كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=======

دور مكاتب التعليم بمنطقة الباحة في دعم القرارات الإدارية المدرسية من وجهة نظر قادة المدارس والمشرفين التربويين

إعـداد

عبدالكريم حنش سعيد الزهراني

وزارة التعليم_ إدارة تعليم الباحة_ السعودية.

د/ أشرف عبده الألفي

الأستاذ المساعد بقسم الإدارة والتخطيط_ كلية التربية_ جامعة الباحة.

﴿ المجلد الرابع والثلاثون– العدد السابع – يوليو ٢٠١٨م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مكاتب التعليم بمنطقة الباحة في دعم القرارات الإدارية المدرسية من وجهة نظر قادة المدارس والمشرفين التربويين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث بلغ عدد أفراد العينة النهائي (٢٥١) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها أن مكاتب التعليم بمنطقة الباحة تدعم القرارات الإدارية المدرسية بدرجة ممارسة كبيرة، وبمتوسط حسابي (٤.١٣)، وفي مقدمة المجالات التي يتم دعمها بدرجة ممارسة كبيرة جداً مجال الشؤون الإدارية والمالية بمتوسط حسابي (٤.٢١)، كما أسفرت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات قادة المدارس والمشرفين في دعم القرارات الإدارية بين المشرفين وقادة المدراس لصالح قادة المدراس.

الكلمات المفتاحية: مكاتب التعليم، القرارات الإدارية المدرسية، قادة المدراس والمشرفين التربويين بمنطقة الباحة.

المقدمة:

إن القطاع التعليمي وسيلة الدولة في تطوير ثقافتها وتجديد فكرها، ومعايشة عصرها، وتنمية مواردها وتحديث إمكاناتها، وذلك من خلال دعم القيادات التربوية بشتى الوسائل للحصول على أفضل النتائج.

وتعد مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية حلقة وصل بين المدارس التابعة للمكتب وبين الإدارة التعليمية التي تمثل الإدارة الوسطى، وتعمل كأداة لمراقبة ومتابعة العملية التعليمية، ولها القدرة على التأثير في جميع متغيرات العملية التعليمية ونجاحها مرهون بمدى القيام بأدوارها المنوطة بها، وتحمل مسؤولياتها للتأكد من تحقيق غايات التعلم وأهدافه وتطلعات السياسة التعليمية للوصول إلى التكامل مع الميدان التربوي وخاصة بالقيادة المدرسية التي تمثل حلقة الوصل الرئيسة.

وتسعى الإدارة كعملية إلى تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهود البشرية والموارد المادية المتاحة، وعملية اتخاذ القرارات مظهر أساسي من مظاهر القيادة لأنه يحقق أهداف التنظيم بواسطة الآخرين عن طريق مجموعة من القرارات (أبو سبت، ٢٠٠٥، ٦٠).

لذلك فإن أهم ما يميز قائد المدرسة الناجح عن غيره هي قدرته على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة في أوقاتها المناسبة، فالوظائف الإدارية المختلفة التي يقوم بها قائد المدرسة ما هي إلا نتاج لسلسلة من القرارات تمثل محور العملية التربوية والتعليمية (العُمري، ٢٠١٤، ٢).

فالتطور الذي شهدته الإدارة المدرسية قد فرض على القادة التعاون مع مرؤوسيهم وإشراكهم في صنع قراراتهم وممارسة مهامهم بمعنى إشراكهم في الإدارة المدرسية (السفياني، ٢٠١٢، ٤).

فالمشاركة في صناعة القرار تؤدي إلى صناعة قرار أفضل وإيجاد الحلول للمشكلات، والالتزام بتنفيذه بكفاءة عالية (محمد، ٢٠١٣، ٤٦).

ويمكن القول أن عملية صنع القرار تعد من وجهة النظر التربوية عملية تواصل واتصال تحتاج إلى دعم من قبل الجهة المشرفة بشكل مباشر على سير العملية التعليمية والمتمثلة هنا في مكاتب التعليم، وذلك لأن صنع القرار يتم نتيجة التقاء الآراء والأفكار التي تخضع للدراسة والتحليل وبعد ذلك اتخاذ أنسب القرارات، فعملية صنع القرار عملية جماعية وليست فردية، وهذه العملية تتم في سياق الإدارة المدرسية بمشاركة العديد من الأطراف حيث زاد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة لما لها من أهمية كبيرة في حل الكثير من المشكلات داخل المدرسة، وذلك لتحقيق الأهداف التربوية ولاسيما إذا تمت هذه العملية بين المشرفيين التربويين بمكاتب التعليم وقادة المدارس.

لذا جاءت هذه الدراسة لتغطي جانباً من جوانب العملية الإدارية التربوية، وهو دور مكاتب التعليم في دعم القرارات الإدارية المدرسية بمنطقة الباحة من وجهة نظر قادة المدارس والمشرفين التربويين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

وتأسيساً على ما سبق فان الباحث ومن خلال عمله قائداً لإحدى مدارس منطقة الباحة لاحظ من خلال الاجتماعات والدورات التدريبية لقادة المدارس أن مشاركة مشرفي مكاتب التعليم في دعم القرارات المدرسية قد ترفع من معنويات القادة التربويين وتزيد من شعورهم بالأمن الوظيفي والرغبة في تحسين أدائهم، وإن ضعف مشاركة مكاتب التعليم في دعم القرارات الإدارية المدرسية تؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي وانتمائهم وفاعليتهم للعمل وتقلل من تجاوبهم مع تطلعات القيادات العليا في تطوير وتحسين العمل الميداني.

ومما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في سعيها للكشف عن دور مكاتب التعليم بمنطقة الباحة في دعم القرارات الإدارية المدرسية من وجهة نظر قادة المدارس والمشرفين التربويين.

أسئلة الدراسة:

١- ما درجة ممارسة مكاتب التعليم لدورها في دعم القرارات الإدارية المدرسية من وجهة نظر قادة المدارس والمشرفين التربويين في منطقة الباحة؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات قادة المدارس والمشرفين التربويين في منطقة الباحة لدرجة ممارسة مكاتب التعليم لدورها في دعم القرارات الإدارية المدرسية تعزى إلى متغيرات (العمل الحالي- سنوات الخبرة- المرحلة التعليمية- موقع مكتب التعليم)؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور مكاتب التعليم بمنطقة الباحة في دعم القرارات الإدارية المدرسية من وجهة نظر قادة المدارس والمشرفين التربويين، وأيضاً الكشف عن وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط استجابات قادة المدارس والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة مكاتب التعليم لدورها في دعم القرارات الإدارية المدرسية تعزى إلى متغيرات (العمل الحالي- سنوات الخبرة- المرحلة التعليمية- موقع مكتب التعليم).

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو دور مكاتب التعليم بمنطقة الباحة في دعم القرارات الإدارية المدرسية من وجهة نظر قادة المدارس والمشرفين التربويين، وإعداد قائمة بالأدوار المتضمنة دعم مكاتب التعليم للقرارات الإدارية المدرسية كأحد جوانب العملية الإدارية التربوية لمشرفي مكاتب التعليم من خلال أداة الدراسة في مجال الشؤون الإدارية والمالية، ومجال شؤون المعلمين، ومجال شؤون الطلاب، ومجال المناهج الدراسية والأنشطة المدرسية، ومجال تطوير البيئة المدرسية.

