

اجازة اطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد اجراء

التعديلات المطلوبة

XX

الاسم (رابعي): عبدالله أحمد أحمد هادي الكلية: التربية القسم: الإدارة التربوية والتخطيط

الاطروحة مقدملتل ىرلة: الماىلىلىر التلىلى: اءارة تربوىة وتلىلى .

عنوان الاطروحة : المشكلات الادارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية

الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية .

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه

أجمعين وبعد ،

فبناءً على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الاطروحة المذكورة عالية والتي تمت

مناقشتها في ١٤٠٩/٥/١٢ هـ ، بقبول الاطروحة بعد اجراء التعديلات المطلوبة وحيث قد

تم عمل اللازم .

فان اللجنة توصي باجازه الاطروحة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي

لدرجة العلمية المذكورة أعلاه ، والله الموفق .

أعضاء اللجنة

المشرف

مناقش من القسم

مناقش من خارج القسم

الاسم / د. محمد عايد سالم الدوسري

الاسم / د. سلطان سعيد مقصود بخاری

الاسم / د. سعيد عبد الله الزهراني

التوقيع / ع

التوقيع /

التوقيع /

يعتمد رئيس قسم الادارة والتبوية والتخطيط

د / حمزة عبدالله عقیل ل .

* يوضع هذا النموذج أمام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الاطروحة في كل نسخة .



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى - كلية التربية

المشكلات الإدارية

التي تواجه أعضاء هيئة التدريس
في المعاهد الصحية الثانوية للبنين
بالمملكة العربية السعودية

إعداد

عبد الله بن محمد بن عبد الوهاب

إشراف

الدكتور محمد بن سعيد بن عبد الوهاب

دراسة مقدمة إلى
قسم الإدارة التربوية والنحيط
متطلباً تكميليّاً لنيل درجة

٢٥٥٩ ر.

المجلة ج ٢

في الإدارة التربوية والنحيط



مكة المكرمة

١٤٠٩ هـ

سَمَاءُ السَّمَاءِ
سَمَاءُ السَّمَاءِ
سَمَاءُ السَّمَاءِ
سَمَاءُ السَّمَاءِ
سَمَاءُ السَّمَاءِ
سَمَاءُ السَّمَاءِ
سَمَاءُ السَّمَاءِ
سَمَاءُ السَّمَاءِ
سَمَاءُ السَّمَاءِ
سَمَاءُ السَّمَاءِ

سَمَاءُ السَّمَاءِ

□ ملخص الدراسة

تعتبر العقوبات الادارية - وما ينتج عنها - من الموضوعات التي حظيت باهتمام علماء الادارة وباحثيها . وقد هدفت الدراسة الحالية الى محاولة الكشف عن الصعوبات الادارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية فجاءت مقسمة على خمسة فصول :

تناول الفصل الاول مشكلة الدراسة وتساؤلاتها ، وقد شمل مجتمع الدراسة كافة أعضاء هيئة التدريس الذين بلغ عددهم (٢٧١) عضوا ينتمون الى (١٦) معهدا صحيا ثانويا للبنين .

وتعرض الفصل الثاني الى نشأة المعاهد الصحية وواقعها . وجرى بعد ذلك العرض الى بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة .

وأوضح الفصل الثالث اجراءات الدراسة منذ لحظة التفكير في اعداد الاستبانة المغلقة الى الوقوف على صدقها وثباتها فكيفية توزيعها ثم تصنيف فقراتها ، كما تطرق الفصل نفسه الى تصنيف المجيبين على أداة الدراسة الذين تجاوزت نسبتهم (٩٢٪) .

أما الفصل الرابع فقد خصص للنتائج ، فواسطة المتوسطات الحسابية واختبار كا^٢ تم التوصل الى :

أ - يعاني أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين من عدم اطلاعهم على تقارير الاداء الوظيفي وجهلهم الضوابط التي يتم على ضوءها تقييم أدائهم وعدم توفر المعرفة لديهم بمفردات المواد التي سيقومون بتدريسها ، واحالة وجهات نظرهم الى ندرة تقييم ادائهم وفق أسس موضوعية عادلة وثابتة ، وقد بينت الدراسة أن مجمل شكاوهم تتعلق بندرة مشاركتهم في التخطيط واتخاذ القرارات ، وأن الادارات التابعة لها لاتتفهم العقوبات التي تواجههم في حين أن جداولهم الدراسية تتضمن مواد بعيدة عن تخصصهم ولم يراع فيها العدل والتنسيق ، وأظهرت آرائهم ازدواجية السلطة مع نقص الوسائل التعليمية وضعف التخطيط .

ب - وجود فروق دالة احصائيا في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بحسب عدد من المتغيرات .

وانتهت الدراسة في الفصل الخامس الى عرض عدد من التوصيات والاشارة الى ثلاث مقترحات .

هذه الدراسة التي تمت في العام الدراسي ١٤٠٨ هـ على ضوء المنهج الوصفي وتلك هي المشكلات الادارية التي تعرفت عليها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم .

للهدى...

إلى والدتي

أطال الله في عمرها وفتح لها أبواب الخير.

الذين أوسعنا إلى فعلها في

من فيص حطفتها نخلت وقدوة بها تهذب وبركة وعاشها فقت

أحسننا لها ... امتثالاً لأمر العلي القدير
وإرضاء ... رغبة في توفيق المولى النصير
وعرفاناً ... وليس بمقدوري إلا اليسير

أهدي غدا صحتي بحدائق الخيرات
رأبها الله في جزيلها عني خير النوار

عبد الله محمد قاضي

□ كلمة شكر وتقدير

(١) الحمد لله ولي المتقين ، القائل في محكم تنزيله : " ولئن شكرتم لأزيدنكم " ،
والصلاة والسلام على خير المعلمين نبينا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم .

في مُستهل كلمتي هذه أجد لزاما عليّ أن أتوجه بالشكر الجزيل لأستاذي الدكتور
محمد عايد الدوسري الذي تبني دراستي فكرة وتحقيقا ، الأخ الأكبر الذي لم يأل جهدا
في توجيهي وبأسلوبه الإرشادي نضجت فكرة الدراسة .

فوق هذا فاني أجد نفسي مدينا بالتقدير العظيم الى كافة أساتذتي في جامعة
أم القرى الذين أعانوني في دراستي ، وأخصّ منهم بالذكر :

سعادة الدكتور / هاشم بكر حريري - عميد كلية التربية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة .
" أ. " / فاروق سيد عبدالسلام .
" الدكتور / ابراهيم عبدالله الماحي .
" " / سعد عبدالله الزهراني .
" " / سلطان سعيد مقصود .
" " / محمد الأمين مصطفى الخطيب .
" " / ميسرة كايد طاهر .

ولا أنسى أن أسجل خالص الشكر الى كل من شارك في هذا العمل ، مُشيدا
بالدور الرئيسي لكل من :

- سعادة الدكتور / سعيد عبدالله الزهراني - مدير عام الادارة العامة للمعاهد الصحية .
- سعادة الاستاذ / حمد عبدالله الصقير - مساعد مدير عام الادارة العامة للمعاهد الصحية .
- سعادة الاستاذ / عبدالكريم قاسم أبو الخير - عضوية التدريس في المعهد الصحي بمكة المكرمة .

وختاما فاني أتوجه بجزيل شكري وعظيم تقديري الى زوجتي وأبنائي على مؤازرتهم
وتوفير الراحة التي حققت لي انجاز هذا العمل .

جزاهم الله عنى جميعهم خير الجزاء ..

داعيا المولى أن أكون قادرا على رد الجميل لانتكرانه ...

والله أحمد من قبل ومن بعد هو مولاي نعم المولى ونعم النصير .

عبدالله أحمد هادي .

□ قائمة المحتويات

الصفحة

الموضوع

ج	ملخص الدراسة	-
د	الإهداء	-
هـ	كلمة شكر وتقدير	-
و	قائمة المحتويات	-
ل	قائمة الجداول	-

الفصل الأول : تمهيد للدراسة

=====

١	المقدمة	-
٢	مشكلة الدراسة	-
٣	تساؤلات الدراسة	-
٤	أهداف الدراسة	-
٤	أهمية الدراسة	-
٧	حدود الدراسة	-
٨	منهج الدراسة	-
٩	مصطلحات الدراسة	-

الفصل الثاني : الجانب النظري

=====

أولا :	المعاهد الصحية في المملكة العربية السعودية	١١
١ -	نشأة المعاهد الصحية	١١
٢ -	واقع المعاهد الصحية	١٧
٣ -	التطور النوعي في المعاهد الصحية	٣٦
ثانيا :	الدراسات السابقة	٤٩
١ -	عرض الدراسات السابقة	٥٠
٢ -	خلاصة الدراسات السابقة	٦٢
ثالثا :	الادارة	٦٤
١ -	مفهوم الادارة	٦٧
٢ -	وظائف الادارة	٦٨

الفصل الثالث : اجراءات الدراسة

=====

أولا :	اداة الدراسة	٧٤
١ -	اعداد الاستبانة	٧٤
٢ -	صدق الاستبانة	٧٤
٣ -	ثبات الاستبانة	٧٥
٤ -	توزيع الاستبانة	٧٦
٥ -	تصنيف الاستبانة	٧٦
٦ -	التحليل الاحصائي	٧٧
ثانيا :	مجتمع الدراسة	٧٩
١ -	المجيبون على أداة الدراسة	٧٩
٢ -	تصنيف مجتمع الدراسة	٨١

الفصل الرابع : نتائج الدراسة

=====

٨٦		أولا : عرض النتائج
٨٦		١ - متوسطات المشكلات الادارية
٩٢		٢ - المشكلات الادارية الهامة ومتغيرات الدراسة المستقلة ..
٩٨		ثانيا : مناقشة النتائج

الفصل الخامس : خاتمة الدراسة

=====

١٣١		أولا : التوصيات
١٣٥		ثانيا : المقترحات
١٣٦		- قائمة الملاحق
١٦٥		- قائمة المراجع

الرقم -	عنوان الجدول	الصفحة
١	أسماء المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية في العام الدراسي ١٤٠٨ هـ بحسب تاريخ الافتتاح	١٣
٢	أسماء المعاهد الصحية الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية في العام الدراسي ١٤٠٨ هـ بحسب تاريخ الافتتاح	١٤
٣	عدد العاملين في المعاهد الصحية الثانوية للبنين في العام الدراسي ١٤٠٨ هـ	١٧
٤	عدد العاملين في المعاهد الصحية الثانوية للبنات في العام الدراسي ١٤٠٨ هـ	١٨
٥	التخصصات المتوفرة وعدد المتدربين وعدد الفصول الدراسية في المعاهد الصحية الثانوية للبنين في العام الدراسي ١٤٠٨ هـ	٢٣
٦	التخصصات المتوفرة وعدد المتدربات وعدد الفصول الدراسية في المعاهد الصحية الثانوية للبنين في العام الدراسي ١٤٠٨ هـ	٢٤
٧	عدد المتوقع تخرجهم وعدد المستجدين في المعاهد الصحية الثانوية في العام الدراسي ١٤٠٨ هـ	٢٨
٨	وظائف الادارة الاساسية في الدراسة الحالية وأرقام فقرات الاستبانة المصنفة ضمنها	٧٧
٩	توزيع أعضاء هيئة التدريس على المعاهد الصحية الثانوية للبنين وعدد الاستبانات المستوفاة من كل معهد صحي ثانوي للبنين	٨٠
١٠	تصنيف أعضاء هيئة التدريس بحسب الجنسية	٨١
١١	تصنيف أعضاء هيئة التدريس بحسب الاعمار كفئات	٨٢
١٢	تصنيف أعضاء هيئة التدريس بحسب المؤهلات العلمية ...	٨٣
١٣	تصنيف أعضاء هيئة التدريس بحسب نوعية التأهيل	٨٤
١٤	تصنيف أعضاء هيئة التدريس بحسب سنوات الخدمة في التدريس كفئات	٨٤

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١٥	ترتيب أرقام فقرات الاستبانة بحسب المتوسطات الحسابية والاهمية	٨٧
١٦	الوظائف الاساسية للإدارة والمشكلات المصنفة ضمنها بحسب الاهمية	٩٠
١٧	قيمة (كا ^٢) المحسوبة للمشكلات الادارية الهامة مع الجنسية عند (٤) درجات من الحرية	٩٢
١٨	قيمة (كا ^٢) المحسوبة للمشكلات الادارية الهامة مع فئات الاعمار عند (١٢) درجة من الحرية	٩٤
١٩	قيمة (كا ^٢) المحسوبة للمشكلات الادارية الهامة مع المؤهلات العلمية عند (١٢) درجة من الحرية	٩٥
٢٠	قيمة (كا ^٢) المحسوبة للمشكلات الادارية الهامة مع نوعية التأهيل عند (٤) درجات من الحرية	٩٦
٢١	قيمة (كا ^٢) المحسوبة للمشكلات الادارية الهامة مع فئات سنوات الخدمة في التدريس عند (١٢) درجة من الحرية	٩٧
٢٢	المشكلات الادارية الهامة التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بحسب متوسطاتها الحسابية	٩٨
٢٣	المشكلات الادارية المصنفة ضمن التقويم الادارى ودرجة أهميتها	١١٤

الفصل الأول

تمهيد للدراسة

- .. المقدمة .
- .. مشكلة الدراسة .
- .. تساؤلات الدراسة
- .. أهداف الدراسة .
- .. أهمية الدراسة .
- .. حدود الدراسة .
- .. منهج الدراسة .
- .. مصطلحات الدراسة .

- المقدمة /

~~~~~

ان كل نظام يعيش صعوبات ويواجه مشكلات ، والمؤسسات التربوية لا تخلو من عوائق في جوانبها المختلفة المادية والبشرية ، الادارية والفنية ، وتترابط هذه العقبات بعضها ببعض الآخر ، ويؤثر بعضها في بعض <sup>(١)</sup> ، ويعتبر التعرف على هذه المشكلات الخطوة الاساسية في علاجها بما يسهم في تطوير العملية التربوية ويساعد على تحقيق الاهداف المنشودة .

وقد شهدت المملكة العربية السعودية في السنوات الاخيرة تنوعا في المؤسسات التربوية التدريبية ، ومن أبرز العوامل المؤدية الى هذا التنوع : التقدم التقني ، الذي يمر به المجتمع العالمي وسرعته ومحاولة المجتمع السعودي الاستفادة منه والمشاركة فيه ، وتعتبر المعاهد الصحية الثانوية احدى هذه المؤسسات التربوية التدريبية .

ان ممارسة الفعاليات الادارية على الوجه الصحيح من مؤشرات الادارة الكفؤة ، ولذا فقد حرص المديرون في العديد من الدول على توفير المناخ الملائم للعاملين في حقل التربية ، لا سيما أعضاء هيئة التدريس ادراكا منهم بأهميتهم .

وتبرز أهمية عضو هيئة التدريس في مختلف المؤسسات التربوية من حيث أنــه الاداة الرئيسية لتحقيق أهداف العملية التربوية ، ويحتل مكان الصدارة بين العوامل التي يتوقف عليها نجاح التربية في بلوغ غاياتها ، ويعتبر الوقوف على الصعوبات التي يعاني منها من القضايا الاساسية التي تتصدى لها الدراسات في معظم دول العالم .

---

(١) محمد علي حافظ ، التخطيط للتربية والتعليم ( القاهرة : المؤسسة المصرية العامة للتأليف والانباء والنشر ، الدار المصرية للتأليف والترجمة ، ١٩٦٥م ) ، ص ١٠٠ .

ان تبيان العقبات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بغية التوصل الى وسائل علاجها كقضية تشغل ولا تزال فكر المهتمين بالادارة التربوية لاتصافها بالتكامل . فهي تتطلب عملا جماعيا بين الباحثين والمسؤولين في مختلف المستويات الادارية ، والدراسة الحالية ما هي الا جزء من هذا العمل الجماعي غايته الكشف عن المشكلات الادارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية .

#### ● - مشكلة الدراسة /

~~~~~

تواجه أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التربوية مشكلات مميزة ، وقد تختلف درجة المعاناة منها من حقل تربوي الى آخر ، لكن من المسلم به أن العملية الادارية في كافة التنظيمات تُعنى بمواجهة هذه العوائق والعمل على حلها ، لدرجة أن عددا من العلماء ربط مفهوم الادارة بدورها في معرفة الصعوبات التي ينبغي تجنبها وكيفية التصرف بكفاءة تجاهها^(١) .

أما الدراسة الحالية فهي بصدد محاولة الكشف عن العقبات - المتصلة بالادارة نفسها - التي يعاني منها عضو هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين من وجهة نظره ، ويمكن حصر مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي محدد هو :

- ما المشكلات الادارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم ؟

(١) فيصل فخرى مراد ، الادارة : الاسس والنظريات والوظائف (عمان : ١٩٨٢م) ،

- تساؤلات الدراسة /

~~~~~

- ١ - ما أهم المشكلات الادارية التى تواجه أعضاء هيئة التدريس فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الاعضاء أنفسهم ؟
- ٢ - هل تختلف وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين بالنسبة لأهم المشكلات الادارية ؟
- ٣ - هل تختلف وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف فئات أعمارهم بالنسبة لأهم المشكلات الادارية ؟
- ٤ - هل تختلف وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف مؤهلاتهم العلمية بالنسبة لأهم المشكلات الادارية ؟
- ٥ - هل تختلف وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس التربويين وغير التربويين بالنسبة لأهم المشكلات الادارية ؟
- ٦ - هل تختلف وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف فئات خدمتهم فى التدريس بالنسبة لأهم المشكلات الادارية ؟

● - أهداف الدراسة /

~~~~~

تهدف الدراسة الحالية الى :

- ١ - الكشف عن أهم المشكلات الادارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية .
- ٢ - الوقوف على الفروق التي - قد توجد - في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للمشكلات الادارية الهامة بحسب متغيرات الدراسة المستقلة التالية :
 - أ - الجنسية " سعودى - غير سعودى " .
 - ب - العمر .
 - ج - المؤهل العلمى .
 - د - نوعية التأهيل " تربوى - غير تربوى " .
 - هـ - سنوات الخدمة فى التدريس .

● - أهمية الدراسة /

~~~~~

فى التنظيمات التربوية كما فى غيرها من مناشط الحياة تعتبر الادارة ذات أهمية كبرى فى نجاح البرنامج التربوى ، بيد أن الادارة فى الدول النامية مثقلة بالعديد من المشكلات ومنها عجز القيادات الادارية نفسها عن القيام بالفاعليات الموكلة اليها (١) .

وفى المملكة العربية السعودية أشارت بعض الدراسات الى العديد من الخصائص السلبية التى تميز تنظيمها الادارى (٢) ، وقد عقدت على مستوى الادارات التربوية ندوات

---

(١) نواف كنعان ، القيادة الادارية ، الطبعة الثالثة ( الرياض : دار العلوم للطباعة والنشر ، ١٤٠٥هـ ) ، ص ٤٦٣ .

(٢) عبدالمعطى محمد عساف ، التنظيم الادارى فى المملكة العربية السعودية (الرياض : دار العلوم للطباعة والنشر ، ١٤٠٣هـ ) ، ص ١٢٥ .



عدة ، ومن ضمنها ندوة مديري التعليم بوزارة المعارف بمشاركة مديري التعليم فى المناطق التعليمية والمسؤولين فى قطاعات وزارة المعارف المختلفة وكذلك المهتمين بموضوع الندوة فى الجامعات والرئاسة العامة لتعليم البنات والجهات الاخرى ذات العلاقة ، وما توصل اليه فى هذه الندوة :

- أن هناك عوائق ادارية تواجه الادارات التربوية بالمملكة العربية السعودية وتتعلى بالتخطيط والتنظيم والتوظيف والتدريب والرقابة والمتابعة .<sup>(٢)</sup>
- أن الادارات التربوية بالمملكة العربية السعودية بحاجة ملحة الى تحسين فعاليتها الى تمارسها فى الوقت الحاضر ، وأنها لا يمكن أن تتطور اذا كانت منعزلة عن التخطيط .<sup>(٣)</sup>

وبما أن الدراسة الحالية تتفق مع وجهات نظر العديد من الباحثين بأن الجانب الادارى فى كافة المؤسسات التربوية يجب أن يختلف عن النظام الادارى العام بحيث يكون أكثر فاعلية لتحقيق الاهداف المنشودة من العملية التربوية ، واستنادا الى<sup>(٤)</sup>

---

(١) المملكة العربية السعودية ، وزارة المعارف ، التطوير التربوى ، دليل ندوة مديري التعليم من ٦ - ١٤٠٥/٥/٩ هـ ( الرياض : ادارة البحوث التربوية بالتعاون مع المديرية العامة للتعليم بالرياض ، ١٤٠٥ هـ - ١٩٨٥ م ) ، ص ٤ .

(٢) دخيل الله حمد الصيرى ، المشكلات الفنية والادارية التى تواجه الادارات التعليمية ، بحث مقدم الى ندوة مديري التعليم (الرياض : ١٤٠٥/٥/٩ هـ) ، ص ٨-٥ .

(٣) محمد عبدالله المنيع ، بعض الاساليب التقنية ومدى الاستفادة منها فى الادارة التعليمية ، بحث مقدم الى ندوة مديري التعليم ( الرياض : ١٤٠٥/٥/٩ هـ ) ص ٣٨ .

(٤) محمد عبدالله بن حجر الغامدى ، فاروق سيد عبدالسلام ، ابراهيم الماحى ، مشكلات المدرس فى عامه الاول ( مكة المكرمة : جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مركز البحوث التربوية والنفسية ، ١٤٠١ هـ - ١٩٨١ م ) ، ص ٥٠ .

ما استنتجته احدى الدراسات فى أن المعاهد الصحية الثانوية بالمملكة العربية السعودية تواجه مشكلات تتعلق بالادارات المشرفة<sup>(١)</sup> ، ولأهمية الدور الذى يضطلع به عضو هيئة التدريس فى مختلف المؤسسات التربوية ، يرى الباحث أن هناك حاجة لاجراء دراسة ميدانية - تعتبر اللبنة الاولى فى حدود علم الباحث لتطرقها لأعضاء هيئة التدريس فى المؤسسات التربوية التدريبية بالمملكة العربية السعودية - غرضها الوقوف على العقبات الادارية التى يعانى منها عضو هيئة التدريس فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين .

أى أن أهمية الدراسة الراهنة من الناحية العلمية تبرز فى أنها محاولة علمية للكشف عن أهم المشكلات الادارية التى تواجه أعضاء هيئة التدريس فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية بغية الوصول الى حلول قد تساعد فى التخفيف من حدتها .

وتتجلى أهميتها من الناحية التطبيقية بأنه قد يستفيد منها المسؤولون فى وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية والمشرفون على المعاهد الصحية الثانوية للبنين عند معرفتهم أهم الصعوبات الادارية التى تواجه فئة من العاملين معهم بطريقة علمية مما ييسر عليهم امكانية التغلب عليها ، بل ويساعدهم فى رسم الخطط المستقبلية لهذه المؤسسات التربوية الصحية .

كما أن الدراسة الحالية قد تفيد أعضاء هيئة التدريس فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين أنفسهم فهى محاولة علمية لزيادة عطاء ادارات المعاهد الصحية الثانوية للبنين مما قد يؤدى الى رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس فى ظل التخفيف من معاناتهم .

---

1 - SAEED ABDULLAH ZAHrani , "A STUDY ABOUT PROBLEMS OF HEALTH EDUCATION IN KINGDOM OF SAUDI ARABIA", (PH. D, PITTSBURGH UNIVERSITY, UNITED STATES OF AMERICA , 1403H), P.124.

— حدود الدراسة /

~~~~~

١ - الحدود المكانية :

المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية .
وقد اقتصرَت الدراسة الراهنة على المعاهد الصحية الثانوية للبنين دون البنات
لامكانية الاتصال بالمعاهد الصحية الثانوية للبنين .

٢ - الحدود الزمانية :

طبقت اداة الدراسة الحالية في نهاية الفصل الاول من العام الدراسي
(١٤٠٨ هـ) وكذلك في بداية الفصل الدراسي الثاني من العام نفسه .

٣ - تم التعرف على المشكلات الادارية الهامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
أنفسهم دون سواهم من المسؤولين الذين يمكن أن تكون لهم وجهات نظرهم
الخاصة .

● — منهج الدراسة /

~~~~~

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعتها وذلك بقصد وصف وتفسير واقع المشكلات الادارية الهامة التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية .

أما عن بيانات الدراسة الاساسية فهي استجابات أعضاء هيئة التدريس فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين على الاستبانة التى وجهت اليهم للوقوف على الصعوبات الادارية التى يعانون منها من وجهة نظرهم .

وحيث أنه من نواحي قصور المنهج الوصفي أن الباحث فى المجالات التربوية يدرس عينة ، وكثيرا ما يعجز عن الحصول على عينة تمثل المجتمع كله ، بالإضافة الى أن ما يصدق على عينة ذات خصائص معينة قد لا يصدق على عينة أخرى ذات خصائص مختلفة <sup>(١)</sup> ، ورغبة فى تفادى الأخطاء المترتبة على اختيار العينة ، وللحصول على معلومات أبلغ دقة وأكثر شمولاً فستطبق أداة الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة .

ويبلغ حجم مجتمع الدراسة فى العام الدراسى ١٤٠٨هـ (٢٧١) عضواً ، ينتمون الى (١٦) معهداً صحياً ثانوياً للبنين موزعة على مناطق المملكة العربية السعودية .

---

(١) جابر عبدالحميد جابر ، أحمد خيرى كاظم ، مناهج البحث فى التربية وعلم النفس الطبعة الثانية ( القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٧٨م ) ، ص ١٩٥ .

## ١ - مصطلحات الدراسة /

~~~~~

١ - المشكلة :

يرى الدكتور عبدالحميد الهاشمي أن المشكلة هي : (أى نوع من "الصعوبة" أو "العقبة" أو "الاضطراب" أو أى موقف يتسم بعدم التكيف السليم المطلوب - أو عدم التوافق النفسى المطمئن) (١) ، ويلاحظ على التعريف السابق ارتباطه الوثيق بعلم النفس ، ومع ذلك يمكن أن يُستمد على ضوءه تعريف المشكلة .

ففى الدراسة الحالية تُعتبر المشكلة كل ما يعانىة عضو هيئة التدريس فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالملكة العربية السعودية من صعوبات أو عقبات أو عوائق ادارية .

٢ - المشكلات الادارية :

المشكلات الادارية فى الدراسة الراهنة هى الصعوبات أو العقبات أو العوائق التى يعانىها أعضاء هيئة التدريس فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين الناتجة عن عدم ممارسة المديرين وظائفهم على الوجه الصحيح .

٣ - أعضاء هيئة التدريس :

عضو هيئة التدريس فى الدراسة الحالية : العضو المتفرغ أساسا للتدريس ، ولن يلتزم فى الدراسة بسمى وظيفة هذا العضو ، ويجدر التنويه الى أن العضو المكلف بهام اضافية بجانب عمله الاساسى (التدريس) يُعتبر من ضمن أفراد مجتمع الدراسة .

٤ - المعاهد الصحية الثانوية للبنين :

هى احدى المؤسسات التربوية الصحية بالملكة العربية السعودية ، وهدفها النهائى (٢) توفير الفئات الفنية من القوى العاملة السعودية طبقا لاحتياجات المرافق الصحية .

(١) عبدالحميد محمد الهاشمي ، التوجيه والارشاد النفسى "الصحة النفسية والوقائية" ، الطبعة الاولى (جدة : دارالشروق للنشر والتوزيع والطباعة ، ١٤٠٦هـ - ١٩٨٦م) ، ص ٢٢٢ .
(٢) المملكة العربية السعودية ، وزارة الصحة ، التقرير الصحى السنوى ١٤٠٣هـ ، ص ٢٩٢ .

الفصل الثاني

الجانِب النظري

• أولاً : المعاهد الصحية في المملكة العربية السعودية.

١. نشأة المعاهد الصحية .
٢. واقع المعاهد الصحية .
٣. التطور النوعي في المعاهد الصحية

• ثانياً : الدراسات السابقة .

١. عرض الدراسات السابقة .
٢. خلاصة الدراسة السابقة .

• ثالثاً : الإدارة .

١. مفهوم الإدارة .
٢. وظائف الإدارة .

أولا : المعاهد الصحية في المملكة العربية السعودية

////////////////////////////////////

لم يعثر الباحث الا على اليسير من المعلومات عن المعاهد الصحية في المملكة العربية السعودية ، بل ان احدى السمات العامة للتقرير الثاني عن أوضاع معاهد ومدارس وكليات ومراكز التدريب التابعة للقطاع العام بالمملكة العربية السعودية أشارت الى قلة المعلومات الاحصائية المتوفرة من مصادر احصاءات التدريب المختلفة في المملكة العربية السعودية مما يشكل عائقا أمام الباحثين (١) ، لذا أرتأى الباحث محاولة تكوين معرفة علمية منظمة عن هذه المؤسسات التربوية الصحية .

ويشمل هذا الجزء من الدراسة التالي :

- ١ - نشأة المعاهد الصحية .
- ٢ - واقع المعاهد الصحية .
- ٣ - التطور النوعي في المعاهد الصحية . (٢)

١ - نشأة المعاهد الصحية :

~~~~~

يعتبر التعليم الصحى في المملكة العربية السعودية من الحقول التربوية الحديثة ، فمن أولى المشروعات التدريبية الصحية التعاون الوثيق بين وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية ومنظمة الصحة العالمية في تحقيق عدة مشاريع صحية، ومن ضمنها

---

(١) المملكة العربية السعودية ، مجلس القوى العاملة ، الامانة العامة ، التقرير الثانى عن أوضاع معاهد ومدارس وكليات ومراكز التدريب التابعة للقطاع العام بالمملكة العربية السعودية لعام ١٤٠٢ - ١٤٠٣ هـ (الرياض : ١٤٠٥ هـ - ١٩٨٤ م) ، ص ٢٢ .  
(٢) المملكة العربية السعودية ، وزارة الصحة ، سجلات الادارة العامة للمعاهد الصحية -

١٤٠٨/٦/٥ هـ .

انظر ملاحق الدراسة الحالية ، ملحق رقم (٤) وملحق رقم (٦) .



مشروع صحي نموذجي يُقام في مدينة الدمام لتحقيق برنامج نشر الصحة الاساسية ،  
ويُعنى هذا المشروع بتدريب كافة العاملين في الشؤون الصحية بالمملكة العربية السعودية  
على جميع المستويات الصحية ومتطلباتها .<sup>(١)</sup>

وقد دعت وزارة المعارف بالمملكة العربية السعودية في عام ١٣٧٨م الى أول  
مؤتمر تعليمي هدفه دراسة المشكلات التي تواجهها ، ومن توصياته انشاء معهد صحي  
لتخريج المساعدين الصحيين المطلوبين للصحة المدرسية ووزارة الصحة ، وبالفعل ابتداءً<sup>(٢)</sup>  
التعليم الصحي في المملكة العربية السعودية عندما أفتتح المعهد الصحي للبنين بالرياض  
في العام الدراسي ١٣٧٩/١٣٨٠ هـ .<sup>(٣)</sup>

وقد أنشئ هذا المعهد الصحي بموجب اتفاقية خاصة مع منظمة الصحة العالمية ،<sup>(٤)</sup>  
وفي عام ١٣٨٤هـ تولت وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية الاشراف الكامل على هذا  
المعهد الصحي .<sup>(٥)</sup>

ثم توالى افتتاح المعاهد الصحية للبنين والبنات ، والجدولين رقم (١) و (٢)  
يوضحان أسماء المعاهد الصحية الثانوية " بنين - بنات " في العام الدراسي ١٤٠٨هـ  
بحسب تاريخ الافتتاح .

- 
- (١) أحمد عسه ، معجزة فوق الرمال ، الطبعة الاولى ( بيروت : المطابع الاهلية  
اللبنانية ١٩٦٥م ) ، ص ٤٩٧ .
- (٢) المرجع السابق ، ص ص ٤٥٤ - ٤٥٥ .
- (٣) المملكة العربية السعودية ، الديوان العام للخدمة المدنية ، الدليل الوظيفي للمعاهد  
الصحية بنين وبنات ( سلسلة الاصدارات الاعلامية للديوان العام للخدمة المدنية ،  
١٤٠٦ هـ ) ، ص ١٦ .
- (٤) المملكة العربية السعودية ، مجلس القوى العاملة ، الامانة العامة ، التقرير الثالث عن  
أوضاع معاهد ومدارس وكليات ومراكز التدريب التابعة للقطاع العام بالمملكة العربية  
السعودية لعام ١٤٠٣/١٤٠٤ هـ ( الرياض ، ١٤٠٦ هـ ) ، ص ١٤٩ .
- (٥) المرجع السابق ، ص ص ١٤٩ - ١٥٠ .



جدول رقم ( ١ )

=====

أسماء المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية في العام الدراسي  
(\*)  
١٤٠٨هـ بحسب تاريخ الافتتاح .

| م  | اسم المعهد                                   | تاريخ الافتتاح |
|----|----------------------------------------------|----------------|
| ١  | المعهد الصحي الثانوي للبنين بالرياض          | ١٣٨٠/٧٩هـ      |
| ٢  | المعهد الصحي الثانوي للبنين بجدة             | ١٣٨٣/٨٢هـ      |
| ٣  | المعهد الصحي الثانوي للبنين بالدمام          | ١٣٨٦/٨٥هـ      |
| ٤  | المعهد الصحي الثانوي للبنين بمكة المكرمة     | ١٣٩٦/٩٥هـ      |
| ٥  | المعهد الصحي الثانوي للبنين بأبها            | ١٤٠٢/١٤٠١هـ    |
| ٦  | المعهد الصحي الثانوي للبنين ببريدة           | ١٤٠٢/١٤٠١هـ    |
| ٧  | المعهد الصحي الثانوي للبنين بالمدينة المنورة | ١٤٠٢/١٤٠١هـ    |
| ٨  | المعهد الصحي الثانوي للبنين بالباحة          | ١٤٠٣/١٤٠٢هـ    |
| ٩  | المعهد الصحي الثانوي للبنين بالبكيرية        | ١٤٠٣/١٤٠٢هـ    |
| ١٠ | المعهد الصحي الثانوي للبنين بالجوف           | ١٤٠٤/١٤٠٣هـ    |
| ١١ | المعهد الصحي الثانوي للبنين بالمجمعة         | ١٤٠٤/١٤٠٣هـ    |
| ١٢ | المعهد الصحي الثانوي للبنين بالطائف          | ١٤٠٥/١٤٠٤هـ    |
| ١٣ | المعهد الصحي الثانوي للبنين بجيزان           | ١٤٠٥/١٤٠٤هـ    |
| ١٤ | المعهد الصحي الثانوي للبنين بوادي الدواسر    | ١٤٠٥/١٤٠٤هـ    |
| ١٥ | المعهد الصحي الثانوي للبنين بالهفوف          | ١٤٠٦/١٤٠٥هـ    |
| ١٦ | المعهد الصحي الثانوي للبنين بتبوك            | ١٤٠٦/١٤٠٥هـ    |

(\*) سجلات الادارة العامة للمعاهد الصحية - الرياض - ١٤٠٨/٦/٥هـ .

جدول رقم ( ٢ )

=====

أسماء المعاهد الصحية الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية في العام الدراسي  
(\*)  
١٤٠٨ هـ بحسب تاريخ الافتتاح .

| م  | اسم المعهد                                   | تاريخ الافتتاح |
|----|----------------------------------------------|----------------|
| ١  | المعهد الصحي الثانوي للبنات بالرياض          | ١٣٨٢/٨١ هـ     |
| ٢  | المعهد الصحي الثانوي للبنات بجدة             | ١٣٨٢/٨١ هـ     |
| ٣  | المعهد الصحي الثانوي للبنات بالهفوف          | ١٣٨٨/٨٧ هـ     |
| ٤  | المعهد الصحي الثانوي للبنات بجيزان           | ١٣٩٣/٩٢ هـ     |
| ٥  | المعهد الصحي الثانوي للبنات بأبها            | ١٣٩٩/٩٨ هـ     |
| ٦  | المعهد الصحي الثانوي للبنات بالطائف          | ١٤٠٠/٩٩ هـ     |
| ٧  | المعهد الصحي الثانوي للبنات بالقطيع          | ١٤٠٠/٩٩ هـ     |
| ٨  | المعهد الصحي الثانوي للبنات بالجوف           | ١٤٠١/١٤٠٠ هـ   |
| ٩  | المعهد الصحي الثانوي للبنات بالمدينة المنورة | ١٤٠٢/١٤٠١ هـ   |
| ١٠ | المعهد الصحي الثانوي للبنات بالرس            | ١٤٠٢/١٤٠١ هـ   |
| ١١ | المعهد الصحي الثانوي للبنات بعنيزة           | ١٤٠٣/١٤٠٢ هـ   |
| ١٢ | المعهد الصحي الثانوي للبنات ببيشة            | ١٤٠٣/١٤٠٢ هـ   |
| ١٣ | المعهد الصحي الثانوي للبنات بحائل            | ١٤٠٣/١٤٠٢ هـ   |
| ١٤ | المعهد الصحي الثانوي للبنات بمكة المكرمة     | ١٤٠٣/١٤٠٢ هـ   |
| ١٥ | المعهد الصحي الثانوي للبنات بالدمام          | ١٤٠٤/١٤٠٣ هـ   |

(\*) سجلات الادارة العامة للمعاهد الصحية - الرياض - ١٤٠٨/٦/٥ هـ .

يتضح من الجدولين رقم (١) و (٢) أن اجمالي عدد المعاهد الصحية الثانوية بالمملكة العربية السعودية في العام الدراسي (١٤٠٨هـ) واحدا وثلاثون معهدا صحيا ثانويا ، منها (١٦) معهدا صحيا ثانويا للبنين بنسبة تبلغ (٥١٦٪) ، و (١٥) معهدا صحيا ثانويا للبنات بنسبة تصل الى (٤٨٤٪) .

ويتبين من الجدولين السابقين أنه قد تم افتتاح ستة معاهد صحية ثانوية بنسبة تقارب (٢٠٪) من - اجمالي عدد المعاهد الصحية الثانوية حتى العام الدراسي ١٤٠٨هـ - قبل أخذ المملكة العربية السعودية بالخطط التنموية الخمسية ، وهي نسبة تتفق الى درجة كبيرة مع التوسع في الخدمات التعليمية والصحية في بدايات التنمية بالمملكة العربية السعودية (١) (١٣٧٢ - ١٣٩٠هـ) ، مع ملاحظة أن أول معهد صحي أفتتح في العام الدراسي ١٣٧٩/١٣٨٠هـ .

كما يتبين أيضا أنه في خلال فترة الخطة الخمسية الاولى بالمملكة العربية السعودية ( ١٣٩٠ - ١٣٩٥هـ ) تم افتتاح معهد صحي ثانوي واحد فقط ، وفي أثناء فترة الخطة الخمسية الثانية (١٣٩٥ - ١٤٠٠هـ) أفتتحت أربعة معاهد صحية ثانوية ، أي أن اجمالي المعاهد الصحية الثانوية المنشأة في الفترة (١٣٩٠ - ١٤٠٠هـ) خمسة معاهد صحية ثانوية ، وقد يمثل هذا العدد الاحتياج الذي أقرته خطة التنمية الخمسية الاولى للمشروط باستكمال الدراسات حول هذه المؤسسات التربوية التدريبية (٢) .

ويستدل من الجدولين رقم (١) و (٢) أن (١٨) معهدا صحيا ثانويا أعتمدت الدراسة فيها خلال فترة الخطة الخمسية الثالثة بالمملكة العربية السعودية (١٤٠٠ - ١٤٠٥هـ)

---

(١) المملكة العربية السعودية ، وزارة التخطيط ، خطة التنمية الثالثة " ١٤٠٠ - ١٤٠٥هـ / ١٩٨٠ - ١٩٨٥م " ، ص ٣٤ .

(٢) المملكة العربية السعودية ، الهيئة المركزية للتخطيط ، خطة التنمية " ١٣٩٠هـ " ، ص ١٦٩ .

ولعله من الطبيعي افتتاح هذا الكم من المعاهد الصحية الثانوية أثناء فترة خطة التنمية الخمسية الثالثة كنتاج موجب لأحد أهداف خطة التنمية الخمسية الثانية بالمملكة العربية السعودية ، ومفاده التوسع في التجهيزات الاساسية والمشار اليه في خطة التنمية الخمسية (١)  
الثالثة بالمملكة العربية السعودية .

---

(١) المملكة العربية السعودية ، وزارة التخطيط ، خطة التنمية الثالثة ، مرجع سابق ،

٢ - واقع المعاهد الصحية :

~~~~~

(١)

أ - العاملون فى المعاهد الصحية الثانوية

جدول رقم (٣)

(*)

عدد العاملين فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين فى العام الدراسى ١٤٠٨ هـ .

