمع البيانات اللازمة عنها وفهمها وتحليلها .

ويساعد المنهج الوصفي الباحثة في عملية دراسة المشكلة وتحديد الفروض والتساؤلات ومصادر المعلومات وإعداد الطرق الملائمة بجمع البيانات واستنتاج المشابهات أو الاختلافات ووصف نتائجها وتحليلها وتفسيرها في عبارات واضحة ومحددة . «دالين ، ١٩٨٥م»

ثانياً : مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الابتدائية الحكومية فقط بمدينة مكة المكرمة حيث بلغ عددهن (١٠٨) مديرة موزعات على (١٠٨) مدرسة ابتدائية ، وذلك وفقاً لإحصائية الإدارة التعليمية برئاسة تعليم البنات بمدينة مكة المكرمة لعام ١٤١٣/١٤١٤هـ (أنظر ملحق رقم ٣) .

ثالثاً : أداة الدراسة :

حيث أنه لم يكن هناك استبانة مصممة للاستيفاء بغرض الدراسة فقد قامت الباحثة من خلال مراجعتها لأدبيات البحث والاستعانة بكل ما كتب حول هذا الموضوع من مقالات وبحوث ودراسات علمية بتصميم استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة تتوخى من خلالها تحقيق أهداف الدراسة .

ولقد انقسمت الاستبانة إلى قسمين :

القسم الأول :

يتعلق بالبيانات الأولية للمبحوثات أي مديرات المدارس الابتدائية وتشتمل على ستة أسئلة عن المؤهل الدراسي ، والعمر ، وعدد سنوات العمل كمديرة ، وعدد الفصول ، وعدد الطالبات ، ثم عدد المعلمات بالمدرسة .

أما القسم الثاني :

فيتعلق ببعض العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي والتي تشتمل على ثلاثة أبعاد هي :

- ١ - العوامل الشخصية ، وعددها إحدى عشر (١١) فقرة .
- ٢ - العوامل التنظيمية ، وعددها عشر (١٠) فقرات .
- ٣ - العوامل الاجتماعية ، وعددها تسع (٩) فقرات .

حيث احتوت مجموعة القسم الثاني على ثلاثين (٣٠) فقرة تهدف إلى معرفة بعض العوامل المؤثرة في صنع القرار المدرسي لدى مديرات المدارس بالمرحلة

الابتدائية ، واعتمدت الباحثة على معيار متدرج (خماسي) حيث يعطي الرقم (٥) درجة عالية جداً والرقم (١) درجة منخفضة جداً .
 وكان القسم الثاني من الاستبانة فيحتوي على عدد (٣٠) متغير بهدف معرفة أبرز العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية .

رابعاً : الصدق والثبات :

بعد تصميم الباحثة للاستبانة والتي تهدف إلى معرفة أبرز العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية والتي تحتوي على العديد من الفقرات اشتملت على ثلاثة أبعاد هي العوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية ، قامت بعملية قياس الصدق الظاهري حيث تم توزيع عشرون استمارة على أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بمكة المكرمة بجامعة أم القرى من ذوي التخصص المتعلق بموضوع الدراسة ثم تم جمعها والأخذ برأي المحكمين من حيث إعادة الصياغة في بعض فقرات الاستبانة وإضافة البعض وحذف البعض الآخر منها ، وتمت الصياغة النهائية للاستبانة في عدد ثلاثين فقرة وذلك إحدى عشر فقرة (١١) للعوامل الشخصية ، وعشرة فقرات (١٠) للعوامل التنظيمية ، وتسع فقرات (٩) للعوامل الاجتماعية . ولقياس الثبات للاستبانة تم استخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية (SPSS) بالحاسب الآلي بجامعة أم القرى باستخدام معادلة كرونباخ حيث جاءت درجة ثبات الاستبانة (٠,٨٨) وهذا المستوى مقبول باستخدام المقياس في الدراسات والبحوث العلمية .

خامساً : الإجراءات التي تمت لجمع المعلومات :

بعد أن حصلت الباحثة على موافقة كلية التربية بجامعة أم القرى وموافقة مكتب التوجيه التربوي بالرئاسة العامة لتعليم البنات (انظر ملحق رقم ١) قامت الباحثة بتوزيع استمارات الاستبانة وعددها مائة وثمانية استبانة (١٠٨) وذلك على مديرات المدارس الابتدائية حيث الجدول رقم (١) يوضح عدد استمارات الاستبانة التي وزعت والتي أعيدت والتي استخدمت في التحليل خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤١٤ هـ . جدول رقم (١)

الاستمارات الموزعة والمعادة والمستبعدة

عدد الاستمارات الموزعة	الاستمارات المعادة	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات المستخدمة	النسبة
١٠٨	١٠٨	٣	١٠٥	%٩٧

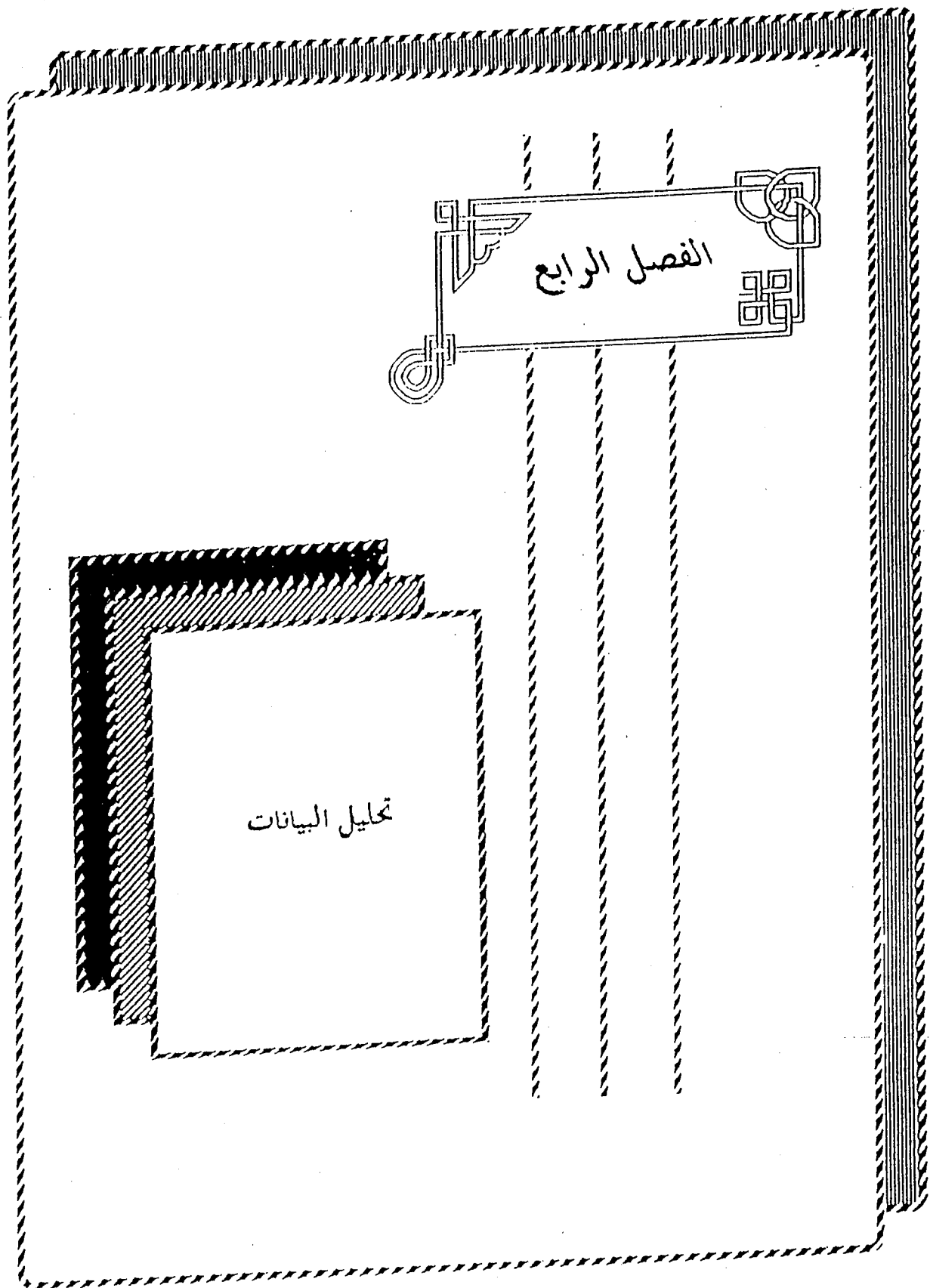
وبالنظر إلى الجدول رقم (١) نجد أن عدد الاستمارات الموزعة كان (١٠٨) استمارة وذلك على جميع مديرات المدارس الابتدائية اللاتي يمثلن مجتمع الدراسة . وبعد تأكد الباحثة من اكتمال الاستمارات واستكمال جميع فقرات الاستمارة وجد أن هناك (٣) استمارات لم تكتمل بياناتها مما أدى إلى استبعادها ثم قامت الباحثة بتفريغ البيانات في الاستمارات الخاصة بالحاسب الآلي لمعالجتها إحصائياً على ضوء متغيرات الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها وذلك باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بواسطة الحاسب الآلي بجامعة أم القرى .

سادساً : الأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل :

تم تحليل بيانات هذه الدراسة في مركز الحاسب الآلي بجامعة أم القرى بمكة المكرمة باستخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مجتمع الدراسة من حيث المميزات الشخصية كالمؤهل الدراسي والعمر والخبرة وعدد الفصول والطالبات والمعلمات بالمدرسة .

واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول والثاني والثالث .

كما تم استخدام (اختبار ت) (T test) لمعرفة الفروق بين كل مجموعتين للعوامل المؤثرة في صنع القرار المدرسي للإجابة على السؤال الرابع .
وتم أيضاً استخدام تحليل التباين (F test) للإجابة على جزء من السؤال الخامس ، المتعلق بتباين استجابات مديرات المدارس للعوامل الثلاث الشخصية ، والتنظيمية ، والاجتماعية وفقاً لخبراتهم في العمل الإداري .



الفصل الرابع

تحليل البيانات

مقدمة :

يهتم هذا الفصل بعرض وتحليل المعلومات والبيانات التي حصلت عليها الباحثة من خلال تطبيق أداة البحث (الاستبانة) والتي تشتمل على البيانات الأولية لمجتمع الدراسة كالمؤهل والعمر والخبرة ثم عدد الفصول والطالبات والمعلمات بالمدرسة أيضاً .

وكذلك أبرز العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي والتي تحتوي على ثلاثين (٣٠) فقرة .

وستقوم الباحثة في هذا الفصل بتحليلها حسب الترتيب التالي :

أولاً : وصف مجتمع الدراسة :

وستوضح فيه الباحثة التكرارات والنسب المئوية للمعلومات الأولية التي سبق ذكرها وذلك في جداول خاصة بها .

ثانياً : تم تحليل البيانات وفقاً لتساؤلات الدراسة مع العلم بأن تحليل البيانات للتساؤل الأول والثاني والثالث كان باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث تعتبر الفقرة التي يكون متوسطها الحسابي أقل من ثلاث (٣) درجة منخفضة والتي تأخذ ثلاثة (٣) وأقل من أربعة (٤) درجة متوسطة وأربع (٤) وما فوق درجة عالية .