ومن المؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في فتح المجال للباحثين والمهتمين بالمكاتب التعليمية والإدارة المدرسية للقيام بأبحاث ودراسات تتناول أدوار مكاتب التعليم بجوانبها المختلفة، سيما وأن الموضوع من المواضيع الحديثة المواكبة لتوجهات الإدارة الحديثة.

الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في:

١- يؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة قادة المدارس والمشرفون التربويون وذلك من خلال تقديم توصيات ومقترحات تزيد من فاعلية مشرفي الإدارة المدرسية في دعم القرارات التربوية.

٢- يتوقع أن يستفيد من نتائج الدراسة المسؤولين ومتخذي القرار في إدارة ومكاتب التعليم لتطوير القيادات التربوية من قادة المدارس والمشرفيين التربويين مما يسهم في إعادة النظر في الخطط التطويرية والدورات التدريبية للقيادات التربوية في الإدارة المدرسية.

مصطلحات الدراسة:

دور مكاتب التعليم:

عرفه مرسي (٢٠٠١، ١٣٩) بأنه "مجموعة من الأنشطة المرتبطة، أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة".

ويقصد بالدور في هذه الدراسة الجهود الفنية والإدارية المخططة والمنظمة المتوقع أن تقوم بها مكاتب التعليم في دعم القرارات الإدارية المدرسية.

القرارات الإدارية المدرسية:

عرفها عبدالقادر (٢٠١١، ٦) بأنها "اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة".

ويقصد الباحث بالقرارات الإدارية المدرسية أنها القرارات التي يتخذها قائد المدرسة والمتعلقة بالشؤون التعليمية والمالية والتنظيمية وشؤون الطلاب والمناهج بطريقة علمية مدروسة لضمان سير العملية التعليمية داخل المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة.

وتُعرف درجة ممارسة مكاتب التعليم لدورها في دعم القرارات المدرسية إجرائياً بأنها مجموعة الجهود والممارسات التي يقوم بها المسئولون في مكاتب التعليم لدعم القرارات الإدارية المدرسية، وتقاس بالدرجة التي يحصلها أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لهذا الغرض.

هـ- حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على قادة المدارس في المراحل التعليمية الثلاث (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) والمشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمنطقة الباحة للعام الدراسي ١٤٣٧ – ١٤٣٨ هـ.

الدراسات السابقة

دراسة القرني (٢٠١٤) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الإدارة اللامركزية في مكاتب التعليم بمحافظة القنفذة من وجهة نظر قادة مدارس البنين بمراحلها الثلاث التابعة لتلك المكاتب، وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٦٧) قائداً موزعين على خمس مكاتب تعليمية، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٦٧) قائداً هم جميع أفراد المجتمع، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي بصورته المسحية، وتم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة)، وتم توزيعها على كافة أفراده بالحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات قادة المدارس (عينة الدراسة) لدرجة ممارسة الإدارة اللامركزية في مكاتب التعليم بمحافظة القنفذة تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية) لقادة المدارس التابعة لهذه المكاتب.

دراسة العمري (٢٠١٤) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مكاتب التعليم في التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة من وجهة نظر قادة المدارس

ووكلائهم في مجال الاتصال للقيادات التربوية والتدريب لإعداد القيادات وإدارة الاجتماعات، والكشف عن الفروق الإحصائية حول درجات تقدير مكاتب التعليم بتحقيق التنمية المهنية وبأبعادها المختلفة للقيادات التربوية تعزى إلى: (المرحلة التعليمية – الدورات التدريبية – الخبرة – المؤهل العلمي)، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة ووكلائهم في مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة المخواة البالغ عددهم (١٤٨) قائداً ووكيلاً، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٨) قائداً ووكيلاً هم جميع أفراد المجتمع، وتم بناء الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقد تم توزيع الاستبانات عليهم بالحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة استجابة القادة والوكلاء لتقدير مكاتب التعليم بتحقيق التنمية المهنية وبأبعادها المختلفة للقيادات التربوية من القادة والوكلاء بمدارس التعليم العام من خلال الممارسات الإشرافية لمشرفي الإدارة المدرسية والمشرفين المنسقين كانت متوسطة.

دراسة العُمري (٢٠١٤) هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات الشخصية والاجتماعية والتنظيمية والإدارية والتقنية التي تحول دون تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لقادة مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة من وجهة نظرهم، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة لمعوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار التي تُعزى إلى المتغيرات التالية :(المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية)، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة ووكلائهم في مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة المخواة البالغ عددهم (١٤٨) قائداً ووكيلاً، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٨) قائداً ووكيلاً هم جميع أفراد المجتمع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في الدراسة، وتم بناء الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانات عليهم بالحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الدرجة الكلية لاستجابات القادة والوكلاء لتقدير معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار كانت بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تقدير معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الإدارية.

دراسة المحمادي (٢٠١٤) هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديد درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية و الروح المعنوية ، بالإضافة الى الكشف عن

الفروق حول درجة ممارسة القيادة التشاركية والروح المعنوية التي تُعزى لمتغيرات: (الخبرة ، والمؤهل العلمي ، والدورات التدريبية)، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة والبالغ عددهم (١٨٨) مشرفاً، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٨) مشرفاً هم جميع أفراد المجتمع، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم توزيع الاستبانات عليهم بالحصر الشامل، و كانت الاستبانة أداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسات القيادة التشاركية لمديري مكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجات ممارسة القيادة التشاركية والروح المعنوية تُعزى للمؤهل العلمي والخبرة والدورات باستثناء مجالي (تفويض السلطة، التحفيز) والروح المعنوية فقد ظهرت الفروق لصالح الذين التحقوا من (٥) دورات فأكثر.

دراسة القرشي (٢٠١٣) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم القيادة التشاركية وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، والكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في العمل الإداري)، وشمل مجتمع الدراسة جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف والبالغ عددهم (١٦٠) قائداً وقائدة، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٦٠) قائداً وقائدة هم جميع أفراد المجتمع، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم لذلك استبانة تم إعدادها من قبل الباحث لغرض البحث، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التعليم كانت بدرجة متوسطة، وأن إسهام القيادة التشاركية في حل المشكلات (الإدارية، والفنية، والمالية، والبيئية، والبشرية) كانت بدرجة كبيرة، بينما كان إسهامها في مشكلات المباني والتجهيزات بدرجة متوسطة.