٢	المعهد الصحى الثانوى للبنين ب/ ٠٠٠٠	العاملون المتفرغون			العاملون غير المتفرغين		
		شاغلو الوظائف التعليمية (٢)	الاداريون والمساعدون	الخدم والعمال	شاغلو الوظائف التعليمية	الاداريون والمساعدون	الخدم والعمال
١	الرياض	٣٨	٢٣	٢٦	١١	-	-
٢	جدة	١٧	١٢	١٥	٧	-	-
٣	الدمام	٢٥	١٧	٦	-	-	٦
٤	مكة المكرمة	١٣	١١	٥	٩	-	-
٥	أبها	٢٣	١٧	٤	-	-	-
٦	بريدة	١٧	١٢	٤	١	-	-
٧	المدينة المنورة	٢٠	١٧	٢٠	٢	-	-
٨	الباحة	١٨	١٢	١١	-	-	-
٩	البكيرية	١٥	٥	٥	-	-	-
١٠	الجوف	٢٠	٢٣	٨	٤	-	-
١١	المجمعة	١٨	٩	٣	٣	-	-
١٢	الطائف	٢٢	١٠	-	-	-	٦
١٣	جيزان	٢٣	٣	١٤	٥	-	-
١٤	وادي الدواسر	١٤	١	٤	٣	-	-
١٥	الهفوف	١٥	١١	١٢	٢	-	-
١٦	تبوك	١٧	٨	٣	١	-	١٢
الاجمالى		٣١٥	١٩١	١٤٠	٤٨	-	٢٤

(١) يُقصد بالعاملين : الذكور والاثاث - المعينين على الوظائف الخاضعة لنظام الخدمة المدنية أو على بند الاجور أو المتعاقدين .

(٢) يقصد بشاغلي الوظائف التعليمية : المديرين والوكلاء وأعضاء هيئة التدريس والاختصاصيين الاجتماعيين والمرشدين الطلابيين .

(*) سجلات الادارة العامة للمعاهد الصحية - الرياض - ١٤٠٨/٦/٥ هـ .

جدول رقم (٤)

(*)

عدد العاملين في المعاهد الصحية الثانوية للبنات في العام الدراسي ١٤٠٨ هـ .

٢٠٠٠ ٢٠٠١	المعهد الصحي الثانوي للبنات ب/.....	العاملون المتفرغون			العاملون غير المتفرغين		
		شاغلو الوظائف التعليمية	الإداريون المساعدون	الخدم والعمال	شاغلو الوظائف التعليمية	الإداريون المساعدون	الخدم والعمال
١	الرياض	٢٨	٦	٩	-	-	-
٢	جدة	٢٨	١٢	١٦	-	-	-
٣	الهفوف	١٤	٣	٩	١	-	٢
٤	جيزان	١٣	٢	٩	-	-	-
٥	أبها	١٣	٧	١٣	-	-	-
٦	الطائف	١٣	٧	١٢	٣	-	-
٧	القطيف	١٠	٧	٩	٢	-	-
٨	الجوف	١٣	٨	١٢	-	-	-
٩	المدينة المنورة	١٥	١٤	١٠	-	-	-
١٠	الرس	١١	-	٥	-	-	-
١١	عنيزة	١١	٥	١٦	٢	-	-
١٢	بيشة	١٠	١	١١	-	-	٤
١٣	حائل	٩	٤	٥	-	-	-
١٤	مكة المكرمة	١٣	١٣	١٠	١	-	-
١٥	الدمام	١٧	١٠	١٥	١	-	-
الإجمالي		٢١٨	٩٩	١٦١	١٠	-	٦

(*) سجلات الإدارة العامة للمعاهد الصحية - الرياض - ١٤٠٨/٦/٥ هـ .

يستفاد من الجدولين رقم (٣) و (٤) عن العاملين في المعاهد الصحية الثانوية بالمملكة العربية السعودية في العام الدراسي ١٤٠٨هـ التالي :

- ١ - يبلغ اجمالي العاملين في المعاهد الصحية الثانوية (١٢١٢) عاملاً ، منهم (٧١٨) عاملاً في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بنسبة قدرها (٥٩,٢٤%) ، و (٤٩٤) عاملاً في المعاهد الصحية الثانوية للبنات بنسبة تساوى (٤٠,٧٦%) .
- ٢ - يصل اجمالي العاملين في المعاهد الصحية الثانوية المتفرغين الى (١١٢٤) عاملاً ، منهم (٦٤٦) عاملاً في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بنسبة قدرها (٥٧,٤٧%) ، و (٤٧٨) عاملاً في المعاهد الصحية الثانوية للبنات بنسبة تساوى (٤٢,٥٣%) .
- ٣ - يتحدد اجمالي العاملين في المعاهد الصحية الثانوية غير المتفرغين بشانين - وثمانين عاملاً ، منهم (٧٢) عاملاً في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بنسبة قدرها (٨١,٨٢%) ، و (١٦) عاملاً في المعاهد الصحية الثانوية للبنات بنسبة تساوى (١٨,١٨%) .
- ٤ - من (١) و (٣) يستدل على أن اجمالي العاملين في المعاهد الصحية الثانوية غير المتفرغين لا تفوق نسبتهم (٨%) من اجمالي العاملين في المعاهد الصحية الثانوية ، وقد تعتبر نسبة مرضية مقارنة بحدثة افتتاح هذه المؤسسات التربوية التدريبية بالمملكة العربية السعودية .
- ٥ - يبلغ اجمالي شاغلي الوظائف التعليمية في المعاهد الصحية الثانوية (٥٩١) عاملاً ، منهم (٣٦٣) عاملاً في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بنسبة وقدرها (٦١,٤٢%) ، و (٢٢٨) عاملاً في المعاهد الصحية الثانوية للبنات بنسبة تساوى (٣٨,٥٨%) .

٦ - من (١) و (٥) يتضح أن اجمالي شاغلي الوظائف التعليمية في المعاهد الصحية الثانوية لا تتجاوز نسبتهم (٤٩٪) من اجمالي العاملين في المعاهد الصحية الثانوية ، ويبدو أنها نسبة منخفضة ، فالمعاهد الصحية الثانوية حقول تربية في المقام الأول .

٧ - يصل اجمالي شاغلي الوظائف التعليمية في المعاهد الصحية الثانوية المتفرغين الى (٥٣٣) عاملاً، منهم (٣١٥) عاملاً في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بنسبة قدرها (٥٩١٪) ، و(٢١٨) عاملاً في المعاهد الصحية الثانوية للبنات بنسبة تساوي (٤٠٩٪) .

٨ - يتحدد اجمالي شاغلي الوظائف التعليمية في المعاهد الصحية الثانوية غير المتفرغين بثمانية وخمسين عاملاً ، منهم (٤٨) عاملاً في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بنسبة وقدرها (٨٢٧٦٪) و (١٠) عاملاً في المعاهد الصحية الثانوية للبنات بنسبة تساوي (١٧٢٤٪) .

٩ - من (٥) و (٨) نجد أن اجمالي شاغلي الوظائف التعليمية في المعاهد الصحية الثانوية غير المتفرغين لا تربو نسبتهم على (١٠٪) من اجمالي شاغلي الوظائف التعليمية في المعاهد الصحية الثانوية ، ولعل هذه النسبة طبيعية لا سيما اذا أخذ في الاعتبار ندرة أعضاء هيئة التدريس المؤهلين في بعض التخصصات مما يستدعي الاستعانة بأعضاء هيئة تدريس زائرين من جهات أخرى .

١٠ - يبلغ اجمالي الإداريين المساعدين في المعاهد الصحية الثانوية المتفرغين (٢٩٠) عاملاً ، منهم (١٩١) عاملاً في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بنسبة قدرها (٦٥٨٦٪) ، و (٩٩) عاملاً في المعاهد الصحية الثانوية للبنات بنسبة

تساوى (٣٤١٤٪) .

١١ - من (١) و (١٠) يتبين أن اجمالي الاداريين المساعدين المتفرغين في المعاهد الصحية الثانوية تقارب نسبتهم (٢٤٪) من اجمالي العاملين في المعاهد الصحية الثانوية ، وقد تكون هذه النسبة أقرب الى العلو خصوصا اذا أدركنا أن نسبة من الخدم والعمال في المعاهد الصحية الثانوية يزاولون أعمالا ادارية ^(١) ، وقد يؤدي تضخم أعداد الاداريين في هذه المؤسسات التربوية الى ارتفاع تكاليف العمل داخل ميزانية التعليم في وزارة الصحة .

١٢ - لا يوجد اداريين مساعدين غير متفرغين في المعاهد الصحية الثانوية .

١٣ - يبلغ اجمالي الخدم والعمال في المعاهد الصحية الثانوية (٣٣١) عاملا ، منهم (١٦٤) عاملا في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بنسبة قدرها (٤٩ر٥٥٪) ، و (١٦٧) عاملا في المعاهد الصحية الثانوية للبنات بنسبة تساوى (٥٠ر٤٥٪) ، ويلاحظ أن النسبتين المئويتين متقاربتين مع أن المعاهد الصحية الثانوية للبنين أكثر عددا .

١٤ - من (١) و (١٣) يستنتج أن المصنفين ضمن فئة المستخدمين والعمال في المعاهد الصحية الثانوية أكثر من ربع اجمالي العاملين فيها ، وفي حدود علم الباحث فإن غالبيتهم يزاولون أعمالا ادارية نظرا لأن معظم المعاهد الصحية الثانوية تتولى شركات متخصصة أعمال نظافتها وصيانتها .

(١) انظر رقم (١٤) في نفس الصفحة .

١٥ - يصل اجمالي الخدم والعمال في المعاهد الصحية الثانوية المتفرغين (٣٠١) عاملا ، منهم (١٤٠) عاملا في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بنسبة قدرها (٤٦ر١٪) ، و(١٦١) عاملا في المعاهد الصحية الثانوية للبنات بنسبة تساوى (٥٣ر٤٩٪) .

١٦ - يتحدد اجمالي الخدم والعمال في المعاهد الصحية الثانوية غير المتفرغين بثلاثين عاملا ، منهم (٢٤) عاملا في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بنسبة قدرها (٨٠٪) ، و (٦) عمال في المعاهد الصحية الثانوية للبنات بنسبة تساوى (٢٠٪) .

١٧ - من (١٣) و (١٦) يُستدل على أن اجمالي الخدم والعمال في المعاهد الصحية الثانوية غير المتفرغين تبلغ نسبتهم الى اجمالي الخدم والعمال في المعاهد الصحية الثانوية (٩٠ر٦٪) ، وقد تمثل هذه النسبة قاضى حافلات نقل المتدربين والمتدربات من المعاهد الصحية الثانوية الى أماكن التدريب وبالعكس ، حيث أن مواقع عمل هذه الفئة أساسا أقسام الخدمات بمديريات الشؤون الصحية .

وتكلمة للعرض السابق عن واقع العاملين في المعاهد الصحية الثانوية تجدر الاشارة الى تعاقد وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية مع شركات تشغيل تتولى جزء كبير من مهام العمل الادارى في المعاهد الصحية الثانوية (١) .

(١) توضيح من سعادة مدير عام الادارة العامة للمعاهد الصحية بالمملكة العربية السعودية أثناء مناقشة الدراسة الحالية ، مكة المكرمة - جامعة ام القرى - قاعة المحاضرات الكبرى ١٢/٥/١٤٠٩ هـ .

ب - التخصصات والمندوبون والفصول الدراسية في المعاهد الصحية الثانوية .

جدول رقم (٥)

(*)

التخصصات المتوفرة وعدد المندوبين وعدد الفصول الدراسية في المعاهد الصحية الثانوية للبنين في العام الدراسي ١٤٠٨ هـ .

عدد الفصول الدراسية	عدد المندوبين	التخصصات المتوفرة	المعهد الصحي الثانوي للبنين/.....	الترتيب
٢٧	٤٣١	التفريخ / الاحصاء / التفريخ الصحي / الصيدلة / التخدير / المختبر / العمليات / الاشعة / العلاج الطبيعي / التغذية / الاسنان .	الرياض	١
١٧	٣٢٥	التفريخ / الصيدلة / التخدير / المختبر / العمليات / الاشعة .	جدة	٢
١١	٢٨٣	التفريخ / الاحصاء / التفريخ الصحي / الصيدلة / المختبر / العمليات / الاشعة / العلاج الطبيعي / التغذية .	الدمشق	٣
٧	١٥٢	التفريخ / التفريخ الصحي .	مكة المكرمة	٤
١٥	٢١٠	التفريخ / الاحصاء / التفريخ الصحي / الصيدلة / التخدير / المختبر / التغذية .	أبها	٥
١٧	٣٠٠	التفريخ / الاحصاء / التفريخ الصحي / الصيدلة / التخدير / العمليات / الاشعة / التغذية .	بريدة	٦
١٥	٣٠١	التفريخ / الاحصاء / التفريخ الصحي / الصيدلة / التخدير / العمليات / الاشعة / التغذية .	المدينة المنورة	٧
١٢	١٨٢	التفريخ / الاحصاء / التفريخ الصحي / الصيدلة / المختبر / الاشعة / التغذية .	الباحة	٨
٩	١٨٤	التفريخ / التفريخ الصحي / الصيدلة .	البيشة	٩
١١	٢١٨	التفريخ / الاحصاء / التفريخ الصحي / الصيدلة / المختبر / العمليات / الاشعة .	الجوف	١٠
١٣	٢١٨	التفريخ / الاحصاء / التفريخ الصحي / الصيدلة / المختبر / العمليات / الاشعة / العلاج الطبيعي .	المجمعة	١١
١١	٢٥٦	التفريخ / الاحصاء / التفريخ الصحي / الصيدلة / المختبر / العمليات / الاشعة / التغذية .	الطائف	١٢
١٢	٣٦٢	التفريخ / الاحصاء / التفريخ الصحي / الصيدلة / المختبر / العمليات / الاشعة / التغذية .	جيزان	١٣
٧	٩٣	التفريخ / التفريخ الصحي / المختبر / العمليات .	وادي الدواسر	١٤
٩	١٨٥	التفريخ / التفريخ الصحي / الصيدلة / المختبر / العمليات / التغذية .	الهفوف	١٥
٩	١٦١	التفريخ / التفريخ الصحي / الصيدلة / التغذية .	تبوك	١٦
٢٠٢	٣٨٦١	الاجم	الى	

(*) سجلات الادارة العامة للمعاهد الصحية - الرياض - ١٤٠٨/٦/٥ هـ .

جدول رقم (٦)

=====

التخصصات المتوفرة وعدد المتدربات وعدد الفصول الدراسية في المعاهد الصحية الثانوية للبنات في العام الدراسي ١٤٠٨هـ (*).

م	المعهد الصحي الثانوي للبنات ب /	التخصصات المتوفرة	عدد المتدربات	عدد الفصول الدراسية
١	الرياض	التمريض	١٤٢	٦
٢	جدة	التمريض	٢٠٥	١٠
٣	الهفوف	التمريض	٨١	٥
٤	جيزان	التمريض	٥٣	٤
٥	أبها	التمريض	٥٠	٤
٦	الطائف	التمريض	٨٨	٤
٧	القطيف	التمريض	٩٤	٤
٨	الجوف	التمريض	٥٨	٤
٩	المدينة المنورة	التمريض	١٠٩	٧
١٠	الرس	التمريض	٣٧	٣
١١	عنيزة	التمريض	٧٧	٣
١٢	بيشة	التمريض	٣١	٣
١٣	حائل	التمريض	٢٥	٣
١٤	مكة المكرمة	التمريض	١٥٤	٦
١٥	الدمام	التمريض	١١٢	٦
الإجمالي		٧٢	١٣١٦	

يتبين من الجدولين رقم (٥) و (٦) أن عدد التخصصات في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية أحد عشر تخصصاً ، في حين لا يتوفر في المعاهد الصحية الثانوية للبنات سوى التمريض الفني .

ويبرز الجدول رقم (٥) التفاوت الواضح في عدد التخصصات بالمعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية ، وقد ينبع ذلك من مدى تملك المعهد الصحي الثانوي للبنين لوظائف معتمدة يتم على ضوئها توظيف أعضاء هيئة التدريس المتخصصين والقوى العاملة المساعدة في هذه المؤسسات التربوية التدريبية (١) .

انه في ظل التخصصات القائمة حالياً في المعاهد الصحية الثانوية للبنين والمتفاوتة عددياً من معهد صحي ثانوي للبنين لآخر ، ولواقع الحاجة المشاهد لمعظم هذه التخصصات في المملكة العربية السعودية ، قد تتداعى الحاجة للوقوف على أفضلية أحد الاقتراحين التاليين :

١ - توزيع التخصصات المعتمدة حالياً بنسبة أقرب الى التكافؤ وبصفة دورية على المعاهد الصحية الثانوية للبنين ضماناً لتكامل الاستفادة منها كافة على مستوى المملكة العربية السعودية

(١) مما يدعم ذلك : الوضع الذي ينفرد به المعهد الصحي الثانوي للبنين بمكة المكرمة ومختصره : عدم اعتماد وظائف لملاكه منذ افتتاحه مما جعله أقل المراكز الصحية الثانوية للبنين في عدد التخصصات .

٢ - تخصيص المعاهد الصحية الثانوية للبنين ، فعلى سبيل المثال الزام كل معهد صحي ثانوى باعتماد تخصص واحد بالإضافة الى التمريض الفنى ، وقد يتيح هذا الاستثمار الامثل لخبرات أعضاء هيئة التدريس المؤهلين عند تكاملهم فى مؤسسة تربوية واحدة ، ويمكن الاستفادة حول هذا الاقتراح بتقويم تجربة المعهد الصحى الثانوى للبنين بمكة المكرمة (١).

وتوضح قائمة المتدربين والمتدربات فى الجدولين رقم (٥) و (٦) أن اجمالهم فى العام الدراسى ١٤٠٨ هـ (٥١٧٧) متدربا ومتدربة ، منهم (٣٨٦١) متدربا فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين بنسبة قدرها (٧٤,٥٨%) ، و (١٣١٦) متدربة فى المعاهد الصحية الثانوية للبنات بنسبة تساوى (٢٥,٤٢%) ، ولعل ذلك يعود الى القدرة الاستيعابية للمعاهد الصحية الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية .

وتشير البيانات فى الجدولين السابقين الى أن معدل (فصل دراسى/متدرب) فى المعاهد الصحية الثانوية بالمملكة العربية السعودية أقل من (٢٠) ، وهو يكاد لا يختلف باختلاف الجنس ، فهو فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين (١٩,١١%) أما فى المعاهد الصحية الثانوية للبنات (١٨,٢٨%) .

(١) تتلخص التجربة فى أن المعهد الصحى الثانوى للبنين بمكة المكرمة منذ افتتاحه فى العام الدراسى ١٣٩٥ - ١٣٩٦ هـ وحتى انتهاء العام الدراسى ١٤٠٧ - ١٤٠٨ هـ ، تخصص فى تخريج فئة الممرضين .
تجدر الإشارة الى أن منظمة الصحة العالمية صنفت العاملين فى التمريض الفنى الى فئات بحسب طول مدة التدريب والغرض منه ومستوى التعليم اللازم - وهذا غير متبع حاليا فى المملكة العربية السعودية - راجع فى ذلك للمزيد من التفاصيل : منظمة الصحة العالمية ، التخطيط والبرمجة لخدمات التمريض (جنيف: بحوث الصحة العامة ، ١٩٧١ م) ، ص ص ١٢٧ - ١٢٨ .

ويستفاد من الجدول رقم (٥) ان معدل (عضو هيئة تدريس / متدرب) فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين يبلغ (١٤٢) ، وهو من أهم مؤشرات الكيف فى المؤسسات التربوية ، فمما لاشك فيه أنه كلما انخفض نصيب عضو هيئة التدريس من المتدربين كلما زادت احتمالات رفع كفاية التعليم ، ويستخدم هذا المعدل عادة فى تقدير الحاجات الى أعضاء هيئة التدريس (١).

وأخيرا يلاحظ من الجدول رقم (٥) أنه لا توجد علاقة واضحة بين عدد التخصصات وعدد المتدربين فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالملكة العربية السعودية .

(١) محمد سيف الدين فهمى ، المنهج فى التربية المقارنة ، الطبعة الأولى (القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨١ م) ، ص ص ٦٠ - ٦١ .

ج - المتوقع تخرجهم والمستجدون في المعاهد الصحية الثانوية

جدول رقم (٧)

=====

عدد المتوقع تخرجهم وعدد المستجدين في المعاهد الصحية الثانوية في العام
(*)
الدراسي ١٤٠٨ .

التسلسل	المعاهد الصحية الثانوية	عدد المتوقع تخرجهم	عددالمستجدين
١	للبنين	١٢٥٩	١٣٧٦
٢	للبنات	٣٢٢	٦٠٤

يفيد الجدول رقم (٧) أن اجمالي المتوقع تخرجهم من المعاهد الصحية الثانوية بالمملكة العربية السعودية في العام الدراسي ١٤٠٨هـ (١٥٨١) متدربا ومتدربة ، منهم (٧٩٦٣٪) من المعاهد الصحية الثانوية للبنين ، و (٢٠٣٧٪) من المعاهد الصحية الثانوية للبنات .

وبوضح الجدول نفسه أن اجمالي المستجدين في المعاهد الصحية الثانوية بالمملكة العربية السعودية في العام الدراسي ١٤٠٨هـ (١٩٨٠) طالبا وطالبة ، منهم (٦٩٤٩٪) قبلوا في المعاهد الصحية الثانوية للبنين ، و (٣٠٥١٪) سجلن في المعاهد الصحية الثانوية للبنات .

(*) سجلات الادارة العامة للمعاهد الصحية - الرياض - ١٤٠٨/٦/٥ هـ .

مما سبق يستدل على علو نسبة - المتوقع تخرجهم والمستجدين - في
المعاهد الصحية الثانوية للبنين عنها في المعاهد الصحية الثانوية للبنات ، وقد يعود
ذلك الى التباين في اجمالي المتدربين بالمعاهد الصحية الثانوية للبنين والبنات ،
راجع الجدولين رقم (٥) و (٦) .

ويتضح من الجدول السابق أن اجمالي عدد المستجدين في المعاهد الصحية
الثانوية للعام الدراسي ١٤٠٨هـ أكثر من اجمالي عدد المتوقع تخرجهم لنفس العام
الدراسي ، وأنه ينطبق على المعاهد الصحية الثانوية للبنين والبنات ، ولعل ذلك
يدل على الاقبال على مؤسسات التعليم الصحي الثانوى بصورة أكبر من السنوات الدراسية
المنصرمة .

د - الادارة العامة للمعاهد الصحية الثانوية

■ أنشئت الادارة العامة للمعاهد الصحية الثانوية " ادارة التعليم والتدريب الصحي- سابقا " في عام ١٣٨٧هـ ، أى أن اعتمادها جاء بعد مضي ثمان سنوات على افتتاح أول معهد صحي ثانوى بالمملكة العربية السعودية . وتقوم الادارة العامة للمعاهد الصحية الثانوية باقتراح اللوائح الداخلية واجراءات العمل اللازمة للمعاهد الصحية الثانوية وادخال التعديلات الضرورية ، ومتابعة العمل بشكل مباشر بالمعاهد الصحية الثانوية فى النواحي التالية :

- ١ - جميع المجالات التعليمية والفنية مثل : تحديد المناهج والمقررات الدراسية ، طبع الكتب الدراسية ، تحديد التخصصات ، تنظيم بدء ونهاية العام الدراسى ، تحديد مواعيد الاجازات المدرسية ، تحديد مواعيد الامتحانات ، اعتماد نتائج الامتحانات واصدار شهادات المتخرجين .
- ٢ - متابعة تنفيذ الخطة التعليمية فى كافة أقسامها .
- ٣ - توفير القوى البشرية المعتمدة فى ملاكات المعاهد الصحية الثانوية .
- ٤ - تدريب القوى العاملة السعودية وتطويرها .
- ٥ - تعيين الطلبة والطالبات على الوظائف المعتمدة ، وتقدير المكافأة اللازمة فى حالة عدم استيفاء شروط التعيين .
- ٦ - نقل الطلبة من معهد صحي ثانوى الى آخر .
- ٧ - توقيع العقوبات الخاصة بفصل الطلبة من الدراسة .
- ٨ - اقتراح تخصيص المبالغ اللازمة للمعاهد الصحية الثانوية فى بداية العام المالى بالتعاون مع ادارة الميزانية والادارة العامة للتخطيط بوزارة الصحة .

(١) المملكة العربية السعودية ، وزارة الصحة، العلاقات العامة ، دليل المعاهد الصحية " بنين وبنات " ومدارس التمريض بنات (١٤٠٠ - ١٤٠١هـ) ، ص ١٥ .

٩ - التنسيق مع مديريات الشؤون الصحية في المناطق عند استئجار المباني اللازمة للمعاهد الصحية الثانوية (١).

■ أما مديريات الشؤون الصحية في المناطق التي يوجد بها معهد صحي ثانوي فتقوم بمتابعة العمل بالمعاهد الصحية الثانوية في الجوانب التالية :

- ١ - استئجار المباني اللازمة للمعاهد الصحية الثانوية بالتشاور مع الادارة العامة للمعاهد الصحية الثانوية .
- ٢ - الاشراف الاداري العام والاهتمام برعاية منسوبي المعاهد الصحية الثانوية من موظفين ومتدربين ومتابعة تنفيذ تعليمات وزارة الصحة وتوفير الجو الدراسي المناسب.
- ٣ - المساهمة في تدعيم المعاهد الصحية الثانوية بالقوى العاملة من منسوبي المستشفيات والمستوصفات لسد النقص وذلك بالتنسيق مع الادارة العامة للمعاهد الصحية الثانوية .
- ٤ - انتهاء اجراءات الانتدابات والعمل الاضافي والاجازات وصرف مستحقات منسوبي المعهد الصحي الثانوي من موظفين ومتدربين .
- ٥ - توفير الاحتياجات اللازمة للمعهد الصحي الثانوي عن طريق تنفيذ الاعمال المالية والادارية حسب الصلاحيات والمخصصات المقررة .
- ٦ - توفير خدمات النظافة والاعاشة والصيانة للمعهد الصحي الثانوي .
- ٧ - توفير مجالات التدريب العملي لمتدربي ومتدربات المعاهد الصحية الثانوية .
- ٨ - انتهاء اجراءات تعيين المتخرجين من منسوبي وزارة الصحة في الوظائف الشاغرة بالمنطقة .

(١) استنبطت مهام الادارة العامة للمعاهد الصحية الثانوية من قرار معالي وزير الصحة

في المملكة العربية السعودية رقم ١٥٩ وتاريخ ١٤٠٤/٩/٥ هـ .

٩ - اشراك المعاهد الصحية الثانوية في نشاطات المنطقة المختلفة وخلق الروابط المناسبة مع المؤسسات التربوية الأخرى والقيام بما يلزم من نشاط إعلامي لتشجيع الالتحاق بالمعاهد الصحية الثانوية^(١) .

■ وللاستحقاق بالمعاهد الصحية الثانوية " بنين وبنات " بالمملكة العربية السعودية توجد تعليمات خاصة من أهمها :

- ١ - تقبل الطالبات من السعوديين فقط .
- ٢ - يشترط أن يكون المتقدم حاصلًا على شهادة الكفاءة المتوسطة ، ولا يقبل من حصل على مؤهله من خارج المملكة العربية السعودية إلا بعد معادلة شهادته من الجهات المختصة .
- ٣ - يجب أن لا يقل عمر الطالب عن ١٥ سنة ، ومن يزيد عن ٢٠ سنة تقبل أوراقه بصفة مبدئية مع عدم الرضخ بطلب الاستثناء عن شرط السن - للإدارة العامة للمعاهد الصحية الثانوية - إلا إذا كان الطالب من خيرة المتقدمين وبعد اجتيازه امتحان القبول بتفوق ، أما بالنسبة للطالبات فيمكن قبولهن في حدود ٣٤ عامًا .
- ٤ - لا يسمح لمن تجاوز السن المحددة للقبول بالانتظام في الدراسة إلا بعد صدور الموافقة الخطية على قبوله من قبل الإدارة العامة للمعاهد الصحية الثانوية .
- ٥ - لا يتم قبول المتقدم البالغ السن النظامية للتعين - سبعة عشر عامًا - إلا بعد حصوله على حفيظة نفوس مستقلة .
- ٦ - يقبل المتقدم الذي لم يبلغ السن النظامية للتعين على شرط أن يكون مضافًا بحفيظة نفوس ولي أمره^(٢) .

(١) استنبطت وإجبات مديريات الشؤون الصحية في المناطق من قرار معالي وزير الصحة في

المملكة العربية السعودية رقم ١٥٩ وتاريخ ١٤٠٤/٩/٥ هـ .

(٢) للوقوف على كافة التعليمات الخاصة بالالتحاق في المعاهد الصحية الثانوية " للبنين والبنات "

والنماذج المعتمدة للقبول انظر: تعميم مدير عام الإدارة العامة للمعاهد الصحية رقم

٣٥/٤٣٠٥ وتاريخ ١٤٠٨/١١/٨ هـ .

■ ويتم اختيار الطلبة والطالبات للالتحاق بالمعاهد الصحية الثانوية على ضوء المعايير التالية :

- أ - النسبة المئوية للنجاح في شهادة الكفاءة المتوسطة .
- ب - الدرجات التي حصل عليها المتقدم في شهادة الكفاءة المتوسطة للمواد التالية:
١ - العلوم العامة . ٢ - الرياضيات الحديثة . ٣ - اللغة الانجليزية.
- ج - درجات السلوك والمواظبة التي حصل عليها المتقدم في شهادة الكفاءة المتوسطة .
- د - السن عند تقديم طلب الالتحاق .
- هـ - حادثة التخرج بالنسبة لآخر سنة دراسية أكملت بنجاح في الكفاءة المتوسطة أو التعليم الثانوى العام .
- و - درجة اختبار القبول التحريرى .
- ز - درجة المقابلة الشخصية ^(١) .

■ وتُمنح للمقبولين فى المعاهد الصحية الثانوية بالملكة العربية السعودية المميزات التالية :

- ١ - التعيين على وظيفة " متدرب صحى " بالمرتبة الثانية .
- ٢ - يمنح المتدرب العلاوة السنوية المقررة عند بداية كل عام هجرى .
- ٣ - يؤمن للمتدرب الكتب الدراسية .
- ٤ - يؤمن للمتدرب ملابس التدريب العملى .
- ٥ - يؤمن للمتدرب الملابس الرياضية .
- ٦ - يؤمن للمتدرب وسيلة نقل من المعهد الصحى الثانوى الى أماكن التدريب العملى وبالعكس .

(١) تم استنباط هذه المعايير اعتمادا على التعميم السابق ، الفقرة ٧ .

- ٧ - يؤمن لمن يرغب من المتدربين السكن الداخلي والاعاشة .
 - ٨ - يؤمن للمتدرب تذاكر اركاب عند القبول وتذاكر اركاب مرجعة الى مقر اقامته في العطلة الصيفية .
 - ٩ - تحتسب مدة الدراسة بمثابة خدمة للمتدرب وتدرج ضمن خدمته للدولة .^(١)
- وحدة الدراسة في المعاهد الصحية الثانوية بالمملكة العربية السعودية ثلاث سنوات ، تُدرّس خلالها عدد من المواد الثقافية مثل : الثقافة الاسلامية ، اللغة العربية ، اللغة الانجليزية ، العلوم العامة ، الرياضيات الحديثة ، بالإضافة الى المواد التأهيلية التي تختلف من تخصص الى آخر ، كما تزاوّل أثناءها تدريبات عملية داخل المعهد الصحي الثانوى وخارجه .
- ويمنح المتدرب عند تخرجه " شهادة اتمام الدراسة الثانوية بالمعاهد الصحية " ، ويحصل على المميزات التالية :
- ١ - التعيين على الدرجة الثالثة من المرتبة الخامسة مع صرف البدلات المستحقة نظاما .
 - ٢ - أحقية مواصلة الدراسة في كليات العلوم الطبية المساعدة . وقد أعطيت الفرصة للالتحاق بكليات العلوم الطبية المساعدة للحصول على الدرجة الجامعية ابتداء من العام الدراسى ١٤٠٠ - ١٤٠١هـ وفق الشروط التالية :
- أ - أن يكون الخريج أو الخريجة حاصلا على تقدير جيد جدا على الاقل في شهادة اتمام الدراسة الثانوية بالمعاهد الصحية .
 - ب - أن يكون قد أمضى سنتين على الاقل في الخدمة في مجال تخصصه .
 - ج - أن يتم ترشيحه للدراسة من قبل وزارة الصحة أوالجهات الصحية الاخرى التى يعمل بها .

(١) سجلات الادارة العامة للمعاهد الصحية - الرياض - ١٤٠٨/٦/٥هـ .

- د - التفرغ الكامل طيلة فترة الدراسة .
- هـ - عدم السماح للمتحقين بكليات العلوم الطبية المساعدة بالتحويل إلى كليات أخرى في الجامعة .
- و - اجادة اللغة الانجليزية .^(١)

■ وقد تجدر الإشارة الى فكرة تحويل المعاهد الصحية الثانوية بالمملكة العربية السعودية الى كليات متوسطة - التي مازالت تحت الدراسة - ، ويكون القبول في هذه الكليات بعد الحصول على شهادة الثانوية العامة ومدة الدراسة سنتان دراسيتان ونصف ، يخصص نصف السنة الاولى منها لدراسة تحضيرية في مادة العلوم الصحية مع دراسة مكثفة للغة الانجليزية .^(٢)

(١) المملكة العربية السعودية ، وزارة الصحة ، المديرية العامة للشئون الصحية بتبوك ، المعهد الصحي الثانوى للبنين بتبوك ، دليل المعهد الصحي الثانوى للبنين بتبوك : نشأته - نشاطه - أهدافه ، ١٤٠٨ هـ .

(٢) المملكة العربية السعودية ، وزارة الصحة ، مديرية الشئون الصحية بمكة ، المعهد الصحي الثانوى للبنات بمكة المكرمة ، باقة ورد ، ١٤٠٨ هـ .

(*)
٣ - التطور النوعي في المعاهد الصحية :

ما تم عرضه عن واقع المعاهد الصحية الثانوية بالملكة العربية السعودية
لعلنا نستطيع القول : أن المعاهد الصحية الثانوية مرت بالمراحل الطبيعية للتطور
الكمي ، حيث أنه في العام الدراسي (١٣٧٩ - ١٣٨٠هـ) تم افتتاح أول معهد صحي
للبنين بالرياض ، وتخرج منه في العام الدراسي التالي (١٣٨٠ - ١٣٨١هـ) ، "١٥"
فنيا في تخصص واحد فقط هو المراقبة الصحية ، بينما حاليا تبرز الحقائق التالية عن
المعاهد الصحية الثانوية للبنين :

- ١ - وصل اجمالي عدد المعاهد الصحية الثانوية للبنين الى (١٦) معهدا .
- ٢ - تتوفر في المعاهد الصحية الثانوية للبنين أحد عشر تخصصا .
- ٣ - بلغ اجمالي عدد المتخرجين من المعاهد الصحية الثانوية للبنين في العام
الدراسي ١٤٠٨هـ (١١٩٧) خريجا .
- ٤ - بلغ اجمالي عدد المتقدمين لاختبارات القبول بالمعاهد الصحية الثانوية للبنين
في العام الدراسي الحالي ١٤٠٩هـ عدد (٩١٨١) طالبا - وهم الذين انطبقت
عليهم شروط الالتحاق - وقد قُبل منهم (١٥١٤) طالبا .
- ٥ - بلغ اجمالي عدد الطلاب الدارسين في المعاهد الصحية الثانوية للبنين خلال
العام الدراسي الحالي ١٤٠٩هـ عدد (٣٨٥٢) طالبا في السنوات الدراسية
الثلاث .
- ٦ - يتوقع في نهاية العام الدراسي الحالي ١٤٠٩هـ تخرج عدد (١٠٤٠) طالبا
من المعاهد الصحية الثانوية للبنين .

(*) لازالة الالتباس - ان وُجد - بين بعض المعلومات الواردة في الصفحات السالفة من
الدراسة وهذا الجزء من الدراسة يجب الاشارة الى أن المعلومات السابقة حدّثها
الزمانى هو حد الدراسة الراهنة الزمانى ١٤٠٨هـ ، انظر ص ٧ من الدراسة .
أما هذا الجزء من الدراسة الذى بعنوان (التطور النوعي في المعاهد الصحية) فقد ثبتت
المعلومات الواردة فيه بتاريخ ١٤٠٩/٧/١هـ - أى بعد عام كامل من تطبيق أداة الدراسة
الحالية - وذلك عن طريق : سجلات الادارة العامة للمعاهد الصحية - الرياض - التطور
النوعي في المعاهد الصحية بالملكة العربية السعودية خلال الاعوام الثلاثة السابقة من ١٤٠٥هـ
الى ١٤٠٨هـ .