جدول رقم (٢)

التكرارات والنسب المئوية لمديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية
حسب مؤهلاتهن العلمية

النسبة	التكرار	المؤهل
٢٣,٨	٢٥	معهد معلمات
٢٥,٧	٢٧	ثانوية عامة
١٦,٢	١٧	دبلوم الكلية المتوسطة
١٦,٢	١٧	بكالوريوس تربوي
١٧,١	١٨	بكالوريوس غير تربوي
١,٠	١	أخرى
%١٠٠	١٠٥	المجموع

يتضح من الجدول السابق رقم (٢) أن مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية الحاصلات على مؤهلات دون الجامعة بلغت نسبتهم ٦٥,٧% في حين بلغت نسبة الحاصلات على المؤهل الجامعي وما فوق ٣٤,٣% .

جدول رقم (٣)

التكرارات والنسب المئوية لمديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية
حسب أعمارهن

النسبة	التكرار	العمر
٥,٧	٦	أقل من ٣٠ سنة
٥٨,١	٦٠	من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة
٣٢,٤	٣٤	من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة
٣,٨	٤	٥٠ سنة فأكثر
%١٠٠	١٠٥	المجموع

يتضح من الجدول السابق رقم (٣) أن المديرات اللآتي تتراوح أعمارهن ما بين ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة قد حصلن على أعلى نسبة حيث بلغت ٥٨,١ % ، بينما حصلت المديرات اللآتي تقع أعمارهن في مدى ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة على نسبة ٣٢,٤ % في حين حصلت المديرات اللآتي تقع أعمارهن دون ٣٠ سنة أو ٥٠ سنة على أقل نسبة ، حيث بلغت النسب على التوالي ٥,٧ % و ٣,٨ % .

جدول رقم (٤)

التكرارات والنسب المئوية لمديرات المدارس بالمرحلة الإبتدائية

حسب سنوات الخبرة في العمل

النسبة	التكرار	الخبرة
٣٣,٣	٣٥	أقل من ٥ سنوات
٢٩,٥	٣١	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات
١٦,٢	١٧	من ١٠ لأقل من ١٥ سنة
٢١,٠	٢٢	١٥ سنة فأكثر
١٠٠%	١٠٥	المجموع

يتضح من الجدول السابق رقم (٤) أن هناك عدد لا بأس به لمديرات المدارس اللآتي تزيد خبراتهن عن (١٥) سنة حيث بلغت نسبتهم ٢١% وكانت أعلى نسبة للمديرات اللآتي تقل خبراتهن عن (٥) سنوات حيث كانت نسبتهم ٣٣,٣ % في حين بلغت نسبة مديرات المدارس اللآتي تتراوح خبراتهن من (٥) لأقل من (١٥) سنة ٤٥,٧ % .

جدول رقم (٥)

التكرارات والنسب المئوية لمديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية
حسب عدد الفصول الدراسية بالمدرسة

النسبة	التكرار	عدد الفصول
٨,٦	٩	أقل من ١٠ فصول
٢٩,٥	٣٠	من ١٠ لأقل من ١٥ فصل
٣٥,٢	٣٧	من ١٥ لأقل من ٢٠ فصل
٢٦,٧	٢٨	٢٠ فصل فأكثر
%١٠٠	١٠٥	المجموع

يتضح من الجدول السابق رقم (٥) أن عدد الفصول بالمدارس الابتدائية كبير بصفة عامة حيث كانت أعلى نسبة في المدارس التي يتراوح عدد فصولها ما بين ١٥ لأقل من ٢٠ فصلاً حيث بلغت النسبة ٣٥,٢% وكانت أقل نسبة في المدارس التي كان عدد فصولها أقل من (١٠) حيث كانت النسبة ٨,٦% .

جدول رقم (٦)

التكرارات والنسب المئوية لمديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية
حسب عدد الطالبات بالمدرسة

النسبة	التكرار	عدد الطالبات
٣٧,١	٣٩	أقل من ٥٠٠ طالبة
٣٧,١	٣٩	من ٥٠٠ لأقل من ٧٠٠ طالبة
٢١,٩	٢٣	من ٧٠٠ لأقل من ٩٠٠ طالبة
٣,٨	٤	٩٠٠ طالبة فأكثر
%١٠٠	١٠٥	المجموع

يتضح من الجدول السابق رقم (٦) أن عدد الطالبات في المدارس الابتدائية كبير جداً حيث كانت أعلى نسبة هي ٥٩% للمدارس التي يتراوح فيها أعداد الطالبات ما بين ٥٠٠ لأقل من ٩٠٠ طالبة .

جدول رقم (٧)

التكرارات والنسب المئوية لمديرات المدارس بالمرحلة الإبتدائية
حسب عدد المعلمات بالمدرسة

النسبة	التكرار	عدد المعلمات
١٥,٢	١٦	أقل من ٢٠ معلمة
٤٤,٣	٤٧	من ٢٠ لأقل من ٣٠ معلمة
٣٣,٨	٣٥	من ٣٠ لأقل من ٤٠ معلمة
٦,٧	٧	٤٠ معلمة فأكثر
%١٠٠	١٠٥	المجموع

يتضح من الجدول السابق رقم (٧) أن أعلى نسبة كانت بالمدارس التي يتراوح فيها عدد المعلمات ما بين ٢٠ لأقل من ٣٠ معلمة حيث بلغت ٤٤,٣% يليها في ذلك المدارس التي يكون عدد مدرساتها ما بين ٣٠ إلى ٤٠ معلمة حيث بلغت نسبتها ٣٣,٨% .

وكانت أقل نسبة بالمدارس التي يزيد عدد معلماتها عن ٤٠ معلمة حيث بلغت ٦,٧% فقط .

عرض نتائج تحليل الدراسة

يتم عرض نتائج تحليل الدراسة وفقاً لأسئلة الدراسة .

السؤال الأول

- ما أبرز العوامل الشخصية المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي ؟
للإجابة على هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث وُجد أن هناك بعض العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية بدرجة عالية تلك التي تقوم بعملية الاستقراء والاستدلال وجمع المعلومات والحقائق بأسلوب علمي دقيق وتتناول بالتحليل المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالموقف المدرسي وتعمل على تحديد مصادر الحقائق والمعلومات اللازمة لصنع القرار المدرسي ، كما أنها توظف خبراتها السابقة وتستعين أيضاً بمشاهداتها السابقة في المواقف المواجهة وتأخذ في اعتبارها الإمكانيات المدرسية المتوفرة والوقت المتاح والمناسب كما تعمل على ضبط المشاعر والانفعالات تجاه المواقف المدرسية المواجهة .

أما بالنسبة لقيام مديرة المدرسة بعملية عرض ملابسات الموقف وطرحها أمام المعلمات في صنع القرار المدرسي فقد حصلت على درجة متوسط ، ويعتبر المتوسط الإجمالي للبعد ككل مؤثراً بدرجة عالية .

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المكيرات علي
العبارات الخاصة بالبعد الشخصي مرتبة تنازلياً طبقاً للمتوسط الحسابي

م	رقم العبارة	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
١	١٧	أقوم بتوظيف خبراتي السابقة في المواقف المشابهة عند صنع القرار المدرسي .	٤, ٣٤٣	٠, ٦٣٣
٢	٣	أقوم بعملية الاستقراء للحقائق والمعلومات اللازمة لصنع القرار المدرسي .	٤, ٢٧٦	٠, ٧٢٧
٣	٢٨	عند صنع القرار المدرسي آخذ في الاعتبار الوقت المتاح والمناسب لذلك .	٤, ٢٥٧	٠, ٧٠٧
٤	٤	عند صنع القرار المدرسي آخذ في الاعتبار الإمكانيات المدرسية المتوفرة .	٤, ٢٤٨	٠, ٨٣٠
٥	٩	أعمل على ضبط المشاعر والانفعالات تجاه المواقف المواجهة لصنع القرار المدرسي .	٤, ٢٤٨	٠, ٧٤٤
٦	١٩	أقوم بجمع المعلومات والحقائق بأسلوب علمي دقيق عند صنع القرار المدرسي .	٤, ٢٤٨	٠, ٧٠٤
٧	١٣	أقوم بعملية الاستدلال من الحقائق والمعلومات اللازمة لصنع القرار المدرسي .	٤, ١٦٢	٠, ٧٢٢
٨	١٢	أستعين بمشاهداتي السابقة في المواقف المواجهة عند صنع القرار المدرسي .	٤, ٠٧٦	٠, ٨٩٥
٩	٢٤	أعمل على تحديد مصادر الحقائق والمعلومات اللازمة لصنع القرار المدرسي .	٤, ٠٢٩	٠, ٦٨٦

تابع جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرات علي
العبارات الخاصة بالبعد الشخصي مرتبة تنازلياً طبقاً للمتوسط الحسابي

م	رقم العبارة	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
١٠	٧	أتناول بالتحليل المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالموقف المدرسي عند صنع القرار المدرسي .	٤,٠١٠	٠,٧٩١
١١	٦	أقوم بعرض ملاحظات الموقف وطرحها أمام المعلمات لصنع القرار المدرسي .	٣,٩٥٢	٠,٨٢٥
		المتوسط الإجمالي لعبارات البعد الشخصي	٤,١٦	

السؤال الثاني

- ما أبرز العوامل التنظيمية المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي ؟
 للإجابة على هذا السؤال تم أيضاً استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث وجد أن هناك بعض العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية بدرجة عالية تلك التي تسترشد بالأهداف العامة للسياسة التعليمية وتتعامل مع نصوص اللائحة التعليمية والتعاميم الصادرة من الإدارة التعليمية ، كما أنها تتابع باستمرار التغييرات في النظم واللوائح وتستفيد من تقارير الموجهات التربويات وتقوم أيضاً بعملية الاستنتاج من التقارير والنشرات التربوية تجاه المواقف المدرسية المواجهة وتتعامل بمرونة بما يتمشى والسياسة التعليمية للمواقف المدرسية . كما نجد أن هناك بعض العوامل التنظيمية تؤثر بدرجة متوسطة تلك التي تقوم باستشارة المسؤولين في الإدارة التعليمية بما يفيد في صنع القرار المدرسي والتي تستخدم قنوات الاتصال الرسمي في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لصنع القرار المدرسي .

ونجد أيضاً أنه لا يوجد استخدام لقنوات الاتصال الرسمي من قبل مديرات المدارس الابتدائية تقريباً في عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لصنع القرار المدرسي حيث كان المتوسط الحسابي لها منخفض ويعتبر المتوسط الإجمالي للبعد ككل مؤثراً بدرجة عالية .