دراسة رمزي (٢٠١٣) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر مديري ومشرفي مكاتب التعليم بمنطقة مكة المكرمة، كم هدفت الدراسة إلى الكشف عن الفروق الإحصائية بين المتوسطات لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية وفقاً لمتغيرات (لخبرة والمؤهل ونوع المؤهل و المسمى الوظيفي والمنطقة التعليمية)، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مكاتب التعليم بالمناطق الثلاث (جدة، ومكة، والطائف) وعددهم(١٦) مديراً ومن (٨٤٤) مشرفاً، اما عينة الدراسة فقد اشتملت على جميع مديري مكاتب التعليم وعددهم (١٦) مديراً، وعلى(٢٦٠) مشرفاً تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى

النتائج التالية: أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لدى مكاتب التعليم كما يدركها مديري المكاتب أنفسهم والمشرفين التربويين كبيرة، ووجود فروق دالة احصائياً بين تقدير مديري مكاتب التعليم والمشرفين التربويين حول تطبيق الإدارة بالشفافية وابعادها وفقاً للمسمى الوظيفي لصالح تقدير مديري مكاتب التعليم مقابل تقدير المشرفين التربويين، بينما تبين عدم جود فروق دالة احصائياً حول تطبيق الإدارة بالشفافية وابعادها وفقاً للمؤهل العلمي ونوع المؤهل العلمي وللمنطقة التعليمية والخبرة.

دراسة الحماد (٢٠١٢) هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادات التحويلية لدى مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض، والكشف عن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية وفقاً لمتغيرات (الخبرة، الدورات التدريبية)، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٩٣٦) مشرفة تربوية بمدينة الرياض، تم اختيار منهم عينة الدراسة (٢٧٥) مشرفة تربوية بطريقة عشوائية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك موافقة في وجهة النظر بين المشرفات التربويات على ممارسة مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض للقيادة التحويلية بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المشرفات التربويات لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مكاتب التعليم بالرياض باختلاف المتغيرات (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

دراسة إبراهيم وشهاب (٢٠١١) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى السلوك القيادي لقادة المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار في محافظة نينوى، وقد كان مجتمع الدراسة قادة المدارس الابتدائية في محافظة نينوى (للبنين والبنات)، وتكونت عينة الدراسة من(١٤٠) قائداً وقائدة اختيروا بطريقة عشوائية شكلوا نسبة (٣٠%) من مجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدم الاستبانة كأداةً للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي واتخاذ القرار لقادة المدارس الابتدائية، وأن لقادة المدارس الابتدائية مستوىً من السلوك القيادي وكذلك مستوىً في اتخاذ القرار، ووجود فرق دال لصالح الذكور باتخاذ القرارات والسلوك القيادي، ووجود فرق داله إحصائياً لصالح فئة (١٦) سنة خدمة في الإدارة فأكثر في العلاقة بين السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار.

دراسة أوفاندو وهاكستين (Huckestein& Ovando،2003) وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد تصورات قادة المدارس في ولاية تكساس عن الممارسات الإشرافية في سياق اللامركزية لمشرفي التعليم في المكتب المركزي للتعليم، وقد تكون مجتمع الدراسة من قادة المدارس في ولاية تكساس، وتألفت عينة الدراسة من (٥٩) قائداً في مناطق ولاية تكساس تم اختيارها بطريقة عشوائية، باستخدام منهج تحليل المضمون، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانة

صممت خصيصاً لأغراض الدراسة، وبينت النتائج أن مساهمة المشرفين تساعد في نجاح الطالب من خلال المشاركة في مجموعة واسعة من الإجراءات الهادفة إلى مساعدة المدارس والمعلمين.

دراسة عائشة البلوشي (٢٠٠١) هدفت الدراسة إلى معرفة مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرار التعليمي من منظور الأدبيات التربوية وواقع مشاركة قادة المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل في عملية اتخاذ القرارات التعليمية بسلطنة عمان، وقد كان مجتمع الدراسة مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل في المناطق التعليمية العشر في سلطنة عمان، وكانت عينة الدراسة عشوائية من قادة المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل وعددهم (٣٧٢) فرداً، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلي وجود ممارسة كبيرة لعملية اتخاذ القرارات من قبل قادة المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل ووجود مراعاة عالية لأسس اتخاذ القرار ومشاركة فعالة في كل مراحله، وبالنسبة لأثر المتغيرات على درجة وجود الصعوبات فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في تقدير الصعوبات تُعزى إلى المنطقة التعليمية، أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أفراد العينة لأسس ومجالات وأساليب المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي تعزى لمتغير الخبرة لصالح طويلي الخبرة من الفئتين بالنسبة لبعد الأسس، ولصالح قصيرى الخبرة من المعلمين وطويلي الخبرة من قادة المدارس بالنسبة لبعد الأساليب على كل الأبعاد.

تعقيب على الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أحد محاور الدراسة وهو محور صنع القرار مثل دراسة العمري (٢٠١٤)، وتتفق أيضا مع بعض الدراسات السابقة في منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي المسحي مثل دراسة العُمري (٢٠١٤)، ودراسة عائشة البلوشي (٢٠٠١) تشابهت أيضا الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في أداة الدراسة وهي الاستبانة، وقد استفاد الباحث من الأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة، تشابهت الدراسة الحالية في عينة الدراسة مع دراسة العُمري (٢٠١٤)، دراسة المحمادي (٢٠١٤)، ودراسة القرني (٢٠١٤).

الطريقة والإجراءات

أ- منهج الدراسة:

استخدام المنهج الوصفي بصورته المسحية لملاءمته لطبيعة الدراسة، وأهدافها.

ب- مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من (٢٨١) فرداً، وهم جميع قادة مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة والبالغ عددهم (٢١٣) قائداً، موزعين على مراحل التعليم الثلاثة، وجميع مشرفي مكاتب التعليم بمنطقة الباحة والبالغ عددهم (٦٨) مشرفاً، حسب إحصائيات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الباحة للعام الدراسي ١٤٣٧– ١٤٣٨هـ، والجدول (١) يبين توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب المرحلة التعليمية ومكاتب التعليم.

ج– عينة الدراسة:

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٢٨١) فرداً فإن عينة الدراسة ستكون كامل مجتمع الدراسة باستثناء (٣٠) فرداً خاصة العينة الاستطلاعية، وبعد الفحص والتدقيق بلغت العينة النهائية (٢٥١) بواقع (٥٨) مشرفاً، (١٩٣) قائداً، وجدول (٢) يوضح توزيع عينة الدراسة على متغيراتها.

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة علي متغيراتها

المتغير	الفئات	المرحلة الابتدائية		المرحلة المتوسطة		المرحلة الثانوية		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
العمل الحالي	مشرف تربوي	-	-	-	-	-	-	58	23.1%
	قائد مدرسة	113	58.5%	50	25.9%	30	15.5%	193	76.9%
	المجموع	113	58.5%	50	25.9%	30	15.5%	251	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	24	12.4%	19	9.8%	7	3.6%	50	25.9%
	٥– ١٠ سنوات	33	17.1%	12	6.2%	9	4.7%	54	28.0%
	أكثر من ١٠ سنوات	56	29.0%	19	9.8%	14	7.3%	88	45.6%
	المجموع	113	58.5%	50	25.9%	30	15.5%	193	100.0%
مكتب التعليم	الوسط	31	16.1%	13	6.7%	9	4.7%	53	27.5%
	بلجرشي	24	12.4%	13	6.7%	5	2.6%	42	21.8%
	العقيق	13	6.7%	7	3.6%	5	2.6%	25	13.0%
	المندق	24	12.4%	10	5.2%	7	3.6%	41	21.2%
	القرى	21	10.9%	7	3.6%	4	2.1%	32	16.6%
	المجموع	113	58.5%	50	25.9%	30	15.5%	193	100.0%

د– أداة الدراسة:

استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من أفراد العينة المتمثلة في قادة مدارس التعليم العام ومشرفي مكاتب التعليم في منطقة الباحة، وتكونت الأداة في صورتها الأولية من جزئيين.