أما عن المعاهد الصحية الثانوية للبنات فقد تم افتتاح أول معهد صحي للبنات في الرياض وجدة في العام الدراسي (١٣٨١ - ١٣٨٢هـ) وتخرج منها في العام الدراسي (١٣٨٣ - ١٣٨٤هـ) عدد (١٣) ممرضة ، في حين أنه حاليا تظهر الأرقام التالية عن المعاهد الصحية الثانوية للبنات :

- ١ - وصل اجمالي عدد المعاهد الصحية الثانوية للبنات الى (١٦) معهدا .^(١)
- ٢ - بلغ اجمالي عدد المتخربات من المعاهد الصحية الثانوية للبنات في العام الدراسي (١٤٠٨هـ) عدد (٣٠٨) ممرضة سعودية .
- ٣ - بلغ اجمالي عدد المتقدمات لاختبارات القبول بالمعاهد الصحية الثانوية للبنات في العام الدراسي الحالي (١٤٠٩هـ) عدد (١٤٤٩) طالبة - ممن انطبقت عليهن شروط الالتحاق - وقد قُبلَ منهن (١٠٧٥) طالبة .
- ٤ - بلغ اجمالي عدد الطالبات الدارسات في المعاهد الصحية الثانوية للبنات خلال العام الدراسي الحالي (١٤٠٩هـ) عدد (٢٠٧٤) طالبة في السنوات الدراسية الثلاث .
- ٥ - يُتوقع في نهاية العام الدراسي الحالي (١٤٠٩هـ) تخريج عدد (٣٧٠) طالبة من المعاهد الصحية الثانوية للبنات .

(١) تم في بداية العام الدراسي الحالي (١٤٠٩هـ) افتتاح معهد صحي ثانوي للبنات في نجران ، ليصبح اجمالي عدد المعاهد الصحية الثانوية للبنات (١٦) معهدا مما يُزيل التضارب في اجمالي عدد المعاهد الصحية الثانوية للبنات الذي سبق الحديث عنه ، انظر ص ١٤ ، من الدراسة .

- كما تجدر الإشارة الى أنه في العام الدراسي الحالي (١٤٠٩هـ) تم افتتاح فرعاً للمعهد الصحي الثانوي للبنات بالدمام وذلك في منطقة حفر الباطن .

مما سبق يتضح لنا التطور الكمي الذي طرأ على المعاهد الصحية الثانوية بالمملكة العربية السعودية في بعض الجوانب ، ولكن ماذا عن التطور النوعي في هذه المؤسسات التربوية المتخصصة .

لقد كان الاتجاه السائد سابقا - خاصة عند بداية انشاء المعاهد الصحية - التركيز على الكم لتغطية الاحتياجات الكبيرة والمتزايدة من الفئات الفنية السعودية في القطاع الصحي ، ولكنه مع مرور الوقت كثرت الشكوى من المستوى الفني لخريجي المعاهد الصحية لعدم قدرتهم - بصفة عامة - على استيعاب وسائل التقنية الحديثة في حقل الخدمات الصحية ، ولعدم استطاعتهم العمل بنفس الكفاءة الفنية لقرنائهم غير السعوديين ، ولقد أدى ذلك الى ظهور مشكلات جديدة في هيكل عمالة القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية ، حيث توفرت أعدادا كبيرة من الفنيين السعوديين ولكنهم لا يكفون بمهام وظائفهم ، وبالتالي لم يسهموا فعليا في تغطية احتياجات القطاع الصحي .

من ذلك المنطلق اتجهت وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية الى تطوير المعاهد الصحية الثانوية نوعيا بهدف تخريج فنيين على أعلى مستوى من الكفاءة التي تؤهلهم لممارسة واجباتهم المهنية مع مقدرة على استيعاب وسائل التقنية الحديثة في قطاع الخدمات الصحية وتحقيق الهدف العام للدولة وهو سعودة الوظائف دون اخلال بمستوى الاداء .

وقد تبرز التساؤلات التالية :

- أ - ما أهم الصعوبات التي أثرت على نوعية خريجي المعاهد الصحية الثانوية ؟
- ب - ما العناصر الاساسية التي أرتكز عليها لتطوير المعاهد الصحية الثانوية ؟
- ج - ما أبرز الانجازات لتطوير المعاهد الصحية الثانوية ؟

ذلك ما تحاول الدراسة الحالية الاجابة عليه في الصفحات القادمة .

أ : دواعى تطوير المعاهد الصحية :

وقفت الادارة العامة للمعاهد الصحية - من خلال دراسات سابقة أجريت على هذه المؤسسات التربوية المتخصصة حتى عام (١٤٠٥هـ) - على عقبات عديدة تعانى منها المعاهد الصحية الثانوية ، ولاشك أنها أثرت بدورها على نوعية الخريجين ، ويمكن اختصار هذه الصعوبات فى الآتى :

- ١ - قلة الإقبال على المعاهد الصحية الثانوية بصفة عامة ، خاصة المعاهد الصحية الثانوية للبنات لأسباب عديدة لعل معظمها معروف للجميع .
- ٢ - انخفاض المستوى العلمى والسلوكى للطلاب المقبولين فى المعاهد الصحية الثانوية، حيث كان يتم التركيز على الكم وليس على النوع ، فرغم ارتفاع مستوى القبول الى شهادة الكفاءة المتوسطة إلا أنه لم يكن هناك معايير ثابتة خاصة بطلاب المعاهد الصحية الثانوية يتم على أساسها اختيار الطلاب .
- ٣ - القصور فى المناهج الدراسية المقررة وقدمها ، حيث ظلت تُدرس لمدة (٢٥) عاما دون تغيير ، مع أنه حدثت خلال هذه الفترة الطويلة تغييرات وتطورات جذرية متلاحقة فى مختلف فروع المعرفة .
- ٤ - ضعف فعالية التدريب العملى لطلاب وطالبات المعاهد الصحية الثانوية لعدم وجود أهداف خاصة محددة للتدريب فى كل تخصص ، وعدم وجود اجراءات مقننة للتدريب الميدانى .
- ٥ - ضعف مستوى خريجي المعاهد الصحية الثانوية فى اللغة الانجليزية .

- ٦ - العجز الكبير في أعضاء هيئة التدريس والتدريب بالمعاهد الصحية الثانوية كما وكيفا .
- ٧ - قلة الامكانيات والوسائل التعليمية الحديثة المعينة لتدريس المواد المقررة .
- ٨ - عدم الاهتمام باكساب الطلاب الانماط السلوكية المختلفة ، خاصة السلوك المهني ، والتركيز على النواحي العملية فقط .
- ٩ - معظم مباني المعاهد الصحية الثانوية مستأجرة ، وبعضها لا يتناسب مع طبيعة الدراسة الخاصة بهذه المؤسسات التربوية كما وكيفا .
- ١٠ - عدم وجود مدربين متفرغين لتدريب طلاب المعاهد الصحية الثانوية .
- ١١ - عدم تعاون بعض المرافق الصحية في عملية التدريب الميداني .
- ١٢ - حاجة جميع المعاهد الصحية الثانوية الى تطوير ادارى شامل .
- ١٣ - عدم كفاية العاملين بالادارة العامة للمعاهد الصحية كما وكيفا لتولى مسؤولية التخطيط والتوجيه والتقويم - الفنى والادارى - مما كان يترتب عليه وجود تفاوت في تنفيذ العملية التربوية بين المعاهد الصحية الثانوية .
- ١٤ - عدم وجود متابعة ميدانية للخريجين في مواقع عملهم بعد التخرج لتقويم فعالية التعليم والتدريب في المعاهد الصحية الثانوية .

ب : الركائز الاساسية المعتمد عليها لتطوير المعاهد الصحية :

وضعت الادارة العامة للمعاهد الصحية خطة على المدى الطويل وأخرى على المدى القصير لتطوير المعاهد الصحية الثانوية للبنين والبنات مرتكزة على العناصر الاساسية للعملية التربوية التالية :

- أولاً : الطلاب والطالبات .
- ثانياً : أعضاء هيئة التدريس .
- ثالثاً : المناهج الدراسية والتدريب العملي .
- رابعاً : الوسائل التعليمية والمباني الدراسية .
- خامساً : المتابعة والتقويم .
- سادساً : الادارة والقوى العاملة .

ولقد حُددت الاهداف العامة للخطة التنموية في تطوير هذه العناصر كما وكيفا ، وقد كانت السنوات الثلاث السابقة (١٤٠٥ - ١٤٠٨ هـ) هي سنوات الاساس في عملية التطوير المستهدفة .

ج - أبرز الانجازات لتطوير المعاهد الصحية :

(*)
أولا : الطلاب والطالبات

=====

لعل المتتبع لوضع المعاهد الصحية الثانوية في العشر سنوات الاخيرة يلاحظ أنه كان المتبع سابقا - فقط اعتبارا من العام الدراسي ١٣٩٩ هـ ، - قبول الحاصلين على الكفاءة المتوسطة دون التركيز على المستوى العلمي للطلاب أو قدراتهم العقلية ومهاراتهم الذهنية وأنماط سلوكياتهم ، وقد يكون ذلك بسبب قلة الاقبال على المعاهد الصحية في تلك الفترة مما أدى الى تخريج أعدادا من الفنيين دون المستوى المطلوب من الكفاءة المهنية .

في حين أنه اعتبارا من العام الدراسي ١٤٠٧ هـ تم التركيز على عملية القبول بالمعاهد الصحية الثانوية للبنين والبنات على نوعية الطلاب المتقدمين فوضعت معايير ثابتة ضمانا لالتحاق أفضل العناصر ، أما بعد الالتحاق بالدراسة فقد حُرص على انشاء المكتبات في كافة المعاهد الصحية الثانوية وتطوير القائمة حاليا بامدادها بالكتب الحديثة في شتى الحقول العلمية بل وتزويدها بالنشرات الطبية ، كما أهتم بالنشاطات اللامنهجية وكلا ذلك رغبة في تنمية المواهب واكساب الطلاب والطالبات الانماط السلوكية المختلفة .

(*) يقتصر الحديث على التطور النوعي لطلاب وطالبات المعاهد الصحية الثانوية ، أما عن تطورهم الكمي فقد سبقت الإشارة اليه في صفحات سابقة ، أنظر ص ٣٦ من الدراسة الحالية .

- (١) قبل هذا التاريخ تُعتبر الشهادة الابتدائية الحد الأدنى للالتحاق بالمعاهد الصحية .
(٢) تم توضيح هذه المعايير سابقا ، انظر ص ٣٣ من الدراسة الراهنة .

(*)
ثانيا : أعضاء هيئة التدريس

=====

لقد كان من أهم المشكلات التي تواجه المعاهد الصحية الثانوية للبنين والبنات بالمملكة العربية السعودية عدم توفر الاعداد الكافية من أعضاء هيئة التدريس والمدرسين في غالبية التخصصات الفنية ، كما أن المناهج الجديدة وُجد أنها تحتاج إلى كفاءات عالية من أعضاء هيئة التدريس ، لذا أركزت خطة التطوير المعدة للتغلب على هذه الصعوبات على روافد عديدة ، لعل من أهمها :

- ١ - استكمال النقص الكمي^(١) في أعضاء هيئة التدريس من الكفاءات العالية السعودية ، أو غيرها^(٢) .
- ٢ - تدريب أعضاء هيئة التدريس القدامى بالمعاهد الصحية الثانوية لتحديث معلوماتهم .
- ٣ - الاستعانة بأساتذة زائرين من الجامعات والمستشفيات والجهات الأخرى للتدريس في بعض التخصصات بالمعاهد الصحية الثانوية^(٣) .

(*) يُقصد بأعضاء هيئة التدريس : المدرسين والمدرسات في المعاهد الصحية الثانوية .

(١) مما أدى إلى زيادة أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين - فقط - بنسبة لا تقل عن (٥٠٪) خلال السنوات الدراسية الثلاث الماضية .

(٢) ولعل من نتائج ذلك : ما وقفت عليه الدراسة الحالية في أن (٨٠٫٤ ٪) من أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين غير سعوديين ، أنظر ص ٨١ من الدراسة .

(٣) بلغت نسبتهم في المعاهد الصحية الثانوية للبنين خلال العام الدراسي ١٤٠٨ هـ ، حوالي (١٠ ٪) من اجمالي عدد شاغلي الوظائف التعليمية ، انظر ص ٢٠ من الدراسة .

ثالثا : المناهج الدراسية والتدريب العملى

=====

كانت من العقبات الكبرى التى تواجه المعاهد الصحية الثانوية وضع المناهج الدراسية ، حيث أنه منذ انشاء أول معهد صحى بالمملكة العربية السعودية فى العام الدراسى (١٣٧٩ - ١٣٨٠هـ) لم تتغير تلك المناهج الدراسية ، وما لاشك فيه فقد حدثت خلال تلك الفترة طفرات علمية جبارة فى كافة المجالات ، بل وتغير مستوى القبول فى المعاهد الصحية تدريجيا من مستوى ما دون الابتدائية الى الابتدائية الى الكفاءة المتوسطة فى حين أن المناهج الدراسية لم تتبدل ، ولعل محاولات عديدة قد بُدلت من قبل وزارة الصحة مع بعض الجهات ذات العلاقة ولكنها لم تنته بتغيير أو تطوير للمناهج الدراسية .

من هنا فقد أولت خطة تطوير المعاهد الصحية جُلَّ اهتمامها لتغيير المناهج الدراسية تغييرا جذريا وفقا للاسس العلمية وبما يتمشى مع أساليب التقنية الحديثة فى الحقول الصحية ، ولقد شارك فى اعداد المناهج الدراسية الحديثة نخبة من المختصين من جامعة الملك سعود .

ومع بداية العام الدراسى ١٤٠٦هـ تم البدء فى تطبيق المناهج الجديدة بالمعاهد الصحية الثانوية للبنين والبنات بصفة تدريجية على ثلاث سنوات ، وقد تخرجت بالفعل الدفعة الاولى من الدارسين وفقا لهذه المناهج فى العام الدراسى السابق ١٤٠٨هـ.

ولكى تُحقق المناهج الدراسية الحديثة أهدافها وُضع مشروعا لتأليف الكتب الدراسية الملائمة ، وقد تم خلال السنوات الدراسية الثلاث الماضية (١٤٠٥ - ١٤٠٨ هـ) تأليف ما نسبته (٥٧%) من اجمالى عدد الكتب المقررة على الدارسين ، ويجرى حاليا تأليف باقى الكتب الدراسية المقررة .

أما التدريب العملى فهو يحتل المرتبة الاولى من الاهمية فى عملية التطوير
المستهدفة بالمعاهد الصحية الثانوية ٤ نظرا لأن هذه المؤسسات التربوية تدريبية فى
المقام الاول .

والتدريب العملى فى السابق كان يتم بحسب المجهودات الخاصة لكل معهد صحى
دون أهداف محددة أو خطة موحدة فى كافة المعاهد الصحية الثانوية ، مما ترتب عليه
تفاوتا فى مستوى الخريجين من معهد لآخر ، كما أن عملية التدريب الميدانى كانت تتم
على أساس المتاح والممكن تقديمه وليس ضمن معايير الاحتياج الفعلى والاهداف المحددة
والمستوى المنشود .

ولقد أجريت دراسة علمية شاملة لتحديد الاهداف الخاصة للتدريب العملى فى كل
تخصص من التخصصات ، بحيث يتم اكساب الطلاب المهارات الفنية التى تؤهلهم للقيام
بواجباتهم المهنية بعد التخرج بكفاءة عالية ، وشكلت لجان عديدة لتحقيق ذلك نتج
عنها انجاز مشروع يطبق لأول مرة فى هذه المؤسسات التربوية هو عبارة عن دليل للمهارات
لكل تخصص من التخصصات فى صورة قائمة بكافة المهارات والانشطة العلمية التى يجب
أن يمارسها الطلاب فى كل صف من الصفوف ومستوى الاداء والمستهدف فى نهاية فترة
التدريب وعدد الساعات المحددة لكل نشاط ونموذج لتقييم الطلاب أثناء فترة التدريب .

بقيت الإشارة الى أنه تم اعداد لائحة تتعلق بالتدريب الصيفى لطلاب وطالبات
المعاهد الصحية الثانوية ، وتتضمن اجراءات موحدة ومحددة لكافة المعاهد الصحية
الثانوية ، ولعل أهم ما ورد فيها اعتبار التدريب الصيفى مادة أساسية ضمن المواد
الدراسية المقررة على طلاب وطالبات المعاهد الصحية الثانوية بالملكة العربية السعودية .

رابعاً : الوسائل التعليمية والمباني الدراسية

=====

بُدء في العام الدراسي ١٤٠٧هـ بإنشاء مركز للوسائل التعليمية بمقر الإدارة العامة للمعاهد الصحية - الرياض - وقد جهز تدريجياً بالامكانيات البسيطة فالاكثر تعقيداً ثم تم تشغيله مبدئياً اعتباراً من العام الدراسي ١٤٠٨هـ .

وتتركز أهم أهداف المركز في تزويد المعاهد الصحية الثانوية باحتياجاتها من الوسائل التعليمية - السمعية والبصرية - وتوحيد النظم المستخدمة لهذه الوسائل وتسجيل الندوات والمؤتمرات لاسيما المتعلقة بالتعليم الصحي .

أما بالنسبة للمعامل والمختبرات في المعاهد الصحية الثانوية للبنين والبنات فقد تم مبدئياً تحديد الاحتياجات الفعلية ، ثم نفذت بعضاً منها مثل معمل للأسنان بالمعهد الصحي الثانوي للبنين بالرياض كما تم تركيب وتشغيل (٢٥) معملاً للغة الانجليزية .

أما عن مباني المعاهد الصحية الثانوية الدراسية بالملكة العربية السعودية فمع أن معظمها مستأجر ^(١) ، إلا أنه تم خلال الاعوام الثلاثة السابقة (١٤٠٥ - ١٤٠٨ هـ) تطوير بعضها وصولاً الى زيادة الطاقة الاستيعابية لها وتجهيزها لتلائم طبيعة الدراسة بهذه المؤسسات التربوية المتخصصة .

(١) المباني الحكومية : المعاهد الصحية الثانوية للبنين في الرياض - الدمام - المجمعة .
" " " " " " للبنات في الهفوف - جيزان .

خامسا : المتابعة والتقويم

=====

بالنسبة لمتابعة أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية فقد بدأت الادارة العامة للمعاهد الصحية في تطبيق التوجيه التربوي اعتبارا من العام الدراسي ١٤٠٧هـ ، واستحدثت وحدة باسم ادارة التوجيه والتطوير يعمل فيها موجهون متخصصون في معظم الحقول المعرفية ، كما يُسهم في التوجيه التربوي موجهون تربويون من وزارة المعارف .

وتهدف خطة التوجيه التربوي الى :

- ١ - التأكد من تنفيذ المناهج والمقررات الدراسية في جميع المعاهد الصحية الثانوية بنفس المستوى وبحسب الساعات المحددة .
- ٢ - تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية .
- ٣ - الوقوف على معوقات تنفيذ المنهج الدراسي في كل معهد صحي ثانوي واقتراح الحلول .
- ٤ - المساعدة في تقييم المناهج الدراسية والبرامج التدريبية .

أما عن تقويم طلاب المعاهد الصحية الثانوية للبنين والبنات فلعل من أسباب تدنى مستوى الخريجين هو عدم وجود معايير ثابتة لتقويم الطلاب وفقا للاهداف المحددة ولذا فان الخطة التطويرية للمعاهد الصحية الثانوية وضعت في اعتبارها توحيد الاختبارات على مستوى جميع المعاهد الصحية الثانوية ووضع الاسئلة وتصحيحها مركزيا بالادارة العامة للمعاهد الصحية انطلاقا من وحدة الاهداف وتوحيد المناهج بل ووسائل التنفيذ .

ولقد تم البدء فعلا في تنفيذ الاختبارات المركزية اعتبارا من العام الدراسي ١٤٠٨هـ ، ويتم تطبيقها تدريجيا ، فلقد طبقت على طلاب السنة الثالثة فقط وفي المواد الدراسية التخصصية ، وسيتم مستقبلا تطبيقها على كافة السنوات الدراسية بل وعلى المواد العامة أيضا .

سادسا : الادارة والقوى العاملة

=====

ان أبرز ما نفذ في مجال التطوير الإداري وتنمية القوى البشرية في المعاهد الصحية الثانوية بالمملكة العربية السعودية في الاعوام الثلاثة السابقة (١٤٠٥ - ١٤٠٨ هـ) ما يلي :

- ١ - اعداد دراسة لاعادة تنظيم الادارة العامة للمعاهد الصحية للبنين والبنات ، وتحديد مهام واختصاصات الافراد ، وذلك بهدف تبسيط اجراءات العمل ومنعا للازدواجية .
- ٢ - الاجتماع الدورى لمديرى المعاهد الصحية الثانوية للبنين والبنات (كل على حده) لتدارس المشكلات التى تواجه المعاهد الصحية الثانوية والحلول المقترحة .
- ٣ - تم اعداد برنامج تدريبي لمديرى المعاهد الصحية الثانوية للبنين والبنات بالمملكة العربية السعودية بالتعاون مع جامعة الملك سعود ، وقد نفذت الدورة الاولى من هذا البرنامج خلال الفصل الدراسى الثانى من عام ١٤٠٧ هـ لعدد (٩) من مديرى المعاهد الصحية الثانوية للبنين .
- ٤ - تم تنفيذ عدة دورات تدريبية فى مجال الانعاش القلبي الرئوى بالتنسيق مع مستشفى الملك خالد الجامعى خلال عامى (١٤٠٨ - ١٤٠٩ هـ) لمدرسى التمريض والتخدير بالمعاهد الصحية الثانوية .
- ٥ - تم تنفيذ دورة تدريبية لمدرسى الاحصاء بالمعاهد الصحية الثانوية بالاشتراك مع ادارة الاحصاء بوزارة الصحة .
- ٦ - تم تنظيم وتنفيذ ورشة عمل تدريبية لمسؤولى التدريب بالمعاهد الصحية الثانوية للبنين وأخرى لمسؤولات التدريب فى المعاهد الصحية الثانوية للبنات ، بهدف تزويدهم بالمعارف الحديثة فى مجال التدريب .
- ٧ - تم الحاق عدد من منسوبي الادارة العامة للمعاهد الصحية ومنسوبي المعاهد الصحية الثانوية فى الدورات التدريبية التى يُنظَّمها معهد الادارة العامة بالمملكة العربية السعودية .

ثانيا : الدراسات السابقة .

////////////////////////////////////

لم يعثر الباحث - في حدود اطلاعه - الا على دراسة علمية واحدة تطرقت مباشرة الى التعليم الصحى فى المملكة العربية السعودية ، وماعداها من الدراسات فقد استأنس بها لمعالجة مشكلة الدراسة الحالية .

ومن قبيل التنويه فان معظم الدراسات تلك انحصرت فى مؤسسات تربوية ، فقد تناولت احداها التعليم العام الحكومى بالمراحل الثلاث ، بينما أخرى اقتصر على مدارس الرئاسة العامة لتعليم البنات ، فى حين أن ثلاثة تحددت بالتعليم العالى ، وفى الواقع أن مجتمع الدراسة فى جميعها هم أعضاء هيئة التدريس ممن طبيعة أعمالهم الاساسية تكاد لا تختلف مع ما يؤديه المجيبون على أداة الدراسة الراهنة .

وقد أُوردت احدى الدراسات غير المتصلة بالحقول التربوية ، وينبثق عرضها من اعتمادها على نظرية الادارة كوظائف التى تبنتها الدراسة الحالية ، وللمزيد حول موضوع الدراسة تم التعرض لدراسة تلمست مشكلات عضو هيئة التدريس فى عامه الاول فقط .

ان كافة تلك الدراسات العلمية توغلت فى ابراز أهمية الجانب الادارى - مرتكز الدراسة الراهنة - ، ووصّت بفعاليات هدفها التخفيف من الصعوبات التى تواجه منسوبى تلك التنظيمات الناتجة من عدم ممارسة الادارة على الوجه الاكمل .

وسيتم عرض جميع الدراسات العلمية السابقة بحسب تسلسلها الزمنى ، ويشتمل

هذا الجزء من الدراسة على التالى :

١ - عرض الدراسات السابقة .

٢ - خلاصة الدراسات السابقة .

١ - عرض الدراسات السابقة :

~~~~~

● قام الدكتور محمد وآخرون<sup>(١)</sup> ، في العام الدراسي ١٤٠٠هـ بدراسة تحت عنوان :  
( مشكلات المدرس في عامه الاول ) . هدفت الدراسة الى محاولة الكشف عن مشكلات  
المدرس في عامه الاول كما يراها هو ، وكانت أداة الدراسة استبانة وجهت الى جميع  
المدرسين الذين تم تعيينهم في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية ، ولم يمس  
على استلامهم العمل عام واحد ، وبلغ عدد المدرسين الذين طبقت عليهم الاستبانة  
(٢٣٣) مدرسا من الذكور .

وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج ، أهمها :

أ - أن أهم المشكلات التي تواجه المدرس في عامه الاول هي المتعلقة بالطلاب وأولياء  
الامور وإدارة الفصل واجراءات التعيين والتعامل مع ادارة التعليم .

ب - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المناطق الفرعية في نوعية المشكلات التي  
تواجه المدرس في عامه الاول .

ج - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في نوعية المشكلات التي تواجه المدرس في  
عامه الاول .

ولعل دراستي الراهنة أكثر تحديدا لمحاولتها الكشف عن المشكلات الادارية فقط،  
وتناولها احدى المؤسسات التربوية التدريسية ، في حين أنها لم تقتصر على المشكلات في  
العام الاول ، وقد تضمنت الدراسة الحالية متغيرات مختلفة عن الدراسة السابقة يتلمس  
من خلالها الوقوف على الفروق - التي قد توجد - في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس  
علماء الدراساتين كليهما تتفقان في أداة الدراسة بيد أن السابقة استخدمت استبانة مفتوحة..

---

(١) محمد عبدالله بن حجر الغامدي ، فاروق سيد عبدالسلام ، ابراهيم الماحي ،  
مشكلات المدرس في عامه الاول ، مرجع سابق .

● أما عن احدى الحقول التربوية التدريبية فى المملكة العربية السعودية فقد أجرى الدكتور سعيد<sup>(١)</sup> دراسة بعنوان : دراسة عن مشكلات التعليم الصحى فى المملكة العربية السعودية .

أوضح الباحث فى بدايتها أن التعليم الصحى المساعد فى المملكة العربية السعودية غير قادر على توفير من تحتاجهم المملكة العربية السعودية لتنفيذ خطة الخدمات الصحية ، وأن لذلك عدة أسباب منها :

- أ - أن المهن الصحية التى تدرس قليلة .
- ب - أن التدريب منحصر بشكل رئيسى فى المرحلتين المتوسطة والثانوية .
- ج - أن معدل التناقص فى اعداد طلاب المعاهد الصحية كبير جدا .

ولذلك فقد كان هدف دراسته التعرف على :

- ١ - مشكلات التعليم الصحى المساعد فى المملكة العربية السعودية .
- ٢ - الاسباب المحتملة لهذه المشكلات .
- ٣ - الحلول الممكنة لها .

وقد قام الباحث بدراسة استطلاعية كون عن طريقها بعض الافكار عن طبيعة المشكلات التى تواجه العاملين فى المهن الصحية المساعدة بالمملكة العربية السعودية ، وصيغت المشكلات فى استبانة وجهت الى الطلبة والى هيئتى التدريس والادارة العاملين

---

(١) سعيد عبدالله الزهرانى ، " دراسة عن مشكلات التعليم الصحى فى المملكة العربية السعودية " ، مرجع سابق باللغة الانجليزية .

تحت سقف التدريب الصحى المساعد فى المملكة العربية السعودية ، واختيرت سبعة من المعاهد الصحية لتكون ميدان المسح للدراسة .

وتتلخص أهم استنتاجات الدراسة السابقة على النحو التالى :

أولاً : أن التعليم الصحى المساعد فى المملكة العربية السعودية يسير على الطريق الصحى فى تنفيذ مسؤولية اعداد الافراد اللازمين لمجال الرعاية الصحية، وأن هذا التعليم يحظى ببعض القوة فى مجالات الدعم المالى والمناهج والتجهيزات واشباع رغبات الطلبة ومؤهلات أعضاء هيئة التدريس ، ولكنه يعانى من ضعف فى مجالات وسائل الترفيه وفى التعاون بين المصالح المعنية وفى النشاطات اللامنهجية .

ثانياً : أن التعليم الصحى المساعد فى المملكة العربية السعودية يواجه مشكلات كبرى تتمثل فى التالى :

- ١ - اجتذاب الطلبة الى مدارس نتيجة للموقف الاجتماعى السلبى ولقلة المزيد من الحوافز ، وعلاوة على ذلك للمنافسة التى يلقاها من المدارس التدريبية الأخرى .
- ٢ - معدل التناقص : حيث أن المهن الصحية تفقد العديد من الطلبة بعد التحاقهم لاسباب متنوعة .
- ٣ - أن الطلبة أنفسهم معدون اعدادا سيئا للالتحاق بالمهن الصحية .
- ٤ - أن الاداريين فى التعليم الصحى المساعد غير مؤهلين لادارة المؤسسات التربوية الصحية .



ثالثاً : أن التعليم الصحى للمهن الصحية المساعدة فى المملكة العربية السعودية بحاجة لبعض التعديلات فى المنهاج والوسائل التعليمية وذلك للوفاء باحتياجات الطلبة والمتغيرات فى المعرفة ، يضاف الى كل ماسلف الحاجة الى حدوث توسع فى مستوى التعليم وفى عدد التخصصات وذلك لمواجهة احتياجات المملكة العربية السعودية .

ان المتأمل فى احدى استنتاجات الدراسة السابقة ونصها : " ان الاداريين فى التعليم الصحى المساعد بالمملكة العربية السعودية غير مؤهلين لادارة المؤسسات التربوية الصحية " ، يقف على أحد المعززات لاجراء الدراسة الراهنة . كما أنه لا شك أن العلاقة بين الدراستين واردة .

● وعن الإدارة في إحدى مجالات الخدمات الصحية بالملكة العربية السعودية أصدر مركز البحوث بالغرفة التجارية الصناعية بجدة<sup>(١)</sup> في عام ١٤٠٣ هـ دراسة تحسنت عنوان : الإدارة في المستشفيات الخاصة .

من أهداف هذه الدراسة التعرف على مدى تطبيق الأصول العلمية في الإدارة بالمستشفيات الخاصة ، واقتصرت الدراسة على عينة من المستشفيات الخاصة بمدينة جدة ، واستخدمت لجمع المعلومات ثلاثة أنواع من الاستمارات ، وجرى تحليل النتائج عن طريق النسبة المئوية .

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

أ - في مجال التخطيط :

- ١ - تمارس وظيفة التخطيط بطريقة غير علمية الى حد ما .
- ٢ - لايسمح للعاملين بالاشتراك في وضع الخطة .

ب - في مجال التنظيم :

- ١ - تتركز السلطة بدرجة كبيرة في أيدي أصحاب المستشفيات الخاصة .
- ٢ - وجود ظاهرة ازدواج السلطة في المستشفيات الخاصة بصفة عامة .

ج - في مجال الرقابة :

- ١ - تعتمد المستشفيات الخاصة على أكثر من وسيلة من الوسائل الرقابية، مع اللجوء الى الملاحظة الشخصية كوسيلة رقابية بدرجة كبيرة .
- ٢ - تتم عملية التقويم الإداري في المستشفيات بصفة غير منتظمة .

---

(١) المملكة العربية السعودية ، الغرفة التجارية الصناعية بجدة ، الإدارة في المستشفيات الخاصة - دراسة تحليلية - (جدة : مركز البحوث ، ١٤٠٣هـ - ١٩٨٢ م ) .

ومع اعتماد الدراسة الراهنة والسابقة على نظرية الادارة كوظائف ، الا أن الدراسة الحالية تختص بالتالى :

أولا : ان حدها المكانى مؤسسة تربوية فى المقام الاول ، ومجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس ممن تختلف طبيعة أعمالهم عن أفراد مجتمع الدراسة السابقة وبالتالي فان الدراسة الحالية تتلمس ظهور مشكلات ادارية مختلفة نوعا ما .

ثانيا : التطرق الى بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية للوقوف على الاختلافات من عدمها فى وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة للمشكلات الادارية الهامة.

● وعن مدارس التعليم العام الحكومية بالمراحل الثلاث " الابتدائية - المتوسطة - الثانوية " ، قام الدكتور محمد يوسف (١) فى العام الدراسى ١٤٠٤ - ١٤٠٥ هـ بدراسة ميدانية فى منطقة مكة المكرمة بعنوان : فعالية القيادة الادارية والتربوية لمديرى المدارس كما يدركها المعلمون .

وكانت أهم أهداف الدراسة مايلى :

- ١ - تعيين مستوى فعالية مديرى مدارس منطقة مكة المكرمة التعليمية فى القيادة الادارية .
- ٢ - تعيين مستوى فعالية مديرى مدارس منطقة مكة المكرمة التعليمية فى قيادته التربوية .
- ٣ - تعيين العلاقة التى قد توجد بين مستوى الفعالية فى القيادة الادارية ومستوى الفعالية فى القيادة التربوية .
- ٤ - تعيين الفرق الذى قد يوجد بين مستوى الفعالية فى القيادة الادارية ومستوى الفعالية فى القيادة التربوية .

وقد أظهرت الدراسة أن فعالية مديرى المدارس فى القيادة الادارية والتربوية " مأخوذة كوحدة واحدة " متوسطة المستوى ، كما أن فعاليتهم فى القيادة التربوية متوسطة المستوى أيضا ، غير أن فعاليتهم فى القيادة الادارية عالية المستوى .

---

(١) نخبة من أساتذة التربية وعلم النفس باشراف الدكتور سعيد اسماعيل على ، بحوث عن التعليم فى المملكة العربية السعودية ، ١١ - ١٢ ج ، المكتبة العربية للدراسات التربوية ، الكتاب السنوى فى التربية وعلم النفس ( القاهرة - دار الفكر العربى للطبع والنشر ) ، البحث العاشر ، اعداد الدكتور محمد يوسف حسن .

وأظهرت الدراسة كذلك أنه توجد علاقة طردية دالة احصائيا بين الفعالية فى القيادة الادارية والفعالية فى القيادة التربوية ، كما أظهرت الدراسة أن هناك فرقا دالا احصائيا بين متوسط الفعالية فى القيادة الادارية ومتوسط الفعالية فى القيادة التربوية .

وقد بينت الدراسة أن هناك علاقات طردية دالة احصائيا بين المهارات الذاتية والفنية والانسانية والذهنية " مأخوذة منى منى " ، مما يؤكد الترابط بين مهارات القيادة الادارية ، وبينت الدراسة أيضا أن هناك فروقا دالة احصائيا بين متوسطات المهارات الذاتية والفنية والانسانية والذهنية " مأخوذة منى منى " مما يؤكد توافر هذه المهارات فى مديرى المدارس ولكن بمستويات مختلفة .

وأوضحت الدراسة أن هناك علاقات طردية دالة احصائيا بين فعاليات مديرى المدارس فى تطوير الكفايات التعليمية للمعلمين - تحسين تنفيذ المناهج الدراسية - رعاية الطلبة - التعاون مع المجتمع المحلى " مأخوذة منى منى " مما يؤكد الترابط الوثيق بين الادوار المختلفة لمدير المدرسة كقائد تربوى .

ودلت هذه الدراسة على أن هناك علاقات طردية دالة احصائيا بين مهارات مدير المدرسة كقائد ادارى وادواره كقائد تربوى ، كما دلت الدراسة على ان ادراك المعلمين لفعالية مديرى مدارسهم فى القيادة الادارية والتربوية لا يختلف " احصائيا " باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية للمعلمين أنفسهم . غير أن الدراسة أظهرت أن المعلمين غير السعوديين يميلون الى تقدير مستوى فعالية مديريهم بدرجة أعلى من المعلمين السعوديين . كما أن الدراسة أظهرت أن المعلمات تمكن من تقدير مستوى فعالية مديرات مدارسهن بدرجة أقل من المعلمين ، وأظهرت الدراسة أخيرا أن معلمى المرحلة الابتدائية يميلون الى تقدير مستوى فعالية مديرى مدارسهم فى القيادة الادارية بدرجة أقل من معلمى المرحلة المتوسطة .

ان الدراسة الراهنة تتفق مع أحد جانبي الدراسة السابقة - القيادة الادارية -  
في المفهوم العام بيد أنها تختص بالتالي :

- ١ - تحاول الكشف عن المشكلات الناتجة عن عدم فعالية الادارة .
- ٢ - تناقش مجتمع احدى المؤسسات التربوية التدريبية .
- ٣ - تتعامل عند التعرف على مدى الاتفاق من عدمه في وجهات نظر أعضاء هيئة  
التدريس مع مفردات المشكلات وليس مع اجماليها .

● أما عن مدارس الرئاسة العامة لتعليم البنات قامت رحمة<sup>(١)</sup> في العام الدراسي ١٤٠٥ / ١٤٠٦ هـ بدراسة تحت عنوان : أهم مشكلات سوء التنظيم المدرسي كما تدركها معلمة المرحلة الابتدائية وأثرها على رضا المعلمة بمهنة التدريس .

هدفت الباحثة من دراستها الى :

- ١ - التعرف على أهم المشكلات الناتجة عن سوء التنظيم المدرسي كما تراها معلمة المرحلة الابتدائية .
- ٢ - بيان اثار هذه المشكلات على المعلمة في اداء رسالتها على الوجد الاكمل وارتباطها بالمهنة .

اقتصرت الدراسة الميدانية على معلمات المرحلة الابتدائية بمدينة جدة والتي يبلغ عدد مدارسها الحكومية ( ١١١ ) مدرسة وعدد معلماتها ( ٢٦٦٠ ) معلمة، وكانت العينه ( ٢٨ ) مدرسة .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل اليها :

- أ - معاناة معلمات المرحلة الابتدائية من عدم توفر الابنية المدرسية المناسبة ،

---

(١) رحمة محمود محمد عبدالسلام ، " أهم مشكلات سوء التنظيم المدرسي كما تدركها معلمة المرحلة الابتدائية وأثرها على رضا المعلمة بمهنة التدريس - دراسة استطلاعية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمدارس الرئاسة العامة لتعليم البنات في جدة " ، ( دراسة مقدمة الى قسم الادارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى - مكة المكرمة - متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط ، ١٤٠٧ هـ ) .

وتكدس الطالبات في صفوف ضيقة وأن معظم المباني المستأجرة غير مستوفية للشروط الصحية .

ب - معاناة المعلمات من نقص الوسائل التعليمية المعينة لتدريس المواد المقررة .

ج - معاناة المعلمات من طول المنهاج الدراسي وكثرة موضوعاته .

ومع أن الدراسة السابقة تختص بمعلمات المرحلة الابتدائية وتحددت المشكلات بواقع المبنى المدرسي والوسائل التعليمية والمنهاج وتم استخدام أسلوب تحليل التباين للوقوف على الاختلافات كما تدركها المعلمات ، إلا أن الدراستين كليهما تتعرضان للتنظيم الإداري في المؤسسات التربوية . والدراسة الحالية تحاول التعامل مع المتغيرات التابعة " مأخوذة فقرة فقرة " وهو ما لم تقم به الدراسة السابقة .



● وعن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات قامت ليلي<sup>(١)</sup> في العام الدراسي ١٤٠٥/١٤٠٦هـ بدراسة تحت عنوان : مشكلات الاستاذ الجامعي في كليات التربية بدول الخليج العربي .

هدفت الدراسة الى محاولة التعرف على نوع المشكلات التي تواجه الاستاذ الجامعي في كليات التربية بدول الخليج العربي من حملة الدكتوراة بجامعات مجلس التعاون الخليجي ، واقتصرت على ثلاث جامعات داخل المملكة العربية السعودية وأربع من خارجها ، وبلغت عينة الدراسة (١٦٣) أستاذا .

ومن أبرز النتائج التي توصلت اليها الباحثة :

- ١ - أكثر المشكلات شيوعا التي تواجه الاساتذة الجامعيون في كليات التربية بدول الخليج العربي هي المشكلات الادارية .
- ٢ - أن المشكلات المتعلقة بالنواحي الادارية لا تختلف في داخل المملكة العربية السعودية عنها في خارجها .
- ٣ - الفروق بين مجالات المشكلات وأحجامها داخل كل مجال دالة احصائيا عند مستوى (٠.٠١) .

ومع أن الدراسة الراهنة تتفق مع السابقة في أنهما تعبران عن وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بمختلف جنسياتهم وأعمارهم وخدماتهم في التدريس وأن الاساليب الاحصائية المستخدمة متماثلة الا أن الدراسة الحالية تتلمس أهم المشكلات الادارية فقط وفي مؤسسة تربوية تدريبية داخل المملكة العربية السعودية ، كما أنها تعالج احصائيا المتغيرات التابعة مع عدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية لاعضاء هيئة التدريس أنفسهم وهو ما لم تتناوله الدراسة السابقة .

---

(١) ليلي محمد صالح العبد الله الفضل ، " مشكلات الاستاذ الجامعي في كليات التربية بدول الخليج العربي " ، ( دراسة مقدمة الى قسم الادارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى - مكة المكرمة - متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط ، ١٤٠٥/١٤٠٦هـ ) .

## ٢ - خلاصة الدراسات السابقة :

~~~~~

من العرض السابق للدراسات العلمية نستطيع القول :
تطرق العديد من الباحثين الى المؤسسات التربوية في المملكة العربية السعودية
وتعرفوا على العقبات التي تواجهها ووقفوا على الصعوبات التي يعاني منها منسوبيها ،
وتبرز لنا الدراسات السابقة التالي :

أولاً : وجود مشكلات متصلة بالادارة تواجه العاملين سواء في التنظيمات التربوية أو
خلافها .