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرات علي
العبارات الخاصة بالبعد التنظيمي مرتبة تنازلياً طبقاً للمتوسط الحسابي

م	رقم العبارة	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
١٢	١٨	عند صنع القرار المدرسي أتعامل مع التعاميم الصادرة من الإدارة التعليمية لمعالجة المواقف التعليمية .	٤,٥٩٠	٠,٦٠٠
١٣	١	أتعامل مع نصوص اللائحة التعليمية في صناعة القرار المدرسي .	٤,٤٤٨	٠,٦٠٤
١٤	١٤	عند صنع القرار المدرسي أسترشد بالأهداف العامة للسياسة التعليمية .	٤,٣٨٠	٠,٨٤٨
١٥	٢٩	أقوم بالمتابعة المستمرة للتغيرات في النظم واللوائح بما يفيد في عملية صنع القرار المدرسي .	٤,٣٧١	٠,٧٧٥
١٦	٥	أقوم بالاستنتاج من التقارير والنشرات التربوية بما يفيد في صنع القرار المدرسي تجاه المواقف المدرسية المواجهة .	٤,٣٧١	٠,٦٨٣
١٧	١٦	عند صناعة القرار المدرسي أتعامل بمرونة بما يتمشى والسياسة التعليمية للمواقف المدرسية .	٤,٢٧٦	٠,٦٥٨
١٨	٢٣	أستفيد من تقارير الموجهات التربويات في صنع القرار المدرسي .	٤,٢٠٠	٠,٧٣٩
١٩	١٠	أقوم باستشارة المسئولين في الإدارة التعليمية بما يفيد في صنع القرار المدرسي .	٣,٩٩٠	٠,٩٥٦

تابع جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرات علي
العبارات الخاصة بالبعد التنظيمي مرتبة تنازلياً طبقاً للمتوسط الحسابي

م	رقم العبارة	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
٢٠	٦	أستخدم قنوات الاتصال الرسمي في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لصنع القرار المدرسي .	٣,٧٠٥	١,١٧٦
٢١	٢٦	استخدم قنوات الاتصال غير الرسمي في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لصنع القرار المدرسي .	٢,٦٨٦	١,٤١٦
		المتوسط الإجمالي لعبارات البعد التنظيمي	٤,١٠	

السؤال الثالث

- ما أبرز العوامل الاجتماعية المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي ؟
للإجابة على هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث وجد أن هناك بعض العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية وبدرجة عالية تلك التي تهتم بالقيم الاجتماعية للمجتمع والظروف الطبيعية للبيئة المحلية وإمكاناتها في حين نجد أن بقية العوامل الاجتماعية الأخرى حصلت على متوسطات حسابية ذات درجة متوسطة عند صنع القرار المدرسي لدى مديرات المدارس تلك التي تهتم بعادات وتقاليد المجتمع المحلي وتوصيات مجالس أولياء الأمور والظروف التاريخية والحضارية للبيئة المحلية وأيضاً رغبات أولياء الأمور وكذلك لوائح وتعليمات وأهداف مؤسسات المجتمع الأخرى .
كما يعتبر المتوسط الإجمالي للبعد ككل مؤثراً بدرجة متوسطة .

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرات علي
العبارات الخاصة بالبعد الاجتماعي مرتبة تنازلياً طبقاً للمتوسط الحسابي

م	رقم العبارة	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
٢٢	٢٥	عند صنع القرار المدرسي أخذ في الاعتبار القيم الاجتماعية للمجتمع .	٤,١٠٥	٠,٧٧١
٢٣	٣٠	عند صنع القرار المدرسي أخذ في الاعتبار إمكانات البيئة المحلية .	٤,٠٥٧	٠,٧٧٠
٢٤	١٥	أخذ الظروف الطبيعية للبيئة المحلية في الاعتبار عند صنع القرار المدرسي .	٤,٠٣٨	٠,٨٦٥
٢٥	٢	عند صنع القرار المدرسي أخذ في الاعتبار عادات وتقاليد المجتمع المحلي .	٣,٩٧١	٠,٨٦٠
٢٦	١٢	أخذ في الاعتبار عند صنع القرار المدرسي توصيات مجالس أولياء الأمور .	٣,٧٨١	٠,٨٤٣
٢٧	٢٧	أخذ الظروف التاريخية والحضارية للبيئة المحلية في الاعتبار عند صنع القرار المدرسي .	٣,٦١٠	٠,٩٧٦
٢٨	٨	عند صنع القرار المدرسي أخذ في الاعتبار رغبات أولياء الأمور .	٣,٤٤٨	٠,٩٩٠
٢٩	٢٠	أخذ لوائح وتعليمات مؤسسات المجتمع الأخرى في الاعتبار عند صنع القرار المدرسي .	٣,٣٢٤	١,٠٤٢

تابع جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرات علي
العبارات الخاصة بالبعد الاجتماعي مرتبة تنازلياً طبقاً للمتوسط الحسابي

م	رقم العبارة	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
٣٠	٢٢	آخذ أهداف مؤسسات المجتمع الأخرى في الاعتبار عند صنع القرار المدرسي .	٣, ٣٢٤	١, ٠٣٣
		المتوسط الإجمالي لعبارات البعد الاجتماعي	٣, ٧٤	

السؤال الرابع

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تصورات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية لتلك العوامل الثلاث في صنع القرار الإداري المدرسي ؟

للإجابة على هذا السؤال استخدمت الباحثة (اختبار ت) (T Test) لمعرفة الفروق بين متوسط استجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية للعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية ومدى تأثيرها في عملية صنع القرار المدرسي .

جدول رقم (١١)

يوضح (اختبار ت) (T Test) الفروق بين متوسطات استجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية للعوامل الشخصية والتنظيمية .

المجموعــــــــــــــــة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
العوامل الشخصية	١٠٥	٤,١٦٨٠	٠,٤٢٤	٢,٣٧	١٠٤	*
العوامل التنظيمية		٤,١٠١٩	٠,٤٥٥			٠,٠٢

بالنظر إلى الجدول رقم (١١) يتضح لنا أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطي استجابات مديرات المدارس الابتدائية للعوامل الشخصية والتنظيمية المؤثرة في صنع القرار المدرسي لدى مديرات المدارس حيث وُجد أن متوسط استجابات المديرات للعوامل الشخصية قد بلغ (٤,١٦٨٠) وانحراف معياري (٠,٤٢٤) وهو أكبر من متوسط العوامل التنظيمية حيث كان المتوسط (٤,١٠١٩) والانحراف المعياري (٠,٤٥٥) وهذا يدل على أن متوسط العوامل الشخصية أكبر بمعنى أن العوامل الشخصية لدى مديرات المدارس تفوق في تأثيرها للعوامل التنظيمية .

جدول رقم (١٢)

يوضح (اختبار ت) (T Test) الفروق بين متوسطات استجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية للعوامل الشخصية والاجتماعية .

المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
العوامل الشخصية	١٠٥	٤,١٦٨٠	٠,٤٢٤	٩,١٠	١٠٤	* ٠,٠٠٠
العوامل الاجتماعية		٣,٧٣٩٧	٠,٥٥٦			

بالنظر إلى الجدول رقم (١٢) يتضح لنا أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطي استجابات مديرات المدارس للعوامل الشخصية والاجتماعية المؤثرة في صنع القرار المدرسي لدى مديرات المدارس الابتدائية حيث وُجد أن متوسط استجابات المديرات للعوامل الشخصية قد كان (٤,١٦٨٠) وانحراف معياري (٠,٤٢٤) وهو أكبر من متوسط العوامل الاجتماعية الذي كان (٣,٧٣٩٧) وانحراف معياري (٠,٥٥٦) وهذا يدل على أن متوسط العوامل الشخصية أكبر ، أي أن العوامل الشخصية لدى مديرات المدارس الابتدائية أكثر تأثيراً من العوامل الاجتماعية .

جدول رقم (١٣)

يوضح (اختبار ت) (T Test) الفروق بين متوسطات استجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية للعوامل التنظيمية والاجتماعية .

المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
العوامل التنظيمية	١٠٥	٤,١٠١٩	٠,٤٠٥	٧,٢٨	١٠٤	* ٠,٠٠٠
العوامل الاجتماعية		٣,٧٨٩٧	٠,٥٥٦			

بالنظر إلى الجدول رقم (١٣) يتضح لنا أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطي استجابات مديرات المدارس للعوامل التنظيمية والاجتماعية المؤثرة في صنع القرار المدرسي لدى مديرات المدارس الابتدائية حيث كان متوسط استجابات المديرات للعوامل التنظيمية (٤,١٠١٩) وبانحراف معياري (٠,٤٠٥) وهو أكبر من متوسط العوامل الاجتماعية الذي كان متوسطها (٣,٧٨٩٧) وبانحراف معياري (٠,٥٥٦) مما يدل على أن العوامل التنظيمية تؤثر بدرجة أكبر من العوامل الاجتماعية في عملية صنع القرار المدرسي لدى مديرات المدارس الابتدائية .

السؤال الخامس

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية للعوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي تُعزى للمتغيرات التالية : الخبرة والعمر والمؤهل الدراسي ؟

للإجابة على هذا السؤال استخدمت الباحثة (اختبار ت) (T Test) لمعرفة الفروق بين متوسط استجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية للعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية المؤثرة في صنع القرار المدرسي ، حيث تم استخدام (T Test) لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات مديرات المدارس للعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية وفقاً لأعمارهن ومؤهلاتهن العلمية . في حين استخدم تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين استجاباتهن وفقاً لخبرتهن في العمل الإداري .

جدول رقم (١٤)

يوضح (اختبار ت) (T Test) الفروق بين متوسطات استجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية الحاصلات على مؤهل دون الجامعي والحاصلات على مؤهل جامعي فمافوق بالنسبة للعوامل الشخصية

المجموعـــــــــــــــــة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
حاصلات على مؤهلات دون الجامعة	١٠٥	٤, ٢٤٣٧	٠, ٤٠٦	٢, ٦٠	١٠٣	* ٠, ٠١٣
حاصلات على مؤهلات جامعية فمافوق		٤, ٠٢٢٧	٠, ٤٢٧			

بالنظر إلى الجدول رقم (١٤) يتضح لنا أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠, ٠٥ بين متوسطي استجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية

الحاصلات على مؤهل دون الجامعي والحاصلات على مؤهل جامعي فمافوق ، حيث وجد أن المديرات الحاصلات على مؤهلات دون الجامعي يتأثرن بالعوامل الشخصية في عملية صنع القرار المدرسي أكثر من الحاصلات على مؤهل جامعي فمافوق ، حيث بلغ متوسط آرائهن (٤, ٢٤٣٤) وبانحراف معياري (٠, ٤٠٦) وهو أكبر من متوسط الحاصلات على مؤهل جامعي فمافوق حيث بلغ متوسط آرائهن (٤, ٠٢٢٧) وبانحراف معياري (٠, ٤٢٧) .

جدول رقم (١٥)

يوضح (اختبار ت) (T Test) الفروق بين متوسطات استجابات مديرات المدارس في المرحلة الإبتدائية الحاصلات على مؤهل دون الجامعي والحاصلات على مؤهل جامعي فمافوق بالنسبة للعوامل التنظيمية

المجموعـــــــــــــــــة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
حاصلات على مؤهلات دون الجامعة	١٠٥	٤, ١٦٢٢	٠, ٣٩٢	١, ٧٨	١٠٣	٠, ٠٨٥
حاصلات على مؤهلات جامعية فمافوق		٤, ٠٠٦٦	٠, ٤١٧			

بالنظر إلى الجدول رقم (١٥) يتضح لنا أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠, ٠٥ بين متوسطي استجابات مديرات المدارس في المرحلة الإبتدائية الحاصلات على مؤهل دون الجامعي أو الحاصلات على مؤهل جامعي فمافوق بالنسبة للعوامل التنظيمية ، حيث كان متوسط الحاصلات على مؤهلات دون الجامعي (٤, ١٦٢٢) وبانحراف معياري (٠, ٣٩٢) أما الحاصلات على مؤهلات جامعية فمافوق فكان المتوسط لهن هو (٤, ٠٠٦٦) وبانحراف معياري (٠, ٤١٧) .