الجزء الأول: ويتضمن المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة وهي (العمل الحالي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية، موقع مكتب التعليم) .

الجزء الثاني: اشتمل على الفقرات المتعلقة بدور مكاتب التعليم بمنطقة الباحة في دعم القرارات الإدارية المدرسية والتي بلغ عددها (٦٣) فقرة موزعة على (٥) مجالات وذلك على النحو الآتي :

المجال الأول: الشؤون الإدارية والمالية، ويضم (١٥) فقرة.

المجال الثاني: شؤون المعلمين، ويضم (١٢) فقرة.

المجال الثالث: شؤون الطلاب، ويضم (١٣) فقرة.

المجال الرابع: المناهج الدراسية والأنشطة المدرسية، ويضم (٩) فقرات.

المجال الخامس: تطوير البيئة المدرسية، ويضم (١٤) فقرة.

وتم تدريج أداة الدراسة تدريجاً خماسياً حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي على النحو الآتي:

(كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، صغيرة، صغيرة جداً).

وقد تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم ومناهج وطرق التدريس، وعلم النفس، في الجامعات السعودية، والعربية، بلغ عددهم (٢١) محكماً، حيث طُلب منهم إبداء رأيهم في فقرات الاستبانة، من حيث وضوح الصياغة اللغوية، وانتماء الفقرات لمجالاتها، ومناسبتها، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم بتعديل صياغة بعض الفقرات، ونقل بعض الفقرات من مجال لآخر، وبذلك تكون الأداة بصورتها النهائية وقبل تطبيقها على العينة الاستطلاعية مكونة من (٦٠) فقرة، وموزعة على خمس مجالات.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم توزيع الأداة (الاستبانة) على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) فرداً، بواقع (٢٠) قائد مدرسي، و(١٠) مشرفين من مجتمع الدراسة، ومن ثم تم حساب معامل الاتساق الداخلي معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للتأكد من ثبات الاتساق الداخلي بلغت قيمة معامل الفا للأداة بقيمة (٠.٩٧٢)، وهي قيمة كبيرة جداً للثبات، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة كبيرة جداً من الثبات ويمكن الوثوق في نتائجها.

النتائج ومناقشتها

نص السؤال الأول على ما درجة ممارسة مكاتب التعليم لدورها في دعم القرارات الإدارية المدرسية من وجهة نظر قادة المدارس والمشرفين التربويين في منطقة الباحة؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة الخمس، كما في الجدول الآتي:

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

ترتيب المجال في الاستبانة	المجال	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	الشؤون الإدارية والمالية	251	4.21	0.586	1	كبيرة جداً
٣	شؤون الطلاب	251	4.18	0.610	2	كبيرة
٥	تطوير البيئة المدرسية	251	4.12	0.693	3	كبيرة
٢	شؤون المعلمين	251	4.06	0.658	4	كبيرة
٤	المناهج الدراسية والأنشطة المدرسية	251	4.06	0.804	4	كبيرة
دور مكاتب التعليم بمنطقة الباحة في دعم القرارات ككل		251	4.13	0.600		كبيرة

تشير النتائج في الجدول (٢) إلى أن الدرجة الكلية لمقياس دعم القرارات الإدارية جاءت بمتوسط حسابي (٤.١٣)، وبانحراف معياري (٠.٦٠)، وبدرجة ممارسة كبيرة، مما يدل على أن مكاتب التعليم بمنطقة الباحة تدعم القرارات الإدارية المدرسية بدرجة ممارسة كبيرة، وإن جميع الانحرافات المعيارية جاءت أقل من واحد صحيح، وتراوحت ما بين (٠.٥٨– ٠.٨٠)، وهذا يشير إلى تقارب وتجانس إجابات أفراد العينة، وتراوحت متوسطات المجالات ما بين (٤.٠٦ – ٤.٢١) وجميعها بدرجة كبيرة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة رمزي (٢٠١٣) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لدى مكاتب التعليم كما يدركها مديري المكاتب أنفسهم والمشرفين التربويين كبيرة، كما تتفق مع دراسة القرني (٢٠١٤) التي توصلت إلي أن مكاتب التعليم بمحافظة القنفذة تمارس الإدارة اللامركزية بدرجة كبيرة من وجهة نظر قادة المدارس التابعة لها، كما تتفق مع دراسة عائشة البلوشي (٢٠٠١) التي توصلت إلي وجود ممارسة كبيرة ودائمة لعملية اتخاذ

القرارات من قبل قادة المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل ووجود مراعاة كبيرة لأسس اتخاذ القرار ومشاركة فعالة في كل مراحله.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة العمري (٢٠١٤) حيث توصلت إلى أن درجة استجابة القادة والوكلاء لتقدير مكاتب التعليم بتحقيق التنمية المهنية وبأبعادها المختلفة للقيادات التربوية من القادة والوكلاء بمدارس التعليم العام من خلال الممارسات الإشرافية لمشرفي الإدارة المدرسية والمشرفين المنسقين كانت متوسطة، وتختلف ايضاً مع دراسة القرشي (٢٠١٣) والتي توصلت إلى أن ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التعليم كانت بدرجة متوسطة، وأن إسهام القيادة التشاركية في حل المشكلات (الإدارية، والفنية، المالية، والبيئية، والبشرية) كانت بدرجة كبيرة، بينما كان إسهامها في مشكلات المباني والتجهيزات بدرجة متوسطة.

وفي مقدمة هذه المجالات مجال الشؤون الإدارية والمالية بمتوسط حسابي (٤.٢١)، وبانحراف معياري (٠.٥٨٦)، والتي يتم دعمها بدرجة ممارسة كبيرة جداً، وفي الترتيب الثاني مجال شؤون الطلاب بمتوسط حسابي (٤.١٨) وبانحراف معياري (٠.٦١٠) وبدرجة ممارسة كبيرة، وفي الترتيب الثالث مجال تطوير البيئة المدرسية بمتوسط حسابي (٤.١٢)، وبانحراف معياري (٠.٦٩٣)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وفي الترتيب الرابع مجال شؤون المعلمين بمتوسط حسابي (٤.٠٦)، وبانحراف معياري (٠.٦٥٨)، والذي يدعمه بدرجة ممارسة كبيرة، وفي نفس الترتيب مجال المناهج الدراسية والانشطة المدرسية بمتوسط حسابي (٤.٠٦)، وبانحراف معياري (٠.٨٠٤)، وهي تقوم بدعم القرارات المتعلقة بهذا المجال بدرجة ممارسة كبيرة ايضاً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هناك دعم يتلقاه قادة المدارس من مشرفي مكاتب التعليم في جميع المجالات، والتي من أهمها العمل على تفعيل دور قادة المدارس الريادي ومساعدتهم في تحمل مسؤوليات أكبر فيما يتعلق بتحسين نوعية تعليم وتعلم طلابهم، من خلال قيامها بمجموعة من الفعاليات والأنشطة معتمدين على ما يتوافر لديهم من إمكانيات مادية وبشرية ومن خلال توثيق التعاون بينهم في جو من الثقة المتبادلة، والعمل التعاوني التشاركي، وبروح المسؤولية العالية.