ثانياً : في المؤسسات التربوية :
أ - يرى المعلمون في مختلف مراحل التعليم العام أن فعالية مديري
مدارسهم في القيادة الادارية والتربوية متوسطة المستوى .
ب - تعاني المعلمات من مشكلات متعلقة بالتنظيم الاداري نفسه .
ج - تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات مشكلات ادارية ، وهي في
درجة الشيع أكثر من غيرها .

ثالثاً : ان المشكلات بمختلف مسبباتها قد تواجه عضو هيئة التدريس حتى في سنة
خدمته الأولى .

بيد أن من يبحث حول المؤسسات التربوية التدريبية - لاسيما القائمة حالياً
في المملكة العربية السعودية - يلاقى ندرة الحصول على دراسات علمية متكاملة ،
ولا يستبعد أن حادثة افتتاح هذه الحقول التربوية في المملكة العربية السعودية من أسباب
ذلك .

ان الدراسة العلمية الوحيدة الوثيقة الصلة بمجال الدراسة الراهنة دلت على ضعف تأهيل الادارات المشرفة على التعليم الصحى المساعد فى المملكة العربية السعودية، والنتيجة هذه قد لا تبعد عن ما أبرزته الدراسات العلمية السابقة ، كما أنها ما دعى الباحث الى محاولة تكملة التراث العلمى بخصوصها وفى أحد فروع التعليم الصحى المساعد بالمملكة العربية السعودية .

أى أن الدراسة الحالية بكشفها لأهم المشكلات الادارية التى تواجه أعضاء هيئة التدريس فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية انما تسهم فى اثراء تراث المؤسسات التربوية التدريبيه العلمى بالمملكة العربية السعودية .

ثالثا : الادارة .

////////////////////

تُعتبر الإدارة أساسا حتميا لانجاز الاهداف المنشودة ، وتنبع أهميتها في مختلف المؤسسات من عدة حقائق ، لعل أبرزها :

- أ - أن الإدارة هي الحافز الاساسي للجهود الانسانية .
- ب - أن الإدارة هي المهيئة للعناصر اللازمة للانتاج من معدات ومواد وأموال .
- ج - أن الإدارة هي التي تمد العاملين بالخلق والابداع والتصور البناء لمتطلبات المجتمع .
- د - أن الإدارة هي محور النشاطات بل ومحور دفع الافراد لاستقبال القرارات وتنفيذها .
- هـ - أن الإدارة هي التي تعمل على جمع المعلومات وتحليلها وتوقع المشكلات وفحصها (١) وايجاد الحلول الملائمة لها .

لقد مرّ الفكر الإداري في تطوره بمدارس متعددة ، ما من شك أنها جميعا تتفق على أهمية العملية الادارية ، وقد يكون من أكثرها شيوعا :

- أ - مدرسة العملية الادارية .
- ب - المدرسة التجريبية .
- ج - المدرسة السلوكية .
- د - مدرسة نظرية القرارات .
- هـ - مدرسة النظم الاجتماعية .

(١) مدني عبدالقادر علاقي ، الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية ،

الطبعة الثالثة (جدة : تهامة للنشر ، ١٤٠٥ هـ - ١٩٨٥ م) ، ص ٤٠ .

ولعل تعدّد مدارس الإدارة أسهم الى حدّ كبير في ظهور نظريات إدارية مختلفة ،
قد يكون من أكثرها شيوعاً نظرية الإدارة كوظائف^(١) ، التي تتبع مدرسة العملية الإدارية
وترتكز هذه النظرية على مجموعة من المبادئ التي تهدف الى القيام بالأعمال والأنشطة
الإدارية التي يمارسها أعضاء التنظيم ، وكذلك تركز على تحليل العملية الإدارية الى
عناصر^(٢) .

وفي الواقع ان نظرية الإدارة كوظائف تستقي جذورها من أفكار رجل الصناعات
الفرنسي " هنري فايول " أول من وضع مبادئ هذه النظرية وبين عناصرها ، بل لقد
ذهب العديد من علماء الإدارة الى اعتباره الأب الحقيقي لنظرية الإدارة الحديثة .^(٣)

وقد أوضح عدد من الباحثين أن " فايول " يقصد بالمبادئ الاربعة عشر التي
وضعها قواعد الإدارة ، بينما تشكل عناصر الإدارة (من وجهة نظره) وظائف الإدارة .^(٤)

(١) تسمى أحيانا النظرية التقليدية في الإدارة ، أو نظرية التقسيمات الإدارية ، أو نظرية
الانشطة الإدارية .

(٢) محمد عبدالرحمن المهوس وهاني يوسف خاشقجي ، مبادئ الإدارة العامة والتنظيم

الإداري في المملكة العربية السعودية (الرياض : ١٤٠٧ هـ - ١٩٨٧ م) ، ص ٣٤ .

(٣) HAROLD KOONTZ , CYRIL O'DONNEL, PRINCIPLES OF MANAGEMENT:

AN ANALYSIS OF MANAGERIAL FUNCTIONS, INTERNATIONAL
STUDENT EDITION, FIFTH EDITION (Mc GRAW-HILL KOGAKUSHA
LTD, . 1972) P, 23 .

(٤) فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة (عمان : الجامعة الأردنية،
١٩٨٢ م) ص ٣٣ .

أما عن الإدارة في المؤسسات التربوية ، فقد ارتأى بعض الباحثين أن العملية الإدارية في جوهرها لا تختلف من مجال تطبيق لآخر ولكنها تصطبغ بصبغة معينة أو بأخرى تبعا لمجال التطبيق ^(١) ، في حين ذكر البعض أن الإدارة التربوية لها علاقة بأنواع الإدارة الأخرى ، وهي علاقة انتساب تطبيقية لكثير من الأساسيات ^(٢) .

ولعلنا نستطيع القول : أن وظائف الإدارة الأساسية في المؤسسات التربوية هي نفس المفاهيم في أنواع الإدارة الأخرى ، مع الأخذ في الاعتبار أن طبيعة فعاليات هـذه الوظائف ترتبط ارتباطا وثيقا بأهداف المؤسسة التربوية .

ويُعتبر " سيرز " من أوائل الباحثين الذين ساهموا في محاولة تطبيق وظائف الإدارة الأساسية في حقل التربية ، حين حلل العملية الإدارية التربوية الى عدة عناصر رئيسية ^(٣) .

-
- (١) فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مرجع سابق ، ص ٢٢ .
(٢) أحمد عبد الباقي بستان وحسن جميل طه ، مدخل الى الإدارة التربوية ، الطبعة الأولى (الكويت : دار القلم ، ١٤٠٣هـ - ١٩٨٣م) ، ص ٣٩ .
(٣) محمد منير مرسى ، الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها - (القاهرة : عالم الكتب ، ١٤٠٥هـ - ١٩٨٦م) ، ص ٩٧ .