جدول رقم (١٦)

يوضح (اختبار ت) (T Test) الفروق بين متوسطات استجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية الحاصلات على مؤهل دون الجامعي والحاصلات على مؤهل جامعي فمافوق بالنسبة للعوامل الاجتماعية

المجموع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
حاصلات على مؤهلات دون الجامعة	١٠٥	٣, ٧٧٩٤	٠, ٥٩٣	١, ٠١	١٠٣	٠, ٢٨٠
حاصلات على مؤهلات جامعية فمافوق		٣, ٦٦٣٦	٠, ٤٧٦			

وبالنظر إلى الجدول رقم (١٦) يتضح لنا أنه باستخدام (اختبار ت) (T Test) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠, ٠٥ بين متوسطي استجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية الحاصلات على مؤهل دون الجامعي أو الحاصلات على مؤهل جامعي فمافوق بالنسبة للعوامل الاجتماعية ، حيث كان متوسط الحاصلات على مؤهلات دون الجامعي هو (٣, ٧٧٩٤) وانحراف معياري (٠, ٥٩٣) أما الحاصلات على مؤهلات جامعية فما فوق فكان المتوسط لهن هو (٣, ٦٦٣٦) وانحراف معياري (٠, ٤٧٦) .
جدول رقم (١٧)

يوضح (اختبار ت) (T Test) لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية للعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية وفقاً للمؤهل العلمي

المجموع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
حاصلات على مؤهلات دون الجامعة	١٠٥	٤, ٠٥٥٠	٠, ٠٤٨	١, ٩٨	١٠٣	* ٠, ٠٤
حاصلات على مؤهلات جامعية فمافوق		٣, ٨٩٧٣	٠, ٠٦١			

بالنظر إلى الجدول رقم (١٧) يتضح لنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات استجابات مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية للعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية المؤثرة في صنع القرار المدرسي لدى مديرات المدارس وفقاً لمؤهلاتهن العلمية حيث وجد أن مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية الحاصلات على مؤهلات دون الجامعي يتأثرن بالعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية أكثر في صنع القرار المدرسي حيث المتوسط (٤,٠٦) في حين أن متوسط مديرات المدارس الحاصلات على مؤهلات جامعية وما فوق (٣,٩٠) .

جدول رقم (١٨)

يوضح (اختبار ت) (T Test) الفروق بين متوسطات استجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية اللاتي تكون أعمارهن أقل من ٤٠ سنة واللاتي تكون أعمارهن ٤٠ سنة فأكثر بالنسبة للعوامل الشخصية

المجموع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أقل من ٤٠ سنة	١٠٥	٤,١١٦٣	٠,٤١٦	١,٧٠	١٠٣	٠,٠٩٦
٤٠ سنة فأكثر		٤,٢٦٠٨	٠,٤٢٩			

بالنظر إلى الجدول رقم (١٨) يتضح لنا أنه باستخدام (اختبار ت) (T Test) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطي استجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية اللاتي تكون أعمارهن أقل من ٤٠ سنة أو ٤٠ سنة فأكثر بالنسبة للعوامل الشخصية ، حيث كان متوسط استجابات المديرات اللاتي كانت أعمارهن دون ٤٠ سنة هو (٤,١١٦٣) وانحراف معياري (٠,٤١٦) ، كما كان متوسط استجابات المديرات اللاتي كانت أعمارهن ٤٠ سنة فأكثر

(٤, ٢٦٠٨) والانحراف المعياري هو (٠, ٤٢٩) وهذا يعني اتفاق آراء المديرات على اختلاف أعمارهن بالنسبة للعوامل الشخصية .

جدول رقم (١٩)

يوضح (اختبار ت) (T Test) الفروق بين متوسطات استجابات مديرات المدارس

في المرحلة الابتدائية اللاتي تكون أعمارهن أقل من ٤٠ سنة

واللاتي تكون أعمارهن ٤٠ سنة فأكثر بالنسبة للعوامل التنظيمية

المجموعــــــــــــــــة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أقل من ٤٠ سنة	١٠٥	٤,٠٦٤٢	٠,٣٧٣	١,٢٧	١٠٣	٠,٢٣٣
٤٠ سنة فأكثر		٤,١٦٨٤	٠,٤٥٤			

بالنظر إلى الجدول رقم (١٩) يتضح لنا أنه باستخدام (اختبار ت) (T Test) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطي استجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية اللاتي تكون أعمارهن أقل من ٤٠ سنة أو ٤٠ سنة فأكثر بالنسبة للعوامل التنظيمية ، حيث كان متوسط استجابات المديرات اللاتي كانت أعمارهن دون ٤٠ سنة هو (٤,٠٦٤٢) وانحراف معياري (٠,٣٧٣) ، كما كان متوسط استجابات مديرات المدارس اللاتي كانت أعمارهن ٤٠ سنة فأكثر (٤,١٦٨٤) والانحراف المعياري هو (٠,٤٥٤) وهذا يعني اتفاق بين آراء المديرات على اختلاف أعمارهن بالنسبة للعوامل التنظيمية .

جدول رقم (٢٠)
يوضح (اختبار ت) (T Test) الفروق بين متوسطات استجابات مديرات المدارس
في المرحلة الابتدائية اللاتي تكون أعمارهن أقل من ٤٠ سنة
واللاتي تكون أعمارهن ٤٠ سنة فأكثر بالنسبة للعوامل الاجتماعية

المجموعـــــــــــــــــة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أقل من ٤٠ سنة	١٠٥	٣, ٦٧٦٦	٠, ٤٤٣	١, ٥٥	١٠٣	٠, ١٧٣
٤٠ سنة فأكثر		٣, ٨٦٠٩	٠, ٧٠٠			

بالنظر إلى الجدول رقم (٢٠) يتضح لنا أنه باستخدام (اختبار ت) (T Test) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠, ٠٥ بين متوسطي استجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية اللاتي تكون أعمارهن أقل من ٤٠ سنة أو ٤٠ سنة فأكثر بالنسبة للعوامل الاجتماعية ، حيث كان متوسط استجابات المديرات اللاتي كانت أعمارهن دون ٤٠ سنة هو (٣, ٦٧٦٦) وانحراف معياري (٠, ٤٤٣) ، كما كان متوسط استجابات مديرات المدارس اللاتي كانت أعمارهن ٤٠ سنة فأكثر (٣, ٨٦٠٩) والانحراف المعياري هو (٠, ٧٠٠) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين آراء المديرات على اختلاف أعمارهن بالنسبة للعوامل الاجتماعية .

جدول رقم (٢١)
يوضح (اختبار ت) (T Test) لمعرفة الفروق بين متوسطات إجابات
مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية لمجموع العوامل
الشخصية والتنظيمية والاجتماعية وفقاً للعمر

المجموعـــــــــــــــــة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أقل من ٤٠ سنة	١٠٥	٣, ٩٥٢٠	٠, ٣٤١	١, ٧٢	١٠٣	٠, ١١٩
٤٠ سنة فأكثر		٤, ٠٣٩٠	٠, ٤٦٨			

بالنظر إلى الجدول رقم (٢١) يتضح لنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات إجابات مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية للعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية المؤثرة في صنع القرار المدرسي لدى المديرات وفقاً لأعمارهن ، حيث وجد أن المتوسطين متقاربين (٣,٩٦) و (٤,٠٩) .

جدول رقم (٢٢)

يوضح تحليل التباين لاستجابات مديرات المدارس للعوامل الشخصية في صنع القرار المدرسي وفقاً لخبراتهم في العمل الإداري

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الاحتمالية
بين المجموعات	٣	٠,٧٨٣٤	٠,٢٦١١	١,٤٧٠	٠,٢٢٧٢
داخل المجموعات	١٠١	١٧,٩٤٠٢	٠,١٧٧٦		
المجموع	١٠٤	١٨,٧٢٣٦			

بالنظر إلى الجدول رقم (٢٢) وباستخدام (اختبار ف) (F Test) وجد أنه ليس هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات استجابات مديرات المدارس بالنسبة للعوامل الشخصية تُعزى لخبراتهم في مجال العمل الإداري حيث وجد أن متوسطات استجاباتهم كانت ما بين (٤,٠٦) و (٤,٢٩) .

جدول رقم (٢٣)

يوضح تحليل التباين لاستجابات مديرات المدارس للعوامل التنظيمية في صنع القرار المدرسي وفقاً لخبراتهم في العمل الإداري

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الاحتمالية
بين المجموعات	٣	٠,٣٦٥٠	٠,١٢١٧	٠,٧٨٦	٠,٦٨٢٩
داخل المجموعات	١٠١	١٦,٦٩٤٥	٠,١٦٥٣		
المجموع	١٠٤	١٧,٠٥٩٥			

بالنظر إلى الجدول رقم (٢٣) وباستخدام (اختبار ف) (F Test) وجد أنه ليس هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات استجابات مديرات المدارس بالنسبة للعوامل التنظيمية تُعزى لخبراتهم في مجال العمل الإداري حيث وجد أن متوسطات استجاباتهم كانت تتراوح ما بين (٤,٠٤) و (٤,١٩) .
جدول رقم (٢٤)

يوضح تحليل التباين لاستجابات مديرات المدارس للعوامل الاجتماعية في صنع القرار المدرسي وفقاً لخبراتهم في العمل الإداري

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الاحتمالية
بين المجموعات	٣	٢,١٣٩٢	٠,٧١٣١	٢,٤٠٢	٠,٠٧٢٠
داخل المجموعات	١٠١	٢٩,٩٨٠٠	٠,٢٩٦٨		
المجموع	١٠٤	٣٢,١١٩٢			

بالنظر إلى الجدول رقم (٢٤) وباستخدام (اختبار ف) (F Test) وجد أنه ليس هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات استجابات مديرات المدارس بالنسبة للعوامل الاجتماعية تُعزى لخبراتهم في مجال العمل الإداري حيث وجد أن متوسطات استجاباتهم كانت تتراوح ما بين (٣,٩٤) و (٣,٦٦) .
جدول رقم (٢٥)

يوضح اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات إجابات مديرات المدارس وفقاً للخبرة في العمل الإداري بالنسبة للعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الاحتمالية
بين المجموعات	٣	٠,٥٨٩٧	٠,١٩٦٦	١,٢٦٨	٠,٢٨٩٤
داخل المجموعات	١٠١	١٥,٦٥٦٠	٠,١٥٥٠		
المجموع	١٠٤	١٦,٢٤٥٧			

بالنظر إلى الجدول رقم (٢٥) وباستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وجد أنه ليس هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات استجابات مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية للعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية المؤثرة في صنع القرار المدرسي لدى المديرات وفقاً لخبراتهم في مجال العمل الإداري حيث وجد أن متوسطات استجاباتهم كانت تتراوح ما بين (٣,٩١) و (٤,١١) .

مما تقدم عرضه من تحليل للبيانات والمعلومات التي حصلت عليها الباحثة والإجابة على تساؤلات الدراسة نجد أن :

هنالك عوامل شخصية تؤثر في صنع القرار الإداري المدرسي مثل (توظيف الخبرات في المواقف المشابهة والاستقراء والاستدلال وجمع المعلومات والحقائق بأسلوب علمي دقيق - الأخذ في الاعتبار الإمكانيات المدرسية المتوفرة والوقت المناسب) ، وكذلك هناك عوامل تنظيمية مؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي مثل (التعاميم الصادرة من الإدارة التعليمية - الأهداف العامة للسياسة التعليمية - التغييرات في اللوائح والنظم التعليمية - التقارير والنشرات التربوية) ، كما أن هناك أيضاً عوامل اجتماعية مؤثرة في عملية صنع القرار المدرسي مثل القيم الاجتماعية السائدة - إمكانيات البيئة المتاحة - توصيات أولياء الأمور - الظروف التاريخية والحضارية للبيئة المحلية .