كما يدل هل وجود علاقة وثيقة بين قادة المدارس والعاملين بمكاتب الإشراف فهما يعتبران مكملان لبعضهما في جانب التنظيم الإداري، وجانب الإشراف الفني، وفي ظل واقع وظروف إدارة المدرسة اليوم وما تعاني من زيادة العبء عليها، أصبحت مهمة قائد المدرسة أكثر صعوبة، وبالتالي فهو بحاجة إلى المساعد والمستشار في بعض المهام المناطة به مثل تقديم المشورة التربوية وتحديد مواطن القوة والضعف ودعم القرار، حيث تشكّل مسألة اتخاذ القرار عند قائد المدرسة أمراً بالغ الأهمية، لما لها من دور كبير في الحد من مشكلات المدرسة، ويأتي دور الإشراف كجانب تكميلي لدعم قائد المدرسة وتأييده.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات قادة المدارس والمشرفين التربويين في منطقة الباحة لدرجة ممارسة مكاتب التعليم لدورها في دعم القرارات الإدارية المدرسية تعزى إلى متغيرات (العمل الحالي– سنوات الخبرة– المرحلة التعليمية– موقع مكتب التعليم)؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدم اختبار– ت (T –Test) لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لكل من:

أ– العمل الحالي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة وفقاً لمتغير العمل الحالي كما في الجدول(٣) الآتي:

جدول (٣)

اختبار(ت) للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مكاتب التعليم لدورها في دعم القرارات المدرسية تعزى لاختلاف متغير العمل الحالي

	المجال	العمل الحالي	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	ت	مستوى الدلالة
١	الشؤون الإدارية والمالية	مشرف تربوي	58	4.03	0.608	٢٤٩	-2.618	0.009
		قائد مدرسة	193	4.26	0.571			
٢	شؤون المعلمين	مشرف تربوي	58	3.85	0.676	٢٤٩	-2.760	0.006
		قائد مدرسة	193	4.12	0.641			
٣	شؤون الطلاب	مشرف تربوي	58	4.01	0.670	٢٤٩	-2.407	0.017
		قائد مدرسة	193	4.23	0.584			
٤	المناهج الدراسية والأنشطة المدرسية	مشرف تربوي	58	3.96	0.791	٢٤٩	-1.082	0.280
		قائد مدرسة	193	4.09	0.807			
٥	تطوير البيئة المدرسية	مشرف تربوي	58	3.98	0.806	٢٤٩	-1.788	0.075
		قائد مدرسة	193	4.17	0.652			
	دور مكاتب التعليم بمنطقة الباحة في دعم القرارات ككل	مشرف تربوي	58	3.96	0.624	٢٤٩	-2.401	0.017
		قائد مدرسة	193	4.18	0.585			

تشير النتائج في جدول (٣) إلى أن قيمة "ت" جاءت دالة إحصائياً لجميع المجالات، ومن ذلك يتبين لنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ومستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول دعم القرارات الإدارية ككل، وكلاً من مجالات (الشؤون الإدارية والمالية، شؤون المعلمين، شؤون الطلاب) وذلك لصالح قادة المدارس، بينما لم تظهر هذه الفروق في مجالي (تطوير البيئة المدرسية، المناهج الدراسية والأنشطة المدرسية).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة رمزي (٢٠١٣) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير افراد عينة الدراسة حول اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير العمل الحالي(قائد –مشرف).

ب- متغير سنوات الخبرة : تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة كما في الجدول (٤) الآتي :

جدول(٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات / الفئات	الشؤون الإدارية والمالية		شؤون المعلمين		شؤون الطلاب		المناهج الدراسية والأنشطة المدرسية		تطوير البيئة المدرسية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف ا	المتوسط الحسابي	الانحراف ا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من ٥ سنوات	4.22	0.412	4.12	0.449	4.24	0.395	4.15	0.537	4.23	0.477
٥-١٠ سنوات	4.30	0.549	4.13	0.586	4.22	0.509	4.16	0.780	4.16	0.629
أكثر من١٠سنوات	4.15	0.671	3.99	0.768	4.13	0.735	3.96	0.913	4.05	0.803
المجموع	4.21	0.586	4.06	0.658	4.18	0.610	4.06	0.804	4.12	0.693

ويتبين من الجدول (٤) وجود فروق ظاهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات دعم القرارات الإدارية تبعاً لسنوات الخبرة، وللتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، قام الباحث باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه، ويبين الجدول (٥) الآتي نتائج هذا الاجراء :

جدول (٥) تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

	المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١	الشؤون الإدارية والمالية	بين المجموعات	0.973	2	0.486	1.420	0.244
		داخل المجموعات	84.977	248	0.343		
		المجموع	85.950	250			
٢	شؤون المعلمين	بين المجموعات	1.241	2	0.620	1.440	0.239
		داخل المجموعات	106.864	248	0.431		
		المجموع	108.104	250			

٣	شؤون الطلاب	بين المجموعات	0.676	2	0.338	0.907	0.405
		داخل المجموعات	92.468	248	0.373		
		المجموع	93.145	250			
٤	المناهج الدراسية والأنشطة المدرسية	بين المجموعات	2.283	2	1.142	1.779	0.171
		داخل المجموعات	159.144	248	0.642		
		المجموع	161.428	250			
٥	تطوير البيئة المدرسية	بين المجموعات	1.510	2	0.755	1.579	0.208
		داخل المجموعات	118.607	248	0.478		
		المجموع	120.117	250			
دور مكاتب التعليم بمنطقة الباحة في دعم القرارات ككل		بين المجموعات	1.063	2	0.531	1.483	0.229
		داخل المجموعات	88.871	248	0.358		
		المجموع	89.934	250			

يتضح من بيانات الجدول (٥) أن قيمة "ف" غير دالة لجميع المجالات، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول دعم القرارات الإدارية والتي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وتدل قيم هذه المعاملات على تجانس متوسط استجابات المشرفين والقادة حول هذه الممارسات.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة القرني (٢٠١٤) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات قادة المدارس لدرجة ممارسة الإدارة اللامركزية في مكاتب التعليم بمحافظة القنفذة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة رمزي (٢٠١٣) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة حول اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما تتفق مع نتائج دراسة مي الحماد (٢٠١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات المشرفات التربويات لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مكاتب التعليم بالرياض باختلاف متغير سنوات الخبرة.

بينما تختلف مع نتائج دراسة العمري (٢٠١٤) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تقدير دور مكاتب التعليم في تحقيق التنمية المهنية ومجالاتها تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتختلف مع دراسة إبراهيم وشهاب (٢٠١١) والتي توصلت إلى وجود فروق دالة احصائياً في العلاقة بين السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار يعزى لاختلاف سنوات الخبرة، كما تختلف مع نتائج دراسة عائشة البلوشي (٢٠٠١) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على درجة ممارسة أفراد العينة لأسس ومجالات وأساليب المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي تعزى لمتغير الخبرة لصالح طويلي الخبرة.