١ - مفهوم الإدارة :

~~~~~

في الواقع أن مصطلح " إدارة " يُستخدم أحيانا للدلالة على معان مختلفة ، ولعل هذا التعدد يعود الى عدم الاتفاق على نظرية شاملة وعامة للإدارة لأسباب عديدة من أبرزها :

- أ - أنها علم تطبيقي أكثر منه نظري .
- ب - أنها علم اجتماعي ، وأبرز ما فيه هو التعامل مع العنصر البشري .
- ج - أنها علم يعتمد في مبادئه على كثير من العلوم الأخرى .
- د - أنها تعتمد في أحيان كثيرة على الظروف المواتية والمواقف السائدة <sup>(١)</sup> .

وللإدارة تعريفات كثيرة وضعها كتاب إداريون مختلفوا العصور وينتمون الى مدارس إدارية متنوعة ، بيد أن الملاحظ أن تعاريف الإدارة ما هي الا اجتهادات تعمل على تبيان العملية الإدارية وتتفق مع فلسفة صاحب التعريف .

ولعل تعريف الإدارة بأنها : " العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المنظمة من مواد وعدد وآلات وأفراد وأموال ، وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة " <sup>(٢)</sup> أكثر التعاريف ارتباطا بطبيعة الدراسة الراهنة .

---

(١) فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مرجع سابق ، ص ١٤ .

(٢) مدني عبدالقادر علاقي ، الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، مرجع سابق ، ص ٦٩٥ .

٢ - وظائف الإدارة :

من خلال التعريف السابق يُمكن النظر الى الإدارة على أنها : مجموعة من الفعاليات المتكاملة غرضها الوصول الى تحقيق الاهداف المرسومة ، وتندرج هذه الفعاليات نظريا ضمن وظائف أساسية .

أنه مما لا شك فيه أن علماء الإدارة يتفقون على أن الوظائف الأساسية للإدارة تشمل على فعاليات لابد للمديرين من ممارستها على الوجه الصحيح ، ولكنهم يختلفون فى عدد هذه الوظائف الأساسية ، وفى الدراسة الحالية تم تصنيف وظائف العملية الإدارية الى :

- أ - التخطيط الإدارى .
- ب - التنظيم الإدارى .
- ج - التوجيه الإدارى .
- د - التقويم الإدارى .

ان الوظائف الإدارية المشار اليها بعاليه هى صلب العمل الإدارى للمديرين ، وهى التى تميزهم عن غيرهم من العاملين ، وتتميز الوظائف السابقة - الممثلة للعملية الإدارية - بعدة خصائص ، أهمها :

- أ - أنها متداخلة ومتراطة .
- ب - أنها مطلوبة وتمارس فى كافة التنظيمات .
- ج - أنها شاملة وعامة ولا تخضع للحدود الزمانية والمكانية .
- د - أنها تمثل مبادئ ارشادية لجميع المديرين .<sup>(١)</sup>

---

(١) مدنى عبدالقادر علاقى ، الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ،



## أ - التخطيط الإداري .

=====

من المسلم به أن التخطيط الإداري يسبق كافة الوظائف الإدارية الأخرى ، والتخطيط في جوهره لا يخرج عن كونه عملية منظمة واعية لاختيار أفضل الحلول الممكنة وصولاً إلى الأهداف المنشودة<sup>(١)</sup> .

وتتبع أهمية التخطيط الإداري في المؤسسات التربوية من عدة حقائق أبرزها :

- ١ - أنه لازمٌ لزيادة فاعلية النظم التربوية اقتصادياً .
- ٢ - أنه منسق للأهداف العامة للتربية والتنمية .
- ٣ - أنه أحد السبل المتاحة لاجتياز هوة التخلف العلمي والثقافي .
- ٤ - أنه مسهم في تحقيق مفهوم إتاحة الفرص التعليمية للجميع .
- ٥ - أنه أحد الطرق لمواجهة مشكلة الانفجار السكاني تجاه الانفتاح المعرفي .
- ٦ - أنه من صميم عمل عضو هيئة التدريس لتحقيق أهداف المنهج<sup>(٢)</sup> .

ومع أن التخطيط الإداري يسبق أي عمل تنفيذي في كافة المنظمات ، إلا أن عملية التخطيط - لاسيما في المؤسسات التربوية - لا تخلو من بعض العقبات الناتجة عن الأوضاع السائدة التي تحيط بعملية التخطيط ، وكذلك هنالك عوائق ناتجة عن تصرفات بعض العاملين تجاه عملية التخطيط الإداري . وللتغلب على هذه الصعوبات يتوجب تهيئة المناخ الملائم لزيادة فاعلية التخطيط الإداري ، ويتضمن ذلك إيمان العاملين في التنظيم - على كافة مستوياتهم - به ، وأن يكون موضوعاً على أسس علمية .

---

(١) محمد منير مرسى ، الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها - ، مرجع سابق ، ص ٢٥٣ .

(٢) أحمد عبد الباقي بستان وحسن جميل طه ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، مرجع سابق ص ٧٤ وما بعدها .

ب - التنظيم الادارى .

=====

يُعتبر التنظيم الادارى الوظيفة الثانية من وظائف الادارة الاساسية ، وهو المرحلة التجهيزية التالية للتخطيط الادارى التى تقوم بها الادارة ، وبالرغم من تعدد المفاهيم العلمية للتنظيم من جانب علماء الادارة الا أنه يمكن القول : أن التنظيم الادارى يُقصد به توزيع أوجه النشاط المختلفة على العاملين مع تفويضهم السلطة لانجاز ما أسند اليهم من أعمال بأعلى مستوى للاداء<sup>(١)</sup> .

وتتبع أهمية التنظيم الادارى فى مختلف المؤسسات فى أنه يُساعد المديرين عند القيام بفعاليتهم ويسهم فى تحقيق الترابط بين جهودهم .  
أما عن التنظيم الادارى فى المؤسسات التربوية فما من شك فى أنه يُساعد على تحقيق الاهداف التربوية ويضمن سير الاجراءات الادارية بسهولة ويسر بل والحصول على أفضل كفاية فى الاداء ، لدرجة أن بعض التربويين ذهب الى أن الادارة لن تكون ناجحة إلا اذا علمت على وجه التحديد بما يلى :

- ١ - أوجه النشاط المنوط بها .
  - ٢ - الى من يجب عليها أن ترفع تقاريرها عن نتائج العمل .
  - ٣ - من يساعدها فى الانشطة المنوطة بها .
  - ٤ - من هم الذين سيعرضون عليها نتائج أعمالهم<sup>(٢)</sup> .
- واذا نظرنا الى هيئة التدريس كأعضاء فى التنظيمات التربوية فاضافة الى المهارات المطلوب اتقانها منهم يجب على كل منهم العلم والتقيد بما يلى :

- ١ - واجبات الوظيفة .
- ٢ - اختصاصات وسلطات الوظيفة .
- ٣ - علاقة الوظيفة التى يشغلها بالوظائف الاخرى<sup>(٣)</sup> .

---

(١) ابراهيم عصمت مطاوع وأمانة أحمد حسن ، الاصول الادارية للتربية ، الطبعة الاولى ( جدة : دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة ، ١٤٠٢هـ - ١٩٨٢م ) ، ص ١٦٩ .  
(٢) المرجع السابق ، ص ١٧٠ .  
(٣) المرجع السابق ، ص ١٧١ .

## ج - التوجيه الادارى

=====

من الصعوبة بمكان تخيل منظمة لا يشترك فى تكوينها العنصر الانسانى ، ولعل من تلك الحقيقة فرض التوجيه الادارى نفسه كوظيفة من وظائف الادارة الاساسية تعنى بالارشاد والاشراف على العاملين .

وتتلخص أهمية التوجيه الادارى فى جميع المنظمات بما يلى :

- ١ - بناء ثقة المرؤوسين وتحفيزهم لبذل أكبر جهد ممكن .
- ٢ - تأمين تناسق الاهداف الشخصية مع أهداف المنظمة .
- ٣ - تأكيد مساهمة كل فرد فى تحقيق الاهداف العامة (١) .

أما عن التوجيه الادارى فى المؤسسات التربوية فيمكن النظر على أنه : الارشاد الفعال المشتمل على تحفيز ومساعدة أعضاء هيئة التدريس على انجاز الاعمال المكلفين بها بتوفير متطلبات تخصصاتهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتنفيذ أعمالهم فى اطار القرارات المعتمدة والاهداف العامة والخاصة بل وتفهم المشكلات التى تواجههم ، وتعتبر الصفات التالية أهم الشروط الواجب توفرها فى المشرفين على المؤسسات التربوية :

- ١ - الكفاءة العلمية والمهنية مع الخبرة والحكمة فى القيادة .
- ٢ - الايمان بمبدأ المشاركة والتعاون .
- ٣ - روح التعاطف والتسامح بجانب الموضوعية .
- ٤ - القدرة الابداعية لخلق روح التطوير (٢) .

---

(١) سعد الدين عشاوى ، أسس الادارة ، الطبعة الثالثة ( القاهرة : مكتبة عين شمس

١٩٨١ م ) ، ص ٢٢٧ .

(٢) أحمد عبدالباقى بستان وحسن جميل طه ، مدخل الى الادارة التربوية ، مرجع

سابق ، ص ١٠٢ .

د : التقييم الادارى .

=====

(١)

التقييم بصفة عامة هو العملية التى تسمح بالوصول الى حكم عن قيمة الشيء ،

أما عن التقييم كوظيفة من وظائف الادارة الاساسية فله مفهومين :

- الاول : يتعلق بالمنظمة نفسها .
- (٢)
- الثانى : يتعلق بأعضاء المنظمة .

يعتبر التقييم الادارى الذى يتعلق بالمنظمة نفسها أحد عناصر الرقابة بمفهومها الشامل ، ويهدف الى التأكد من أن النتائج المحققة تسير وفقا للخطط المحددة سلفا . فى حين أن التقييم الادارى الذى يتعلق بأعضاء المنظمة هو من الاساليب الايجابية لتحفيز العاملين بل وتوليد الحماس بينهم فى تحقيق الاهداف ، وذلك عند تحديد قيمة أدائهم من خلال تقارير دورية مبنية على معايير ذات أسس ثابتة وموضوعية عادلة ، ولقد أوجب بعض كتاب الادارة على المديرين عدم التهاون فى شرح وتفهم العاملين بالمعايير الرقابية المستخدمة ، وكذلك شرح أى تغيير يحدث فيها (٣) .

وللتقييم الادارى مبادئ عديدة تشترك مع كثير من المبادئ التى تحكم بقية وظائف الادارة الاخرى ، ولعل أهم المبادئ التى تحكم وظيفة التقييم الادارى ما يلى :

- ١ - أن هدف التقييم الادارى لابد وأن يسهل تحقيق الاهداف المطلوبة .
- ٢ - لى يكون هناك تقييم ادارى فلابد وأن تكون هناك معايير واضحة .
- ٣ - أن تقترن عملية التقييم الادارى بتطوير الايجابيات وتحسين السلبيات (٤) .

---

(١) مكتب التربية العربى لدول الخليج ، محاضرات فى التقييم التربوى (الكويت : المركز العربى للبحوث التربوية لدول الخليج ، ١٤٠٣ - ١٩٨٣ م) ، ص ١٠ .

(٢) محى الدين الازهرى ، الادارة من وجهة نظر المنظمة ( القاهرة : دار الفكر العربى للطبع والنشر ، ١٩٧٩ م ) ، ص ٢٤ .

(٣) مدنى عبدالقادر علاقى ، الادارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية ، مرجع سابق ، ص ٦٦٤ .

(٤) المرجع السابق ، ص ٦٥٣ .

# الفصل الثالث

## إجراءات الدراسة

• أولاً : أداة الدراسة .

١. إعداد الاستبانة .
٢. صدق الاستبانة .
٣. ثبات الاستبانة .
٤. توزيع الاستبانة .
٥. تصنيف الاستبانة .
٦. التحليل الإحصائي .

• ثانياً : مجتمع الدراسة .

١. المجيبون على أداة الدراسة .
٢. تصنيف مجتمع الدراسة .

أولا : اداة الدراسة  
////////////////////////////////////

للكشف عن أهم المشكلات الادارية التى تواجه أعضاء هيئة التدريس فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية تم بناء استبانة لقياس وجهة نظر عضو هيئة التدريس بالمعاهد الصحية الثانوية للبنين فى مدى حدوث الفعاليات الواردة فى الاستبانة .

١ - اعداد الاستبانة :  
=====

أ - قام الباحث بتاريخ ١٤٠٧/٩/٤ هـ بدراسة استطلاعية لتكوين بعض الافكار عن مشروع الدراسة ، وقد استخدم الباحث استبانة مفتوحة وجهت الى كافة أعضاء هيئة التدريس فى المعهد الصحى الثانوى للبنين بالرياض ، وبلغ عدد الاستبانات المستوفاة (٢٦) استبانة ، ومن ثم أصطفيت المشكلات الادارية الى حصلت على اجمالى عال بين أعضاء هيئة التدريس للاستفادة منها فى بناء الاستبانة .

ب - على ضوء الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية تم بناء استبانة تتضمن فقراتها بعدا واحدا يقيس الصعوبات الادارية ، وصيغت العبارات ليخاطب فيها عضو هيئة التدريس فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين ، وقد كان لكل فقرة خمس استجابات محتملة هى ( دائما - غالبا - أحيانا - نادرا - أبدا ) .

ج - تضمنت اداة الدراسة مقدمة تفيد أعضاء هيئة التدريس أن الهدف منها التعرف على وجهات نظرهم حول العقبات الادارية التى تواجههم اعتمادا على خبراتهم فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين .

د - اشتملت الاستبانة على بعض المعلومات الشخصية والوظيفية المطلوبة عن عضو هيئة التدريس فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية .

٢ - صدق الاستبانة :  
=====

أ - قام الباحث بعرض الاستبانة على عينة من مديرى المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية تكونت من ثلاثة مديرين لمعرفة مدى ملائمة فقرات

أداة الدراسة لدرجة السلطة النظامية - الرسمية - المخولة لهم ، وقد اتفقوا على (٣٨) عبارة فقط من مجموعة الفعاليات التي عرضت عليهم ، وبالتالي أعيد صياغة الاستبانة معتمدة بصفة ميدئية على الفقرات الثمان والثلاثين .

ب - في ظل طبيعة الدراسة وتناولها مؤسسة تربوية في المقام الاول أختبرت عينة من المحكمين ينتمون الى كلية التربية بجامعة أم القرى<sup>(١)</sup> تم عرض الاستبانة عليهم لمعرفة مدى صلاحية مفردات الاستبانة للتعرف على المشكلات الادارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس .

ج - بعد جمع الاستبانات من المحكمين وتحليلها أعيد صياغة المفردات المختلف حولها وحذف الفقرات غير الملائمة ، ووزعت الاداة ثانية على المحكمين وقد روعي الاتصال بكل محكم قدر الامكان .

د - للمرة الثانية تم جمع الاستبانات وقد أوضح تحليلها تقارب اراء المحكمين بدرجة عالية ، فاعتبرت الاستبانة ذات الستة والعشرين فقرة جاهزة للاستخدام .

### ٣ - ثبات الاستبانة :

=====

طبق الباحث الاستبانة ثم أعاد تطبيقها مرة ثانية على عينة استطلاعية قوامها عشرة أفراد ينتسبون الى المعهد الصحي الثانوى للبنين بمكة المكرمة ، وقد كان المدى بين التطبيقين ثلاثة أسابيع ، ثم فرغت الدرجات التي تم الحصول عليها وحُسب معامل الثبات فبلغ (٠.٧٩) .

---

(١) يوجد بقائمة الملاحق بيان بأسماء المحكمين من كلية التربية بجامعة أم القرى ، انظر الملحق رقم (٢) .

٤ - توزيع الاستبانة :

=====

بعد طبع الاستبانة على شكلها النهائي طبقت بتواجد الباحث شخصيا في المعهد الصحي الثانوى للبنين بمكة المكرمة ثم فى المعهد الصحى الثانوى للبنين بالرياض للوقوف على الصعوبات التى قد تواجه أعضاء هيئة التدريس عند التعامل مع اداة الدراسة ومحاولة تذليلها لهم ، وكان ذلك فى نهاية الفصل الدراسى الاول من العام الدراسى ١٤٠٨هـ ، ثم أرسلت نسخ الاستبانة الى باقى المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالملكة العربية السعودية مع بداية النصف الثانى من العام الدراسى نفسه .<sup>(١)</sup>

٥ - تصنيف الاستبانة :

=====

بعد أن تم بعث اداة الدراسة الى المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالملكة العربية السعودية ارتأى الباحث الوقوف على تصنيف فقرات الاستبانة بحسب الوظائف الاساسية للادارة فى دراسته معتمدا على تعريفه لها فى صفحات سابقة ، وبالتالى فقد فُتدت مفردات الاستبانة ضمن ( التخطيط الادارى - التنظيم الادارى - التوجيه الادارى - التقييم الادارى ) ، وتم العرض بذلك على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المنتسبين الى قسم الادارة التربوية فى كلية التربية بجامعة أم القرى كمحكمين انبثاقا من معرفتهم الدقيقة لمدى صلاحية هذا التصنيف .<sup>(٢)</sup>

وبناء على توجيهات المحكمين والاخذ بأرائهم تم اعداد الجدول رقم (٨) المبين لوظائف الادارة الاساسية وأرقام فقرات اداة الدراسة الراهنة المدرجة تحتها .

---

(١) يوجد بقائمة الملاحق تعميم مدير عام الادارة العامة للمعاهد الصحية الموجه الى مديري المعاهد الصحية الثانوية للبنين المتضمن التعاون مع الباحث بتعبئة الاستبانات وارسالها له ، انظر الملحق رقم (٥) .

(٢) يوجد بقائمة الملاحق بيان بأسماء المحكمين من قسم الادارة التربوية ، انظر الملحق رقم (٣) .



جدول رقم ( ٨ )

=====

وظائف الإدارة الأساسية في الدراسة الحالية وأرقام فقرات الاستبانة المصنفة ضمنها .

| م        | الوظيفة         | أرقام الفقرات في الاستبانة                                     |
|----------|-----------------|----------------------------------------------------------------|
| ١        | التخطيط الإداري | ٢ ، ١                                                          |
| ٢        | التنظيم الإداري | ٢٦ ، ١٢ ، ١١ ، ١٠ ، ٩ ، ٨                                      |
| ٣        | التوجيه الإداري | ٢٥ ، ٢٠ ، ١٩ ، ١٨ ، ١٧ ، ١٦ ، ١٥ ، ١٤ ، ١٣ ، ٧ ، ٦ ، ٥ ، ٤ ، ٣ |
| ٤        | التقويم الإداري | ٢٤ ، ٢٣ ، ٢٢ ، ٢١                                              |
| الإجمالي |                 | ٢٦                                                             |

٦ - التحليل الإحصائي :

=====

أ - جرى تقدير درجات الاستجابة في الاستبانة وفقا للأساس التالي :

● - الفقرات الموجبة : وهي ذات الأرقام ( ٢٠ ، ١٣ ، ١٢ ، ١١ ، ١٠ ، ٩ ، ٨ ، ٧ ، ٦ ، ٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١ )

٠ ( ٢٦ ، ٢٤ ، ٢٣ ، ٢٢ ، ٢١ ، ٢٠ ، ١٩ ، ١٨ ، ١٧ ، ١٦ ، ١٥ )

• ( دائما ١ - غالبا ٢ - أحيانا ٣ - نادرا ٤ - أبدا ٥ )

● - الفقرات السالبة : وهي ذات الأرقام ( ٢٥ ، ٢٠ ، ١٣ ، ١٢ ، ١١ )

• ( دائما ٥ - غالبا ٤ - أحيانا ٣ - نادرا ٢ - أبدا ١ )

ب - عن طريق استخدام الحاسب الآلى بجامعة أم القرى تم استخراج التالى :

■ أولا :

المتوسطات الحسابية : للكشف عن الأهمية النسبية للمشكلات الادارية التى تواجه أعضاء

هيئة التدريس من وجهة نظرهم .

■ ثانيا :

اختبار كا<sup>٢</sup> : لتبيان حسن مطابقة وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بالنسبة

للمشكلات الادارية الهامة بحسب متغيرات الدراسة : ( الجنسية -

العمر - المؤهل العلمى - نوعية التأهيل - عدد سنوات الخدمة

فى التدريس ) .

ثانيا : مجتمع الدراسة

////////////////////

يشمل مجتمع الدراسة كافة أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية ، واجمالي عددهم في العام الدراسي ١٤٠٨هـ (٢٧١) عضوا .

١ - المجيبون على اداة الدراسة :

---

تم تطبيق اداة الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين ، وكان عدد الاستبانات المستوفاة (٢٥٠) استبانة .

والجدول رقم (٩) يوضح توزيع أعضاء هيئة التدريس على المعاهد الصحية الثانوية للبنين وعدد الاستبانات المستوفاة من كل معهد صحي ثانوي للبنين .

جدول رقم ( ٩ )

=====

توزيع أعضاء هيئة التدريس على المعاهد الصحية الثانوية للبنين وعدد الاستبانـات  
المستوفاة من كل معهد صحي ثانوي للبنين .

| م        | المعهد الصحي الثانوي<br>للبنين ب / ..... | عدد أعضاء<br>هيئة التدريس | النسبة المئوية | عدد الاستبانـات<br>المستوفاة | النسبة<br>المئوية |
|----------|------------------------------------------|---------------------------|----------------|------------------------------|-------------------|
| ١        | الريـاض                                  | ٣٢                        | %١١٨           | ٢٩                           | %٩٠٦٣             |
| ٢        | جـدة                                     | ١٥                        | %٥٥٤           | ١٠                           | %٦٦٦٧             |
| ٣        | الدمـام                                  | ٢٢                        | %٨١٢           | ١٧                           | %٧٧٢٧             |
| ٤        | مكة المكرمة                              | ١٠                        | %٣٦٩           | ٩                            | %٩٠               |
| ٥        | أبـها                                    | ٢٠                        | %٧٣٨           | ١٨                           | %٩٠               |
| ٦        | بريـدة                                   | ١٢                        | %٤٤٣           | ١٢                           | %١٠٠              |
| ٧        | المدينة المنورة                          | ١٨                        | %٦٦٤           | ١٣                           | %٧٢٢٢             |
| ٨        | الباحـة                                  | ١٨                        | %٦٦٤           | ١٨                           | %١٠٠              |
| ٩        | البكـريـة                                | ١١                        | %٤٠٦           | ١١                           | %١٠٠              |
| ١٠       | الجـوف                                   | ٢٠                        | %٧٣٨           | ٢٠                           | %١٠٠              |
| ١١       | المجمـعة                                 | ١٥                        | %٥٥٤           | ١٥                           | %١٠٠              |
| ١٢       | الطائـف                                  | ١٧                        | %٦٢٧           | ١٧                           | %١٠٠              |
| ١٣       | جـيـزان                                  | ١٨                        | %٦٦٤           | ١٨                           | %١٠٠              |
| ١٤       | وادي الدواسر                             | ١٢                        | %٤٤٣           | ١٢                           | %١٠٠              |
| ١٥       | الهـفـوف                                 | ١٤                        | %٥١٧           | ١٤                           | %١٠٠              |
| ١٦       | تبـوك                                    | ١٧                        | %٦٢٧           | ١٧                           | %١٠٠              |
| الإجمالي |                                          | ٢٧١                       | %١٠٠           | ٢٥٠                          | %٩٢٢٥             |

٢ - تصنيف مجتمع الدراسة :

يمكن اعتبار تصنيف المجيبين على اداة الدراسة الحالية تصنيفا لمجتمع الدراسة الاساسي ، وذلك نظرا لان الاستبانة وجهت اليهم كافة وقد تجاوزت نسبة المجيبين (٩٢%) وهي نسبة يمكن على ضوءها الوقوف على مؤشرات واقعية لبعض المعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالملكة العربية السعودية في العام الدراسي ١٤٠٨ هـ .

فالجدول رقم (١٠) يبين تصنيف أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بحسب جنسيتهم ( سعودي - غير سعودي ) .

جدول رقم (١٠)

=====

تصنيف أعضاء هيئة التدريس بحسب الجنسية

| الجنسية   | العدد | النسبة المئوية |
|-----------|-------|----------------|
| سعودي     | ٤٩    | ١٩,٦%          |
| غير سعودي | ٢٠١   | ٨٠,٤%          |
| الاجمالي  | ٢٥٠   | ١٠٠%           |

ويوضح الجدول رقم (١١) تصنيف أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية  
الثانوية للبنين بحسب فئات أعمارهم .

جدول رقم ( ١١ )

=====

تصنيف أعضاء هيئة التدريس بحسب الاعمار كفئات

| النسبة<br>المئوية | العدد | فئات الأعمار            |
|-------------------|-------|-------------------------|
| ٥٢٪               | ١٣    | أقل من ٢٥ سنة           |
| ٤٠٫٤٪             | ١٠١   | من ٢٥ الى أقل من ٣٥ سنة |
| ٤٤٫٤٪             | ١١١   | من ٣٥ الى أقل من ٤٥ سنة |
| ١٠٪               | ٢٥    | ٤٥ سنة فأكثر            |
| ١٠٠٪              | ٢٥٠   | الاجمالى                |

أما الجدول رقم (١٢) فيتناول تصنيف أعضاء هيئة التدريس في المعاهد  
الصحية الثانوية للبنين بحسب مؤهلاتهم العلمية .

جدول رقم ( ١٢ )

=====

تصنيف أعضاء هيئة التدريس بحسب المؤهلات العلمية

| المؤهل العلمي                   | العدد | النسبة المئوية |
|---------------------------------|-------|----------------|
| الثانوية " أو ما يعادلها " فأقل | ٣٦    | ١٤,٤%          |
| الشهادة الجامعية                | ١٤٧   | ٥٨,٨%          |
| درجة الماجستير                  | ٤٢    | ١٦,٨%          |
| درجة الدكتوراه                  | ٢٥    | ١٠%            |
| الإجمالي                        | ٢٥٠   | ١٠٠%           |

في حين أن الجدول رقم (١٣) يدل على تصنيف أعضاء هيئة التدريس في

المعاهد الصحية الثانوية للبنين بحسب نوعية تأهيلهم ( تربوي - غير تربوي ) .

جدول رقم ( ١٣ )

=====

تصنيف أعضاء هيئة التدريس بحسب نوعية التأهيل

| نوعية التأهيل | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------|----------------|
| تربوي         | ٩٠    | %٣٦            |
| غير تربوي     | ١٦٠   | %٦٤            |
| الاجمالي      | ٢٥٠   | %١٠٠           |

وأخيرا فالجدول رقم (١٤) يختص بتصنيف أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بحسب فئات سنوات خدمتهم في التدريس .

جدول رقم ( ١٤ )

=====

تصنيف أعضاء هيئة التدريس بحسب سنوات الخدمة في التدريس كفئات

| فئات سنوات الخدمة في التدريس | العدد | النسبة المئوية |
|------------------------------|-------|----------------|
| أقل من ٥ سنوات               | ٨٧    | %٣٤٫٨          |
| من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات     | ٧٢    | %٢٨٫٨          |
| من ١٠ الى أقل من ١٥ سنة      | ٤٦    | %١٨٫٤          |
| ١٥ سنة فأكثر                 | ٤٥    | %١٨            |
| الاجمالي                     | ٢٥٠   | %١٠٠           |



# الفصل الرابع

## نتائج الدراسة

- أولاً : عرض النتائج .
  - ١. متوسطات المشكلات الإدارية .
  - ٢. المشكلات الإدارية الهامة ومتغيرات الدراسة المستقلة .
- ثانياً : مناقشة النتائج .

أولا : عرض النتائج

////////////////////////////////////

بعد جمع الاستبانات ومراجعتها تم تفرغها في جداول تمهيدا لتحليلها عن طريق الحاسب الآلى بجامعة أم القرى ، وقد أعتمد على الاساليب الاحصائية التالية :

- ١ - المتوسطات الحسابية للكشف عن الأهمية النسبية للمشكلات الادارية .
- ٢ - اختبار كا<sup>٢</sup> لتبيان حسن مطابقة وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للمشكلات الادارية الهامة بحسب متغيرات الدراسة .

١ - متوسطات المشكلات الادارية :

=====

يبين الجدول رقم (١٥) ترتيب أرقام فقرات الاستبانة بحسب متوسطاتها الحسابية وأهميتها<sup>(١)</sup> .

---

(١) :

- أ - للوقوف على نص عبارات اداة الدراسة انظر ملاحق الدراسة الحالية ، ملحق رقم (١) .
- ب - للاستدلال على أرقام فقرات الاستبانة والتكرارات المشاهدة ( نقاطها - نسبتها المئوية ) ، القيمة ، المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى ، انظر ملاحق الدراسة الحالية ، ملحق رقم (٩) .
- ج - للتعرف على كيفية تدرج المشكلات الادارية فى الأهمية بحسب المتوسطات الحسابية انظر ملاحق الدراسة الحالية ، ملحق رقم (٨) .

جدول رقم (١٥)

=====

ترتيب أرقام فقرات الاستبانة بحسب المتوسطات الحسابية والأهمية

| رقم العبارة | المتوسط الحسابي | درجة أهمية المشكلة | تصنيف العبارة ضمن الوظائف الأساسية للإدارة |
|-------------|-----------------|--------------------|--------------------------------------------|
| ٢٤          | ٤٣٥٨            | هامة جدا           | التقويم الإداري                            |
| ٢٣          | ٤٣٣٦            | هامة جدا           | التقويم الإداري                            |
| ٣           | ٤٣٠٤            | هامة جدا           | التوجيه الإداري                            |
| ٢٢          | ٣٩٣             | هامة               | التقويم الإداري                            |
| ٢١          | ٣٨٣             | هامة               | التقويم الإداري                            |
| ٢           | ٣٨٢             | هامة               | التخطيط الإداري                            |
| ٢٦          | ٣٧٢             | هامة               | التنظيم الإداري                            |
| ٢٠          | ٣٦٥             | هامة               | التوجيه الإداري                            |
| ١١          | ٣٥٨             | هامة               | التنظيم الإداري                            |
| ١٢          | ٣١٨             | هامة               | التنظيم الإداري                            |
| ٥           | ٣١٤             | هامة               | التوجيه الإداري                            |
| ٩           | ٣١٣             | هامة               | التنظيم الإداري                            |
| ١٠          | ٣٠٥             | هامة               | التنظيم الإداري                            |
| ١           | ٣٠٣             | هامة               | التخطيط الإداري                            |
| ١٩          | ٢٩٩             | متوسط الأهمية      | التوجيه الإداري                            |
| ١٤          | ٢٨٠             | " "                | التوجيه الإداري                            |
| ١٧          | ٢٧١             | " "                | التوجيه الإداري                            |
| ١٦          | ٢٥١             | " "                | التوجيه الإداري                            |
| ١٣          | ٢٣٠             | " "                | التوجيه الإداري                            |
| ١٥          | ٢٢٩             | " "                | التوجيه الإداري                            |
| ١٨          | ٢٢٧             | " "                | التوجيه الإداري                            |
| ٤           | ٢٢٤             | " "                | التوجيه الإداري                            |
| ٨           | ٢٠٢             | " "                | التنظيم الإداري                            |
| ٢٥          | ١٩٨             | قليلة الأهمية      | التوجيه الإداري                            |
| ٦           | ١٧٦             | " "                | التوجيه الإداري                            |
| ٧           | ١٦٢             | " "                | التوجيه الإداري                            |

ويتبين من الجدول السابق أن المشكلة رقم (٢٤) تعبر عن أهم المشكلات الادارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالملكة العربية السعودية ، اذ بلغ متوسطها الحسابي (٤٥٨) ، وهي تنص في اداة الدراسة " يطلع عضو هيئة التدريس على تقرير الاداء الوظيفي الذي تعدده الادارة عنه " ويستدل من ذلك أن ادارات المعاهد الصحية الثانوية للبنين لاتطلع أعضاء هيئة التدريس على تقارير الاداء الوظيفي التي تعددها عنهم .

تلى المشكلة السابقة في الترتيب المشكلة الادارية رقم (٢٣) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤٣٦) ، ونصها في الاستبانة " يعلم عضو هيئة التدريس الاس التي يتم على ضوئها تقييم ادائه " . أي أن أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين يعانون من جهلهم الاس التي تتبعها الادارة عند تقييم أدائهم .

ومن الجدول السابق أيضا نخرج بأن المشكلة الادارية رقم (٧) أقل المشكلات أهمية ، وقد بلغ متوسطها الحسابي (١٦٢) ، وقد نصت في اداة الدراسة " تقوم وحدة الشؤون الادارية في المعهد باطلاع عضو هيئة التدريس على اللوائح والقرارات والنشرات التي تخصه " .

انه لمن المستغرب أن يكشف المتوسط الحسابي في الدراسة الراهنة أن الأهم في الصعوبات الادارية التي يشكو منها أعضاء هيئة التدريس : " عدم اطلاع ادارة المعهد عضو هيئة التدريس على تقرير ادائه الوظيفي " ، في حين أن المتوسط الحسابي نفسه يشير الى أن : وحدة الشؤون الادارية في المعاهد الصحية الثانوية للبنين تمارس دورها على وجه أقرب الى الكمال ، ولعل وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس تحيل الى المركزية في التقييم الاداري بهذه المؤسسات التربوية التدريسية بالملكة العربية السعودية .

وقد يتفق ماسبق مع اعتبار المركزية الشديدة من المشكلات الادارية التربوية البارزة في أقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط (١).

بيد أنه قد يسترعى الانتباه التفاوت في عدد أهم المشكلات الادارية بالنسبة لكل وظيفة من الوظائف الاساسية للادارة :

- أ - التخطيط الادارى : مشكلتان .
- ب - التنظيم الادارى : خمس مشكلات .
- ج - التوجيه الادارى : ثلاث مشكلات .
- د - التقويم الادارى : أربع مشكلات .

وبعدا عن أن يوحى ماسبق بامكانية ترتيب الوظائف الاساسية للادارة بحسب أهم المشكلات المدرجة ضمنها ، صم الجدول رقم (١٦) المتعلق بوظائف الادارة الاساسية وكافة المشكلات المصنفة ضمنها بحسب أهميتها .

---

(١) ومنها المملكة العربية السعودية . عبدالعزيز عبدالله الجلال ، تربية اليسر وتخلف التنمية : مدخل الى دراسة النظام التربوى في أقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط ، سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب بالكويت ( الكويت : عالم المعرفة ، ١٤٠٥ هـ - ١٩٨٥ م ) ، ص ٨١ .

جدول رقم ( ١٦ )

الوظائف الاساسية للإدارة والمشكلات المصنفة ضمنها بحسب الأهمية

| الاجمالي | تدرج أهمية المشكلات الادارية |       |               |              | الوظائف الاساسية للإدارة . |                 |
|----------|------------------------------|-------|---------------|--------------|----------------------------|-----------------|
|          | ها مة جدا                    | ها مة | متوسطة الهمية | قليلة الهمية | العدد                      | التخطيط الادارى |
| ٢        | -                            | ٢     | -             | -            | العدد                      | التخطيط الادارى |
| ٦        | -                            | ٥     | ١             | -            | العدد                      | التنظيم الادارى |
| ١٤       | ١                            | ٢     | ٨             | ٣            | العدد                      | التوجيه الادارى |
| ٤        | ٢                            | ٢     | -             | -            | العدد                      | التقويم الادارى |
| ٢٦       | ٣                            | ١١    | ٩             | ٣            | الاجمالي                   |                 |

ويظهر من الجدول السابق أن النسب المئوية لأهم المشكلات الادارية بحسب

الوظائف الاساسية للإدارة كالتالى :

- أ - التخطيط الادارى : ١٠٠٪
- ب - التنظيم الادارى : ٨٣٫٣٪
- ج - التوجيه الادارى : ٢١٫٤٪
- د - التقويم الادارى : ١٠٠٪

ان المدقق في النسب السابقة يلاحظ انخفاضاً في نسبة المشكلات الادارية الهامة المدرجة ضمن التوجيه الاداري مقارنة بالوظائف الاساسية الاخرى للادارة ، وقد يعنى ذلك أحد التاليين :

- ١ - ان التوجيه الاداري في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالملكة العربية السعودية في أوج فعالياته .
- ٢ - ضعف ادراك أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين لمسؤوليات القائمين على التوجيه الاداري في المؤسسات التربوية .

والباحث يرجح التفسير الثاني اعتماداً على أن (٦٤٪) من أعضاء هيئــة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين لا يحملون مؤهلاً تربوياً<sup>(١)</sup> ، مما أدى الى افتراضهم أن الفعاليات الواردة في اداة الدراسة - المصنفة ضمن التوجيه الاداري - من مسؤوليات الموجهين التربويين .

---

(١) يمكن الرجوع الى الجزء الخاص بتصنيف مجتمع الدراسة ، الجدول رقم (١٣) .

٢ - المشكلات الادارية الهامة ومتغيرات الدراسة المستقلة :

يوضح الجدول رقم (١٧) قيمة كافي<sup>٢</sup> المحسوبة لأهم الصعوبات الادارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين مع جنسية عضو هيئة التدريس " سعودي - غير سعودي " .

جدول رقم (۱۷)

قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة للمشكلات الادارية الهامة مع الجنسية عند (٤) درجات من الحرية.

| رقم<br>المشكلة | قيمة كا <sup>٢</sup> | الدالة الاحصائية<br>(١)     |
|----------------|----------------------|-----------------------------|
| ٢٤             | ١٨٥٢                 | دالة احصائية عند مستوى ٠.٠١ |
| ٢٣             | ١٥٠١                 | ٠.٠١ " " " "                |
| ٣              | ١٦                   | غير دالة احصائية            |
| ٢٢             | ٧٩٤                  | " " " "                     |
| ٢١             | ٢٠٩                  | " " " "                     |
| ٢              | ٣٣١                  | " " " "                     |
| ٢٦             | ٥٩٩                  | " " " "                     |
| ٢٠             | ١٦                   | " " " "                     |
| ١١             | ٧١٧                  | " " " "                     |
| ١٢             | ٢٨٨                  | " " " "                     |
| ٥              | ٨٩٩                  | " " " "                     |
| ٩              | ١٨٨                  | " " " "                     |
| ١٠             | ١٦٤                  | " " " "                     |
| ١              | ٤٤٦                  | " " " "                     |

(١) يعتمد الباحث في تحديد مستوى الدلالة الاحصائية على (٠.٠٥) فأقل .



ويتضح من الجدول السابق أن وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين لا تختلف احصائيا بالنسبة لأهم العقبات الادارية الا مع العائقين رقم (٢٤) و (٢٣) . أى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين بالنسبة للفقرة رقم (٢٤) ونصها " يطلع عضو هيئة التدريس على تقرير الاداء الوظيفي الذى تعده الادارة عنه " ، والفقرة رقم (٢٣) ونصها " يعلم عضو هيئة التدريس الاسس التى يتم على ضوئها تقويم ادائه " .

أما الجدول رقم (١٨) فيشير الى قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة لأهم العقبات الادارية التى تواجه أعضاء هيئة التدريس فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين مع أعمارهم كفئات .

جدول رقم ( ١٨ )

=====

قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة للمشكلات الادارية الهامة مع فئات الاعمار عند (١٢) درجة من الحرية

| رقم<br>المشكلة | قيمة كا <sup>٢</sup> | الدالة الاحصائية              |
|----------------|----------------------|-------------------------------|
| ٢٤             | ٩٥١                  | غير دالة احصائيا              |
| ٢٣             | ٨٩٥                  | " " "                         |
| ٣              | ١١٠١                 | " " "                         |
| ٢٢             | ٢٣٢٢                 | دالة احصائيا عند مستوى (٠.٠٥) |
| ٢١             | ٥٨٦                  | غير دالة احصائيا              |
| ٢              | ١٢٥٢                 | " " "                         |
| ٢٦             | ١٥٤٧                 | " " "                         |
| ٢٠             | ٨٦٤                  | " " "                         |
| ١١             | ١٤٨٧                 | " " "                         |
| ١٢             | ١٠١٧                 | " " "                         |
| ٥              | ٢١                   | " " "                         |
| ٩              | ١٧٥٨                 | " " "                         |
| ١٠             | ١٠٣٨                 | " " "                         |
| ١              | ٧٢٩                  | " " "                         |

ويستدل من الجدول السابق أن وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بمختلف

فئات الأعمار لا تختلف احصائيا بالنسبة لأهم العوائق الادارية الا مع الفقرة رقم (٢٢)

والتي تنص " يتم تقويم اداء عضو هيئة التدريس وفق أسس موضوعية عادلة " . أى

أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس عند اختلاف

أعمارهم بالنسبة لصعوبة ادارية واحدة فقط .

ويدل الجدول رقم (١٩) على قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة لأهم العوائق الادارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين مع تأهيلهم العلمي .

جدول رقم (١٩)

=====

قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة للمشكلات الادارية الهامة مع المؤهلات العلمية عند (١٢) درجة من الحرية

| رقم<br>المشكلة | قيمة كا <sup>٢</sup> | الدالة الاحصائية |
|----------------|----------------------|------------------|
| ٢٤             | ٧٢٦٨                 | غير دالة احصائيا |
| ٢٣             | ١٠٢٦١                | " " "            |
| ٣              | ٥٢٤١                 | " " "            |
| ٢٢             | ١٥٢٣٨                | " " "            |
| ٢١             | ٦٩٩٧                 | " " "            |
| ٢              | ١٣٩٩٣                | " " "            |
| ٢٦             | ١٥٢٦٥                | " " "            |
| ٢٠             | ١٣٢٢٩                | " " "            |
| ١١             | ١٤١٠                 | " " "            |
| ١٢             | ١٠٥٥٢                | " " "            |
| ٥              | ١٠٢٩٥                | " " "            |
| ٩              | ٧٢٨٥                 | " " "            |
| ١٠             | ١٢٢٣٣                | " " "            |
| ١              | ١٦٢٦٦                | " " "            |