وهذا ما تشير إليه دراسة محمد (١٩٨٨م) حيث ذكر أن العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقيم والأحكام الشخصية تؤثر في عملية صنع القرار ، وكذلك دراسة الصائغ (١٤١٠هـ) والتي تعرضت للعوامل التنظيمية التي

تؤثر في صناعة القرار كاللوائح والقوانين والتعميمات . وأيضاً هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية للعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية حيث اتضح أن تأثير العوامل الشخصية أكبر من تأثير العوامل التنظيمية والعوامل الاجتماعية وأن تأثير العوامل التنظيمية أكبر من تأثير العوامل الاجتماعية ، وأن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية ولكن بدرجة ضعيفة بين المديرات الحاصلات على مؤهلات دون الجامعة والمديرات الحاصلات على مؤهلات جامعية فما فوق بالنسبة للعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية في عملية صنع القرار المدرسي ، وأيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية اللاتي تكون أعمارهن أقل من ٤٠ سنة أو ٤٠ سنة فأكثر بالنسبة للعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية وهذا يعني أن هناك اتفاق بين آراء المديرات على اختلاف أعمارهن . كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس بالنسبة للعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية تعزى لخبراتهم في مجال العمل الإداري .

كما نلاحظ أن نتائج الدراسة أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية للعوامل المؤثرة في صنع القرار المدرسي فيما يتعلق بالمؤهل التعليمي والعمر ، وهذا ما تؤكدته دراسة الصائغ (١٩٦٠هـ) في تحديد المدخلات والمخرجات وضبط السلوك والتي تتأثر بسنوات الخبرة ونوع الشهادة والعمر والحالة الاجتماعية للمديرة .

وباستعراض دراسة وقاص (١٤٠١ - ١٤٠٢هـ) نجد أن الهدف من هذه الدراسة تحديد المؤثرات في صناعة القرار ، على حين تتناول الدراسة الحالية بعض المؤثرات وليس جميعها ، وبذلك تتفق الدراسة في جزء منها مع دراسة وقاص وتختلف معها في أن دراسة وقاص قد شملت جميع الموجهين التربويين ورؤساء الأقسام بالمنطقة الغربية بينما ركزت الدراسة الحالية على مديرات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة فقط .

كما أن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة خليل (١٣٩٩هـ) في النتيجة التي توصلت إليها والتي تتعلق بالمشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجه المرأة في مجال الأعمال الإدارية لصعوبة التنسيق بينها وبين الإدارات المساعدة . ولقد اشتملت دراسة خليل (١٣٩٩هـ) على القطاعات النسائية بما فيها قطاع التعليم العام والفئات ومناطق مختلفة ، بينما ركزت الدراسة الحالية على مديرات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة فقط .

من النتائج السابقة يمكن القول بأن صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة تتداخل فيه عدة عوامل شخصية وتنظيمية واجتماعية وإن كانت هذه العوامل تؤثر بنسب مختلفة ، حيث بلغ متوسط العوامل الشخصية (٤,١٦) وهو يمثل أعلى متوسط ، ثم يليه متوسط العوامل التنظيمية الذي بلغ (٤,١٠) ، وأخيراً متوسط العوامل الاجتماعية حيث بلغ المتوسط (٣,٧٨) .

كما أن المديرات الحاصلات على مؤهلات دون الجامعة يتأثرون بالعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية بدرجة أكبر قليلاً من المديرات الحاصلات على مؤهلات جامعية فما فوق ، وأن هناك اتفاق بين آراء مديرات المدارس على اختلاف أعمارهن وخبراتهم بالنسبة للعوامل الثلاثة السابقة .

الفصل الخامس

نتائج الدراسة
التوصيات
المراجع
الملاحق

نتائج الدراسة :

استهدفت هذه الدراسة الكشف عن بعض العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هنالك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار الإداري المدرسي ويتضح ذلك من خلال نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة عن طريق استخدام المنهج الوصفي حيث قامت بإجراء المسح الاجتماعي الشامل عن طريق توزيع الاستبانة على جميع مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ، ثم خضعت استمارات الاستبيان للتحليل الإحصائي حيث استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على تساؤل الدراسة الأول والثاني والثالث واستخدمت (اختبار ت) (T Test) لمعرفة الفروق بين كل مجموعتين للعوامل المؤثرة في صنع القرار المدرسي للإجابة على السؤال الرابع . واستخدمت أيضاً (اختبار ت) (T Test) وتحليل التباين الأحادي للإجابة على السؤال الخامس .

وقد أظهرت نتائج الدراسة مايلي :

١ - هناك بعض العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار المدرسي والمتعلقة بالعوامل الشخصية والتي تقوم فيها مديرة المدرسة بعملية الاستقراء والاستدلال وجمع المعلومات والحقائق بأسلوب علمي دقيق وتناولها بالتحليل المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالموقف المدرسي وتحديد مصدر الحقائق والمعلومات اللازمة لصنع القرار المدرسي أيضاً . بالإضافة إلى توظيفها لخبراتها ومشاهدتها السابقة في المواقف المواجهة وأخذها في الاعتبار الإمكانيات المدرسية المتوفرة

٥ - هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات مديرات المدارس للعوامل الشخصية والاجتماعية المؤثرة في صنع القرار المدرسي لدى مديرات المدارس الابتدائية حيث يتأثر القرار المدرسي بالعوامل الشخصية أكثر من العوامل الاجتماعية .

٦ - أيضاً هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والعوامل الاجتماعية حيث يتأثر القرار المدرسي لدى المديرات بالعوامل التنظيمية أكثر من العوامل الاجتماعية .

٧ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس الابتدائية وفقاً لمؤهلاتهن العلمية حيث تتأثر مديرات المدارس الحاصلات على مؤهل دون الجامعي أكثر من المديرات الحاصلات على مؤهل جامعي فمافوق بالعوامل المؤثرة في صنع القرار المدرسي .

٨ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات الحاصلات على مؤهلات جامعية فمافوق أو مؤهلات دون الجامعية بالنسبة للعوامل التنظيمية في عملية صنع القرار المدرسي .

٩ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرات الحاصلات على مؤهلات جامعية فمافوق أو مؤهلات دون الجامعية بالنسبة للعوامل الاجتماعية في عملية صنع القرار المدرسي .

١٠ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية اللائي تكون أعمارهن أقل من (٤٠ سنة) أو (٤٠ سنة فأكثر) بالنسبة للعوامل الشخصية في عملية صنع القرار المدرسي .

- ١١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية اللائي تكون أعمارهن أقل من (٤٠ سنة) أو (٤٠ سنة فأكثر) بالنسبة للعوامل التنظيمية في عملية صنع القرار المدرسي .
- ١٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية اللائي تكون أعمارهن أقل من (٤٠ سنة) أو (٤٠ سنة فأكثر) بالنسبة للعوامل الاجتماعية في عملية صنع القرار المدرسي .
- ١٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية للعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية المؤثرة في عملية صنع القرار المدرسي وفقاً لأعمارهن .
- ١٤- ليس هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس بالنسبة للعوامل الشخصية تعزى لخبراتهم في مجال العمل الإداري .
- ١٥- ليس هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس بالنسبة للعوامل التنظيمية تعزى لخبراتهم في مجال العمل الإداري .
- ١٦- ليس هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس بالنسبة للعوامل الاجتماعية تعزى لخبراتهم في مجال العمل الإداري .
- ١٧- ليس هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مجموع متوسطات استجابات مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية للعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية المؤثرة في صنع القرار المدرسي لدى مديرات المدارس وفقاً لخبراتهم في مجال العمل الإداري .

توصيات الدراسة :

من خلال النتائج التي توصلت إليها الباحثة في دراستها الحالية فإنها توصي بالتالي :

- ١ - التأكيد على ضرورة إيجاد التوازن في ممارسة مديرة المدرسة لعملية صنع القرار الإداري المدرسي من الناحية الشخصية والتنظيمية والاجتماعية .
- ٢ - التأكيد على وضوح وتحديد العلاقة بين الإدارة المدرسية والبيئة الاجتماعية لما لها من اعتبارية بالغة الأهمية في التأثير على صنع القرار الإداري المدرسي الملائم .
- ٣ - ضرورة الأخذ في الاعتبار معايير إدارية وتربوية معينة عند تعيين مديرة المدرسة متضمنة مقدرتها على صنع القرار السليم في الوقت المناسب وفقاً للإمكانات المتاحة حيث تخضع بصفة مستمرة للاختبارات الدورية وذلك بوضعها في مواقف مشابهة والتعرف على كيفية حلها واتخاذ القرار السليم .
- ٤ - القيام بدورات تدريبية مكثفة للمديرات في المدارس الابتدائية تشمل برامج ونظريات حديثة في صنع القرار في المجال التربوي .
- ٥ - إطلاع المسؤولين في إدارة تعليم البنات على نتائج هذه الدراسة مما يمكن الاستفادة منها في تطوير الإدارة المدرسية .

توصيات لدراسات مستقبلية :

- ١ - طبقت هذه الدراسة على مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية ويمكن إعادة

تطبيق هذه الدراسة على مديرات المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في مراحل التعليم العام .

٢ - طبقت هذه الدراسة على مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية ويمكن إعادة تطبيق هذه الدراسة على مراحل التعليم العام للبنين .

٣ - طبقت هذه الدراسة على مديرات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ويمكن إعادة تطبيقها على مديرات المدارس في مناطق أخرى بالمملكة .

٤ - إجراء دراسة مقارنة للعوامل المؤثرة في عملية صنع القرار المدرسي بين مدارس البنين والبنات في مراحل التعليم العام المختلفة .

المراجع

المراجع

أولاً : الكتب :

- ١ - البرادعي ، عرفان . مدير المدرسة الثانوية : صفاته ، مهامه ، أساليب اختياره ، إعداداه . دار الفكر ، دمشق ، ١٩٨٨ م .
- ٢ - جوهر ، صلاح الدين . مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم . مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٤ م .
- ٣ - الحقييل ، سليمان عبدالرحمن . الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ، الرياض ، ط ٣ ، دارالشبل ، ١٤١٢ هـ .
- ٤ - خاطر ، أحمد . إدارة المؤسسات . المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، بدون تاريخ .
- ٥ - درويش ، إبراهيم . الإدارة العامة في النظرية والممارسة . ط ٤ ، القاهرة ، الهيئة العامة للكتاب ، ١٩٧٨ م .
- ٦ - درويش ، عبدالكريم ، وتكلا . أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية بالقاهرة ، ١٩٨٠ م .
- ٧ - دالين ، ديوير لدفان . مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ترجمة د . محمد نبيل نوفل وآخرون ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٥ م .

- ٨ - الدويك ، تيسير وآخرون . أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي . دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، بدون تاريخ .
- ٩ - ساعاتي ، أمين . الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية . دار الشروق ، جدة ، ١٤٠٥ هـ .
- ١٠ - السلمي ، علي . السلوك التنظيمي . مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٨٠ م .
- ١١ - سليمان ، عرفات عبدالعزيز . الاتجاهات التربوية المعاصرة ، دراسة في التربية المقارنة . الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٩ م .
- ١٢ - سمعان ، وهيب ومرسي . الإدارة المدرسية الحديثة . عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٧٥ م .
- ١٣ - الشرقاوي ، علي . إدارة الأعمال (الوظائف والممارسات الإدارية) ، دار النهضة العربية ، بيروت ، بدون تاريخ .
- ١٤ - شفيق ، محمد . البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية . المكتب الجامعي الحديث ، ١٩٨٥ م .
- ١٥ - شيحا ، إبراهيم عبدالعزيز . الإدارة العامة . معهد الدراسات الديبلوماسية ، الرياض ، ١٩٨٤ م .
- ١٦ - الصباب ، أحمد عبدالله . أصول الإدارة الحديثة . ط ٢ ، مكتبة مصباح ، جدة ، ١٤١٠ هـ .
- ١٧ - عبدالفتاح ، محمد سعيد . الإدارة العامة . المكتب العربي الحديث ، القاهرة ، ١٩٨٧ م .