ج- متغير المرحلة التعليمية

نظراً لعدم وجود مشرفين تربويين مخصصين لمراحل تعليمية معينه فإن الاستجابات اقتصرت على قادة المدارس فقط.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية لاستجابات قادة المدارس كما في الجدول (١٥) الآتي :

جدول(٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

المجالات / الفئات	الشؤون الإدارية والمالية		شؤون المعلمين		شؤون الطلاب		المناهج الدراسية والأنشطة المدرسية		تطوير البيئة المدرسية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المرحلة الابتدائية	4.32	0.606	4.13	0.650	4.21	0.631	4.11	0.799	4.15	0.669
المرحلة المتوسطة	4.26	0.430	4.18	0.474	4.32	0.424	4.13	0.727	4.32	0.441
المرحلة الثانوية	4.03	0.595	3.98	0.824	4.15	0.630	3.97	0.964	3.97	0.819
المجموع	4.26	0.571	4.12	0.641	4.23	0.584	4.09	0.807	4.17	0.652

تشير النتائج في الجدول (٦) إلى وجود فروق ظاهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات دعم القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، وللتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المرحلة التعليمية، قام الباحث باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه، ويبين الجدول (٧) الآتي نتائج هذا الاجراء .

جدول (٧) اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق التي تعزى لاختلاف متغير المرحلة التعليمية

	المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
١	الشؤون الإدارية والمالية	بين المجموعات	2.029	2	1.014	3.185	0.044
		داخل المجموعات	60.515	190	0.319		
		المجموع	62.544	192			
٢	شؤون المعلمين	بين المجموعات	0.813	2	0.406	0.990	0.374

		داخل المجموعات	78.002	190	0.411		
		المجموع	78.815	192			
٣	شؤون الطلاب	بين المجموعات	0.609	2	0.305	0.893	0.411
		داخل المجموعات	64.844	190	0.341		
		المجموع	65.453	192			
٤	المناهج الدراسية والأنشطة المدرسية	بين المجموعات	0.558	2	0.279	0.426	0.654
		داخل المجموعات	124.445	190	0.655		
		المجموع	125.003	192			
٥	تطوير البيئة المدرسية	بين المجموعات	2.431	2	1.215	2.917	0.057
		داخل المجموعات	79.178	190	0.417		
		المجموع	81.609	192			
دور مكاتب التعليم بمنطقة الباحة في دعم القرارات ككل		بين المجموعات	0.979	2	0.490	1.437	0.240
		داخل المجموعات	64.749	190	0.341		
		المجموع	65.728	192			

تشير النتائج في الجدول (٧) أن قيمة "ف" غير دالة لجميع المجالات – عدا مجال الشؤون الإدارية والمالية– مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول دعم القرارات الإدارية للمجالات (شؤون المعلمين، شؤون الطلاب، المناهج الدراسية والأنشطة المدرسية، تطوير البيئة المدرسية) والتي تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية.

في حين هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات قادة المدارس في دعم القرارات الإدارية لمجال الشؤون الإدارية والمالية بين قادة المرحلة الثانوية وقادة المرحلة الابتدائية لصالح المرحلة الابتدائية، والجدول (٨) الآتي يوضح ذلك :

جدول (٨) اختبار شيفيه (Scheffe) للتعرف على صالح الفروق التي تعزى لاختلاف متغير المرحلة التعليمية

المجال	مصدر التباين	المتوسط الحسابي	المرحلة الابتدائية	المرحلة المتوسطة	المرحلة الثانوية
المجال الأول: الشؤون الإدارية والمالية	المرحلة الابتدائية	4.32			0.292٦*
	المرحلة المتوسطة	4.26			
	المرحلة الثانوية	4.03			

	المجموع	4.26			

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

تشير النتائج في الجدول (٨) إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجال الشؤون الإدارية والمالية بين قادة المرحلة الابتدائية وقادة المرحلة الثانوية، ذلك لصالح قادة المرحلة الابتدائية، مما يشير إلى أن قادة المرحلة الابتدائية يتلقون دعماً إدارياً ومالياً أكثر من قادة المرحلة الثانوية، وتعد هذه النتائج منطقية فالمرحلة الابتدائية دوماً ما تحتاج إلى دعم القرارات الإدارية والمالية، نظراً لما تمثله هذه المرحلة كونها الخطوة الأولى في طريق تعلم الطالب للعلم والمعرفة، وبقدر الاهتمام بهذه المرحلة يصبح الفرد قادراً على الإسهام في تقدم المجتمع والنهوض به، كما أن هذه المرحلة تشكل البيئة الثانية من التعلم للطالب بعد الأسرة التي تسهم في تكوينه الشخصي، لذا تحتاج لدعم إداري ومالي مستمر .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة القرني (٢٠١٤) حيث توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات قادة المدارس لدرجة ممارسة الإدارة اللامركزية في مكاتب التعليم بمحافظة القنفذة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، كما تتفق مع نتائج دراسة العمري (٢٠١٤) والتي تبين فيها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تقدير دور مكاتب التعليم في تحقيق التنمية المهنية ومجالاتها تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، كما تتفق مع نتائج دراسة رمزي (٢٠١٣) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة حول اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لاختلاف المرحلة التعليمية .

د- متغير مكتب التعليم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة وفقاً لمتغير مكتب التعليم كما في الجدول (٩) الآتي :

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة تبعاً لمتغير مكتب التعليم

المجالات / الفئات	الشؤون الإدارية والمالية		شؤون المعلمين		شؤون الطلاب		المناهج الدراسية والأنشطة المدرسية		تطوير البيئة المدرسية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

مكتب الوسط	4.12	0.607	3.99	0.632	4.17	0.573	4.03	0.654	4.10	0.643
مكتب بلجرشي	4.33	0.423	4.07	0.368	4.17	0.398	4.09	0.438	4.14	0.354
مكتب العقيق	4.45	0.454	4.35	0.546	4.40	0.433	4.48	0.581	4.46	0.469
مكتب المندق	4.06	0.720	3.84	0.924	3.98	0.890	3.65	1.126	3.86	0.990
مكتب القرى	4.19	0.577	4.20	0.577	4.28	0.524	4.26	0.856	4.22	0.702
المجموع	4.21	0.586	4.06	0.658	4.18	0.610	4.06	0.804	4.12	0.693

يتبين من الجدول (٩) وجود فروق ظاهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات دعم القرارات الإدارية تبعاً لمتغير مكتب التعليم، وللتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى مكتب التعليم، قام الباحث باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه، ويبين الجدول (١٠) الآتي نتائج هذا الاجراء :