ومن الجدول السابق نستطيع القول أن وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس لا تختلف احصائيا بالنسبة لمجموعة الصعوبات الادارية الهامة التي تواجههم مهما كانت مؤهلاتهم العلمية . أى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس مهما بلغ تأهيلهم العلمي بالنسبة لكافة العقبات الادارية الهامة .

والجدول رقم (٢٠) يفيد بقيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة لأهم الصعوبات الادارية التى تواجه أعضاء هيئة التدريس فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين مع نوعية تأهيلهم

" تربوى - غير تربوى " .

جدول رقم ( ٢٠ )

=====

قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة للمشكلات الادارية الهامة مع نوعية التأهيل عند (٤) درجات من الحرية

| رقم<br>المشكلة | قيمة كا <sup>٢</sup> | الدالة الاحصائية                |
|----------------|----------------------|---------------------------------|
| ٢٤             | ١٣٢٣                 | دالة احصائيا عند مستوى (٠.٠٥) . |
| ٢٣             | ١٦٢                  | غير دالة احصائيا                |
| ٣              | ٥٢٤                  | " " "                           |
| ٢٢             | ١١٦                  | " " "                           |
| ٢١             | ٣٩٩                  | " " "                           |
| ٢              | ٣٠٩                  | " " "                           |
| ٢٦             | ٥٤٣                  | " " "                           |
| ٢٠             | ١٣٢١                 | دالة احصائيا عند مستوى (٠.٠٥) . |
| ١١             | ٨١٣                  | غير دالة احصائيا                |
| ١٢             | ٢٣٨                  | " " "                           |
| ٥              | ١٠٦٦                 | دالة احصائيا عند مستوى (٠.٠٥) . |
| ٩              | ٣٤٣                  | غير دالة احصائيا                |
| ١٠             | ٩٤٩                  | دالة احصائيا عند مستوى (٠.٠٥)   |
| ١              | ٥٢٨                  | غير دالة احصائيا                |

ويستفاد من الجدول السابق أن وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس التربويين وغير التربويين لا تختلف احصائيا بالنسبة لأهم العقبات الادارية الا مع العوائق (٢٤-٢٠-٥-١٠). أى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس التربويين وغير التربويين بالنسبة للفقرة رقم (٢٤) ونصها " يطلع عضو هيئة التدريس على تقرير الاداء الوظيفى الذى تعده الادارة عنه " ، والفقرة رقم (٢٠) وتنص " تتفهم ادارة المعهد العقبات المهنية التى تواجه عضو هيئة التدريس " ، وكذلك الفقرة رقم (٥) والتى تنص " يوفر المعهد لعضو هيئة التدريس الوسائل التعليمية المعينة لتدريس المواد المقررة " ، وأخيرا الفقرة رقم (١٠) وتنص " يتم توزيع الانصبه من الحصص الدراسية توزيعا عادلا بين أعضاء هيئة التدريس " .

ويختص الجدول رقم (٢١) بقيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة لأهم العقبات الادارية التى تواجه أعضاء هيئة التدريس فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين مع عدد سنوات خدمتهم فى التدريس كفتات .

جدول رقم ( ٢١ )

=====

قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة للمشكلات الادارية الهامة مع فئات سنوات الخدمة فى التدريس عند (١٢) درجة من الحرية .

| رقم<br>المشكلة | قيمة كا <sup>٢</sup> | الدالة الاحصائية |
|----------------|----------------------|------------------|
| ٢٤             | ١٢.٨٨                | غير دالة احصائيا |
| ٢٣             | ٦.٢٠                 | " " "            |
| ٣              | ٥.١٨                 | " " "            |
| ٢٢             | ١٧.٢٨                | " " "            |
| ٢١             | ١٢.٢٩                | " " "            |
| ٢              | ١٨.٠٨                | " " "            |
| ٢٦             | ٩.٥٧                 | " " "            |
| ٢٠             | ١٦.٧٣                | " " "            |
| ١١             | ١٢.٦٤                | " " "            |
| ١٢             | ١٧.١٣                | " " "            |
| ٥              | ١٦.٦٠                | " " "            |
| ٩              | ٦.٥٩                 | " " "            |
| ١٠             | ١١.٥٩                | " " "            |
| ١              | ١٣.٧٨                | " " "            |

ونلاحظ من الجدول السابق اختفاء الاختلافات الاحصائية فى وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس مهما تنوعت فئات سنوات الخدمة فى التدريس بالنسبة للصعوبات الادارية الهامة التى تواجههم .

أى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بالنسبة لكافة العوائق الادارية الهامة مهما تعددت سنوات خدمتهم فى التدريس كفتات .

(\*)  
ثانيا : مناقشة النتائج .  
////////////////////////////////////

التساؤل الاول : ما أهم المشكلات الادارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس فى  
المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة  
نظر الأعضاء أنفسهم ؟

أحالة وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين الى  
أن أهم المشكلات الادارية التي تواجههم يرتبها الجدول رقم (٢٢) .

جدول رقم ( ٢٢ )  
=====

المشكلات الادارية الهامة التي تواجه أعضاء هيئة التدريس فى المعاهد الصحية الثانوية  
للبنين بحسب متوسطاتها الحسابية .

| م  | المشكلات الادارية الهامة                                                                               | المتوسط الحسابى | تصنيف المشكلة   |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| ١  | عدم اطلاع أعضاء هيئة التدريس على تقارير الادارة الوظيفى التي تعدها الادارة عنهم .                      | ٤٥٨             | التقويم الادارى |
| ٢  | جهل أعضاء هيئة التدريس لاسس التي يتم على ضوءها تقويم ادائهم                                            | ٤٣٦             | التقويم الادارى |
| ٣  | عدم توفر المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بمفردات المواد التي يقومون بتدريسها مع بداية العام الدراسى .   | ٤٠٤             | التوجيه الادارى |
| ٤  | ندرة تقويم اداء أعضاء هيئة التدريس وفق أسس موضوعية عادلة .                                             | ٣٩٣             | التقويم الادارى |
| ٥  | ندرة تقويم اداء أعضاء هيئة التدريس وفق أسس ثابتة .                                                     | ٣٨٣             | التقويم الادارى |
| ٦  | ندرة مشاركة أصحاب الخبرات من أعضاء هيئة التدريس ادارة المعهد فى الاعداد للمشاريع الدراسية المستقبلية . | ٣٨٢             | التخطيط الادارى |
| ٧  | ندرة مشاركة أعضاء هيئة التدريس ادارة المعهد فى اتخاذ القرارات المتعلقة بهم                             | ٣٧٢             | التنظيم الادارى |
| ٨  | ندرة تفهم ادارة المعهد العقوبات المهنية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس .                                | ٣٦٥             | التوجيه الادارى |
| ٩  | تكليف أعضاء هيئة التدريس بتدريس مواد بعيدة عن تخصصهم .                                                 | ٣٥٨             | التنظيم الادارى |
| ١٠ | تعدد موجى التعليمات داخل المعهد الصحى الثانوى للبنين .                                                 | ٣١٨             | التنظيم الادارى |
| ١١ | نقص الوسائل التعليمية المعينة لتدريس المواد المقررة .                                                  | ٣١٤             | التوجيه الادارى |
| ١٢ | ندرة التنسيق مع أعضاء هيئة التدريس عند اعداد الجدول الدراسى .                                          | ٣١٣             | التنظيم الادارى |
| ١٣ | ندرة توزيع الانصب من الحصص الدراسية توزيعا عادلا بين أعضاء هيئة التدريس .                              | ٣٠٥             | التنظيم الادارى |
| ١٤ | ضعف التخطيط للاعمال التي سيتم انجازها بالمعهد خلال العام الدراسى                                       | ٣٠٣             | التخطيط الادارى |

(\*) تتم مناقشة نتائج الدراسة الحالية على ضوء الاجابة على تساؤلاتها .

وحيث أن من الأساليب المنهجية في العلوم استخدام أسلوب التصنيف وذلك لترتيب البيانات على أساس العلاقات التي تحكمها ، فستتم مناقشة أهم العوائق الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية بحسب تصنيفها ضمن الوظائف الأساسية للإدارة في الدراسة الراهنة وبالترتيب التالي :

- ١ - التخطيط الإداري .
- ٢ - التنظيم الإداري .
- ٣ - التوجيه الإداري .
- ٤ - التقييم الإداري .

١ - التخطيط الإداري :

=====

● توصلت الدراسة الحالية الى معاناة أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين من ندرة اشراك أصحاب الخبرات منهم عند الاعداد للمشاريع الدراسية المستقبلية ، ولعل وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس التي أشارت الى هذه الصعوبة الإدارية تنبع من عدم تطبيق ادارة المعهد الصحي الثانوى للبنين لمعنى الاستشارة والمشاركة عند التخطيط للأعمال الرئيسية .

ان الإدارة في مختلف التنظيمات عمل جماعى ، وهو يقوم على المشاركة والاستشارة وتبادل الرأى وتقدير مساهمة كافة العاملين ، فمشاركة أصحاب الخبرات من أعضاء

---

(١) أ. جريفت ، نظرية الإدارة ، ترجمة محمد منير مرسى ومحمد عزت عبدالموجود

وسعد حماد ( القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٧١م ) ، ص ٢٨ .

هيئة التدريس في وضع الخطة التربوية<sup>(١)</sup> قد يضمن الولاء والحماس لجميع أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ أعمالهم ، وقد يترتب على خلاف ذلك آثار سلبية تحد من كفاءة المعاهد الصحية الثانوية للبنين ، لاسيما اذا أدركنا التطور التقني الذي تشهده الإدارة الحديثة الذي أدى الى تعقد الدور الذي يقوم به القائد مما يجعل من الصعوبة إدارة المؤسسات التربوية من قبل فرد واحد .<sup>(٢)</sup>

(٣)  
ان اشراك العاملين على مختلف تخصصاتهم يعتبر من شروط التخطيط الجيد ، والدراسة الحالية وقفت عند تصنيفها لأفراد مجتمع الدراسة على أن ما يقارب (٢٧٪) من أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين حاصلون على درجة الماجستير فأعلى ، وأن (١٨٪) منهم تمتد خدماتهم في العملية التربوية لخمس عشرة عاما فأكثر ، وبهم فأن المناخ يعتبر مهيأ للاستفادة من العاملين ذوي الشهادات العليا والخبرات الطويلة عند وضع الخطط المستقبلية على مستوى المعاهد الصحية الثانوية للبنين .

(١) من أجل مزيد من التفصيل عن الخطة التربوية ومراحل وضعها يمكن الرجوع الى:

عبدالله عبدالدايم ، التخطيط التربوي : اصوله وأساليبه الفنية وتطبيقاته في

البلاد العربية ، الطبعة الخامسة (بيروت: دارالعلم للملإيين ، ١٩٨٣ م) ، القسم الثالث، ص ٥٢٥.

(٢) نواف كنعان ، القيادة الادارية، مرجع سابق ، ص ٢١٨ ، ( بتصرف ) .

(٣) للوقوف على المزيد من شروط التخطيط الجيد انظر : علي محمد عبدالوهاب ، مقدمة

في الإدارة (مطبوعات معهد الإدارة العامة ١٤٠٢ هـ - ١٩٨٢ م) ، ص ٦٩ وما بعدها .

(٤) من المسلم به أن الخطة جزء من التخطيط. كما تجدر الإشارة حول هذا الى أن كلمة فايول (PREVOYANCE) عند تقسيمه الإدارة الى وظائف أساسية تُرجمت حرفيا بالتخطيط ، وهي في الحقيقة تعطي وظيفتين ، فكلمة prevoir تعني حرفيا TO FORESEE أي يتنبأ ، وكما هي مستعملة تعطي معنيين هما : التنبؤ بالمستقبل والاعداد له ، وبمعنى آخر فان كلمة PREVOIR تعني كلا التنبؤ والتخطيط ، كما أن الكلمة نفسها كمصطلح تشمل كل خصائص الخطة الجيدة. راجع في كل ذلك: لندول اورفيك، عناصر الإدارة، ترجمة: علي حامد بكر (القاهرة : مكتبة الثورة الادارية - دار الفكر العربي للطبع والنشر ، ١٩٦٠ م) ، ص ٣٠-٣١ .



ان تمكين أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التربوية - لاسيما أصحاب الخبرات الطويلة والشهادات العليا - من ابداء الرأي عند التخطيط للمشاريع الدراسية قد يعزز ثقتهم بأنفسهم مما يؤدي الى نموهم الذاتي ولا يشعرهم بأنهم معزولين — من شمول العملية التربوية ولعل ذلك يسهم في نجاح الادارة نفسها .

وقد يجدر التنويه الى اتفاق بروز هذه العقبة الادارية في المعاهد الصحية الثانوية للبنين مع احدى نتائج دراسة علمية سابقة عن التخطيط في المملكة العربية السعودية ومفادها ضعف المشاركة في وضع الخطط الخمسية التنموية بالمملكة العربية السعودية<sup>(١)</sup> ، كما تدعم نتيجة دراسة علمية أخرى عن الادارة في احدى فروع الخدمات الصحية بالمملكة العربية السعودية فحواها : عدم السماح للعاملين بالاشتراك في وضع<sup>(٢)</sup> الخطة .

● وتحت التخطيط الاداري أيضا كشفت الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عن ضعف التخطيط للاعمال التي سيتم انجازها بالمعهد الصحي الثانوي للبنين خلال العام الدراسي ، قد يتبادر الى الأذهان أن عملية التخطيط موضوعة ومعتمدة مسبقا من قبل السلطات العليا في المملكة العربية السعودية ويتحدد دور ادارات المؤسسات التربوية بالتنفيذ فقط ، بالطبع هنا يجب أن نتفهم أن المستويات الادارية العليا هي التي يظهر فيها القيام بعملية التخطيط أكثر من المستويات التنفيذية ، الا أن ذلك لا ينفي أهمية التخطيط بالنسبة لجميع المستويات الادارية ، أي أنه

---

(١) يوسف ابراهيم السلوم ، دراسة في نظام التخطيط في المملكة العربية السعودية ،

الطبعة الثانية ( جدة : مطبوعات تهامة ، ١٤٠٤هـ - ١٩٨٣م ) ، ص ١٦١ .

(٢) المملكة العربية السعودية ، الغرفة التجارية الصناعية بجدة ، الادارة في المستشفيات

الخاصة ، دراسة تحليلية ، مرجع سابق ، ص ١٢٤ .

ينبغي التمييز بين التخطيط على المستوى القومي - بمزايه - <sup>(١)</sup> والتخطيط على مستوى المؤسسات التنظيمية ، ولعل التخطيط بالتالى من وظائف كافة الادارات وفى جميع مستوياتها التنظيمية <sup>(٢)</sup> .

ان للنشاط التخطيطى على مستوى الادارات التنفيذية المبني على أهداف واضحة ولفترة زمنية معقولة فوائد جمّة ، منها :

- ١ - المساعدة على تحقيق اللامركزية بتوضيح الاهداف العامة ومن ثم الاهداف الجزئية لوحدات المنظمة .
- ٢ - المساعدة على نجاح التنسيق بين الأهداف الجزئية فى اطار الاهداف الشاملة .
- ٣ - اعتباره من أهم وسائل تحفيز العاملين لوضوح الأهداف أمامهم <sup>(٣)</sup> .

---

(١) ذهب بعض كتاب الادارة الى أن للتخطيط الادارى فى التربية على المستوى القومى مزايا عديدة ، أهمها أنه يحقق متطلبات خطط التنمية . انظر فى ذلك: عبدالغنى عبود ، ادارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة ، الطبعة الاولى (القاهرة : دار الفكر العربى للطبع والنشر ، ١٩٧٨ م) ، ص ٢٧٤ .

(٢) حتى أن لجنة من الخبراء تطرقت الى عدم امكانية الفصل بين التخطيط والادارة فقالت : " التخطيط عقيم بدون ادارة ، بيد أن الادارة عمياء بلا تخطيط " ، راجع فى ذلك : لجنة من خبراء اليونسكو ، التخطيط التربوى : نظرة عامة الى المشكلات والتوقعات ، ترجمة منير عزام (١٩٧٠ م) ، ص ٢٥٦ .

(٣) أحمد رشيد ، مبادئ الادارة العامة ، الطبعة الخامسة ( جدة : دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة ، ١٣٩٨ هـ - ١٩٧٨ م ) ، ص ١٤٠ .

وقد يعتبر التخطيط على مستوى ادارات المعاهد الصحية الثانوية للبنين اسلوب عمل متمما للتخطيط الرئيسى ، خصوصا اذا أخذت فى الاعتبار الصلاحيات (١) المفوضة لمجلس المعهد الصحى الثانوى للبنين ، ناهيك عن الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية والفنية والتعاونية خارج نطاق المعهد الصحى الثانوى للبنين التى تتكامل مع العمل التدريسى لتحقيق نضوج خبرات المتدربين مما يستوجب التخطيط لتنفيذ كل ذلك عن طريق خطوات عمل منظمة .

لقد اهتم الباحثون التربويون وخلافهم باقتراح مبادئ وأساليب يُلجأ اليها لانجاز مختلف المشروعات المستقبلية على أفضل وجه ، وعلى سبيل المثال يمكن الاعتماد على التسلسل المنطقى التالى :

- ١ - وضع قائمة بكل الاعمال التى يجب تنفيذها خلال العام الدراسى .
- ٢ - تصميم جدول زمنى دقيق لتنفيذها .
- ٣ - اسناد مسؤولية التنفيذ للعاملين كل فى مجال تخصصه وبحسب امكاناته .
- ٤ - الرقابة على سير عملية التنفيذ أولا بأول .
- ٥ - ادخال التعديلات كلما كان ذلك ضروريا .
- ٦ - تنمية ثقة العاملين المنفذين بالدعم والتأييد (٢) .

ان الادارة الناجحة هى التى تهتم بالحاضر ولا تغفل المستقبل ، وبالتالي فان ضعف التخطيط الادارى فى المؤسسات التربوية فى زمن أصبح فيه البرنامج التربوى

---

(١) للوقوف على تلك الصلاحيات انظر : المملكة العربية السعودية ، وزارة الصحة ، الادارة العامة للتعليم والتدريب الصحى ، اللائحة الداخلية للمعاهد الصحية التابعة لوزارة الصحة ، مرجع سابق ، ص ٢ .

(2) K.ALBERT, HOW TO BE YOUR OWN CONSULTANT(NEW YORK; Mc GRAWHILL, 1978),P.66.

مقاما على مشروعات ومناقشات جماعية ، وهدفه مجارة المتغيرات الثقافية والاجتماعية والتغيرات الحاصلة في مفاهيم التربية وإدراك الاتجاهات التنموية المقبلة والاعداد لها قد يؤثر على اداء عضو هيئة التدريس ، فبدونه لن تتوحد جهود أعضاء هيئة التدريس ولن تتحسن الاساليب التربوية القديمة ولن تستطيع الادارات المشرفة المضي قدما في المشروعات والانشطة الهادفة الى تحسين التعليم وقد لانتفى الروح المعنوية للعاملين بل قد ينجلي الحماس بينهم .

ولعل ماتوصلت اليه احدى الدراسات العلمية السابقة من ضعف الأنشطة اللامنهجية في التعليم الصحي المساعد بالمملكة العربية السعودية (١) يعود أساسا الى انعدام التخطيط لها .

## ٢ - التنظيم الإداري :

=====

● استدلت الدراسة الحالية على أن ندرة مشاركة أعضاء هيئة التدريس ادارة المعهد في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم تعتبر أهم العقبات الادارية المدرجة ضمن التنظيم الإداري التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية .

وتعنى المشاركة في اتخاذ القرارات - في مجال تطبيقها الإداري - دعوة المدير لمروؤسيه والاجتماع بهم ومناقشة العوائق التي يعانون منها ومحاولة الوصول الى أفضل الحلول لمعالجتها مما يخلق الثقة والطمأنينة لديهم . (٢)

ان المتأمل في الدراسة الحالية يجد أن أداتها لم تتناول المشاركة في اتخاذ القرارات بشكل عام بل ولمزيد من العمق في المعاناة من عدمها نص مضمون

---

(١) سعيد عبدالله الزهراني ، " دراسة عن مشكلات التعليم الصحي في المملكة

العربية السعودية " ، مرجع سابق باللغة الانجليزية ، ص ١٢٦ .

(٢) نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الثانية ،

(الرياض : دار العلوم للطباعة والنشر ، ١٤٠٥هـ - ١٩٨٥ م ) ، ص ٢٠٨ .

الفقرة (٢٦) ، " يشارك أعضاء هيئة التدريس ادارة المعهد فى اتخاذ القرارات المتعلقة بهم " ، ولعل المشاركة فى هذه الحالة من عدنها أبلغ تأثيرا .

ان الباحث عند اعتباره ندرة مشاركة عضو هيئة التدريس فى اتخاذ القرارات من المشكلات الادارية انما هو على ايمان تام بأن عملية اتخاذ القرارات الادارية فى كافة التنظيمات تؤثر فيها عوامل هامة<sup>(١)</sup> ، ولكنه فى نفس الوقت يرى أن القرارات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس فى المؤسسات التربوية يفضل أن يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس أنفسهم ، لاسيما وأن العديد من الدراسات العلمية أثبتت أن درجة حماس العاملين وحرصهم على تنفيذ القرارات تتناسب طرديا مع درجة شعورهم بالمشاركة فى اتخاذها<sup>(٢)</sup> .

ولعل استثمار الاجتماعات الدورية المعقودة عن طريق مجالس المعاهد الصحية الثانوية للبنين - التى من المفروض مشاركة أعضاء هيئة التدريس فيها - فى اتخاذ القرارات الادارية المتصلة بعضو هيئة التدريس يُعتبر من أفضل الحلول للتقليل من حجم هذه الصعوبة الادارية ، بل ويعتبر تفاديا للاهدار المادى والمعنوى غير الضرورى الذى يصرف عادة على الاجتماعات فى غير زمانها ومكانها<sup>(٣)</sup> .

- 
- (١) للوقوف على مزيد من الايضاح حول العوامل التى تحكم عملية اتخاذ القرارات راجع: عامر الكبيسى ، الادارة العامة بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الثانية ( بغداد : دار الحرية ، ١٩٧٥ م ) ، ص ٤٦ وما بعدها .
- (٢) نبيل السمالوطى ، التنظيم المدرسى والتحديث التربوى ، دراسة فى اجتماعيات التربية الاسلامية ، الطبعة الاولى ( جدة : دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة ، ١٤٠٠ هـ - ١٩٨٠ م ) ، ص ٦٩ .
- (٣) من أجل مزيد من التفصيل حول ذلك الأهدار انظر : سيد محمد الهوارى ، الادارة: الاصول والاسس العلمية ( القاهرة : دار المعارف ، ١٩٧٦ م ) ، ص ٢٠١ وما بعدها .

● وفي التنظيم الإداري كذلك وقفت الدراسة على معاناة أعضاء هيئة التدريس من تكليفهم بتدريس مواد بعيدة عن تخصصهم ، ولا يستبعد أن هذه العقبة لاتُخـدم الارتفاع بمستوى المتدرب في المعاهد الصحية الثانوية للبنين العلمي والمهني مما قد يؤثر على سمعة ومكانة عضو هيئة التدريس العلمية والمهنية .

ولعل مع التوسع المضطرد لمجالات المعرفة تزداد الحاجة الى عضو هيئة التدريس المتخصص ضمانا لبلوغ الأهداف المنشودة من العملية التربوية ومواكبة تأهيل المتدربين في المعاهد الصحية الثانوية للبنين للتقدم الطبي الملموس . كما أن من صفات عضو هيئة التدريس المسلم أن يكون على نصيب وافر من العلم الذي يدرسه (١) تلافيا للاخطاء العلمية لاسيما في هذه المؤسسات التربوية المتخصصة .

وقد ترتبط الصعوبة الادارية هذه بالمشكلات التي كشفت عنها الدراسة الراهنة المصنفة ضمن التقييم الإداري ، فتكليف عضو هيئة التدريس بتدريس مواد بعيدة عن تخصصه يلزمه بتبعية القيام بواجبات المهمة المكلف بها على الوجه الصحيح وهو معيار يحاسب عليه عند اعداد الادارة تقرير ادائه الوظيفي .

ولعل تكليف عضو هيئة التدريس بمواد بعيدة عن تخصصه يدل على نقص القوى التدريسية العاملة في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية ، وقد يكون من أسباب ذلك الانفتاح الكمي في التخصصات مما يتطلب اعداد كبيرة من أعضاء هيئة التدريس المؤهلين ، ولا يستبعد أن ذلك يعود الى عدم التوازن في عدد أعضاء هيئة التدريس لمختلف التخصصات .

---

(١) للوقوف على صفات عضو هيئة التدريس المسلم راجع : عبدالرحمن النحلاوي ، أصول التربية الاسلامية واساليبها في البيت والمدرسة والمجتمع ، الطبعة الأولى ( دمشق : دار الفكر ، ١٣٩٩ هـ - ١٩٧٩ م ) ، ص ١٥٧ وما بعدها .

● وتحت التنظيم الإداري أيضا تبينت معاناة أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين من تعدد الرؤساء الذين يتلقون منهم التعليمات داخل المعهد الصحي الثانوي للبنين .

ان انحلال مبدأ وحدة توجيه التعليمات والامور من أعلى الى أسفل - بغض النظر عن مساوئه ان وجدت - يولد تشتت المسؤولية ويجلب الارتباك لعضو هيئة التدريس (١) عند تنفيذ الأولويات ، بل قد يتعدى الأمر الى حيرة عضو هيئة التدريس في ارضاء من الرؤساء أولا ، ولعل هذه المشكلة تتعلق بالعقبات الإدارية المصنفة ضمن التقويم الإداري في الدراسة الحالية ، - فعلى سبيل المثال - قد يختلف من يعتمد خطة عمل عضو هيئة التدريس بكل التقدير عن الذي يُعدّ تقرير ادائه الوظيفي ، بل قد يتجاوز الوضع الى أن عملية التقويم الإداري ستُسمى معتمدة على مبدأ لن يقدم عضو هيئة التدريس الولاء أولا .

ان تعدد الرؤساء في المعاهد الصحية الثانوية للبنين كما أبرزتها وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس قد يكون أحد الدوافع الى قيام دراسة تُجرى في الوقت الراهن بالإدارة العامة للمعاهد الصحية ، من أهدافها تحديد واجبات ومسؤوليات مدير المعهد الصحي الثانوي للبنين (٢) .

وقد يجدر التنويه الى أن الصعوبة الإدارية هذه تتوأم في أهميتها مع ما توصلت اليه دراسة علمية عن إحدى مجالات الخدمات الصحية بالمملكة العربية السعودية

---

(١) ذهب بعض الباحثين الى أن لتوجيه الاوامر من أعلى الى أسفل أربع مساوئ ، للتعرف عليها انظر: سعد الدين عشاوي ، أسس الإدارة ، مرجع سابق ، ص ٦٢ .

(٢) انظر عن هذه الدراسة : المملكة العربية السعودية ، وزارة الصحة ، الإدارة العامة للمعاهد الصحية ، تقرير عن أعمال الإدارة العامة للمعاهد الصحية في العام الدراسي ١٤٠٧هـ ، ( غير منشور ) ، تطوير التنظيم الإداري والفني للمعاهد الصحية .

حيث أعتبرت ظاهرة ازدواج السلطة من المشكلات الادارية الهامة المدرجة ضمن التنظيم  
(١)  
الادارى التى تعرقل سير العملية الادارية فى المستشفيات الخاصة .

● وبالنسبة للتنظيم الادارى أيضا وحول نصاب عضو هيئة التدريس من الحصص  
الدراسية فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين ظهر العائقان الهامان التاليان فى مواجهة  
عضو هيئة التدريس :

- ندرة التنسيق مع أعضاء هيئة التدريس عند اعداد الجدول الدراسى .
- ندرة توزيع الانصبه من الحصص الدراسية توزيعا عادلا بين أعضاء هيئة التدريس .

ولعل المشكلتين الاداريتين السابقتين مترابطتين ، فعدم التنسيق قـدـر  
المستطاع مع أعضاء هيئة التدريس عند اعداد الجدول الدراسى قد يدفع الى الانحياز  
فى توزيع الانصبه من الحصص الدراسية . ويبدو من مجمل الصعوبتين السابقتين أن  
غالبية أعضاء هيئة التدريس يودون الاشارة الى ارهاقهم بأعباء دراسية أكثر من سواهم ،  
ولعل ارائهم تحدد سبب ذلك بعدم التنسيق معهم عند وضع الجدول الدراسى .

ان ارهاق عضو هيئة التدريس بجدول متعاقب الحصص الدراسية لا يوفر له  
الوقت الكافى للاعداد للمواد الدراسية نفسها مما قد يدفعه الى عدم الرضا الوظيفى  
حسب ما توصلت اليه احدى الدراسات العلمية فى الولايات المتحدة الامريكية وهدفها  
(٢)  
الوقوف على المشكلات التى تواجه أعضاء هيئة التدريس باحدى جامعاتها .

- 
- (١) راجع : المملكة العربية السعودية ، الغرفة التجارية الصناعية بجدة ، الادارة فى  
المستشفيات الخاصة - دراسة تحليلية - ، مرجع سابق ، ص ١١٤ .
- (٢) راجع عن هذه الدراسة :

LINDA S.MOXLEY, JOB SATISFACTION OF FACULTY TEACHING: HIGHER  
EXAMINATION OF HERZBERG'S PORTER'S NEED SATISFACTION RESEARCH  
(ERIC-DOCUMENT, NO. 139349, JUNE, 1977).



### ٣ - التوجيه الإداري :

=====

● في التوجيه الإداري يواجه أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين عقبة إدارية - لاشك أنها هامة - مضمونها عدم توفر المعرفة لديهم بمفردات المواد التي سيقومون بتدريسها مع بداية العام الدراسي .

ولعلنا نستطيع القول : أن أعضاء هيئة التدريس لا تتوفر لديهم مجموعة من التصورات العامة المتدرجة في مستوياتها عن المادة الدراسية التي سيقومون بتدريسها أثناء العام الدراسي . وقد يترتب على ذلك :

أولاً : عدم اشتراك أعضاء هيئة التدريس ذوى التخصص الواحد في التخطيط للتدريس نظراً لعدم إدراكهم الكامل لمصادر التعلم المتاحة من كتب دراسية ومراجع علمية وخلافه .

ثانياً : سلبية خطة عمل عضو هيئة التدريس الموضوعية : فعلى هيئة التدريس بدون خلفية عن مفردات المادة الدراسية لا يتمكن من تنظيم المادة الدراسية الى وحدات بحسب موضوعها وأهدافها بل قد لا يستطيع تقويم مدى الاستفادة منها .

ثالثاً : إرباك خطة عمل عضو هيئة التدريس الزمانية ، بمعنى آخر قد يصعب عليه تقسيم مفردات المادة الدراسية بحسب أشهر الفصل الدراسي .

---

(١) تعتبر الوحدات الدراسية جزءاً من المنهج المدرسي ولها خصائصها ومميزاتها .  
للمزيد من الإيضاح انظر : محمد صلاح الدين على مجاور وفتحى عبدالمقصود  
الديب ، المنهج المدرسي : أسسه وتطبيقاته التربوية ، الطبعة الخامسة  
( الكويت : دار القلم ، ١٤٠١هـ - ١٩٨١م ) ، ص ص ٤٣٥ - ٤٨٦ .

رابعاً : قصور المنهاج في تحقيق الاهداف : فعدم التنسيق منذ بداية العام الدراسي في عدد الدروس الاسبوعية والوحدات الشهرية ومناسبتها لقدرات المتدربين كما وكيفاً قد يحد من بلوغ الاهداف المرجوة .

ولعل من الاسباب المحتملة لعدم توفر المعرفة بمفردات المواد الدراسية لدى أعضاء هيئة التدريس منذ بداية العام الدراسي ما يلي :

- أ - التغيير الذي تجريه حالياً الادارة العامة للمعاهد الصحية المتضمن تنفيذ برامج دراسية حديثة في كافة التخصصات .
- ب - التطوير الحاصل في المناهج الدراسية القديمة بالمعاهد الصحية الثانوية .
- ج - عدم الانتهاء من تأليف بعض الكتب الدراسية المتفقة مع المناهج الحديثة (١) .

● وضمن التوجيه الإداري أيضاً تحليل وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس الى معاناتهم من ندرة تفهم ادارة المعهد الصحي الثانوي للبنين العقبات المهنية التي تواجههم .

من الجائز أن الصعوبة هذه النتائج المنطقية لسلسلة المشكلات الادارية الهامة المتصلة بفعالية المشاركة ، فعندما نتأمل وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس التي اعتمدت عليها الدراسة الراهنة نجد العوائق التالية في مواجهتهم :

- أ - ندرة مشاركة أصحاب الخبرات منهم في الاعداد للمشاريع الدراسية .
- ب - ندرة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم .
- ج - ندرة التنسيق معهم عند الاعداد للجدول الدراسي .

---

(١) المملكة العربية السعودية ، وزارة الصحة ، الادارة العامة للمعاهد الصحية ، تقرير عن أعمال الادارة العامة للمعاهد الصحية في العام الدراسي ١٤٠٧هـ ، مرجع سابق ، تطوير المناهج .

وبالتالى قد نستطيع القول :

أن مبدأ المشاركة فى الفعاليات الرئيسية داخل المعهد الصحى الثانوى للبنين يكاد يكون مفقودا وهو مؤشر على أن الادارة لا تهتم بعقد الاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس التى تتيح لها فرصة تفهم العقبات التى تواجههم ، ولعل مجموعة المشكلات الادارية السابقة شواهد على النمط الادارى السائد فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية .

ومما لاشك فيه وجود عدة أنماط ادارية ، ولكل منها ايجابيات وسلبيات وتختلف درجة المشاركة من نمط لآخر ، ومن دواعى القول : ان لكل مدير فلسفته الخاصة التى يركز عليها ويطبقها فى ادارته ، وقد لا يتبع المدير طريقة واحدة فى التعامل مع العاملين بل يغيرها تبعا للمواقف والظروف المحيطة ، الا أن ممارسة المديرين للقيادة لا تخرج فى الغالب عن ثلاثة أنماط هى :

- ١ - النمط الأوتوقراطى .
- ٢ - النمط التساهلى .
- ٣ - النمط الديمقراطى (١) .

---

(١) يمكن للمزيد من التفصيلات الرجوع الى :

زكى محمود هاشم ، الجوانب السلوكية فى الادارة ( الكويت : وكالة المطبوعات ) ، ص ٢٤٧ .

وقد تجدر الإشارة الى أن دراسة علمية سابقة وقفت على تفضيل العاملين فى المؤسسات التربوية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الديمقراطية . انظر عن هذه الدراسة : مكتب التربية العربى لدول الخليج ، مجلة رسالة الخليج العربى ، العدد السابع عشر ( الرياض : المكتب ، ١٤٠٦ هـ - ١٩٨٦ م ) ، ص ١٤٠ .

ولا يستبعد أن يؤدي شيوع المشكلات السابقة - المتعلقة بالمشاركة - الى روح الفردية في الاداء بين أعضاء هيئة التدريس<sup>(١)</sup> ، في حين أن العمل الجماعي في المؤسسات التربوية يُثري النشاط التربوي بل ويطلق الطاقات الكامنة لتعبير عن قدراتها .

أما عن اللقاءات بين الادارة المشرفة والعاملين في مختلف التنظيمات فيفترض أن تكون الادارة القوة الدافعة لعقدها والاستفادة منها . وفي الحقل التربوي أوجب العديد من التربويين على الادارة وضع برنامج مسبق لاجتماعات أعضاء هيئة التدريس معها لمدة فصل دراسي واحد على الأقل ، وأشاروا الى أن على أعضاء هيئة التدريس المساعدة في التخطيط لهذه اللقاءات ، وحرصوا النقاش فيها على الجانب المهني كما اقترحوا أن تكون هذه الاجتماعات بصفة دورية<sup>(٢)</sup> .

● وكذلك في التوجيه الإداري كشفت الدراسة الحالية عن معاناة أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية من نقص الوسائل التعليمية المعينة لتدريس المواد المقررة .

وحيث أن الوسائل التعليمية بأنواعها تقوم بدور رئيسي في جميع عمليات التعليم والتعلم بل وتعتبر لازمة لنجاح عمليات الاتصال في المؤسسات التربوية<sup>(٣)</sup> ،

---

(١) تعتبر القيادة الجماعية أكثر فاعلية من الاداء الفردي في كافة المؤسسات ولها مميزات وخصائصها . للوقوف على ذلك راجع : رنيس ليكرت ، أنماط جديدة في الادارة ، ترجمة: ابراهيم علي البرسي ومحمد توفيق رمزي (القاهرة: مؤسسة سجل العرب ١٩٦٦م) ، ص ٣٠٢ .

(٢) جاسوانت سنج ، ناظر المدرسة الناجح ، ترجمة : صدقي خطاب ، الطبعة الاولى ( الكويت : وزارة التربية ، ١٩٦٦م ) ، ص ص ٧٨ - ٨٠ .

(٣) للتعرف على أهمية الوسائل التعليمية راجع : حسين حمدي الطوبجي ، وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم ، الطبعة الخامسة ( الكويت : دار القلم ، ١٤٠٢هـ - ١٩٨٢م ) ، ص ٤٤ وما بعدها .

لذا فإن نقصها قد يُعتبر عقبة تواجه المعاهد الصحية الثانوية للبنين نفسها قبل أعضاء هيئة التدريس ، ويدعم الاعتبار السابق ما توصلت اليه دراسة علمية سابقة في المملكة العربية السعودية من أنّ نقص الوسائل التعليمية في المؤسسات التربوية يشكل أحد مشكلات سوء التنظيم المدرسي <sup>(١)</sup> ، كما يؤيده في خارج المملكة العربية السعودية ما وقف عليه أحد الباحثين في أن عدم توفر الوسائل التعليمية من عوائق تطبيق التعليم الاساسي <sup>(٢)</sup> كتنظيم تربوي .

وقد لاحظ الدكتور حسن حول الوسائل التعليمية في المملكة العربية السعودية قلة العناية بها والأهتمام باستخدامها من قبل أعضاء هيئة التدريس ، وأنها اما أن تحفظ في مستودعات الجهات التعليمية المركزية أو في مخازن المؤسسات التربوية نفسها <sup>(٣)</sup> ، بيد أن نتائج الدراسة الحالية قد تشير الى وعى أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بأهمية الوسائل التعليمية عندما دلت وجهات نظرهم على أن نقصها من الصعوبات الهامة التي تواجههم . ولعل من أسباب نقص الوسائل التعليمية في هذه المؤسسات التربوية ما أورده الدكتور مختار بعاليه .

ان توفر الوسائل التعليمية في المعاهد الصحية الثانوية للبنين مطلب أساسي يفوق في ضرورته حاجة المؤسسات التربوية الاخرى ، فالمعاهد الصحية الثانوية للبنين مؤسسات تعتمد على التدريب العملي داخل المعهد - قبيل ممارسة التخصص في شتى

---

(١) رحمة محمود محمد عبدالسلام ، " أهم مشكلات سوء التنظيم المدرسي كما تدركها معلمة المرحلة الابتدائية وأثرها على رضا المعلمة بمهنة التدريس - دراسة استطلاعية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمدارس الرئاسة العامة لتعليم البنات في جدة " ، مرجع سابق ، ص ٧٣ .

(٢) حسن محمد حسان ، التعليم الاساسي بين النظرية والتطبيق ( مكة المكرمة : مكتبة الطالب الجامعي ، ١٤٠٦هـ - ١٩٨٦م ) ، ص ١٩٧ وما بعدها .

(٣) حسن علي مختار ، قضايا ومشكلات في المناهج والتدريس ، الطبعة الاولى ( مكة المكرمة : مكتبة الطالب الجامعي ، ١٤٠٦هـ - ١٩٨٦م ) ، ص ١٠٩ وما بعدها .

الميادين - ، وغنى عن القول : ان الاستعانة بالوسائل التعليمية فى التدريب تمكن من تقديم المناهج التى يحتاجها المتدربون فى وقت قصير مع تحسين مستوى الاداء فى الأهداف السلوكية التى يُسعى الى تحقيقها واكتساب خبرات جديدة من العمل تتلائم مع التطور فى كافة المجالات .<sup>(١)</sup>

#### ٤ - التقييم الادارى :

=====

لو تأملنا المشكلات الادارية الهامة التى تواجه أعضاء هيئة التدريس فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية ( راجع الجدول رقم ٢٢ ) لوجدنا أن الصعوبات المصنفة ضمن التقييم الادارى تكاد ترتبط بمتعلق أساسى وهو تقرير الاداء الوظيفى ، لذا فُضلت مناقشة هذه العقبات مجتمعة ، (انظر الجدول رقم ٢٣) .

#### جدول رقم (٢٣)

=====

المشكلات الادارية المصنفة ضمن التقييم الادارى ودرجة أهميتها .

| التسلسل | نص المشكلة                                                                     | الأهمية  |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------|----------|
| ١       | عدم اطلاع أعضاء هيئة التدريس على تقارير الاداء الوظيفى التى تعدها الادارة عنهم | هامة جدا |
| ٢       | جهل أعضاء هيئة التدريس الاسس التى يتم على ضوئها تقييم ادائهم                   | هامة جدا |
| ٣       | ندرة تقييم اداء أعضاء هيئة التدريس وفق أسس موضوعية عادلة                       | هامّة    |
| ٤       | ندرة تقييم اداء أعضاء هيئة التدريس وفق أسس ثابتة                               | هامّة    |

(١) حسين حمدى الطوبجى ، وسائل الاتصال والتكنولوجيا فى التعليم ، مرجع سابق ، ص ٥٤ .

ان التقويم الادارى كوظيفة من وظائف الادارة يخصص غالبا كوسيلة —  
الوسائل التى يعتمد عليها المديرون فى فرض رقابتهم على المرؤوسين ، فى حين أن  
للتقويم الادارى مهام عديدة ، منها :

- ١ - يزود الادارة بالبيانات اللازمة عن الموظف لاستخدامها فى عملية الترقية وتحمل  
المسئولية ، أو اجراء النقل أو التدريب أو الاعارة أو التكليف بمهام جديدة .
- ٢ - تسمح نتائج تقويم العاملين للرئيس الادارى بالاحاطة بظروف سير العمل ونتائجه  
واسلوب اداء العاملين .
- ٣ - يعتبر التقويم اختبارا للتوظيف وتوزيع الموظفين ، اذ كثيرا ما يكشف التقويم  
عما اذا كان الفرد قد وضع فى المكان المناسب ، بحيث يتم التحقق من مدى  
انسجام مؤهلاته وقدراته وميوله مع مواصفات الوظيفة التى يشغلها .
- ٤ - يستفاد من المعلومات والبيانات المتجمعة عن عملية التقويم فى الجوانب الوظيفية  
الأخرى كتحديد الاحتياجات التدريبية ، وتعديل اختبارات التوظيف ، واعادة  
توزيع الموظفين ومراجعة نظام الأجور والمرتبات وانهاء الخدمة (١) .

وفى المملكة العربية السعودية تعتبر تقارير الاداء الوظيفى من الوثائق الهامة  
فى حياة الموظفين ويستهدف تقييم اداء الموظفين تحقيق الجوانب الهامة التالية :

- أ - تمكين المسؤولين من التعرف على العاملين الذين يحتاجون لمزيد من التدريب  
أو التوجيه .
- ب - اختيار الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف الأعلى .
- ج - تحقيق العدالة بين العاملين على أساس انتهاج الاسلوب العلمى للتقويم بعيداعن  
العمومية والعفوية .

---

(١) الوزارة المنتدبة المكلفة بالشئون الادارية ، مجلة الشئون الادارية ، العدد السابع  
( الرباط: جمعية تنمية البحوث والدراسات الادارية، ١٤٠٧هـ - ١٩٨٧م ) ، ص ٣٥-٣٦ .

د - تشجيع ودفع العاملين لمزيد من العطاء عن طريق مكافأة المجددين (١).

وقد يُثار التساؤل التالي : ما هي الآثار الوظيفية التي تنشأ عند معاناة أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين من العوائق الادارية السابقة؟

تطرقت اللوائح التنفيذية في نظام الخدمة المدنية بالملكة العربية السعودية ولائحة تقويم الاداء الوظيفي الى أهم الآثار التي تنشأ عن الربط بين تقرير الاداء الوظيفي وبعض الشئون الوظيفية ، واجابة للتساؤل السابق تجمل الدراسة الحالية الآثار توضيحا لحجم المعاناة كما يلي :

أ - منع الموظف لمدة سنة من الاشتراك في المسابقات الوظيفية اذا كان آخر تقرير اداء وظيفي عنه بدرجة غير مرضى (٢).

ب - وجوب الاعتداد بتقارير الاداء الوظيفي عند اجراء المفاضلة بين المرشحين للترقية الى الوظائف الشاغرة (٣).

ج - عدم جواز ترقية الموظف المعد عنه في السنة الأخيرة تقرير اداء وظيفي بدرجة غير مرضى ، حتى يحصل بعد ذلك على تقرير بدرجة مرضى على الاقل (٤).

د - احتساب تقارير السنوات الاربع الاخيرة التي يليها ترشيح الترقية مباشرة ، على أساس أن يكون للتقرير الذي بدرجة جيد ثلاث نقاط ، وللتقرير الذي بدرجة مرضى نقطة واحدة (٥).

---

(١) المملكة العربية السعودية ، الديوان العام للخدمة المدنية ، لائحة تقويم الاداء

الوظيفي ( الرياض : مطابع دار الثقافة العربية ، ١٤٠٤ هـ ) ، ص ١٠ .

(٢) المملكة العربية السعودية ، الديوان العام للخدمة المدنية ، نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية بالملكة العربية السعودية ، المجموعة الاولى ، الطبعة الثانية ، ( الرياض : مطابع دار الثقافة العربية ، ١٤٠٤ هـ ) ، المادة ٦/٧ ، ص ٣٥ .

(٣) المرجع السابق ، المادة ٢/١٠ ، ص ٣٧ - ٣٩ .

(٤) المرجع السابق ، المادة ٢/١٠ - هـ ، ص ٣٨ .

(٥) المرجع السابق ، المادة ٢/١٠ - و ، ص ٣٩ .



- ه - عدم جواز نقل موظف المؤسسات العامة الى الوظائف الخاضعة لنظام الخدمة المدنية اذا كان تقرير ادائه الوظيفي الاخير بدرجة غير مرضي .<sup>(١)</sup>
- و - يتطلب أن يكون الموظف قد حصل على تقدير بدرجة لا تقل عن جيد جدا في تقرير ادائه الوظيفي الاخير كشرط لمنحه العلاوة المنصوص عليها في عجز المادة ١٨/ب من نظام الخدمة المدنية ، لغرض تشجيع الموظف الجيد على الاداء .<sup>(٢)</sup>
- ز - عدم جواز منح الموظف مكافأة بذل الجهد غير العادي أو الخدمات الممتازة بقرار من الوزير المختص الا اذا كان تقرير ادائه الوظيفي في السنتين الاخيرتين جيد جدا على الاقل .<sup>(٣)</sup>
- ح - عدم جواز منح الموظف اجازة دراسية الا اذا كان قد أمضى في الخدمة ثلاث سنوات بتقدير جيد على الاقل .<sup>(٤)</sup>