- ١٨ - عبدالهادي ، محمد أحمد . الإدارة المدرسية في مجال التطبيق الميداني .
دار البيان العربي ، جدة ، ١٩٨٤ م .
- ١٩ - عبدالوهاب ، علي محمد . اتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية .
معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٠ هـ .
- ٢٠ - العساف ، عبدالمعطي محمد . مبادئ في الإدارة العامة وتطبيقاتها في
المملكة العربية السعودية . مطابع الفرزدق التجارية ،
الرياض ، ١٤٠٣ هـ / ١٩٨٣ م .
- ٢١ - عسكر ، سحر أحمد . أصول الإدارة . دار القلم ، الكويت ،
١٩٨٧ م .
- ٢٢ - علاقي ، مدني عبدالقادر . الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات
الإدارية . تهامة ، جدة ، ١٩٨٥ م .
- ٢٣ - كنعان ، نواف . اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، ط ٢ ،
مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض ، ١٩٨٥ م .
- ٢٤ - فهيم ، إميل حنا شنوده . القرار التربوي بين المركزية واللامركزية ، مكتبة
الأنجلو المصرية بالقاهرة ، ١٩٧٩ م .
- ٢٥ - فهيم ، سامية . الإدارة في المؤسسات الاجتماعية . ط ٣ ، المكتب الجامعي
الحديث ، القاهرة ، ١٩٨٦ م .
- ٢٦ - محضر ، حسين عبدالله . الجديد في الإدارة المدرسية . دار الشروق ،
جدة ، ١٣٩٨ هـ .
- ٢٧ - المصري ، أحمد محمد . الإدارة والمدير العصري . مؤسسة شباب
الجامعة ، الإسكندرية .

- ٢٨ - مصطفى ، صلاح عبدالحميد . الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر . دار المريخ ، الرياض ، ١٩٨٧م .
- ٢٩ - مصطفى ، حسن وآخرون . اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية . مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٩م .
- ٣٠ - المعاز ، حمدي مصطفى . وظائف الإدارة . دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٤م .
- ٣١ - المنيف ، إبراهيم . الإدارة المفاهيم ، الأسس ، المهام . دار العلوم للنشر ، الرياض ، ١٤٠٣هـ .
- ٣٢ - نشوان ، يعقوب حسن . الإدارة والإشراف التربوي . دار الفرقان ، عمان الأردن ، ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م .
- ٣٣ - يس ، محمد حسن ودرويش . المشكلة الإدارية وصناعة القرار . مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٥م .

ثانياً : القواميس :

- ١ - أبادي ، مجد الدين محمد بن يعقوب ، القاموس المحيط ، مؤسسة الرسالة ، بيروت ، ١٤٠٧هـ .
- ٢ - بدوي ، أحمد ذكي : معجم مصطلح العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، ١٩٨٦م .
- ٣ - غيث ، محمد عاطف ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٣م .

ثالثاً : الرسائل :

١ - خليل ، رسمية علي : المرأة والعمل مع الإشارة إلى دراسة ميدانية لمشكلات المرأة السعودية في العمل الإداري . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك عبدالعزيز ، جدة ، ١٣٩٩ هـ .

٢ - الصائغ ، نجاة محمد سعيد : صلاحيات مديرات المدارس في اتخاذ القرار في ضوء اللوائح التعليمية . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٤١٠ هـ .

٣ - عشري ، أسعد حسن : العوامل المساعدة على نجاح العمل الإداري في المدرسة الابتدائية ، بنين ، منطقة مكة المكرمة . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٠٤ - ١٤٠٥ هـ .

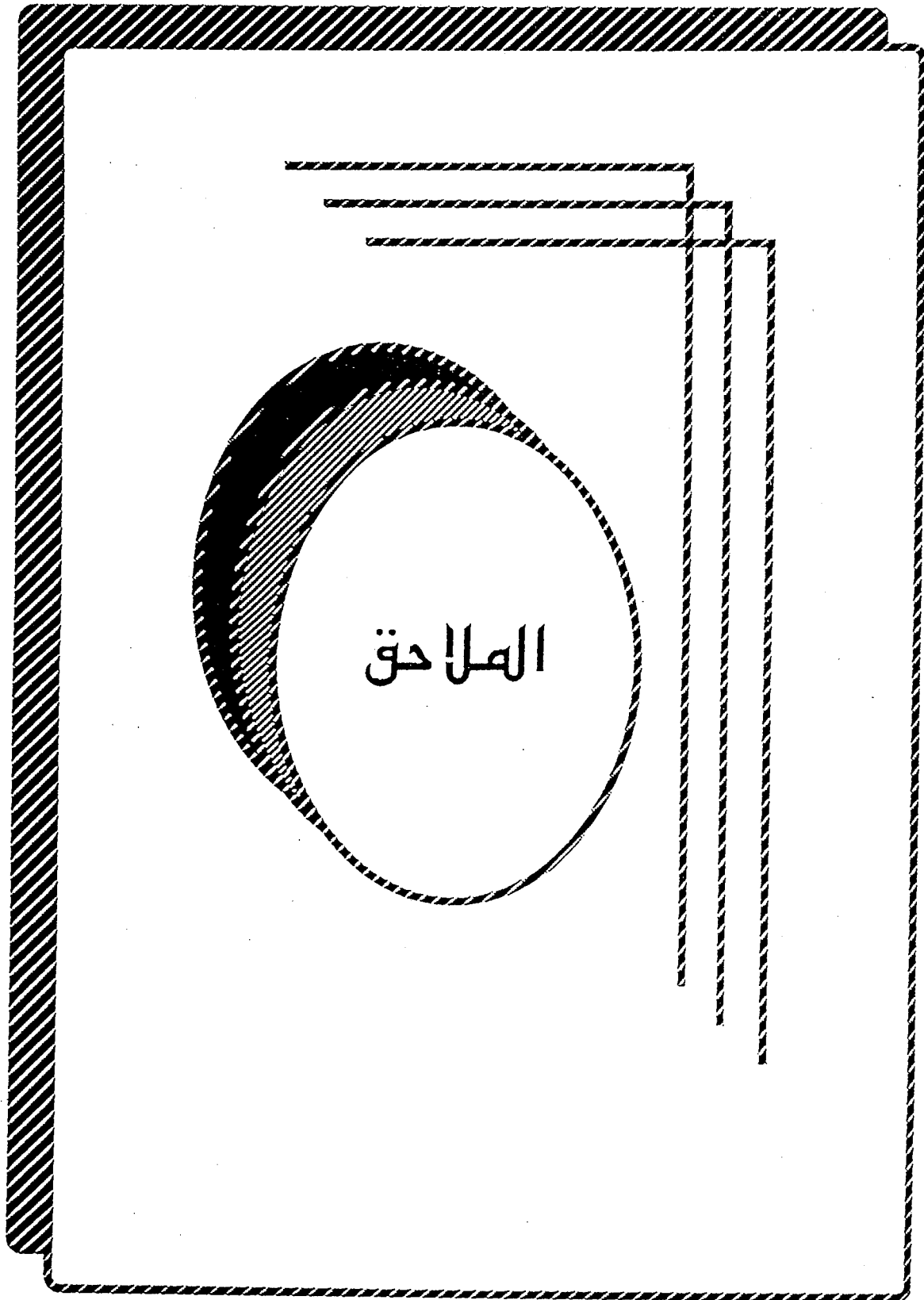
٤ - كشميري ، محمد عثمان : اتخاذ القرارات الإدارية لدى بعض مديري المدارس المتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية . جامعة الملك سعود ، الرياض ، ١٤٠٣ - ١٤٠٤ هـ .

٥ - مسلمي ، عيسى بن علي : فاعلية القرارات الإدارية لدى مديرات المدارس كما يدركها المعلمون . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٠٧ - ١٤٠٨ هـ .

- ٦ - وقاص ، سعد : اتخاذ القرار في الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية
« المنطقة الغربية » . رسالة ماجستير غير منشورة ،
كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ،
١٤٠١ - ١٤٠٢ هـ .

رابعاً : الدوريات :

- ١ - السفلان ، علي مشهور : العوامل المؤثرة على نجاح صنع القرار ، مجلة
الإدارة ، اتحاد جمعيات التسمية الإدارية ، القاهرة ،
العدد الثاني ، ١٩٨٤ م .
- ٢ - محمد ، عنتر مصطفى : صناعة القرار التعليمي ، مفهومه ، أسسه ، كيفية
تطويره ، مجلة الدراسات التربوية ، القاهرة ، المجلد
الثاني ، الجزء ١٣ ، يوليو ١٩٨٨ م .
- ٣ - يوسف ، محمد اسماعيل ، سلوك المدير في نظريات الإدارة الحديثة ، دراسة
في مجلة الإدارة ، القاهرة ، العدد الأول ، يوليو
١٩٧١ م .



الملاحق

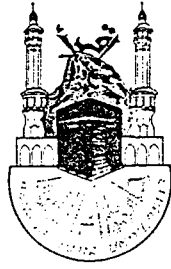
ملحق رقم ()

خطاب عميد كلية التربية بجامعة أم القرى
لمدير تعليم البنات بمكة

(١٠٤)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى



الرقم : ١٢٤٠ / ١
التاريخ : ١٤١٣ / ١٢ / ١٥
المشروعات :

سلمه الله

سعادة مدير تعليم البنات بمكة المكرمة

وبعد ..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

حيث أن الطالبه / ثناء أسعد مفتى أحد طالبات بقسم الماجستير في كلية التربية قسم ادارة
تربوية وتخطيط ، وسوف تقوم بتطبيق استبانة لرسالتها (بعض العوامل المؤثرة في صنع القرار
المدرسي لدى مديرات المدارس الابتدائية بمكة المكرمة) وتوزيعها على المدارس .
لذا نأمل من سعادتكم مساعدتها في تطبيق الاستبانة .

والله الموفق ،،

عميد كلية التربية بمكة المكرمة

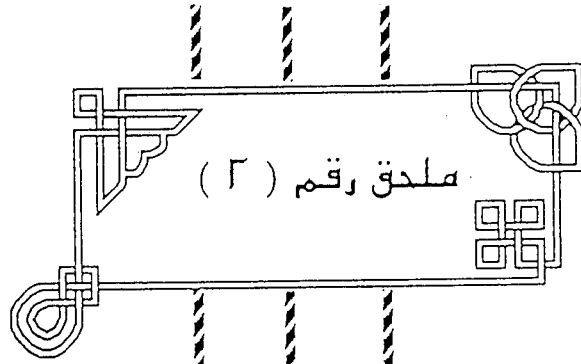
١٤١٣
حسن بن علي مختار

مع لحيته طيبة للتوجيه التربوي
١٤١٣

مديرة إدارة (مدرسة الابتدائية) مكة

أتمنى تسهيل مهمة الطالبه المختدرا سها اعلاه
وذلك بتوزيع الاستبانة المرغوبة والمختوم
بوجهه بتم ادارة التوجيه

مديرة التوجيه التربوي



الاستبانة في صورتها النهائية

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

رقم الاستبانة : (-----)

**استبانة لدراسة
أبرز العوامل المؤثرة في صنع القرار المدرسي
لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة**

**الباحثة
ثناء أسعد مفتي**

**المشرف
د/ محمد معيض الوديناني**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المكرمة / مديرة المدرسة سلمها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . . . وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول (أبرز العوامل المؤثرة في صنع القرار المدرسي لدى مديرات المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة) ويرفقه استبانة تحتوي على فقرات تمثل تلك العوامل .

والمطلوب فضلاً عن الإجابة على كل فقرة منها وفي الحقل الذي يقع أمام كل عبارة وتحديد درجة تأثيرها لديك عند صنع القرار المدرسي .