جدول (١٠) تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير مكتب التعليم

المجال		مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
١	الشؤون الإدارية والمالية	بين المجموعات	4.579	4	1.145	3.461	0.009
		داخل المجموعات	81.371	246	0.331		
		المجموع	85.950	250			
٢	شؤون المعلمين	بين المجموعات	6.513	4	1.628	3.943	0.004
		داخل المجموعات	101.591	246	0.413		
		المجموع	108.104	250			
٣	شؤون الطلاب	بين المجموعات	4.190	4	1.047	2.897	0.023
		داخل المجموعات	88.955	246	0.362		
		المجموع	93.145	250			
٤	المناهج الدراسية والأنشطة المدرسية	بين المجموعات	16.491	4	4.123	6.997	0.000
		داخل المجموعات	144.937	246	0.589		
		المجموع	161.428	250			
٥	تطوير البيئة المدرسية	بين المجموعات	7.803	4	1.951	4.273	0.002
		داخل المجموعات	112.314	246	0.457		
		المجموع	120.117	250			
دور مكاتب التعليم بمنطقة الباحة في دعم القرارات ككل		بين المجموعات	6.151	4	1.538	4.515	0.002
		داخل المجموعات	83.783	246	0.341		
		المجموع	89.934	250			

تشير النتائج في الجدول (١٠) إلى أن قيمة "ف" جاءت دالة لجميع مجالات دعم القرارات الإدارية عند مستوى دلالة (٠.٠١) ، ومستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يدل على أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لدعم القرارات الإدارية وذلك بين مكتب المندق ومكتب العقيق لصالح مكتب العقيق، والجدول (١١) الآتي يوضح ذلك :

جدول (١١) اختبار شيفيه (Scheffe) للتعرف على صالح الفروق التي تعزى لاختلاف متغير مكتب التعليم

المجال		مصدر التباين	المتوسط الحسابي	مكتب الوسط	مكتب بلجرشي	مكتب العقيق	مكتب المندق	مكتب القرى
١	الشؤون الإدارية والمالية	مكتب الوسط	4.12					
		مكتب بلجرشي	4.33					
		مكتب العقيق	4.45					
		مكتب المندق	4.06			-0.3914*		
		مكتب القرى	4.21					
٢	شؤون المعلمين	مكتب الوسط	3.99					
		مكتب بلجرشي	4.07					
		مكتب العقيق	4.35					
		مكتب المندق	3.84			-0.5087*		
		مكتب القرى	4.20					
٣	شؤون الطلاب	مكتب الوسط	4.17					
		مكتب بلجرشي	4.17					
		مكتب العقيق	4.40					
		مكتب المندق	3.98			-0.4241*		
		مكتب القرى	4.28					
٤	المناهج الدراسية والأنشطة المدرسية	مكتب الوسط	4.03					
		مكتب بلجرشي	4.09					
		مكتب العقيق	4.48					
		مكتب المندق	3.65			-0.8349*		
		مكتب القرى	4.26					
٥	تطوير البيئة المدرسية	مكتب الوسط	4.10					
		مكتب بلجرشي	4.14					
		مكتب العقيق	4.46					
		مكتب المندق	3.86			-0.5990*		
		مكتب القرى	4.22					
دور مكاتب التعليم بمنطقة الباحة في دعم القرارات ككل		مكتب الوسط	4.08					
		مكتب بلجرشي	4.18					
		مكتب العقيق	4.41					
		مكتب المندق	3.89			-0.5127*		
		مكتب القرى	4.23					

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

تشير النتائج في الجدول (٢٠) إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع مجالات دعم القرارات الإدارية، وذلك بين أفراد عينة الدراسة التابعين لمكتب المندق وعينة أفراد الدراسة التابعين لمكتب العقيق، لصالح أفراد عينة الدراسة التابعين لمكتب العقيق .

كما يتبين انخفاض مؤشرات الدعم لمكتب المندق في مقابل ارتفاعه في مكتب العقيق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن تفسير ذلك أنه على الرغم من تشابه الظروف والأعمال والممارسات الإدارية في مكاتب التعليم بغض النظر عن المنطقة التعليمية كونها إدارات متوسطة وتشكل حلقات الوصل بين إدارة التعليم والإدارات التنفيذية الممثلة بمدارس التعليم العام بالمنطقة وتتبع سياسات وبرامج واضحة وفقاً للتعاميم والقرارات التي تصدر من الإدارة العليا، إلا أنه قد يشير إلى معوقات بمكتب المندق والتي قد يكون منها ضعف شبكات الاتصال أو لكثرة المدارس وتباعدها الجغرافي بينما يتميز قطاع العقيق بقلة المدارس التابعة له .

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة رمزي (٢٠١٣) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة حول اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير المكاتب التعليمية .

وإجمالاً يتبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ومستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات قادة المدارس والمشرفين في دعم القرارات الإدارية ككل وكلاً من مجالات (الشؤون الإدارية والمالية، شؤون المعلمين، شؤون الطلاب، تطوير البيئة المدرسية) بين قادة المدراس والمشرفين وذلك لصالح قادة المدارس، بينما لم تظهر هذه الفروق في مجال المناهج الدراسية والأنشطة المدرسية، كما تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في دعم القرارات الإدارية بجميع مجالاته وذلك بين كلاً من أفراد عينة الدراسة التابعين لمكتب المندق وأفراد عينة الدراسة التابعين لمكتب العقيق لصالح أفراد عينة الدراسة التابعين لمكتب العقيق، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات قادة المدارس في دعم القرارات الإدارية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات قادة المدارس في دعم القرارات الإدارية بجميع مجالاته تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية، حيث هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات قادة المدارس في دعم القرارات الإدارية لمجال الشؤون الإدارية والمالية بين المرحلة

الثانوية والمرحلة المتوسطة لصالح المرحلة الابتدائية، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت له دراسة القرني (٢٠١٤) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات قادة المدارس لدرجة ممارسة الإدارة اللامركزية في مكاتب التعليم بمحافظة القنفذة تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية وسنوات الخبرة) لقادة المدارس التابعة لهذه المكاتب .

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي :

- دعم قرارات قادة المدارس بتنظيم المسابقات بين المدارس للطلاب المتفوقين وعمل خطط وبرامج، مع متابعة تنفيذها بين المدارس التابعة للمكتب وخاصة بعد إقرار ساعة كاملة لحصة النشاط.
- دعم مطالبات قادة المدارس بتوفير الوسائل والأدوات الحديثة من قسم التجهيزات المدرسية وقسم تقنيات التعليم، والتي تساعد المعلمين في تنويع الوسائل التعليمية لإثارة الإبداع لدى الطلاب.
- تفعيل مقترحات قادة المدراس حول تطوير المناهج الدراسية بما يتلاءم مع مستجدات وملاحظات العاملين في الميدان التربوي.
- تبادل الخبرات والتجارب المتميزة في الأنشطة المدرسية بين قادة المدارس من خلال تفعيل برامج تبادل الزيارات الميدانية.
- إجراء دراسات أخرى مماثلة لهذه الدراسة في مناطق تعليمية أخرى.
- إجراء دراسة عن الإدارة التشاركية في صناعة القرار واتخاذه من قبل العاملين بمكاتب التعليم.
- دراسة علاقة مشاركة القادة في اتخاذ القرارات المدرسية مع متغيرات إدارية أخرى كأنماط القيادة أو الإبداع الإداري أو المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والضغوط النفسية للقائد المدرسي ودافعية الإنجاز أو الاحتراق النفسي للقائد المدرسي.

المراجع :

أولاً: المراجع العربية:

١. الإبراهيم، عدنان بدري (٢٠١٠). العلاقة بين المدارس الإدارية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية. (دراسة ميدانية لدى

مديري وضباط تدريب مراكز التدريب المهني في الأردن)، جامعة اليرموك، الأردن، **مجلة جامعة دمشق**، ٢٦، (٤)، ٢٥١- ٢٨٤.