- ط - يوجه تنبيه للموظف الحاصل على درجة غير مرضي في تقرير ادائه الوظيفي لأول مرة ، فاذا حصل على نفس التقدير في السنة التالية ينقل - بعد فحص حالته والوقوف على أسباب ضعف كفايته - الى وظيفة أخرى تناسب قدراته بنفس الجهاز وعلى نفس مرتبته ووظيفته ، فاذا حصل بعد نقله الى الوظيفة الاخرى على تقدير غير مرضي أنهيت خدماته لأسباب غير تأديبية .<sup>(٥)</sup>

● وعودة الى المشكلات الادارية الموضحة في الجدول رقم (٢٣) ، فبالنسبة للصعوبة الاولى ومفادها عدم اطلاع أعضاء هيئة التدريس على تقارير ادائهم الوظيفي

(١) المرجع السابق ، المادة ٩/١٠ (ثانيا ) ، ص ٤٤٢ .

(٢) المرجع السابق ، المادة ١٨ / ٢ ، ص ٤٧ .

(٣) المرجع السابق ، المادة ١٨/٢٧ ، ص ٦٢ .

(٤) المرجع السابق ، المادة ١٩/٢٨ ، ص ٦٨ .

(٥) المملكة العربية السعودية ، الديوان العام للخدمة المدنية ، لائحة تقويم الاداء

الوظيفي ، مرجع سابق ، المادة ٨/٣٦ ، ص ٨ .

يبدو أنه أعتد عند تقويم اداء أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين على المادة الخامسة من لائحة تقارير الكفاية ونصها : " تعتبر تقارير الكفاية سرية ولا يجوز الاطلاع عليها الا بواسطة المختصين ، الا في حالة الحاصلين على تقدير بدرجة غير مرضى لتوضيح نواحي قصوره ومطالباته بتحسين مستواه <sup>(١)</sup> " ، ولم تطبق التعديلات الواردة في لائحة تقويم الاداء الوظيفي التي من ضمنها : " للموظف المعد عنه التقرير حق الاطلاع عليه دون غيره <sup>(٢)</sup> " ، بل أن حق الاطلاع قُسر في هذه اللائحة الجديدة : " بتزويد الموظف بصورة من تقويم ادائه السنوي ... <sup>(٣)</sup> " .

انه بالاعتماد على وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم وحسب ما بدى بعاليه قد لا يمكن اعطاء تفسير جازم لعدم تطبيق التعديلات المنصوص عليها في اللائحة الجديدة ، والواجب العمل بها اعتبارا من ١٤٠٥/١/١ هـ ، فالتبرير بعدم الاحاطة بكل اللوائح المعدلة قد يكون غير مقبول لاسيما وأن نموذج تقويم الاداء الوظيفي — المستخدم حاليا — لشاغلي الوظائف التعليمية (أ) و (ب) نص في فقرته الخامسة : " بعد اعتداد التقرير من قبل الرئيس الأعلى يتم اطلاع الموظف / الموظفة عليه <sup>(٥)</sup> " . وان كان الباحث يميل الى القول : بأن هذه العقبة الادارية لمؤسسة الشيوخ في بعض المؤسسات التربوية بالملكة العربية السعودية وقد لا يعرف حجم المعاناة منها الا المرؤوسين ، وليس ببعيد أن تعتبر تهربا من القدرة على التقويم العادل .

---

(١) المملكة العربية السعودية ، الديوان العام للخدمة المدنية ، لائحة تقارير الكفاية ، سلسلة أنظمة وتعليمات شئون الموظفين في الخدمة المدنية رقم ٣٦١ ( جدة : مطابع معهد الادارة العامة ، ١٤٠١ هـ - ١٩٨٠ م ) ، المادة الخامسة .

(٢) المملكة العربية السعودية ، الديوان العام للخدمة المدنية ، لائحة تقويم الاداء

الوظيفي ، مرجع سابق ، المادة ٦/٣٦ ، ص ٨ .

(٣) المرجع السابق ، ص ١٢ .

(٤) المرجع السابق ، ص ٥ .

(٥) انظر ملاحق الدراسة الحالية ، ملحق رقم (٧) .

ويؤيد القول الأول في حقل التعليم العام للبنات دراسة علمية حديثة توصلت الى قصور ثقافة الهيئات الادارية النسوية وعدم استطاعتهم ادارة المؤسسات التربوية بطريقة سليمة وتمثل ذلك في نواح عديدة من أهمها عدم اطلاع العاملات ( ومنهن عضوات هيئة التدريس ) على تقارير الاداء الوظيفي <sup>(١)</sup> ، ويدعم الاعتبار الثاني أن عينة من المديرين في المملكة العربية السعودية ( وهم الاساس في اعداد تقارير الاداء الوظيفي واعتمادها ) أشارت في دراسة علمية سابقة الى عدد من المشكلات التي يواجهونها أثناء ممارستهم للادارة يوميا من أبرزها عدم قدرتهم على تقدير تقويم موضوعي لأداء العاملين معهم . <sup>(٢)</sup>

● أما المشكلة الادارية الثانية ، ومضمونها جهل أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين الاسس التي يتم على ضوئها تقويم ادائهم فلعلها من أوليات النتائج المحتملة للصعوبة السابقة ، أي أن عدم اطلاع عضو هيئة التدريس على تقرير ادائه الوظيفي قد يُفضي به الى الجهل بالضوابط التي يشتمل عليها .

● في حين أن المشكلتين الاداريتين الاخرين وفحواهما ندرة تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس وفق أسس موضوعية عادلة وثابتة فيرى الباحث أن المعاناة منهما قد

---

(١) مريم سيف الدين بخارى ، " الرضا الوظيفي للعاملات في التعليم العام في ضوء اللائحة التعليمية " ، ( دراسة مقدمة الى قسم الادارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى - مكة المكرمة - متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط ، ١٤٠٦هـ - ١٤٠٧هـ ) ، ص ٢٤٤ .

(٢) انظر عن هذه الدراسة :

على محمد عبدالوهاب ، الفعالية الادارية : أهميتها ومداخلها ومقاييسها ومشكلاتها ، بحث مقدم الى ندوة المدير الفعال " ١٩ - ٢٢ محرم ١٤٠٠هـ " ، ( الرياض : معهد الادارة العامة ) ، ص ٤٤ .

لا تكون نابعة من الضوابط نفسها المصممة في نماذج خاصة والمعدة على ضوء معايير محددة والمتفقة مع نشاط كافة أعضاء هيئة التدريس وكذلك لعدم المعرفة بها أساساً ( حسب النتيجة السابقة ) وإنما تنبثق من التحيزات الشخصية التي يتأثر بها معد التقرير أثناء عملية التقويم .<sup>(١)</sup>

أخيراً قد تجدر الإشارة الى أنه من المفارقات أن تكون إحدى نتائج دراسة علمية سابقة ( من وجهة نظر المديرين أنفسهم ) تنص على أن " تقويمهم لأداء العاملين يعتمد على معايير غير واضحة وغير معرفة تعريفاً دقيقاً " .<sup>(٢)</sup>

---

(١) ذهب عدد من الباحثين الى اعتبار التحيزات الشخصية إحدى العوامل الهامة التي يتأثر بها صدق التقديرات الذاتية ، كما أن التقديرات الذاتية هي نفسها أهم مشكلة تواجه القائمين بعملية اعداد التقارير الوظيفية . للمزيد حول هذا الموضوع راجع : سعيد محمد بامشوش والسيد محمد خيرى ويحيى محمد عبده مهنى ، التقويم التربوى ، الطبعة الثانية ( الرياض : منشورات دار الفيصل الثقافية ، ١٤٠٥ هـ - ١٩٨٥ م ) ، ص ٦٨ .

(٢) انظر عن هذه الدراسة :

على محمد عبدالوهاب ، الفعالية الادارية : أهميتها ومداخلها ومقاييسها ومشكلاتها ، مرجع سابق ، ص ٤٤ .

التساؤل الثاني : هل تختلف وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس السعوديين  
وغير السعوديين بالنسبة لأهم المشكلات الادارية ؟

تبين للدراسة الحالية أن وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس السعوديين وأعضاء هيئة التدريس غير السعوديين لا تختلف احصائيا بالنسبة للمشكلات الادارية الهامة الا مع العائقين التاليين : " انظر الجدول رقم ١٧ "

- ١ - عدم اطلاع أعضاء هيئة التدريس على تقارير الاداء الوظيفي التي تعددها الادارة عنهم ، وترتيبها بحسب أهميتها الاولى .
- ٢ - جهل أعضاء هيئة التدريس الاسس التي يتم على ضوئها تقييم أدائهم ، وتأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية .

وقد وقفت الدراسة على أن أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين يعانون من عدم اطلاعهم على تقارير ادائهم الوظيفي وجهلهم الضوابط التي يتم على ضوئها تقييم ادائهم بصورة اكبر من أعضاء هيئة التدريس السعوديين . ولعل وجود الدلالة الاحصائية تلك يعود الى ما يترتب على تقارير الاداء الوظيفي من متعلقات وظيفية اضافية بالغة الأهمية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس غير السعوديين مثل : تجديد عقودهم السنوية (١) وكذلك العلاوات التي تمنح لهم عند تجديد عقودهم (٢) .

- (١) نصّ خطاب مدير عام الادارة العامة للمعاهد الصحية رقم ٣٥/٢٧٨٥/٣٠٦٤ في ١٤٠٨/٧/٦هـ على أن : " تجديد عقود أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية يتم بناءً على تقييم الاداء الوظيفي الذي يقوم باعداده مدير المعهد الصحي الثانوي عن كل عضو على الاستمارة المخصصة للعاملين في مجال التعليم وليس بموجب تقييم موجهي وزارة المعارف الزائرين ... " .
- (٢) للمزيد من المعلومات حول العلاوات وكيفية منحها لسعوديين انظر : المملكة العربية السعودية ، الديوان العام للخدمة المدنية ، لائحة توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة والاراء والتفسيرات الصادرة بشأنها ، الطبعة الثانية ( جدة : مطابع معهد الادارة العامة ، ١٤٠٠هـ ) ، ص ٢٧ .

التساؤل الثالث : هل تختلف وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف فئات أعمارهم بالنسبة لأهم المشكلات الادارية ؟

توصلت الدراسة الراهنة الى أن وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بمختلف أعمارهم ( كفئات ) لا تختلف احصائيا بالنسبة للمشكلات الادارية الهامة الا مع الصعوبة التي نصها : " ندرة تقويم اداء أعضاء هيئة التدريس وفق أسس موضوعية عادلة " ، وتحتل المرتبة الرابعة من حيث الأهمية . ( انظر الجدول رقم ١٨ ) .

وقد استدلّت الدراسة على أن أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين الذين تقل أعمارهم عن خمسة وعشرين عاما يعانون من ندرة التقويم وفق أسس موضوعية عادلة على نحو اكبر من أعضاء هيئة التدريس ممن تبلغ أعمارهم ( ٢٥ ) سنة فأكثر .

(١) وقد تعتبر هذه الدلالة الاحصائية طبيعية ، فمرحلة الشباب ( ١٨ - ٢٥ سنة ) تتميز بعدم تحمل افرادها المواقف الضاغطة ويميلون الى البحث حول ندرة المثل في المجتمع وبالتالي نقد تصرفات الاخرين غير الموضوعية ، لذا بزغت عندهم الجراءة

---

(١) يعتبر بعض العلماء أن سن (١٨-٢٠ سنة) يتبع مرحلة المراهقة المتأخرة ، ومع ذلك فان اعتبارهم لا يجافي ظهور الدلالة الاحصائية ، فمن سمات شخصية المراهق في هذه المرحلة الشدة ، وقد تكون المؤدية الى بروز الدلالة الاحصائية . انظر في سمات شخصية المراهق في مرحلة المراهقة المتأخرة : محمد جميل محمد يوسف منصور وفاروق سيد عبدالسلام ، النمو من الطفولة الى المراهقة ، الطبعة الثالثة ( جدة : تهامة للطبع والنشر ١٤٠٣هـ - ١٩٨٣م ) ، ص ٧٠ .

(٢) راجع في ذلك : عبدالحميد محمد الهاشمي ، علم النفس التكويني : أسسه وتطبيقاته من الولادة الى الشيخوخة " دراسات في علم النفس الحديث " ، الطبعة الرابعة ( جدة : دار المجمع العلمي ، ١٤٠٠هـ - ١٩٨٠م ) ، ص ٢٥٥ .

فى الدراسة الحالية فى اظهار ندرة التقويم وفق أسس موضوعية عادلة ، ولعل هذه الدلالة الاحصائية مؤيدة لمواجهة العقبة الادارية السابقة افراد مجتمع الدراسة ، فأعضاء هيئة التدريس ممن تقل أعمارهم عن (٢٥) سنة يتسم بنقداهم بالايجابية ومن واقع (١) المسؤولية .

ورغبة فى توضيح أعم فان حوالى (٨٥%) من أعضاء هيئة التدريس فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين تتراوح أعمارهم الزمنية من (٢٥) الى أقل من (٤٥) سنة (٢) ، مما قد يفيد أن وجهات نظرهم حول مشكلة الدراسة وهم فى هذه المرحلة من حياتهم أكثر ثباتا ، فالإنسان فى هذه المرحلة من العمر يتصف بعملية النضج ويصل الفرد الى ذروة نضجه فى سن الأربعين (٣) ، بل ان النسبة الغالبة من المجيبين على اداة الدراسة الراهنة يعتبرون فى مرحلة الرشد ( ١٨-٤٠ سنة ) ، التى تتميز بأنها فترة بلوغ (٤) الفرد ذروة نشاطه العقلى فى النواحي المختلفة (٥) ، وبالتالي لعل تحديدهم لأهم المشكلات الادارية أكثر موضوعية .

---

(١) المرجع السابق ، ص ٢٥٥ .

(٢) راجع الجزء الخاص بتصنيف مجتمع الدراسة ، الجدول رقم (١١) .

(٣) انظر : أحمد توفيق شاولى ، التوجيه التربوى - المهنى والارشاد " نموذج مقترح " ( مكة المكرمة : جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مركز البحوث التربوية والنفسية ، ١٤٠٣هـ - ١٩٨٣م ) ، ص ١٤ .

(٤) راجع الجزء الخاص بتصنيف مجتمع الدراسة ، الجدول رقم (١١) .

(٥) يمكن الرجوع الى : يوسف مصطفى القاضى ، ومقداد بالجن ، علم النفس التربوى فى الاسلام ( الرياض ، دار المريخ للنشر ، ١٤٠١هـ - ١٩٨١م ) ،

التساؤل الرابع : هل تختلف وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف مؤهلاتهم العلمية بالنسبة لأهم المشكلات الادارية ؟

■ ظهر للدراسة الحالية أن وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية لا تختلف احصائيا بالنسبة لكافة المشكلات الادارية الهامة التي تواجههم بحسب مؤهلاتهم العلمية . " انظر الجدول رقم ١٩ " .

(١) أي أن التأهيل العلمي ليس له أثر على أهمية المشكلات الادارية التي تواجه عضو هيئة التدريس الواردة في الجدول رقم ٢٢ .

انه من الجدير بالذكر أن أكثر من (٢٥%) من أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين حاصلين على درجة الماجستير فأعلى ، ومع ذلك لم تختلف ارائهم مع الحاصلين على الثانوية العامة - أو ما يعادلها - فأقل كحد أعلى لمؤهلاتهم العلمية (٢) ، ولعل ذلك يُظهر وضوح المعاناة التي تواجه أعضاء هيئة التدريس المتخصصين وخلافهم ممن تمت الاستعانة بهم للتدريس في هذه المؤسسات التربوية .

وحول أعضاء هيئة التدريس الذين لم ترتق مؤهلاتهم العلمية الا لحدود الثانوية العامة يقترح الباحث أن يتم ابتعاثهم داخليا لكليات العلوم الطبية المساعدة رغبة في الرفع من تأهيلهم العلمي وسدا للعجز الواضح في نسبة أعضاء هيئة التدريس السعوديين بالمعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية (٣) .

- 
- (١) للوقوف على المؤهلات العلمية للمجيبين على اداة الدراسة الراهنة راجع الجزء الخاص بتصنيف مجتمع الدراسة ، الجدول رقم (١٢) .
- (٢) "في حدود خبرة الباحث " هم يمثلون أساسا بعض خريجي المعاهد الصحية الثانوية للبنين نفسها من السعوديين .
- (٣) للكشف عن هذه النسبة راجع الجزء الخاص بتصنيف مجتمع الدراسة ، الجدول رقم (١٠) .



التساؤل الخامس : هل تختلف وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس التربويين وغير التربويين بالنسبة لأهم المشكلات الادارية ؟

وَصَّح للدراسة الراهنة بأن وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس التربويين وأعضاء هيئة التدريس غير التربويين في المعاهد الصحية الثانوية للبنين لا تختلف احصائياً بالنسبة للمشكلات الادارية الهامة الا مع العقوبات الادارية التالية : "انظرالجدول رقم ٢٠".

- ١ - عدم اطلاع أعضاء هيئة التدريس على تقارير الاداء الوظيفي التي تعدها الادارة عنهم ، وتأتي في المرتبة الاولى من حيث الأهمية .
- ٢ - ندرة تفهم ادارة المعهد العقوبات المهنية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس ، وترتيبها بحسب أهميتها الثامنة .
- ٣ - نقص الوسائل التعليمية المعينة لتدريس المواد المقررة ، وتأتي في المرتبة الحادية عشر من حيث الأهمية .
- ٤ - ندرة توزيع الأنصبة من الحصص الدراسية توزيعاً عادلاً بين أعضاء هيئة التدريس ، وترتيبها بحسب أهميتها الثالثة عشر .

كما أن الدراسة الحالية كشفت عن التالي :

- أ - أن أعضاء هيئة التدريس غير التربويين يعانون من عدم اطلاعهم على تقارير الاداء الوظيفي بصورة أكبر من أعضاء هيئة التدريس التربويين ، ولعل ذلك عائد الى تمكن أعضاء هيئة التدريس التربويين من التدريس وفق أسس علمية سليمة وكذلك معرفتهم الضوابط المتبعة في التقويم الاداري ( كلا ذلك من واقع تأهيلهم تربوياً ) مما جنبهم شيوخ العناء المترتب على عدم اطلاعهم على تقارير الاداء الوظيفي الدورية .
- ب - أن أعضاء هيئة التدريس غير التربويين يشكون من ندرة تفهم ادارة المعهد العقوبات المهنية التي تواجههم على نحو أصغر من أعضاء هيئة التدريس

التربويين ، ولا يُستبعد أن أعضاء هيئة التدريس غير التربويين ( وبسبب عدم تأهيلهم التربوي ) يفترضون أن حل المشكلات المهنية ليس من فعاليات الإدارة (١) المشرفة وإنما من مسؤوليات الموجهين التربويين فقط ، ولذا خفت من منظورهم هذه العقبة الادارية .

ج - أن أعضاء هيئة التدريس غير التربويين يعتبرون نقص الوسائل التعليمية صعوبة تواجههم بشكل أعظم من أعضاء هيئة التدريس التربويين ، وقد تفسر هذه الدلالة الاحصائية بأن أعضاء هيئة التدريس التربويين ( من منطلق تأهيلهم تربوياً ) لديهم القدرة على عمل الوسائل التعليمية الضرورية لهم بأنفسهم داخل المعهد الصحي الثانوي للبنين مما قلل وقع هذا العائق الإداري عليهم .

د - أن أعضاء هيئة التدريس غير التربويين يرون أن ندرة توزيع الأنصبه من الحصص الدراسية توزيعاً عادلاً مشكلة إدارية بدرجة أقل من أعضاء هيئة التدريس التربويين ، ولعل ثبوت هذه الدلالة الاحصائية ليس بمستغرب ، فأعضاء هيئة التدريس غير التربويين ( نظراً لعدم تأهيلهم التربوي ) من المحتمل ضعف إدراكهم جـدوى اعداد الجدول الدراسي على أسس سليمة يُراعى فيها عضو هيئة التدريس جنباً الى جنب مع الطالب والمقررات الدراسية ، لذا خفت من وجهة نظرهم هذه الصعوبة الادارية .

ان الدلالات الاحصائية السابقة الذكر جميعها ( من وجهة نظر الباحث ) دعائم اضافية على أهمية تأهيل أعضاء هيئة التدريس تربوياً ، ففي المملكة العربية

---

(١) للوقوف على مسؤوليات الموجهين التربويين في المملكة العربية السعودية ، ومن ضمنها حل مشكلات عضو هيئة التدريس المهنية يمكن الرجوع الى : المملكة العربية السعودية ، وزارة المعارف ، الادارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب ، دليل الموجه التربوي ( الرياض : ١٤٠٨ هـ ) ، ص ٣١ .

السعودية يعتمد التعليم في كل مراحله على عضو هيئة التدريس المؤهل علميا ومسلكيا<sup>(١)</sup> ، وقد أثبتت العديد من الدراسات العلمية السابقة أن اعداد عضو هيئة التدريس ثقافيا لا يكفي اذ لا بد أن يكون مُعدا اعدادا مسلكيا<sup>(٢)</sup> ، بل لقد ذهب عدد من الباحثين الى أن عضو هيئة التدريس في كافة المؤسسات التربوية يجب أن تتوفر فيه صفات مهنية معينة<sup>(٣)</sup> في حين ارتأى آخرون أن طبيعة المهنة التربوية تفرض وجوب التأهيل التربوي<sup>(٤)</sup> .

ان ما وقفت عليه الدراسة الراهنة من أن (٦٤٪) من المجيبين على اداة الدراسة في المعاهد الصحية الثانوية للبنين لا يحملون مؤهلا تربويا<sup>(٥)</sup> يفرض التنويه الى أن هذا الوضع مغاير لنتائج دراسة علمية سابقة - هدفت الى الوقوف على مشكلات الادارة المدرسية بالملكة العربية السعودية - حيث توصلت في احدى نتائجها الى أن النسبة الغالبة من

---

(١) نصت المادة (١٦٥) من سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية : " تولى الجهات التعليمية المختصة عنايتها باعداد المعلم المؤهل علميا ومسلكيا لكافة مراحل التعليم حتى يتحقق الاكتفاء الذاتي وفق خطة زمنية " . انظر : المملكة العربية السعودية ، وزارة المعارف ، سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية ، الطبعة الثانية (١٣٩٤ هـ - ١٩٧٤ م) ، ص ٣١ .

(٢) عبدالرحمن صالح عبدالله ، دور التربية العملية في اعداد المعلمين ، الطبعة الثانية ( بيروت : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٣٩٩ هـ - ١٩٧٩ م ) ص ١١-١٢ .

(٣) للوقوف على صفات عضو هيئة التدريس المهنية راجع : نثايل كانتور ، المعلم وعملية التعليم والتعلم ، ترجمة : حسن سلامة الفقي وفرنسيس عبدالنور ( القاهرة : دار النهضة العربية ) ، ص ٢٨٩ .

(٤) لمزيد من التوضيح عن طبيعة المهنة التربوية وبالتالي وجوب التأهيل التربوي لأعضاء هيئة التدريس انظر :

عرفات عبدالعزيز سليمان ، المعلم والتربية " دراسة تحليلية مقارنة لطبيعة المهنة " ، الطبعة الاولى ( القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧٧ م ) ص ٧ وما بعدها .

(٥) راجع الجزء الخاص بتصنيف مجتمع الدراسة ، الجدول رقم (١٣) .

أعضاء هيئة التدريس في المملكة العربية السعودية من المؤهلين تربوياً<sup>(١)</sup> ، وقد يكون مبرر تلك الدراسة أن مجتمعها لم يشمل المؤسسات التربوية التدريبية .

ولعل لغة الأرقام في الدلالات الإحصائية السابقة وفي تصنيف أعضاء هيئة التدريس بحسب تأهيلهم " تربوى - غير تربوى " تقود الى الإسراع في إقامة دورات تربوية لأعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين غير الحاصلين على مؤهل تربوى .

---

(١) محمد عبدالله بن حجر الغامدى وآخرون ، مشكلات الإدارة المدرسية ( مكة المكرمة : جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مركز البحوث التربوية والنفسية ، ١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م )

التساؤل السادس : هل تختلف وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف فئات

خدمتهم في التدريس بالنسبة لأهم المشكلات الادارية ؟

تفيد نتائج الدراسة الحالية بأن وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية لا تختلف احصائيا بالنسبة لجميع المشكلات الادارية الهامة التي تواجههم بحسب خدماتهم في التدريس كفئات . " انظر الجدول رقم ٢١ " .

أى أن سنوات الخبرة في التدريس ليست ذات أثر على أهمية المشكلات الادارية التي تواجه عضو هيئة التدريس الواردة في الجدول رقم (٢٢) ، ولعل اختفاء الدلالات الاحصائية يشير الى بروز العقبات الادارية الهامة تلك ، عندما لم تختلف فى تحديدها وجهة نظر عضو هيئة التدريس التليد والحديث عهد بالتدريس .

ومن باب التفصيل فان أكثر من (٦٥٪) من المجيبين على اداة الدراسة تبلغ خدمتهم في التدريس خمس سنوات فأكثر<sup>(١)</sup> ، وبالتالي فلعل آرائهم المعتبرة منبثقة من معاشتهم واقع الفعاليات الادارية لمدة زمنية معقولة ، أى أن ما كشفت عنه الدراسة الراهنة من عوائق ادارية يعتمد على أساس من خبرات أعضاء هيئة التدريس فى هذا الحقل التربوى ، وعادة فان النتائج المبنية على مواقف مشبعة بالخبرات السابقة<sup>(٢)</sup> توشك أن تكون مؤكدة .

(١) راجع الجزء الخاص بتصنيف مجتمع الدراسة ، الجدول رقم (١٤) .

(٢) حسين سليمان قورة ، الاصول التربوية فى بناء المناهج ، الطبعة السادسة(القاهرة:

دار المعارف ، ١٩٧٩م) ، ص ص ١٥٦ - ١٥٧ . " بتصرف " .

# الفصل الخامس

## خاتمة الدراية

• أولاً : التوصيات .

• ثانياً : المقترحات .

أولا : التوصيات

////////////////////

على ضوء ما توصلت اليه الدراسة من أهم المشكلات الادارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالملكة العربية السعودية فان الباحث يوصى بالتالى :

١ - ضرورة اطلاع أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين على تقارير ادائهم الوظيفي التي تعدها الادارة عنهم بصفة منتظمة وخصوصا غير السعوديين منهم . ويرى الباحث مناقشتهم في محتواها رغبة في تطوير الاجابيات وتحسين السلبيات في ادائهم .

وهنا تجدر الاشارة الى أن من حق عضو هيئة التدريس في مختلف المؤسسات التربوية التزود بصورة من تقويم ادائه السنوى وفقا للجدول التالى (١) :

| التسلسل | اسم عضو هيئة التدريس | الموضوع | تاريخ اعداد<br>التقويم | تاريخ الاستلام | التوقيع |
|---------|----------------------|---------|------------------------|----------------|---------|
|         |                      |         |                        |                |         |

---

(١) المملكة العربية السعودية ، الديوان العام للخدمة المدنية ، لائحة تقويم الاداء الوظيفي ، مرجع سابق ، ص ١٢ .

وقد ألحق بالدراسة الحالية نموذج تقويم الاداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية (أ) و (ب) المعتمد في المملكة العربية السعودية<sup>(١)</sup> ، وهو يتضمن الاسس التي يتم على ضوئها تقويم اداء عضو هيئة التدريس ، اسهاما منها في التخفيف من جهل أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين المعايير التي يتم على ضوئها تقويم ادائهم ، ولعل اسهامها يطمئنهم على نتائج أعمالهم ، بل ويجيز لهم التظلم من التقارير المعدة عنهم في حالة الحصول على تقدير بدرجة غير مرضى<sup>(٢)</sup> .

٢ - وجوب تطبيق العدالة والثبات عند تقويم اداء أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين ، وكذلك العدالة في توزيع الأنصبه من الحصص الدراسية بين أعضاء هيئة التدريس قدر المستطاع .

قال تعالى : " ان الله يأمر بالعدل والاحسان ... " (٣)

ولا يقصد بالعدالة التفسير الحرفي للتعليمات - التشبث بالمعنى القانوني للعدل فقط - وانما تعنى الأخذ بروح القانون ، وتدل على مزيج من الالهام السليم والذكاء الانساني في تيسير الأنظمة الادارية .

٣ - جدولة مفردات كافة المواد الدراسية في المعاهد الصحية الثانوية للبنين واعلام أعضاء هيئة التدريس بها مع بداية العام الدراسي كل فيما يخصه ، لا سيما وأن عدم توفر المعرفة لديهم بمفردات المواد التي سيقومون بتدريسها قد لا يضمن مستوى طيب للخريجين من ناحية التحصيل العلمي .

---

(١) يمكن الرجوع الى ملاحق الدراسة الحالية ، ملحق رقم (٧) .

(٢) المملكة العربية السعودية ، الديوان العام للخدمة المدنية ، لائحة تقويم الاداء الوظيفي ، مرجع سابق ، المادة ٧/٣٦ .

(٣) القرآن الكريم ، سورة النحل ، الاية ٩٠ .



٤ - الاهتمام بالتخطيط الفرعى - على مستوى ادارات المعاهد الصحية الثانوية للبنين - والاشراك الفعلى لاعضاء هيئة التدريس لاسيما أصحاب الخبرات فى ذلك.

٥ - اشراك أعضاء هيئة التدريس فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين فعليا فى اتخاذ القرارات - خصوصا المتعلقة بهم - وكذلك فى اعداد الجدول الدراسى ، وكلا ذلك تطبيق اسلامى كريم لمبدأ الشورى ، قال تعالى :  
" والذين استجابوا لربهم واقاموا الصلوة وأمرهم شورى بينهم وما رزقناهم ينفقون " (١) .

٦ - على المسؤولين فى مختلف مواقعهم تفهم العقبات المهنية التى تواجه أعضاء هيئة التدريس فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين ، ومشاركتهم فى الوقوف على أفضل الحلول للقضاء عليها ،  
قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته.." (٢)  
متفق عليه .

٧ - تحديد مسميات المواد الدراسية التخصصية فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين التى يمكن لعضو هيئة التدريس القيام بتدريسها بحسب مؤهله العلمى ، ضمانا لعدم تكليف عضو هيئة التدريس بمواد بعيدة عن تخصصه .

---

(١) القرآن الكريم ، سورة الشورى ، الاية ٣٨ .

(٢) الامام أبى زكريا يحيى بن شرف النووى الدمشقى ، رياض الصالحين ، تحقيق عبدالعزيز رباح وأحمد يوسف الدقاق ، مراجعة الشيخ شعيب الأرنؤوط ، الطبعة الرابعة ( دمشق : دار المأمون للتراث ، ١٤٠١هـ - ١٩٨١م ) ، ص ١٤٥ .

٨ - تحديد مسؤوليات وواجبات مدير المعهد الصحى الثانوى ومساعديه ومديرى الوحدات الادارية وذلك تلافيا للازدواجية فى توجيه التعليمات لاعضاء هيئة التدريس فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين .

٩ - تحديد احتياجات المعاهد الصحية الثانوية للبنين من الوسائل التعليمية اللازمة لفروع التخصصات المختلفة بما يتناسب مع التقنية الحديثة فى مجال الخدمات الصحية ، وكذلك مستلزمات اعدادها داخل هذه المؤسسات التربوية ، والعمل على توفير كل ذلك .

١٠ - البدء فى تنفيذ دورات تأهيلية تربوية لأعضاء هيئة التدريس فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين غير الحاصلين على المؤهل التربوى ، خصوصا وأن الدراسة الراهنة وقفت على معاناتهم من بعض المشكلات الادارية الهامة بصورة أكبر من أعضاء هيئة التدريس التربويين . علما بأن نسبة أعضاء هيئة التدريس غير التربويين فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالملكة العربية السعودية تبلغ (٦٤٪) (١) .

وأخيرا لقد صادف الباحث أثناء قيامه بالدراسة الحالية بعض المصاعب، وبالتحديد فى قلة المعلومات المنشورة عن المعاهد الصحية الثانوية للبنين ، لذا يوصى الباحث الجهات المسؤولة فى كافة المؤسسات التربوية التدريبية بالملكة العربية السعودية بمحاولة اصدار تقرير ( ولو سنوى ) عن معاهدها ومراكزها التدريبية مزودا بأحدث الاحصائيات كدعوة مفتوحة لاجراء المزيد من الدراسات العلمية .

---

(١) راجع الجزء الخاص بتصنيف مجتمع الدراسة ، الجدول رقم (١٣) .

ثانيا : المقترحات

////////////////////

١ - في الحقيقة فقد ظهر للباحث أن (٨٠%) من المشكلات الادارية الخمس الاول الهامة ( في الدراسة الحالية ) مدرجة ضمن التقويم الادارى ، علما أن الدراسة الراهنة اقتصرت على وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس ، لذا يقترح الباحث اجراء دراسة علمية للوقوف على فعالية التقويم الادارى فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية .

٢ - من المشكلات الادارية الهامة التى كشفت عنها الدراسة الحالية معاناة أعضاء هيئة التدريس من ندرة تفهم ادارة المعهد الصحى الثانوى للبنين العقوبات المهنية التى تواجههم ، لذا يقترح الباحث اجراء دراسة علمية للتعرف على المشكلات - المتصلة بالمهنة - التى تواجه أعضاء هيئة التدريس فى المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية .

٣ - تطرقت الدراسة الحالية فى الجانب النظرى الى المعاهد الصحية الثانوية للبنين والبنات بالمملكة العربية السعودية ، ( وفى حدود اطلاع الباحث ) فان كل ما كتب عنها لا يعدو أن يكون تقارير تضعها الادارة العامة للمعاهد الصحية نفسها ، لذا يقترح الباحث اجراء دراسة علمية تقويمية لهذه المؤسسات التربوية الصحية لاسيما الاجابة على التساؤلات التالية :

- أ - مدى ملائمة تخصصاتها لاحتياجات العمالة فى المملكة العربية السعودية .
- ب - مدى ضمان عمل خريجها فى التخصص الذى أعدو له .
- ج - الكفاءة النوعية لخريجها .
- د - الرضا المهني لخريجها .

# قائمة الملاحق

ملحق رقم « ١ » : الإستبانة .

~ ~ « ٢ » : قائمة بأسماء محكمي الاء ستبانة .

~ ~ « ٣ » : قائمة بأسماء محكمي فعائيات الاء ستبانة بحسب

وظائف الاءدارة .

~ ~ « ٤ » : خطاب رئيس قسم الاءدارة التربوية والتخطيط .

~ ~ « ٥ » : تعميم مديرعام الاءدارة العامة للمعاهد الصحية .

~ ~ « ٦ » : خطاب مديرعام الاءدارة العامة للمعاهد الصحية .

~ ~ « ٧ » : نموذج تقويم الاءداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية

( أ ) ، ( ب )

~ ~ « ٨ » : شكل توضيحي يتناول كيفية تدرج المشكلات

في الاءهمية بحسب المتوسطات الحسابية .

~ ~ « ٩ » : أرقام فقرات الإستبانة والتكرارات المشاهدة

[ نقاطها - نسبتها المئوية ]

والقيمة والمتوسط الحسابي والاءخلاف المعياري

# ملحق رق ١ ع

الإستبانة .

١٢٨  
جامعة أم القرى  
كلية التربية  
الدراسات العليا  
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

# استبانة حول المشكلات الإدارية التي تواجه هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية

اعداد  
عبد الله أحمد هادي

إشراف  
الدكتور محمد عايد الدوسري

مكة المكرمة  
١٤٠٨ هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

---

أخي عضو هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد

هذه الاستبانة المرفقة تتعلق بدراسة عن المشكلات الادارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية ونتائج هذه الدراسة سوف تساعد للوقوف على أهم المشكلات الادارية التي تواجهك وبالتالي تؤدي الى اقتراح الحلول المناسبة .

والباحث حريص للحصول على اجاباتكم لان خبراتكم في مجال المعاهد الصحية الثانوية للبنين سوف تشارك في حل الكثير من المشكلات في هذا المجال التربوي .

وحتى تصبح هذه الدراسة ذات جدوى ، أرجو منكم التكرم بمراعاة التالي:

(١) تجدون أمام كل عبارة من عبارات الاستبانة خمسة اختيارات هي :

( دائما - غالبا - احيانا - نادرا - ابدا ) ،

فضلا أجب بدائما ... اذا كانت العبارة تحدث في معهدكم بنسبة ٧٦٪ فأكثر .

غالبا ... اذا كانت العبارة تحدث في معهدكم بنسبة تتراوح من

٥١٪ الى ٧٥٪ .

أحيانا ... اذا كانت العبارة تحدث في معهدكم بنسبة تتراوح من

٢٦٪ الى ٥٠٪ .

نادرا ... اذا كانت العبارة تحدث في معهدكم بنسبة تتراوح من

١٪ الى ٢٥٪ .

أبدا ... اذا كانت العبارة لا تحدث على الاطلاق في معهدكم .

(٢) عدم ذكر اسمك لكي تتوفر لك الطمأنينة والاجابة بحرية .

(٣) محاولة توخي الدقة والصراحة في اجابتك .

والباحث سوف يكون ممتنا اذا تم تعبئة هذه الاستبانة كاملة ، اذ أن تعبئتك لهذه الاستبانة تعتبر ذات أهمية قصوى لآكمال بقية أجزاء الدراسة .

والباحث يرحب بأية تعليقات أو وجهات نظر تود اضافتها أو الادلاء بها حول المشكلات الادارية التي تواجهك ، ويؤكد لكم أن جميع المعلومات ستستخدم في حدود هذه الدراسة فقط ولغرض البحث العلمى .

وفى الختام ، لا يسعنى الا أن أتقدم بالشكر والتقدير على ما تقدمونى من جهد بناء فى سبيل الوصول الى الاهداف المنشودة ، كما ويسرنى تزويدكم بنتائج هذه الدراسة فور الانتهاء منها اذا رغبتى فى ذلك .

وشكرا لكم على حسن تعاونكم ، ، ،

الباحث /

عبدالله أحمد هادى .



أخي عضو هيئة التدريس :

هذه المعلومات متممة للدراسة ، لذا آمل منكم تعبئة الفراغات أو وضع علامة ( ✓ ) أمام العبارة التي تنطبق على وضعكم .

|                               |                                                                                                                                                             |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مقر العمل                     | المعهد الصحي الثانوي للبنين ب                                                                                                                               |
| الجنسية                       | ( ) سعودي . ( ) غير سعودي .                                                                                                                                 |
| العمر                         | ( ) أقل من ٢٥ سنة . ( ) من ٢٥ الي أقل من ٣٥ سنة .<br>( ) من ٣٥ الي أقل من ٤٥ سنة . ( ) ٤٥ سنة فأكثر .                                                       |
| المؤهل العلمي                 | ( ) الثانوية " أو ما يعادلها " فأقل .<br>( ) درجة الماجستير .<br>( ) الشهادة الجامعية .<br>( ) درجة الدكتوراة .<br>( ) غير ما ذكر بعاليه - آمل توضيحه ..... |
| نوعية التأهيل                 | ( ) تربوى . ( ) غير تربوى .                                                                                                                                 |
| عدد سنوات الخدمة في التدريس . | ( ) أقل من ٥ سنوات . ( ) من ٥ الي أقل من ١٠ سنوات .<br>( ) من ١٠ الي أقل من ١٥ سنة . ( ) ١٥ سنة فأكثر .                                                     |

أخي عضو هيئة التدريس :

ضع من فضلك علامة ( ✓ ) أمام الاختيار الذي يتفق مع وجهة نظرك .

| م | العبارة                                                                                                                                          | دائم | غالب | قليل | لا |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|----|
| ١ | هناك تخطيط للأعمال التي سيتم انجازها بالمعهد خلال العام الدراسي .                                                                                |      |      |      |    |
| ٢ | يشارك أصحاب الخبرات من أعضاء هيئة التدريس إدارة المعهد في الإعداد للمشاريع الدراسية المستقبلية .                                                 |      |      |      |    |
| ٣ | مع بداية العام الدراسي تتوفر لدى عضو هيئة التدريس المعرفة بمفردات المادة الدراسية التي سيقوم بتدريسها .                                          |      |      |      |    |
| ٤ | تتوفر لدى عضو هيئة التدريس المعلومات الكافية لأداء عمله على أكمل وجه مثل ( قوائم امتحانات الدارسين ، المراجع العلمية في مكتبة المعهد ... الخ ) . |      |      |      |    |
| ٥ | يوفر المعهد لعضو هيئة التدريس الوسائل التعليمية المعينة لتدريس المواد المقررة .                                                                  |      |      |      |    |
| ٦ | تساعد الوحدات المتخصصة في المعهد مثل : ( الشؤون الإدارية - الشؤون التعليمية - شؤون الطلبة ... الخ ) عضو هيئة التدريس على انجاز عمله .            |      |      |      |    |
| ٧ | تقوم وحدة الشؤون الإدارية في المعهد بإطلاع عضو هيئة التدريس على اللوائح والأنظمة والقرارات والنشرات التي تخصه .                                  |      |      |      |    |
| ٨ | تتسم الإجراءات الإدارية المتعلقة بمعاملات عضو هيئة التدريس بالمرونة الكافية .                                                                    |      |      |      |    |

| م  | العمليات                                                                       | دائم | غالب | أجانب | ندرا | أدرا |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|------|------|
| ٩  | يتم اعداد الجدول الدراسي بالتنسيق مع أعضاء هيئة التدريس بالمعهد قدر المستطاع . |      |      |       |      |      |
| ١٠ | يتم توزيع الانصبه من الحصص الدراسية توزيعاً عادلاً بين أعضاء هيئة التدريس .    |      |      |       |      |      |
| ١١ | يتم تكليف عضو هيئة التدريس بتدريس مواد بعيدة عن تخصصه .                        |      |      |       |      |      |
| ١٢ | يواجه عضو هيئة التدريس تعدداً في موجهة التعليمات داخل المعهد .                 |      |      |       |      |      |
| ١٣ | يعاني عضو هيئة التدريس من التشدد في تطبيق العقوبات الادارية .                  |      |      |       |      |      |
| ١٤ | يحصل عضو هيئة التدريس على الدعم المستمر لتطوير نموه المهني .                   |      |      |       |      |      |
| ١٥ | يلقي عضو هيئة التدريس التشجيع المناسب لاداعه وابتكاره .                        |      |      |       |      |      |
| ١٦ | يتم توجيه عضو هيئة التدريس اداريا في الوقت الملائم .                           |      |      |       |      |      |
| ١٧ | يتم توجيه عضو هيئة التدريس اداريا بالاسلوب المناسب .                           |      |      |       |      |      |
| ١٨ | يوفر المعهد لعضو هيئة التدريس فرصة حضور الندوات والمناقشات العلمية .           |      |      |       |      |      |

| م  | العمليات                                                                   | دائم | غالب | أحياناً | نادر | أبداً |
|----|----------------------------------------------------------------------------|------|------|---------|------|-------|
| ١٩ | تتفهم إدارة المعهد العقوبات الادارية التي تواجهه<br>عضو هيئة التدريس .     |      |      |         |      |       |
| ٢٠ | تتفهم إدارة المعهد العقوبات المهنية التي تواجهه<br>عضو هيئة التدريس .      |      |      |         |      |       |
| ٢١ | يتم تقويم أداء عضو هيئة التدريس وفق أسس<br>ثابتة .                         |      |      |         |      |       |
| ٢٢ | يتم تقويم أداء عضو هيئة التدريس وفق أسس<br>موضوعية عادلة .                 |      |      |         |      |       |
| ٢٣ | يعلم عضو هيئة التدريس الاسس التي يتم على<br>ضئها تقويم ادائه .             |      |      |         |      |       |
| ٢٤ | يطلع عضو هيئة التدريس على تقرير الاداء<br>الوظيفي الذي تعدده الادارة عنه . |      |      |         |      |       |
| ٢٥ | يواجه عضو هيئة التدريس شكلات ادارية تعيق<br>أدائه للعمل على أكمل وجه .     |      |      |         |      |       |
| ٢٦ | يشارك أعضاء هيئة التدريس ادارة المعهد في<br>اتخاذ القرارات المتعلقة بهم .  |      |      |         |      |       |

# ملحق رق ٢ هـ

قائمة بأسماء محكي الإِسْتِبَانَة

قائمة بأسماء محكمى الاستبانة

=====

|                                        |                                 |
|----------------------------------------|---------------------------------|
| ١ - د. ابراهيم عبدالله الماحي          | كلية التربية - جامعة ام القرى . |
| ٢ - د. زهير أحمد الكاظمي               | " " - " " " "                   |
| ٣ - د. سعد عبدالله الزهراني            | " " - " " " "                   |
| ٤ - د. سلطان سعيد مقصود                | " " - " " " "                   |
| ٥ - د. عبدالحكيم موسى مبارك            | " " - " " " "                   |
| ٦ - د. عبدالرحمن عبدالله يمانى         | " " - " " " "                   |
| ٧ - د. عبدالرحيم حسين الجفري           | " " - " " " "                   |
| ٨ - د. عبدالله محمد الحميدى            | " " - " " " "                   |
| ٩ - د. عبدالمحسن محمد هلال             | " " - " " " "                   |
| ١٠ - د. على محمود شعيب                 | " " - " " " "                   |
| ١١ - د. فتحي مصطفى الزيات              | " " - " " " "                   |
| ١٢ - د. محمد الأمين مصطفى الخطيب       | " " - " " " "                   |
| ١٣ - د. محمد حمزة أمير خان             | " " - " " " "                   |
| ١٤ - د. محمد خير العرقسوسى             | " " - " " " "                   |
| ١٥ - د. ميسره كايد طاهر                | " " - " " " "                   |