مثال توضيحي :

العبارة				
درجة منخفضة جداً ١	درجة منخفضة ٢	درجة متوسطة ٣	درجة عالية ٤	درجة عالية جداً ٥
			✓	
		✓		

العبارة الأولى تعني أنك تأخذين في اعتبارك القيم الاجتماعية بدرجة عالية عند صنع القرار المدرسي .

كما أن العبارة الثانية تعني أنك تقومين بعرض ملابسات الموقف وطرحها أمام المعلمات عند صنع القرار المدرسي .

عزيزتي مديرة المدرسة . . .

إجابتك على متغيرات الاستبانة بدقة وصدق تحقق أهداف الدراسة بدرجة عالية ، علماً بأن هذه المعلومات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، كما أنه ليس مطلوباً منك ذكر الاسم .

شاكراً لكم حسن تعاونكم ، ،

الباحثة . . .

القسم الأول :

فضلاً ضعي علامة (✓) أمام التصنيف الملائم :

بيانات عامة :

١ - المؤهل الدراسي :

- () معهد معلمات أقل من الثانوي -
 () ثانوية عامة (معهد معلمات ثانوي) -
 () دبلوم الكليات المتوسطة -
 () بكالوريوس تربوي -
 () بكالوريوس غير تربوي -
 _____ أخرى تذكر -

٢ - العُمر :

- () أقل من ٣٠ سنة -
 () من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة -
 () من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة -
 () ٥٠ سنة فأكثر -

٣ - عدد سنوات العمل كمديرة :

- () أقل من ٥ سنوات -
 () من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات -
 () من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة -
 () ١٥ سنة فأكثر -

(١٠٩)

٤ - عدد الفصول بالمدرسة :

- () - أقل من ١٠ فصول
() - من ١٠ لأقل من ١٥ فصل
() - من ١٥ لأقل من ٢٠ فصل
() - ٢٠ فصل فأكثر

٥ - عدد الطالبات بالمدرسة :

- () - أقل من ٥٠٠ طالبة
() - من ٥٠٠ لأقل من ٧٠٠ طالبة
() - من ٧٠٠ لأقل من ٩٠٠ طالبة
() - ٩٠٠ طالبة فأكثر

٦ - عدد المعلمات بالمدرسة :

- () - أقل من ٢٠ معلمة
() - من ٢٠ لأقل من ٣٠ معلمة
() - من ٣٠ لأقل من ٤٠ معلمة
() - ٤٠ معلمة فأكثر

ملاحظة :

درجة معايير الإجابة على الاستبانة تتدرج من :

- درجة منخفض جداً ويعطى رقم (١)

- درجة عالية جداً وتعطى رقم (٥) .

القسم الثاني :

عزیزتی مدیرۃ المدرسة :

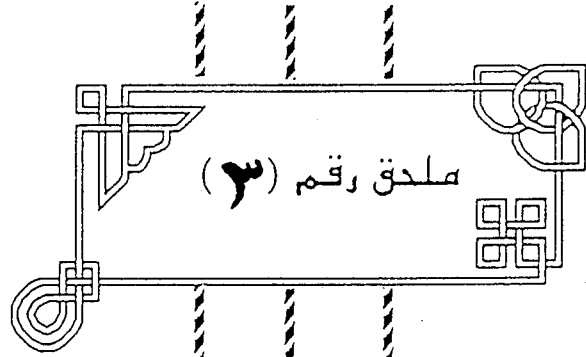
العبارات التالية تمثل أبرز العوامل ذات التأثير في صناعة القرار المدرسي ، فإلى أي درجة ترين أن هذه العبارات مؤثرة في صناعتك للقرار المدرسي في المواقف المختلفة .

العبارات					
درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً	
٥	٤	٣	٢	١	
					١- أتعامل مع نصوص اللائحة التعليمية في صناعة القرار المدرسي .
					٢- عند صنع القرار المدرسي أخذ في الاعتبار عادات وتقاليد المجتمع المحلي .
					٣- أقوم بعملية الاستقراء للحقائق والمعلومات اللازمة لصنع القرار المدرسي .
					٤- عند صنع القرار المدرسي أخذ في الاعتبار الإمكانيات المدرسية المتوفرة .
					٥- أقوم بالاستنتاج من التقارير والنشرات التربوية بما يفيد في صنع القرار المدرسي تجاه المواقف المدرسية المواجهة .
					٦- أستخدم قنوات الاتصال الرسمي في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لصنع القرار المدرسي .
					٧- أتناول بالتحليل المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالموقف المدرسي عند صنع القرار المدرسي .

العبارات					
درجة منخفضة جداً ١	درجة منخفضة ٢	درجة متوسطة ٣	درجة عالية ٤	درجة عالية جداً ٥	
					٨- عند صنع القرار المدرسي أخذ في الاعتبار رغبات أولياء الأمور .
					٩- أعمل على ضبط المشاعر والانفعالات تجاه المواقف المواجهة لصنع القرار المدرسي .
					١٠- أقوم باستشارة المسؤولين في الإدارة التعليمية بما يفيد في صنع القرار المدرسي .
					١١- أستعين بمشاهداتي السابقة في المواقف المشابهة عند صنع القرار المدرسي .
					١٢- أخذ في الاعتبار عند صنع القرار المدرسي توصيات مجالس أولياء الأمور .
					١٣- أقوم بعملية الاستدلال من الحقائق والمعلومات اللازمة لصنع القرار المدرسي .
					١٤- عند صنع القرار المدرسي أسترشد بالأهداف العامة للسياسة التعليمية .
					١٥- أخذ الظروف الطبيعية للبيئة المحلية في الاعتبار عند صنع القرار المدرسي .
					١٦- عند صناعة القرار المدرسي أتعامل بمرونة بما يتماشى والسياسة التعليمية للمواقف المدرسية .

العبـارات				
درجة منخفضة جداً ١	درجة منخفضة ٢	درجة متوسطة ٣	درجة عالية ٤	درجة عالية جداً ٥
				١٧- أقوم بتوظيف خبراتي السابقة في المواقف المشابهة عند صنع القرار المدرسي .
				١٨- عند صنع القرار المدرسي أتعامل مع التعاميم الصادرة من الإدارة التعليمية لمعالجة المواقف التعليمية .
				١٩- أقوم بجمع المعلومات والحقائق بأسلوب علمي دقيق عند صنع القرار المدرسي .
				٢٠- آخذ لوائح وتعليمات مؤسسات المجتمع الأخرى في الاعتبار عند صنع القرار المدرسي .
				٢١- أقوم بعرض ملابس الموقف وطرحها أمام المعلمات لصنع القرار المدرسي .
				٢٢- آخذ أهداف مؤسسات المجتمع الأخرى في الاعتبار عند صنع القرار المدرسي .
				٢٣- أستفيد من تقارير الموجهات التربويات في صنع القرار المدرسي .
				٢٤- أعمل على تحديد مصادر الحقائق والمعلومات اللازمة لصنع القرار المدرسي .
				٢٥- عند صنع القرار المدرسي آخذ في الاعتبار القيم الاجتماعية للمجتمع .

العبـارات				
بدرجة منخفضة جداً ١	بدرجة منخفضة ٢	بدرجة متوسطة ٣	بدرجة عالية ٤	بدرجة عالية جداً ٥
				٢٦- أستخدم قنوات الاتصال غير الرسمي في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لصنع القرار المدرسي .
				٢٧- آخذ الظروف التاريخية والحضارية للبيئة المحلية في الاعتبار عند صنع القرار المدرسي .
				٢٨- عند صنع القرار آخذ في الاعتبار الوقت المتاح والمناسب لذلك .
				٢٩- أقوم بالمتابعة المستمرة للتغيرات في النظم واللوائح بما يفيد في عملية صنع القرار المدرسي .
				٣٠- عند صنع القرار المدرسي آخذ في الاعتبار إمكانات البيئة المحلية .
				- أخرى تذكر : ----- ----- ----- ----- -----



بيانات المد ارس الابتدائيه بمنطقة مكة المكرمة
للعام الدراسي (١٤١٣هـ / ١٤١٤هـ)

تشكيلات المدارس الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة للعام الدراسي ١٤١٣هـ - ١٤١٤هـ

العدد	المدارس	الفصول												الهيئة الاشرافيه والمعلمات				للاداريات			
		الاول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	المجموع	مديره	مساعدته	معلمه	المجموع	مراقبه	كاتبه	مشرفه	المجموع					
١	الاولي بمكة	٣	٣	٢	٢	٢	٢	١٤	١	١	٢٠	٢٢	١	١	٣						
٢	=====٢	٣	٣	٢	٣	٢	٢	١٥	١	١	٢١	٢٣	٢	١	٤						
٣	=====٣	٣	٣	٢	٣	٣	٣	١٨	١	١	٢٥	٢٧	٢	١	٤						
٤	=====٤	٣	٣	٢	٢	٢	٢	١٦	١	١	٢٢	٢٤	٢	١	٤						
٥	=====٥	٣	٣	٢	٣	٣	٣	١٨	١	١	٢٥	٢٧	٢	١	٤						
٦	=====٦	٢	٢	٢	٣	٤	٣	١٨	١	١	٢٥	٢٧	٢	١	٤						
٧	=====٧	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٢٤	١	٢	٣٤	٣٧	٢	٢	٥						
٨	=====٨	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٢	١	١	١٧	١٩	١	١	٣						
٩	=====٩	٤	٤	٣	٣	٣	٣	٢٠	١	١	٢٧	٢٩	٢	١	٤						
١٠	=====١٠	٢	٣	٢	٢	٢	٢	١٤	١	١	٢٠	٢٢	١	١	٣						
١١	=====١١	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٢	١	١	١٧	١٩	١	١	٣						
١٢	=====١٢	٣	٣	٤	٤	٤	٤	٢٢	١	٢	٣١	٣٤	٢	٢	٥						
١٣	=====١٣	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٣	١	١	١٩	٢١	١	١	٣						
١٤	=====١٤	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٢	١	١	١٧	١٩	١	١	٣						
١٥	=====١٥	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١١	١	١	١٦	١٨	١	١	٣						
١٦	=====١٦	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٢٤	١	٢	٣٤	٣٧	٢	٢	٥						
١٧	=====١٧	٣	٣	٢	٣	٣	٢	١٦	١	١	٢٢	٢٤	٢	١	٤						
١٨	=====١٨	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٢	١	١	١٧	١٩	١	١	٣						
١٩	=====١٩	٢	٢	٣	٢	٢	٢	١٣	١	١	١٩	٢١	١	١	٣						
٢٠	=====٢٠	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٢	١	١	١٧	١٩	١	١	٣						
٢١	=====٢١	٢	٣	٢	٢	٢	٢	١٦	١	١	٢٢	٢٤	٢	١	٤						
٢٢	=====٢٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٢	١	١	١٧	١٩	١	١	٣						
٢٣	=====٢٣	٢	٣	٢	٢	٢	٢	١٣	١	١	١٩	٢١	١	١	٣						
٢٤	=====٢٤	٢	٢	٢	٢	٣	٣	١٤	١	١	٢٠	٢٢	١	١	٣						
٢٥	=====٢٥	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٢	١	١	١٧	١٩	١	١	٣						

٦٣ ٦٧ ٦٤ ٦٢ ٦٥ ٦٢ ٢٨٣ ٢٥ ٢٨ ٥٤. ٥٩٣ ٢٦ ٢٨ ٢٥ ٨٩



تشكيلات المدارس الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة للعام الدراسي ١٤١٣هـ - ١٤١٤هـ