٢. إبراهيم، يونس محمد وشهاب، شهر زاد محمد (٢٠١١). السلوك القيادي لمديري المدارس وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار. معهد إعداد المعلمين، محافظة نينوى، العراق، **مجلة دراسات تربوية**، العدد الخامس عشر، ص١٣-٢١.

٣. أبو سبت، صبري فايق عبد الجواد (٢٠٠٥). **تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.

٤. أحمد، عماد الدين محمد الحسن (٢٠١٣). **نظم المعلومات الإدارية وأهميتها في اتخاذ القرارات في القبول والتسجيل** (بحث مقدم للمؤتمر ٣٣ للمنظمة العربية للمسؤولين عن القبول والتسجيل في الجامعات بالدول العربية)، جامعة الخرطوم، السودان.

٥. آل مكي، عواطف إبراهيم علي (٢٠١١). **المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

٦. البلوشي، عائشة بنت سعيد محمود (٢٠٠١). **مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في مدارس المرحلة الثانوية بسلطنة عمان.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

٧. الثقفي، عبدالله أحمد (٢٠٠٣). **معوقات الأداء التعليمي والوظيفي لمراكز الإشراف التربوي بتعليم محافظة جدة،** (رسالة ماجستير غير منشورة) ،جامعة أم القرى ، السعودية.

٨. جدوالي، صفية (٢٠١٤). مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية. جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، **مجلة العلوم الاجتماعية**، (١٩)، ١٣٨-١٥٠.

٩. حرز الله، أشرف رياض (٢٠٠٧). **مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية ،غزة، فلسطين.

١٠. حسين، سلامة عبدالعظيم (٢٠٠٦). **الإدارة المدرسية والصفية المتميزة** (الطريق إلى المدرسة الفعالة). عمان، الأردن: دار الفكر.
١١. الحماد، مي محمد عبدالله (٢٠١٢). **واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض.**(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية، الرياض.
١٢. خلفي، إسمهان (٢٠٠٩). **دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات**(دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات). (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
١٣. الدويش، إسماعيل بن محمد (٢٠١٢). **معوقات اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية في التعليم العام في مدينة الرياض،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
١٤. رمزي، فهد عبدالرحمن (٢٠١٣). **الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
١٥. رمضان، فدوى محمد (٢٠٠٩). **أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء.** دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بمحافظات قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٦. الزايدي، أمل (٢٠٠٨). **درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية.
١٧. الزهراني، عبدالخالق حنش (٢٠٠٨). **واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
١٨. السبعي، سعيد بن فايز (٢٠١٢). **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

١٩. السفياني، ماجد سفر صالح (٢٠١٢). **درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية**. دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٢٠. السلامة، ماجد محسن علي (٢٠١٠). **معوقات مشركة المعلمين في صنع القرار المدرسي في المرحلة الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظرهم**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية، الرياض.

٢١. الشقصي، حمد بن هلال (٢٠٠٥). **مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها على أدائهم**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.

٢٢. صائغ، عبدالرحمن بن أحمد (٢٠٠٩). تطوير التعليم العام بالمملكة العربية السعودية المؤشرات الراهنة والأبعاد المستقبلية. **(ورقة عمل مقدمة لورشة العمل المنعقدة بكلية التربية بجامعة الملك سعود) بعنوان: إصلاح التعليم في البلدان العربية**. المملكة العربية السعودية. في الفترة ٢٢– ٢٤شوال (٢٠٠٩).

٢٣. الطاهر، علي (١٩٩٩). **المشاركة في صنع القرار التربوي كواقع وتطلعات في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة وأثره على الانتماء**،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بيرزيت، فلسطين.

٢٤. عايش، أحمد جميل (٢٠١١). **تطبيقات في الإشراف التربوي**. ط ٣. الأردن: دار الميسرة.

٢٥. عبدالقادر، أريا لله (٢٠١١). **نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر.

٢٦. عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (١٩٨٧م). **البحث العلمي (مفهومه – أدواته – أساليبه)**. عمان: دار الفكر

٢٧. العجمي، ناصر (٢٠٠٨). **درجة إشراك مديري المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا عمان، الأردن.

٢٨. العطاس، محمد سالم (٢٠٠٩). **اتخاذ القرارات " النظرية والتطبيق "**، الرياض، المملكة العربية السعودية، مكتبة الرشد.

٢٩. العمري، أحمد يحيي محمد (٢٠١٤). **دور مكاتب التربية والتعليم في التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم.**(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٣٠. العُمري، يوسف بن محمد موسى (٢٠١٤). **معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس بمحافظة المخواة.**(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٣١. فلمبان، ايناس فؤاد نواوي (٢٠٠٧). **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٣٢. الفوزان، إلهام إبراهيم فوزان (٢٠١٣). **واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية، الرياض.

٣٣. القرشي، عبدالله بن فهد خلف (٢٠١٣). **ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم واسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٣٤. القرني، أحمد محمد (٢٠١٤). **الإدارة اللامركزية في مكاتب التربية والتعليم بمحافظة القنفذة.**(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

٣٥ . القرني، سعيد بن محمد (٢٠٠٧) . نموذج مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في مراكز الإشراف التربوي . **ورقة عمل في اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي لمديري ومديرات مراكز الإشراف التربوي بالمملكة** . تبوك من ١٢-١٤ جمادى الأول (٢٠٠٧). وزارة التعليم . الإدارة العامة للإشراف **التربوي** .

٣٦ . كنعان، نواف (٢٠٠٣). **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، الإصدار الخامس، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

٣٧ المحمادي، خالد محمد عيد (٢٠١٤). **درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين.**(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٣٨ محمد، ريب الله (٢٠١٣). واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، (دراسة ميدانية). جامعة وهران، الجزائر، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، ٦، (١١)، ٤٤– ٥٣.

٣٩. مرسي، محمد منير (٢٠٠١) . **الإدارة المدرسية الحديثة**. ط٥، القاهرة : عالم الكتب.

ثانياً : المراجع الاجنبية :

1. Alex, (2005), *Caro locust personal Effectives, Amsterdam,* Elsevier Butterwarth Heineeman.
2. Flores, Mary, (2002) The impact of school culture and leadership on new teachers' learning in the workplace, *International Journal of leadership in Eeducation*, 7, (297).
3. Huang, X . ; Iun , J. ; Liu , A .(2012). *Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment*

or trust؟ The differential effects on managerial and non-managerial subordinates: J. Organiz.Behav. 31, (122).

4. Ovando, M; Huckestein, L (2003). Perceptions of the Role of the Central Office Supervisor in Exemplary Texas School Districts. *Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational. Research Association*. Chicago.

5 . Sandovalle, A. (2008).The Perceptions of Arizona School Board Members about The role of the educational administrative Superintendents in schools. *Dissertation Abstracts International*–٣٣٧.٦٤٣– LC. (301).

6. Smith, R . (2008). Entrepreneurship, police leadership, and the investigation of crime in changing times. *Journal of Investigative Psychology & Offender Profiling* . 5 (3)