| ١٦ - د. نجم الدين عبدالغفور الانديجاني | " " - " " " "                   |
| ١٧ - د. هاشم بكر حريرى                 | " " - " " " "                   |

# ملحق

رق ٣ ٤

قائمة بأسماء محكي فعاليات الإستبانة بحسب  
وظائف الإدارة.

قائمة بأسماء محكمى فعاليات الاستبانة بحسب وظائف الادارة

=====

|                                                      |                             |
|------------------------------------------------------|-----------------------------|
| قسم الادارة التربوية - كلية التربية - جامعة أم القرى | ١ - د. حمزة عبدالله عقيل    |
| " " " " - " " - " " " "                              | ٢ - د. سعد عبدالله الزهرانى |
| " " " " - " " - " " " "                              | ٣ - د. عبدالله محمد الحميدى |
| " " " " - " " - " " " "                              | ٤ - د. مسعود خضر القرشى     |
| " " " " - " " - " " " "                              | ٥ - د. هاشم بكر حريرى       |



# ملحق

## رق ٤ هـ

خطاب رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط .



REF.

DATE

الرقم ١٤٦ / دت

التاريخ ١٤٠٨ / ١٠ / ١٤٠٨ هـ

الموافق

المشروعات

سعادة مديرعام الادارة العامة للمعاهد الصحية الثانوية  
وزارة الصحة - الرياض  
المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد..

نفيدكم أن الطالب / عبدالله أحمد هادي أحد طلاب الدراسات العليا  
بقسم الإدارة التربوية والتخطيط ، يقوم في الوقت الراهن بدراسة  
عن المشكلات الادارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في المعاهد  
الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية وذلك كمتطلب  
تكميلي لدرجة الماجستير .

لذا نأمل من سعادتكم التكرم نحو تسهيل مهمته عند تطبيق أداة بحثه  
وامدادته بالمعلومات والبيانات اللازمة المتعلقة ببحثه .

شاكرين لكم كريم تعاونكم لخدمة العلم وطلابه .

والله يرعاكم ،،،

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د. حمزة بن عبدالله عجيل

# ملحق رقم ٥ هـ

تعميم مديري عام الإدارة العامة للمعاهد الصحية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المملكة العربية السعودية  
وزارة الصحة

الرقم

التاريخ

المشغولات

تعميم

سعادة مدير المعهد الصحى الثانوى للبنين / الرياض/المجمعة /جدة /الطائف/ مكة المكرمة /  
المدينة المنورة / الباحة / أبها/ جيزان/ وادي  
الدواسر/ الدمام /الجوف/ بريدة /البكيرية .المحترم  
تبوك / نجران / الهفوف

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اشارة لخطاب سعادة رئيس قسم الادارة التربوية والتخطيط بجامعة ام القرى رقم  
١٤٦/د ت وتاريخ ١٤٠٨/٥/٣٠ هـ حول طلب تسهيل مهمة الباحث / عبدالله احمد هادي  
الذي يقوم بدارة حول المشكلات الادارية التى تواجه اعضاء هيئة التدريس فى  
المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة العربية السعودية .  
لذا نأمل التعاون معه وذلك بتعبئة الاستبانة المرفقة من قبل اعضاء هيئة  
التدريس المتفرغين للعمل بمعهدكم وارسال النسخ بعد تعبئتها للباحث فى المعهد  
الصحى الثانوى للبنين بمكة المكرمة .

مع أطيب تحياتى ،،، ،،، ،،،

مدير عام الادارة العامة

للمعاهد الصحية

د. سعيد عبدالله الزهرانى

صورة للشئون التعليمية / للتوجيه والتطوير  
صورة للخدمات المساندة / للفرع النسوي / للصادر

# ملحق

## رق ٦ هـ

خطاب مدير عام الإدارة العامة للمعاهد الصحية .

المملكة العربية السعودية  
وزارة الصحة

الرقم ٢٩٤٤٢٩  
التاريخ ١٢/٥/١٤٣٠  
المشغولات

المحترم

المكرم الباحث / عبدالله احمد هادي  
المعهد الصحي الثانوي للبنين بالعاصمة المقدسة  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تجدون برفقه المعلومات الخاصة بالمعاهد الصحية الثانوية بالمملكة  
العربية السعودية والمتعلقة بالدراسة التي تجريها بعنوان " المشكلات الادارية  
التي تواجه اعضاء هيئة التدريس في المعاهد الصحية الثانوية للبنين بالمملكة  
العربية السعودية " .

نأمل استفادتكم منها في حقل الدراسة التربوي .  
مع اطيب تحياتي .

مدير عام الادارة العامة  
للمعاهد الصحية

د. سعيد عبدالله الزهراني

# ملحق

رقعة ٧ م

نموذج

تقويم الأداء الوظيفي لمشاغلي الوظائف التعليمية .

( أ ) و ( ب )

## **نموذج**

**تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية (أ)، (ب)**



بسم الله الرحمن الرحيم

## نموذج

### تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية (أ). (ب)

تعريف الوظائف التعليمية:

تشمل هذه المجموعة الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال الاشراف والتخطيط والمتابعة والتنفيذ في مجال التعليم والتدريب ويدخل في ذلك التعليم العام بمختلف مراحله والتدريب والادارة التعليمية وتطوير المناهج التعليمية والتوجيه التربوي.

أولاً:

| الجهة | الادارة | الشعبة |
|-------|---------|--------|
|       |         |        |

| القسم | الوحدة | المنطقة | المدينة أو القرية |
|-------|--------|---------|-------------------|
|       |        |         |                   |

| الاسم رباعيا | مسمى الوظيفة | مرتبها | رقمها | تاريخ اشغالها |
|--------------|--------------|--------|-------|---------------|
|              |              |        |       |               |

| المؤهل العلمي | موضوع آخر دورة تدريبية اكملت بنجاح | آخر تقرير اداء |         |
|---------------|------------------------------------|----------------|---------|
|               |                                    | التاريخ        | التقدير |
|               |                                    |                |         |

الفئة أ: تشمل مدراء المدارس والمعاهد والمراكز التعليمية والتدريبية ووكلائهم والموجهين التربويين (ذكور وإناث)  
الفئة ب: تشمل كافة المدرسين والمدرسات على كافة المستويات والمدرسين

| ثانياً:                                                         |   | التقدير |          |     |      |          |   | العنصر                                        |
|-----------------------------------------------------------------|---|---------|----------|-----|------|----------|---|-----------------------------------------------|
| ضع هنا رقماً واحداً من (٦-١) الذي يمثل تقويمك للموظف أو للموظفة |   | ممتاز   | جيد جداً | جيد | مرضي | غير مرضي |   |                                               |
| ب                                                               | أ | ٦       | ٥        | ٤   | ٣    | ٢        | ١ |                                               |
|                                                                 |   |         |          |     |      |          |   | ١ المهارة في - التخطيط                        |
|                                                                 |   |         |          |     |      |          |   | ١ - اتخاذ القرار                              |
|                                                                 |   |         |          |     |      |          |   | ٢ - الاشراف                                   |
|                                                                 |   |         |          |     |      |          |   | أ ب تنفيذ البرامج التربوية والتعليمية         |
|                                                                 |   |         |          |     |      |          |   | أ ب التفهم لأهداف العملية التربوية والتعليمية |
|                                                                 |   |         |          |     |      |          |   | أ ب القدرة على تطوير أساليب العمل             |
|                                                                 |   |         |          |     |      |          |   | أ ب امكانية تحمل مسؤوليات أعلى                |
|                                                                 |   |         |          |     |      |          |   | أ ب المحافظة على أوقات الدوام                 |
|                                                                 |   |         |          |     |      |          |   | ب المعرفة بالمادة العلمية                     |
|                                                                 |   |         |          |     |      |          |   | ب التحضير لموضوعات الدروس                     |
|                                                                 |   |         |          |     |      |          |   | ب تطبيق أصول التربية وطرق التدريس             |
|                                                                 |   |         |          |     |      |          |   | المجموع                                       |

الأداء الوظيفي

ثالثاً:

|  |  |  |  |  |  |  |  |                               |
|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------------------------|
|  |  |  |  |  |  |  |  | أ حسن التصرف                  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | أ ب تقبل التوجيه              |
|  |  |  |  |  |  |  |  | أ ب تقبل أساليب العمل الحديثة |
|  |  |  |  |  |  |  |  | أ ب السلوك العام (كفدوه)      |
|  |  |  |  |  |  |  |  | أ ب الاهتمام بالمنظور         |
|  |  |  |  |  |  |  |  | أ ب المهارة في تقويم الطلاب   |
|  |  |  |  |  |  |  |  | المجموع                       |

الصفات الشخصية

رابعاً:

|  |  |  |  |  |  |  |  |                 |
|--|--|--|--|--|--|--|--|-----------------|
|  |  |  |  |  |  |  |  | أ ب ١ - الرؤساء |
|  |  |  |  |  |  |  |  | أ ب ٢ - الزملاء |
|  |  |  |  |  |  |  |  | ب ٣ - الطلاب    |
|  |  |  |  |  |  |  |  | المجموع         |

العلاقات مع

ملاحظة:

- (١) إذا كان أحد العناصر أعلاه لا ينطبق على الموظف (الموظفة) فلا يترك مكان العنصر خالياً بل يتم وضع درجة مناسبة له يتم التوصل إليها عن طريق متوسط درجات الحقل الذي يتضمن ذلك العنصر (سواء كان ذلك في الاداء الوظيفي أو الصفات الشخصية أو العلاقات الفردية).
- (٢) \* يتطلب الحصول على تقدير (ممتاز) أن يحصل الموظف (الموظفة) على (٦) نقاط في جميع العناصر، إضافة إلى موطن واحد من مواطن القوة على الأقل.

اسم معد التقرير ..... وظيفته ..... توقيعه ..... التاريخ / /

خامساً: ملاحظات عامة (كل صفة من مواطن القوة = 3+ أو مواطن الضعف = 3-)

أذكر مواطن قوة ومواطن ضعف رئيسية تدعم تقديراتك السابقة (إن وجدت)

|                                        |                                                                                                                          |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المجموع الكلي<br>لمواطن القوة<br>9 + = | مواطن القوة: (الصفات الايجابية الأخرى التي يتميز بها الموظف (الموظفة)<br>ولم تشمل عليها العناصر السابقة).                |
| الدرجة التي<br>حصل عليها               | 1 - .....                                                                                                                |
|                                        | 2 - .....                                                                                                                |
|                                        | 3 - .....                                                                                                                |
| المجموع الكلي<br>لمواطن الضعف<br>9 - = | مواطن الضعف: (الصفات السلبية التي يتصف بها الموظف (الموظفة) وتؤثر<br>على عمله دون أن يكون في ذلك تكرار للعناصر السابقة). |
| الدرجة التي<br>حصل عليها               | 1 - .....                                                                                                                |
|                                        | 2 - .....                                                                                                                |
|                                        | 3 - .....                                                                                                                |

التقدير  
النهائي

من - الى

|             |          |                          |
|-------------|----------|--------------------------|
| ١٠٥ - ٩٩    | ممتاز    | <input type="checkbox"/> |
| ٩٨ - ٨٠ (٥) | جيد جدا  | <input type="checkbox"/> |
| ٧٩ - ٦٤ (٤) | جيد جدا  | <input type="checkbox"/> |
| ٦٣ - ٤٨     | جيد      | <input type="checkbox"/> |
| ٤٧ - ٣٢     | مرضي     | <input type="checkbox"/> |
| أقل من ٣٢   | غير مرضي | <input type="checkbox"/> |

سادساً: التقدير الكلي للدرجات

|                              |  |
|------------------------------|--|
| مجموع درجات الأداء الوظيفي   |  |
| مجموع درجات الصفات الشخصية   |  |
| مجموع درجات العلاقات الفردية |  |
| مجموع درجات الملاحظات العامة |  |
| المجموع الكلي                |  |

مقدار التحسن الذي طرأ منذ آخر تقرير

ضعيف ☐

متوسط ☐

جيد ☐

التوصيات العامة لتطوير قدرات الموظف (الموظفة) (إن وجدت)

---



---



---

ملاحظات معتمد التقرير

اسم معتمد التقرير ..... وظيفته ..... توقيع ..... التاريخ / /

## إرشادات

- ١ - يعد الرئيس المباشر التقرير عن طريق التأشير بعلامة (✓) في المربع المناسب وفقاً لتقديره.
- ٢ - يتم وضع الدرجة التي حصل عليها الموظف (الموظفة) في الحقل المعد لذلك تحت عنوان (ضع هنا رقماً واحداً من (١-٦) الذي يمثل تقويمك للموظف (للموظفة)). حسب نوع الفئة المعد عنها التقرير (أ) أو (ب).
- ٣ - في خانة الملاحظات العامة يحدد الرئيس المباشر مواطن القوة ومواطن الضعف حسب رأيه (إذا وجدت).
- ٤ - التقدير الكلي للدرجات تسجل به مجموع درجات العناصر الأربعة السابقة أمام كل منهم ثم تجمع للحصول على المجموع الكلي للدرجات.
- ٥ - بعد اعتماد التقرير من قبل الرئيس الأعلى يتم إطلاع الموظف (الموظفة) عليه.
- ٦ - نظراً لارتباط تقارير الأداء بالعلوة السنوية وشغل الوظائف القيادية كما نصت عليهما المادة الخامسة (الفقرة ب) والمادة السادسة (الفقرة الثانية من الفقرة ب) من اللائحة التعليمية. فإنه في حالة اختلاف وجهات النظر بين تقييم مدير التوجيه التربوي وتقييم موجه الإدارة المدرسية أو مدير المدرسة أو الموجه التربوي يرفع الأمر إلى مدير التعليم مدعماً بمبررات كافية لكل من وجهتي النظر ويعتبر قرار مدير التعليم نهائياً.

## مصادر تقويم الأداء الوظيفي:

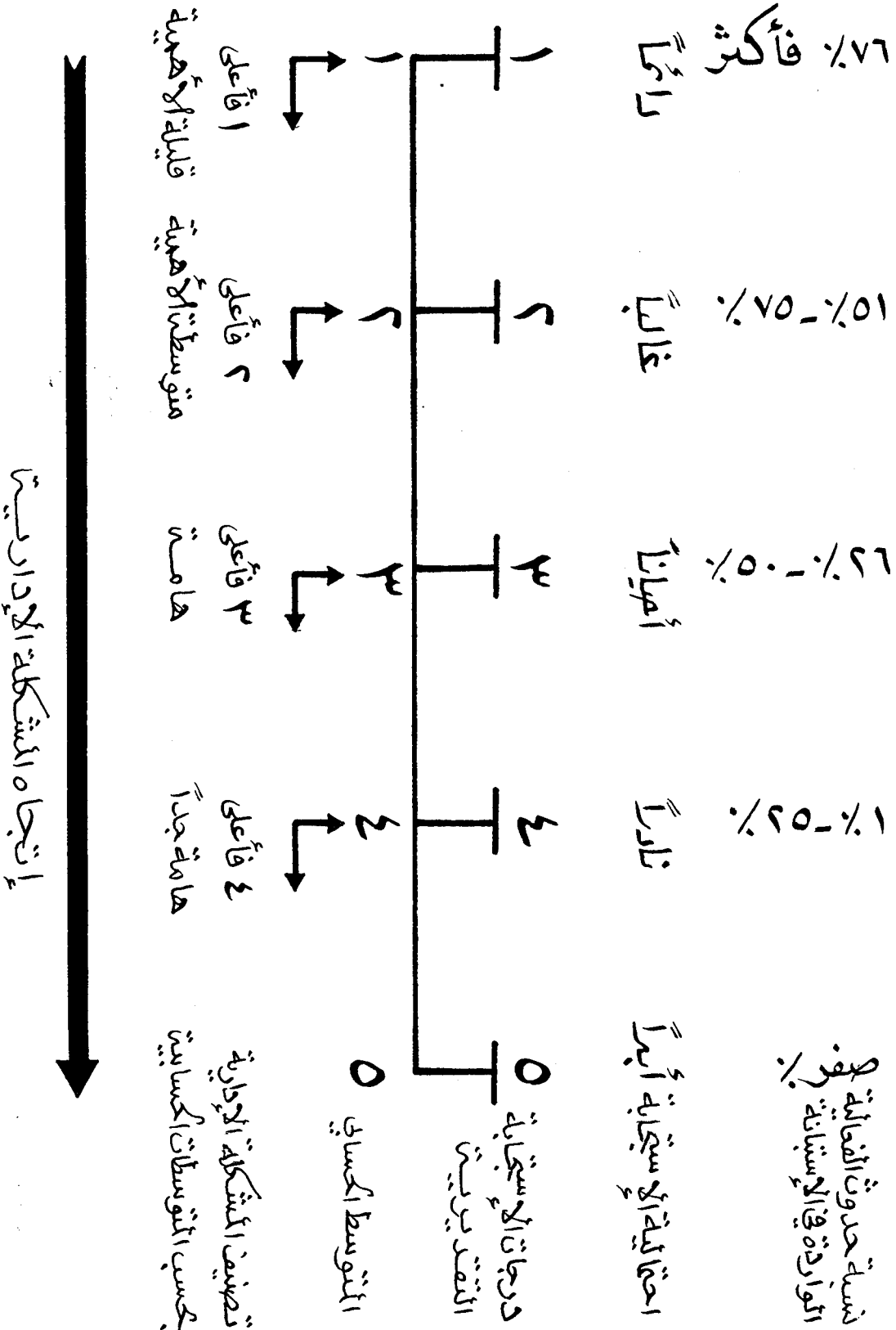
- ١ - ملف الموظف (الموظفة)
- ٢ - سجل تدوين ملاحظات الرئيس المباشر.
- ٣ - تقرير الانجاز الشهري للموظف (الموظفة).
- ٤ - دفتر الدوام.
- ٥ - أي مصادر أخرى تساعد في دقة التقييم.

# ملحق

رق ٨ هـ

شكل توضيحي يثاؤل كيفية تدرج المشكلات في الأهمية  
بحسب المتوسطات الحسابية .

شكل توضيحي يشار إلى تدرج المشكلات الإدارية في الأهمية بحسب المتوسطات الحسابية .



# ملحق

رقم ٩ هـ

أرقام فقرات الاستبانة والتكرارات المشاهدة  
« نقاطها - نسبتها المئوية »  
والقيمة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري .

أرقام فقرات الاستبانة والتكرارات المشاهدة ( نقاطها - نسبتها المئوية) والقيمة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري .

| الفقرة | دائم  |      |             | غال   |      |             | أحيان |      |             | نادرا |      |             | أبدا  |      |             | القيمة<br>المتوسطة | الانحراف<br>المعياري | الترتيب |
|--------|-------|------|-------------|-------|------|-------------|-------|------|-------------|-------|------|-------------|-------|------|-------------|--------------------|----------------------|---------|
|        | تكرار | نقاط | النسبة<br>% | تكرار | نقاط | النسبة<br>% | تكرار | نقاط | النسبة<br>% | تكرار | نقاط | النسبة<br>% | تكرار | نقاط | النسبة<br>% |                    |                      |         |
| ١      | ٧٦    | ٧٦   | ٣٠.٤        | ٥٢    | ١٠.٤ | ٤٠.٨        | ٤     | ١٢   | ١.٦         | ٢٥    | ١٠٠  | ١٠          | ٩٣    | ٤٦٥  | ٣٧.٢        | ٧٥٧                | ٣.٠٣                 | ١٧٣٩    |
| ٢      | ٢٧    | ٢٧   | ١٠.٨        | ١٦    | ٣.٢  | ٦.٤         | ٤٣    | ١٢٩  | ١٧.٢        | ٥٣    | ٢١٢  | ٢١.٢        | ١١١   | ٥٥٥  | ٤٤.٤        | ٩٥٥                | ٣.٨٢                 | ٣٤٩٩    |
| ٣      | ٢٦    | ٢٦   | ١٠.٤        | ٢٣    | ٤.٦  | ٩.٢         | ١٧    | ٥١   | ٦.٨         | ٣٣    | ١٣٢  | ١٣.٢        | ١٥١   | ٧٥٥  | ٦٠.٤        | ١٠١٠               | ٤.٠٤                 | ٤٠٨     |
| ٤      | ٨٤    | ٨٤   | ٣٣.٦        | ٥٩    | ١١.٨ | ٢٣.٦        | ٨٧    | ٢٦١  | ٣٤.٨        | ٣     | ١٢   | ١.٢         | ١٧    | ٨٥   | ٦.٨         | ٥٦٠                | ٢.٢٤                 | ١١٣٦    |
| ٥      | ٤٣    | ٤٣   | ١٧.٢        | ٦٠    | ١٢.٠ | ٢٤          | ١٧    | ٥١   | ٦.٨         | ٦٩    | ٢١٦  | ٢١.٦        | ٥١    | ٢٥٥  | ٢٠.٤        | ٧٨٥                | ٣.١٤                 | ١٣٣١    |
| ٦      | ١٣٠   | ١٣٠  | ٥٢          | ٨١    | ١٦.٢ | ٣٢.٤        | ١٥    | ٤٥   | ٦           | ١٧    | ٦٨   | ٦.٨         | ٧     | ٣٥   | ٢.٨         | ٤٤٠                | ١.٧٦                 | ١٠٢٥    |
| ٧      | ١٤٧   | ١٤٧  | ٥٨.٨        | ٦٦    | ١٣.٢ | ٢٦.٤        | ٢٦    | ٧٨   | ١٠.٤        | ٧     | ٢٨   | ٢.٨         | ٤     | ٢٠   | ١.٦         | ٤٠٥                | ١.٦٢                 | ١٨٩٨    |
| ٨      | ١١٣   | ١١٣  | ٤٥.٢        | ٧٢    | ١٤.٤ | ٢٨.٨        | ٢٧    | ٨١   | ١٠.٨        | ٢٣    | ٩٢   | ٩.٢         | ١٥    | ٧٥   | ٦           | ٥٠٥                | ٢.٠٢                 | ١٢١٤    |
| ٩      | ٣٤    | ٣٤   | ١٣.٦        | ٢٢    | ٤.٤  | ٨.٨         | ١٩    | ٥٧   | ٣.٦         | ٣٨    | ١٢٣  | ١٢.٣        | ١٩    | ٩٥   | ٧.٢         | ٧٨٢                | ٣.١٣                 | ١٢٢٣    |
| ١٠     | ٥٢    | ٥٢   | ٢٠.٨        | ٤٨    | ٩.٦  | ١٩.٢        | ٣٧    | ١١١  | ١٤.٨        | ٦١    | ٢٤٢  | ٢٤.٢        | ٥٢    | ٢٦٠  | ٢٠.٨        | ٧٦٣                | ٣.٠٥                 | ١٥٣١    |
| ١١     | ٤١    | ٤١   | ١٦.٤        | ٢٦    | ٥.٢  | ١٠.٤        | ٢٣    | ٦٩   | ٩.٢         | ٣٨    | ١٥٢  | ١٥.٢        | ١١٢   | ٦٥٠  | ٤٤.٨        | ٣٩٨                | ٣.٥٨                 | ١٥٥٦    |
| ١٢     | ١٠٣   | ١٠٣  | ٤١.٦        | ٣     | ٠.٦  | ١.٢         | ٧     | ٢١   | ٢.٨         | ١٥    | ٦٠   | ٦.٠         | ١٢١   | ٦٠٥  | ٤٧.٤        | ٦٩٧                | ٣.١٨                 | ٩١١     |
| ١٣     | ١٠١   | ١٠١  | ٣٠.٤        | ٨٥    | ١٦.٦ | ٢٣.٢        | ٤٣    | ١٢٩  | ١٧.٢        | ١١    | ٣٤   | ٣.٤         | ٣٧    | ١٨٥  | ١٤.٨        | ٥٧٥                | ٢.٣٠                 | ١٣١٥    |
| ١٤     | ٤٠    | ٤٠   | ١٦          | ١٠.٣  | ٢٠.٦ | ١٤.٤        | ١٧    | ٥١   | ٦.٨         | ٤٦    | ١٨٢  | ١٨.٢        | ٣٤    | ٢٢٠  | ١٧.٦        | ٧٠١                | ٢.٨٠                 | ١٧٨٢    |
| ١٥     | ٩٨    | ٩٨   | ٣٩.٢        | ٧١    | ١٤.٢ | ٢٨.٨        | ٣١    | ٩٣   | ١٢.٢        | ١٠    | ٤٠   | ٤.٠         | ٤٠    | ٢٠٠  | ١٦          | ٥٧٣                | ٢.٢٩                 | ١٤٢٨    |
| ١٦     | ٥٧    | ٥٧   | ٢٢.٨        | ١٠.٧  | ٢١.٤ | ٢٤.٨        | ٢٦    | ٧٨   | ١٠.٢        | ٢١    | ٣٨   | ٣.٨         | ٣٩    | ١٥١  | ١٥.١        | ٦٢٨                | ٢.٥١                 | ١٣٤٨    |
| ١٧     | ٣٣    | ٣٣   | ١٢.٢        | ١١٣   | ٢٢.٦ | ٢٥.٢        | ٢٩    | ٨٧   | ١١.٦        | ٤٣    | ١٧٢  | ١٧.٢        | ٣٢    | ١٦٠  | ١٢.٨        | ٧٨٦                | ٢.٧١                 | ١٢٦٠    |
| ١٨     | ٨٧    | ٨٧   | ٣٤.٨        | ١٥    | ٣.٠  | ٢٠.٤        | ٣٨    | ١٢٢  | ١٦.٢        | ٣٣    | ١٢١  | ١٢.١        | ٥     | ٢٥   | ٢           | ٧٦٥                | ٢.٢٧                 | ١١٢٣    |
| ١٩     | ٥٤    | ٥٤   | ١٨          | ١٨    | ٣.٦  | ١٢.٢        | ١٠.٣  | ٣٠.٩ | ٤١.٢        | ٦٣    | ٢٥٢  | ٢٥.٢        | ٢١    | ١٠٥  | ١٠.٥        | ٧٤٧                | ٢.٩٩                 | ١١١٧    |
| ٢٠     | ١٧    | ١٧   | ٦.٨         | ٥٤    | ١٠.٨ | ٢١.٦        | ٦     | ١٨   | ٢.٤         | ٩٦    | ٣٨٢  | ٣٨.٢        | ٧٧    | ٣٨٥  | ٣٠.٨        | ٩١٢                | ٣.٦٥                 | ١٣٠٠    |
| ٢١     | ١٦    | ١٦   | ٦.٤         | ٢٢    | ٤.٤  | ٨.٨         | ٢٦    | ٨٠   | ١٠.٤        | ١٩    | ٣٦   | ٣.٦         | ٥٨    | ٤٢٥  | ٣٤          | ٩٥٧                | ٣.٨٣                 | ١٧١٢    |
| ٢٢     | ٤١    | ٤١   | ١٥.٦        | ١٣    | ٢.٦  | ٥.٢         | ٣٨    | ١١٤  | ١٥.٢        | ٩٧    | ٣٨٨  | ٣٨.٨        | ٨٨    | ٤٤٠  | ٣٥.٢        | ١٧٩                | ٢.٩٣                 | ١٠١١    |
| ٢٣     | ١١    | ١١   | ٤.٤         | ٤١    | ٨.٢  | ١٥.٦        | ٨     | ٢٤   | ٣.٢         | ٥٩    | ٢٣٦  | ٢٣.٦        | ١٥١   | ٧٩٠  | ٦٣.٦        | ١٠٨٩               | ٤.٣٦                 | ١٠٧٨    |
| ٢٤     | ٦     | ٦    | ٢.٤         | ٢     | ٠.٤  | ١.٠         | ٢٦    | ٧٨   | ١٠.٢        | ٢٢    | ٨٨   | ٨.٨         | ١٩٤   | ٩٧٠  | ٦٧.٦        | ١١٤٦               | ٤.٥٨                 | ١٨٨٩    |
| ٢٥     | ١٠١   | ١٠١  | ٣٠.٤        | ٩٦    | ١٨.٨ | ٣٧.٦        | ٢٩    | ٨٧   | ١١.٦        | ١٢    | ٤٨   | ٤.٨         | ٤١    | ٧٠   | ١٥          | ٣٩٤                | ١.٩٨                 | ١٠١٥    |
| ٢٦     | ٣١    | ٣١   | ١٢.٤        | ٢٨    | ٥.٦  | ١١.٢        | ١١    | ٣٣   | ٤.٤         | ٩٧    | ٣٥٦  | ٣٥.٦        | ٩١    | ٤٥٥  | ٣٦.٦        | ٩٣١                | ٣.٧٢                 | ١٣٨٠    |



# قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية  
////////////////

( أ ) ، الكتب :

١ - القرآن الكريم .

٢ - أبوسليمان ، عبدالوهاب ابراهيم .

كتابة البحث العلمي - صياغة جديدة .  
الطبعة الثالثة .

جدة : دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة ، ١٤٠٨ هـ - ١٩٨٧ م .

٣ - الأزهرى ، محي الدين .

الادارة من وجهة نظر المنظمة .

القاهرة : دار الفكر العربي للطبع والنشر ، ١٩٧٩ م .

٤ - اورفيك ، لندول .

عناصر الادارة .

ترجمة : علي حامد بكر .

القاهرة : مكتبة الثورة الادارية - دار الفكر العربي للطبع والنشر ، ١٩٦٠ م .

٥ - بامشوش ، سعيد محمد ، والسيد محمد خيرى ، ويحي محمد عبده مهني .

التقويم التربوي .

الطبعة الثانية .

الرياض : منشورات دار الفيصل الثقافية ، ١٤٠٥ هـ - ١٩٨٥ م .

- ٦ - بستان ، أحمد عبد الباقي ، وحسن جميل طه .  
مدخل الى الادارة التربوية .  
الطبعة الاولى .  
الكويت : دار القلم ، ١٤٠٣ هـ - ١٩٨٣ م .
- ٧ - جابر ، جابر عبد الحميد ، وأحمد خيرى كاظم .  
مناهج البحث فى التربية وعلم النفس .  
الطبعة الثانية .  
القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٧٨ م .
- ٨ - جريفت ، أ .  
نظرية الادارة .  
ترجمة : محمد منير مرسى ، ومحمد عزت عبدالموجود وسعد حماد .  
القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٧١ م .
- ٩ - الجلال ، عبدالعزيز عبدالله .  
تربية اليسر وتخلف التنمية : مدخل الى دراسة النظام التربوي فى أقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط .  
سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطنى للثقافة والفنون والاداب بالكويت .  
الكويت : عالم المعرفة ، ١٤٠٥ هـ - ١٩٨٥ م .
- ١٠ - حافظ ، محمد علي .  
التخطيط للتربية والتعليم .  
القاهرة : المؤسسة المصرية العامة للتأليف والانباء والنشر ، الدار المصرية  
للتأليف والترجمة ، ١٩٦٥ م .

١١ - حسان ، حسن محمد .

التعليم الاساسي بين النظرية والتطبيق .

مكة المكرمة : مكتبة الطالب الجامعي ، ١٤٠٦ هـ - ١٩٨٦ م .

١٢ - الحقييل ، سليمان عبدالرحمن .

الادارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية .

الطبعة الثانية .

الرياض : دار عالم الكتب للنشر والتوزيع ، ١٤٠٦ هـ .

١٣ - الدمشقي ، أبي زكريا يحيى بن شرف النووي .

رياض الصالحين .

تحقيق : عبدالعزيز رباح وأحمد يوسف الدقاق ، مراجعة شعيب الارنؤوط .

الطبعة الرابعة .

دمشق : دار المأمون للتراث ، ١٤٠١ هـ - ١٩٨١ م .

١٤ - رشيد ، أحمد .

مبادئ الادارة العامة .

الطبعة الخامسة .

جدة : دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة ، ١٣٩٨ هـ - ١٩٧٨ م .

١٥ - الرويتي ، محمد أحمد .

سكان المملكة العربية السعودية : دراسة جغرافية ديموغرافية .

القاهرة : مطبعة الجبلأوي ، ١٣٩٨ هـ .

١٦ - سالم ، فؤاد الشيخ ، وزياد رمضان ، واميمة الدهان ، ومحسن مخامرة .

الفاهيم الادارية الحديثة .

عمان : الجامعة الاردنية ، ١٩٨٢م .

١٧ - السلوم ، يوسف ابراهيم .

دراسة في نظام التخطيط في المملكة العربية السعودية .

الطبعة الثانية .

جدة : مطبوعات تهامة ، ١٤٠٤هـ - ١٩٨٣م .

١٨ - سليمان ، عرفات عبدالعزيز ،

المعلم والتربية : دراسة تحليلية مقارنة لطبيعة المهنة .

الطبعة الاولى .

القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧٧م .

١٩ - السمالوطي ، نبيل .

التنظيم المدرسي والتحديث التربوي : دراسة في اجتماعيات التربية الاسلامية .

الطبعة الاولى .

جدة : دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة ، ١٤٠٠هـ - ١٩٨٠م .

٢٠ - سنج ، جاسوانت .

ناظر المدرسة الناجح .

ترجمة : صدقي خطاب .

الطبعة الاولى .

الكويت : وزارة التربية ، ١٩٦٦م .

- ٢١ - شاولي ، أحمد توفيق .  
التوجيه التربوي - المهني والارشاد " نموذج مقترح " .  
مكة المكرمة : جامعة ام القرى ، كلية التربية ، مركز البحوث التربوية  
والنفسية ، ١٤٠٣هـ - ١٩٨٣م .
- ٢٢ - الطويجي ، حسين حمدي ،  
وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم .  
الطبعة الخامسة .  
الكويت : دار القلم ، ١٤٠٢هـ - ١٩٨٢م .
- ٢٣ - الطويل ، هاني عبدالرحمن صالح .  
الادارة التربوية والسلوك المنظمي : سلوك الافراد والجماعات في النظم .  
الطبعة الاولى .  
عمان : الجامعة الاردنية ، ١٩٨٦م .
- ٢٤ - عبدالدائم ، عبدالله .  
التخطيط التربوي : اصوله واساليبه الفنية وتطبيقاته في البلاد العربية .  
الطبعة الخامسة .  
بيروت : دار العلم للملايين ، ١٩٨٣م .
- ٢٥ - عبدالله ، عبدالرحمن صالح .  
دور التربية العملية في اعداد المعلمين .  
الطبعة الثانية .  
بيروت : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٣٩٩هـ - ١٩٧٩م .

٢٦ - عبدالوهاب ، علي محمد .

مقدمة فى الادارة .

مطبوعات معهد الادارة العامة ، ١٤٠٢ هـ - ١٩٨٢ م .

٢٧ - عبود ، عبدالغنى .

ادارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة .

الطبعة الاولى .

القاهرة : دار الفكر العربى للطبع والنشر ، ١٩٧٨ م .

٢٨ - عساف ، عبدالمعطي محمد .

التنظيم الاداري فى المملكة العربية السعودية .

الرياض : دار العلوم للطباعة والنشر ، ١٤٠٣ هـ .

٢٩ - عسه ، أحمد .

معجزة فوق الرمال .

الطبعة الاولى .

بيروت : المطابع الاهلية اللبنانية ، ١٩٦٥ م .

٣٠ - عشاوي ، سعدالدين .

أسس الادارة .

الطبعة الثالثة .

القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨١ م .

٣١ - علاقي ، مدني عبدالقادر .

الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية .

الطبعة الثالثة .

جدة : تهامة للنشر ، ١٤٠٥ هـ - ١٩٨٥ م .

٣٢ - الغامدي ، محمد عبدالله بن حجر ، وفاروق سيد عبدالسلام ، وبرايم

الماحي .

مشكلات المدرس في عامه الأول .

مكة المكرمة : جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مركز البحوث التربوية

والنفسية ، ١٤٠١ هـ - ١٩٨١ م .

٣٣ - الغامدي ، محمد عبدالله بن حجر ، وفاروق سيد عبدالسلام ، وعبدالله محمد  
خوج ، وبرايم الماحي .

مشكلات الإدارة المدرسية .

مكة المكرمة : جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مركز البحوث التربوية

والنفسية ، ١٤٠٢ هـ - ١٩٨٢ م .

٣٤ - فهني ، محمد سيف الدين .

المنهج في التربية المقارنة .

الطبعة الأولى .

القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨١ م .

٣٥ - القاضي ، يوسف مصطفى ، ومقداد بالجن .

علم النفس التربوي في الاسلام .

الرياض : دار المريخ للنشر ، ١٤٠١ هـ - ١٩٨١ م .



٣٦ - قوره ، حسين سليمان ،

الاصول التربوية في بناء المناهج .

الطبعة السادسة .

القاهرة : دار المعارف ، ١٩٧٩م .

٣٧ - كانتور ، نشايل .

المعلم وعملية التعليم والتعلم .

ترجمة : حسن سلامة الفقي ، وفرنسيس عبدالنور .

القاهرة : دار النهضة العربية .

٣٨ - الكبيسي ، عامر ،

الادارة العامة بين النظرية والتطبيق .

الطبعة الثانية .

بغداد : دار الحرية ، ١٩٧٥م .

٣٩ - كنعان ، نواف ،

اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق .

الطبعة الثانية .

الرياض : دار العلوم للطباعة والنشر ، ١٤٠٥هـ - ١٩٨٥م .

٤٠ - كنعان ، نواف .

القيادة الادارية .

الطبعة الثالثة .

الرياض : دار العلوم للطباعة والنشر ، ١٤٠٥هـ .

- ٤١ - لجنة من خبراء اليونسكو ،  
التخطيط التربوي : نظرة عامة الى المشكلات والتوقعات .  
ترجمة : منير عزام .  
١٩٧٠ م .
- ٤٢ - ليكوت ، رئيس .  
أنماط جديدة في الادارة .  
ترجمة : ابراهيم علي البرسي ومحمد توفيق رمزي .  
القاهرة : مؤسسة سجل العرب ، ١٩٦٦ م .
- ٤٣ - مجاور ، محمد صلاح الدين علي ، وفتحي عبدالمقصود الديب ،  
المنهج المدرسي : أسسه وتطبيقاته التربوية .  
الطبعة الخامسة .  
الكويت : دار القلم ، ١٤٠١ هـ - ١٩٨١ م .
- ٤٤ - مختار ، حسن علي .  
قضايا ومشكلات في المناهج والتدريس .  
الطبعة الاولى .  
مكة المكرمة : مكتبة الطالب الجامعي ، ١٤٠٦ هـ - ١٩٨٦ م .
- ٤٥ - مراد ، فيصل فخري ،  
الادارة : الاسس والنظريات والوظائف .  
عمان : ١٩٨٢ م .

٤٦ - مرسى ، محمد منير ،

الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقاتها .

القاهرة : عالم الكتب ، ١٤٠٥ هـ - ١٩٨٦ م .

٤٧ - مطاوع ، ابراهيم عصمت ، وأمينه أحمد حسن ،

الأصول الإدارية للتربية .

الطبعة الأولى .

جدة : دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة ، ١٤٠٢ هـ - ١٩٨٢ م .

٤٨ - مكتب التربية العربي لدول الخليج ،

محاضرات في التقويم التربوي .

الكويت : المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج ، ١٤٠٣ هـ - ١٩٨٣ م .

٤٩ - منصور ، محمد جميل محمد يوسف ، وفاروق سيد عبدالسلام ،

النمو من الطفولة الى المراهقة .

الطبعة الثالثة .

جدة : مطبوعات تهامة ، ١٤٠٣ هـ - ١٩٨٣ م .

٥٠ - منظمة الصحة العالمية ،

التخطيط والبرمجة لخدمات التمريض .

جنيف : بحوث الصحة العامة ، ١٩٧١ م .

- ٥١ - المهوس ، محمد عبدالرحمن ، وهاني يوسف خاشقجي .  
مبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية .  
الرياض : ١٤٠٧ هـ - ١٩٨٧ م .
- ٥٢ - النحلاوي ، عبدالرحمن .  
اصول التربية الاسلامية واساليبها في البيت والمدرسة والمجتمع .  
الطبعة الاولى .  
دمشق : دار الفكر ، ١٣٩٩ هـ - ١٩٧٩ م .
- ٥٣ - نخبة من اساتذة التربية وعلم النفس باشراف الدكتور سعيد اسماعيل علي ،  
بحوث عن التعليم في المملكة العربية السعودية .  
المكتبة العربية للدراسات التربوية ، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس ،  
الجزئين ( ١١ - ١٢ ) .  
القاهرة : دار الفكر العربي للطبع والنشر .
- ٥٤ - هاشم ، زكي محمود .  
الجوانب السلوكية في الادارة .  
الكويت : وكالة المطبوعات .
- ٥٥ - الهاشمي ، عبدالحميد محمد .  
علم النفس التكويني : أسسه وتطبيقاته من الولادة الى الشيخوخة " دراسات في  
علم النفس الحديث " .  
الطبعة الرابعة .  
جدة : دار المجمع العلمي ، ١٤٠٠ هـ - ١٩٨٠ م .

٥٦ - الهاشمي ، عبد الحميد محمد .

التوجيه والإرشاد النفسي " الصحة النفسية والوقائية " .  
الطبعة الأولى .

جدة : دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة ، ١٤٠٦ هـ - ١٩٨٦ م .

٥٧ - الهواري ، سيد محمد .

الإدارة : الأصول والأسس العلمية .

القاهرة : دار المعارف ، ١٩٧٦ م .

( ب ) الدراسات والبحوث :

٥٨ - بخاري ، مريم سيف الدين .

الرضا الوظيفي للعاملات في التعليم العام في ضوء اللائحة التعليمية .

دراسة مقدمة الى قسم الادارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى  
- مكة المكرمة - متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط،

١٤٠٦ - ١٤٠٧ هـ .

٥٩ - الصريري ، دخیل الله حمد .

المشكلات الفنية والإدارية التي تواجه الإدارات التعليمية .

بحث مقدم الى ندوة مديري التعليم ( الرياض : ٦ - ٩/٥/١٤٠٥ هـ ) .

٦٠ - عبدالسلام ، رحمة محمود محمد .

أهم مشكلات سوء التنظيم المدرسي كما تدركها معلمة المرحلة الابتدائية وأثرها على  
رضا المعلمة بمهنة التدريس ، دراسة استطلاعية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمدارس  
الرئاسة العامة لتعليم البنات في جدة . دراسة مقدمة الى قسم الادارة التربوية  
والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى - مكة المكرمة - متطلب تكميلي لنيل

درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط ، ١٤٠٧ هـ .

٦١ - عبدالوهاب ، علي محمد .

الفعالية الادارية : أهميتها ومداخلها ومقاييسها ومشكلاتها .

بحث مقدم الى ندوة المدير الفعال ( ١٩ - ٢٢ محرم ١٤٠٠ هـ ) .

الرياض : معهد الادارة العامة .

٦٢ - عريف ، فاطمة عبدالله .

مشكلات الادارة في المرحلة الثانوية .

دراسة مقدمة الى قسم الادارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى

- بمكة المكرمة - متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط،

١٤٠٠ هـ .

٦٣ - الفضل ، ليلى محمد صالح عبدالله .

مشكلات الاستاذ الجامعي في كليات التربية بدول الخليج العربي .

دراسة مقدمة الى قسم الادارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى

- بمكة المكرمة - متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط،

١٤٠٥ - ١٤٠٦ هـ .

٦٤ - المنيع ، محمد عبدالله .

بعض الاساليب التقنية ومدى الاستفادة منها في الادارة التعليمية .

بحث مقدم الى ندوة مديري التعليم ( الرياض : ٦ - ٩/٥/١٤٠٥ هـ ) .

( ج ) الوثائق والمطبوعات :

٦٥ - المملكة العربية السعودية ، الديوان العام للخدمة المدنية .

الدليل الوظيفي للمعاهد الصحية بنين وبنات .

سلسلة الاصدارات الاعلامية للديوان العام للخدمة المدنية ، ١٤٠٦ هـ .

- ٦٦ - المملكة العربية السعودية ، الديوان العام للخدمة المدنية ،  
لائحة تقارير الكفاية .
- سلسلة أنظمة وتعليمات شئون الموظفين في الخدمة المدنية - رقم ٣٦١ - .
- جدة : مطابع معهد الادارة العامة ، ١٤٠١هـ - ١٩٨١م .
- ٦٧ - المملكة العربية السعودية ، الديوان العام للخدمة المدنية ،  
لائحة تقويم الاداء الوظيفي .
- الرياض : مطابع دار الثقافة العربية ، ١٤٠٤هـ .
- ٦٨ - المملكة العربية السعودية ، الديوان العام للخدمة المدنية ،  
لائحة توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة والاراء والتفسيرات الصادرة بشأنها .  
الطبعة الثانية .
- جدة : مطابع معهد الادارة العامة ، ١٤٠٠هـ .
- ٦٩ - المملكة العربية السعودية ، الديوان العام للخدمة المدنية ،  
نظام الخدمة المدنية ولوائح التنفيذية بالمملكة العربية السعودية " المجموعة  
الاولى " .  
الطبعة الثانية .
- الرياض : مطابع دار الثقافة العربية ، ١٤٠٤هـ .
- ٧٠ - المملكة العربية السعودية ، الغرفة التجارية الصناعية بجدة ،  
الادارة في المستشفيات الخاصة " دراسة تحليلية " .
- جدة : مركز البحوث ، ١٤٠٣هـ - ١٩٨٢م .

٧١ - المملكة العربية السعودية ، مجلس القوى العاملة ، الامانة العامة ،  
التقرير الثاني عن أوضاع معاهد ومدارس وكليات ومراكز التدريب التابعة للقطاع  
العام بالمملكة العربية السعودية لعام ١٤٠٢ هـ / ١٤٠٣ هـ .  
الرياض : ١٤٠٥ هـ - ١٩٨٤ م .

٧٢ - المملكة العربية السعودية ، مجلس القوى العاملة ، الامانة العامة ،  
التقرير الثالث عن أوضاع معاهد ومدارس وكليات ومراكز التدريب التابعة للقطاع  
العام بالمملكة العربية السعودية لعام ١٤٠٣/١٤٠٤ هـ .  
الرياض : ١٤٠٦ هـ .

٧٣ - المملكة العربية السعودية ، الهيئة المركزية للتخطيط ،  
خطة التنمية " ١٣٩٠ " .

٧٤ - المملكة العربية السعودية ، وزارة التخطيط ،  
خطة التنمية الثالثة " ١٤٠٠/١٤٠٥ هـ - ١٩٨٠/١٩٨٥ م " .

٧٥ - المملكة العربية السعودية ، وزارة التخطيط ،  
خطة التنمية الرابعة " ١٤٠٥/١٤١٠ هـ " .

٧٦ - المملكة العربية السعودية ، وزارة الصحة ،  
التقرير الصحي السنوي ١٤٠٣ هـ .

٧٧ - المملكة العربية السعودية ، وزارة الصحة ،  
التقرير الصحي السنوي ١٤٠٥ هـ .



٧٨ - المملكة العربية السعودية ، وزارة الصحة ، الادارة العامة للتعليم والتدريب الصحي ،  
اللائحة الداخلية للمعاهد الصحية التابعة لوزارة الصحة .

٧٩ - المملكة العربية السعودية ، وزارة الصحة ، الادارة العامة للمعاهد الصحية .  
تقرير عن أعمال الادارة العامة للمعاهد الصحية في العام الدراسي ١٤٠٧ هـ . " غير  
منشور " .

٨٠ - المملكة العربية السعودية ، وزارة الصحة ، العلاقات العامة ،  
دليل المعاهد الصحية " بنين وبنات " ومدارس التمريض بنات ، ١٤٠٠/١٤٠١ هـ .

٨١ - المملكة العربية السعودية ، وزارة الصحة ، المديرية العامة للشئون الصحية بتبوك ،  
المعهد الصحي الثانوي للبنين بتبوك ،  
دليل المعهد الصحي الثانوي للبنين بتبوك : نشأته - نشاطه - أهدافه ، ١٤٠٨ هـ .

٨٢ - المملكة العربية السعودية ، وزارة الصحة ، مديرية الشئون الصحية بمكة ، المعهد  
الصحي الثانوي للبنات بمكة المكرمة ، باقة ورد ، ١٤٠٨ هـ .

٨٣ - المملكة العربية السعودية ، وزارة المعارف ،  
سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية .  
الطبعة الثانية .

١٣٩٤ هـ - ١٩٧٤ م .

٨٤ - المملكة العربية السعودية ، وزارة المعارف ، الادارة العامة للتوجيه التربوي  
والتدريب .

دليل الموجه التربوي .

الرياض : ١٤٠٨ هـ .

- ٨٥ - المملكة العربية السعودية ، وزارة المعارف ، التطوير التربوي .  
دليل ندوة مديري التعليم من ٦ - ١٤٠٥/٥/٩ هـ .  
الرياض : ادارة البحوث التربوية بالتعاون مع المديرية العامة للتعليم بالرياض ،  
١٤٠٥ هـ - ١٩٨٥ م .

( د ) المجــــــــلات :

- ٨٦ - الوزارة المنتدبة المكلفة بالشئون الادارية .  
مجلة الشئون الادارية .  
العدد السابع .  
الرياض : جمعية تنمية البحوث والدراسات الادارية ، ١٤٠٧ هـ - ١٩٨٧ م .  
٨٧ - مكتب التربية العربي لدول الخليج .  
مجلة رسالة الخليج العربي .  
العدد السابع عشر .  
الرياض : المكتب ، ١٤٠٦ هـ - ١٩٨٦ م .

ثانيا : المراجع غير العربية .

////////////////////////////////////

88. ALBERT,K.

HOW TO BE YOUR OWN CONSULTANT.

NEW YORK:Mc GRAW-HILL BOOK COMPANY, 1978.

89. KOONTZ, HAROLD AND CYRIL O'DONNELL.

PRINCIPLES OF MANAGEMENT;AN ANALYSIS OF MANAGERIAL

FUNCTIONS. INTERNATIONAL STUDENT EDITION. FIFTH

EDITION. Mc GRAW-HILL KOGAKUSHA LTD.,1972.

90. MOXLEY, LINDA S.

JOB SATISFACTION OF FACULTY TEACHING;HIGHER EXAMINATION

OF HERZBERG'S PORTER'S NEED SATISFACTION RESEARCH.

ERIC-DOCUNENT, NO. 139349, JUNE, 1977.

91. ZAHRANI, SAEED ABDULLAH.

A STUDY ABOUT PROBLEMS OF HEALTH EDUCATION IN KINGDOM

OF SAUDI ARABIA.

PH.D, PITTS BURGH UNIVERSITY, UNITED STATES OF AMERICA.

1403.