العدد	المدارس	الفصول					الهيئة الاشرافيه والمعلمات				للاداريات					
		الاول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	الجموع	مديره	مساعدته	معلمه	الجموع	مراقبه	كاتبه	مشرفه	الجموع
٢٦	٢٦	٥	٥	٦	٦	٥	٥	٢٢	١	٢	٤٤	٤٧	٣	٢	١	٦
٢٧	٢٧	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٢٤	٦	٢	٣٤	٣٧	٢	٢	١	٥
٢٨	٢٨	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٣	١	١	١٩	٢١	١	١	١	٣
٢٩	٢٩	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٢	١	١	١٧	١٩	١	١	١	٣
٣٠	٣٠	٤	٤	٣	٣	٣	٣	٢١	١	٢	٣٠	٣٣	٢	٢	١	٥
٣١	٣١	٣	٣	٣	٣	٣	٣	١٨	١	١	٢٥	٢٧	٢	١	١	٤
٣٢	٣٢	٤	٤	٤	٣	٣	٣	٢٢	١	٢	٣١	٣٤	٢	٢	١	٥
٣٣	٣٣	٣	٣	٣	٢	٢	٢	١٦	١	١	٢٢	٢٤	٢	١	١	٤
٣٤	٣٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٢٦	١	٢	٣٦	٣٩	٢	٢	١	٦
٣٥	٣٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٣٢	١	٢	٤٤	٤٧	٣	٢	١	٦
٣٦	٣٦	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٣٤	١	١	٢٠	٢٢	١	١	١	٣
٣٧	٣٧	٢	٢	٢	١	١	١	١٠	١	١	١٤	١٦	١	٠	٠	١
٣٨	٣٨	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٣٤	١	١	٢٠	٢٢	١	١	١	٣
٣٩	٣٩	٣	٣	٣	٣	٣	٣	١٩	١	١	٢٦	٢٨	٢	١	١	٤
٤٠	٤٠	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٣٢	١	٢	٤٤	٤٧	٣	٢	١	٦
٤١	٤١	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٣٤	١	٢	٣٤	٣٧	٢	٢	١	٥
٤٢	٤٢	٤	٤	٤	٥	٤	٤	٣٤	١	٢	٣٤	٣٧	٢	٢	١	٥
٤٣	٤٣	٣	٣	٣	٤	٤	٣	٢١	١	٢	٣٠	٣٣	٢	٢	١	٥
٤٤	٤٤	٣	٣	٣	٢	٢	٢	١٧	١	١	٢٤	٢٦	٢	١	١	٤
٤٥	٤٥	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٣٤	١	٢	٣٤	٣٧	٢	٢	١	٥
٤٦	٤٦	٣	٣	٣	٣	٣	٣	١٧	١	١	٢٤	٢٦	٢	١	١	٤
٤٧	٤٧	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٣٨	١	٢	٣٩	٤٢	٣	٢	١	٦
٤٨	٤٨	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٢٢	١	٢	٣١	٣٤	٢	٢	١	٥
٤٩	٤٩	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٢	١	١	١٧	١٩	١	١	١	٣
٥٠	٥٠	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١١	١	١	١٦	١٨	١	١	١	٣

٤٤ ٥٨ ٤٨ ٨٢ ٨٨ ٨٢ ٥٠ ٢٥ ٢٨ ٧٠ ٧٧٢ ٤٧ ٢٨ ٢٤ ١٠٩



تشكيلات المدارس الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة للعام الدراسي ١٤١٣هـ - ١٤١٤هـ

العدد	المدارس	الفصول													الهيئة الاشرافيه والعلامات				للاداريات	
		الاول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	المجموع	مديره	مساعدته	معلمه	لمجموع	مراقبه	كاتبه	مشرفه	المجموع				
٥١	بمكة	٤	٤	٤	٤	٤	٣	٢٣	١	٢	٢٢	٢	٢	٢	١	٥				
٥٢		٤	٤	٣	٤	٤	٦	٢٥	١	٢	٢٥	٢	٢	٢	١	٥				
٥٣		٣	٣	٤	٤	٤	٤	٢٢	١	٢	٢٢	٢	٢	٢	١	٥				
٥٤		٣	٣	٤	٣	٣	٤	٢١	١	٢	٢١	٢	٢	٢	١	٥				
٥٥		٤	٤	٤	٣	٤	٢	٢١	١	٢	٢١	٢	٢	٢	١	٥				
٥٦		٣	٣	٣	٣	٣	٢	١٧	١	٢	١٧	١	٢	٢	١	٤				
٥٧		٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٣	١	٢	١٣	١	١	١	١	٣				
٥٨		٣	٣	٤	٣	٤	٣	٢٠	١	٢	٢٠	١	٢	٢	١	٤				
٥٩		٣	٣	٣	٣	٣	٣	١٨	١	٢	١٨	١	٢	٢	١	٤				
٦٠		٤	٤	٣	٣	٣	٣	٢٠	١	٢	٢٠	١	٢	٢	١	٤				
٦١		٤	٤	٤	٤	٤	٤	٢٤	١	٢	٢٤	٢	٢	٢	١	٥				
٦٢		٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٢	١	٢	١٢	١	١	١	١	٣				
٦٣		٤	٤	٤	٤	٤	٤	٢٣	١	٢	٢٣	٢	٢	٢	١	٥				
٦٤		٣	٣	٣	٣	٣	٣	١٨	١	٢	١٨	١	٢	٢	١	٥				
٦٥		٣	٣	٢	٣	٣	٣	١٦	١	٢	١٦	١	٢	٢	١	٤				
٦٦		٢	٢	٣	٢	٢	٢	١٣	١	٢	١٣	١	١	١	١	٣				
٦٧		٣	٣	٣	٣	٣	٣	١٨	١	٢	١٨	١	٢	٢	١	٤				
٦٨		٦	٦	٦	٤	٥	٤	٣١	١	٢	٣١	٢	٣	٣	١	٦				
٦٩		٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٢	١	٢	١٢	١	١	١	١	٣				
٧٠		٤	٤	٣	٣	٤	٤	٢٢	١	٢	٢٢	٢	٢	٢	١	٥				
٧١		٢	٢	١	٢	٢	٢	١٣	١	٢	١٣	١	١	١	١	٣				
٧٢		٣	٣	٣	٢	٢	٢	١٦	١	٢	١٦	١	٢	٢	١	٤				
٧٣		٤	٤	٤	٣	٣	٣	٢٠	١	٢	٢٠	١	٢	٢	١	٤				
٧٤		٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٣	١	٢	١٣	١	١	١	١	٣				
٧٥		٤	٤	٥	٤	٣	٣	٢٣	١	٢	٢٣	٢	٢	٢	١	٥				

١٧ ١٧ ١٨ ٧٥ ٨٢ ٧٣ ٤٧٤ ٥٢ ٥١ ٣٥ ٦٦٣ ٧٢٣ ٤٥ ٣٥ ٢٥ ١٠٥



تشكيلات المدارس الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة للعام الدراسي ١٤١٣هـ - ١٤١٤هـ

العدد	المدارس	الفصول						الهيئة الاشرافية والمعلمات				للاداريات			
		الاول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	الجموع	مديره	مساعدته	معلمه	الجموع	مراقبه	كاتبه	مشرفه
٧٦	٧٦ بمكة	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٢	١	١	١٧	١٩	١	١	٣
٧٧	٧٧	٣	٣	٣	٣	٣	٣	١٥	١	١	٢١	٢٣	٢	١	٤
٧٨	٧٨	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٢	١	١	١٧	١٩	١	١	٣
٧٩	٧٩	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٢	١	١	١٧	١٩	١	١	٣
٨٠	٨٠	٣	٣	٤	٣	٤	٣	٢٠	١	١	٢٧	٢٩	٢	١	٤
٨١	٨١	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٢	١	١	١٧	١٩	١	١	٣
٨٢	٨٢	٣	٣	٣	٣	٣	٣	١٨	١	١	٢٥	٢٧	٢	١	٤
٨٣	٨٣	٢	٢	٣	٣	٢	٢	١٣	١	١	١٩	٢١	١	١	٣
٨٤	٨٤	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٢	١	١	١٧	١٩	١	١	٣
٨٥	٨٥	٢	٢	١	١	٢	٢	١١	١	١	١٦	١٨	١	١	٣
٨٦	٨٦	٣	٣	٣	٣	٣	٣	١٥	١	١	٢١	٢٣	٢	١	٤
٨٧	٨٧	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٢	١	١	١٧	١٩	١	١	٣
٨٨	٨٨	٢	١	٢	٢	٢	٢	١١	١	١	١٦	١٨	١	١	٣
٨٩	٨٩	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٢	١	١	١٧	١٩	١	١	٣
٩٠	٩٠	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٩	١	١	٢٦	٢٨	٢	١	٤
٩١	٩١	١	١	١	١	١	١	٧	١	١	١٠	١١	١	١	١
٩٢	٩٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٢	١	١	١٧	١٩	١	١	٣
٩٣	٩٣	٢	٢	٢	١	٢	١	٩	١	١	١٢	١٤	١	١	١
٩٤	٩٤	٢	٢	٢	١	٢	١	٩	١	١	١٢	١٤	١	١	١
٩٥	٩٥	٢	٢	١	١	١	١	٨	١	١	١١	١٣	١	١	١
٩٦	٩٦	٣	٣	٢	٢	٢	٢	١٣	١	١	١٩	٢١	١	١	٣
٩٧	٩٧	٥	٥	٣	٣	٣	٣	٢١	٢	٢	٣٠	٣٣	٢	٢	٥
٩٨	٩٨	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٠	١	١	١٤	١٦	١	١	١
٩٩	٩٩	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٠	١	١	١٤	١٦	١	١	١
١٠٠	١٠٠	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٠	١	١	١٤	١٦	١	١	١

٦٨ ١٨ ١٩ ٣١ ٤٩٥ ٤٤٥ ٢٥ ٢٥ ٣١٥ ٤٧ ٤٨ ٥٠ ٥٥ ٥٧ ٥٨



تشكيلات المدارس الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة للعام الدراسي ١٤١٣هـ - ١٤١٤هـ

العدد	المدارس	الفصول													الهيئـة الاشرافية والمعلمات				للاداريات		
		الاول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	المجموع	مديره	مساعدته	معلمه	المجموع	مراقبه	كاتبه	مشرقه	المجموع					
١.١	١.١	٢	٢	٢	٢	١	١	١٠	١	١	١	١	١٤	١٦	١	—	—	١			
١.٢	١.٢	٢	٢	٢	٢	١	١	١٠	١	١	١	١	١٤	١٦	١	—	—	١			
١.٣	١.٣	٢	٢	٢	٢	١	١	١٠	١	١	١	١	١٤	١٦	١	—	—	١			
١.٤	١.٤	٢	٢	٢	٢	١	١	١٠	١	١	١	١	١٤	١٦	١	—	—	١			
١.٥	١.٥	٢	٢	٢	٢	١	١	١٠	١	١	١	١	١٤	١٦	١	—	—	١			
١.٦	١.٦	٢	٢	٢	٢	١	١	١٠	١	١	١	١	١٤	١٦	١	—	—	١			
١.٧	١.٧	٢	٢	٢	٢	١	١	١٠	١	١	١	١	١٤	١٦	١	—	—	١			
١.٨	١.٨	٢	٢	٢	٢	١	١	١٠	١	١	١	١	١٤	١٦	١	—	—	١			

١٦ ١٦ ١٦ ١٦ ٨ ٨ ٨ ٨ ٨ ٨ ٨ ٨ ٨ ٨ ٨ ٨ ٨ ٨ ٨ ٨

اجمالي مكة ٣.٢ ٣.٦ ٣.٠ ٢٨٥ ٢٩٢ ٢٧٢ ١٧٥٧ ١.٨ ١٣٤ ٢٤٦٩ ٧١١ ١٦٧ ١٢. ٩٢ ٢٧٩

