



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي

رسالة ختامية وسمى للدراسة في مكتبة الملكة « أنموذج مقترح »

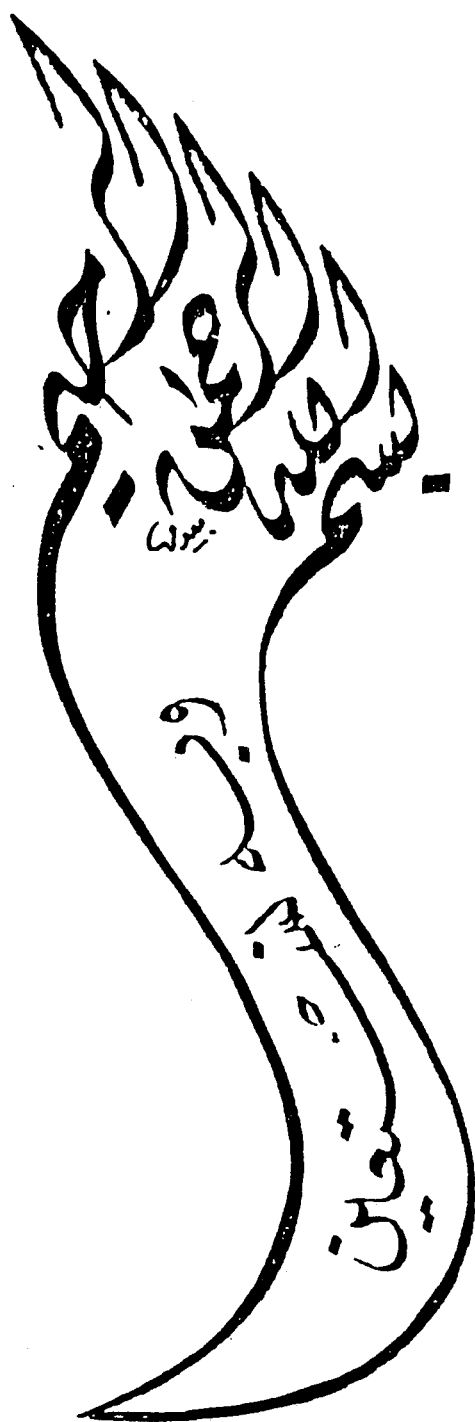
إعداد الطالبة / رويدة عبد الرحمن محمد نور الشمر

إشراف الدكتور / عبد الحسني محمد هلال

رسالة مقدمة إلى جامعة أم القرى بمكة المكرمة كلية التربية
كمطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والخطيطة



١٤٠٧ / ١٤٠٨ هـ



الفرار

إلى من أحببت أن ترى، أحرق بناتنا أهد سواعدها
الوطن .
إلى من طبع في نفسي حب العلم وبلغ أعالى درجاته .
إلى من غمرتني بحبها وعطفها وعنازها وشجعتني للوصول
إلى هذه الدرجة
إلى أمي الحبيبة

ملخص البحث

عنوان البحث : ادارة نسائيه وسطى لادارة تعليم البنات بمنطقة
مكة المكرمة .

" انموذج مقترح "

اعداد الطالبة : رويده عبدالرحمن محمد ابو راشد

تتميز الادارة التعليمية بالرئاسة العامة لتعليم البنات
بالمركزية البحثية في ادارتها لجميع الادارات المدرسية التابعة لها
وذلك من حيث وضعها للخطط الدراسية والمنهجية وتعيين المعلمات وجميع
الموظفات ونقلهن وعقد الاجتماعات الادارية والفنية . ثم تقديم توصيات
عن هذه الاجتماعات والاعمال التي تقوم بها الادارة التعليمية الى
ادارات المدارس لاعتماد تنفيذها . مما جعل الادارات المدرسية
ادارات تنفيذية فقط لايحق لها التصرف أو اتخاذ أى قرار دون الرجوع
الى الادارة التعليمية وهذا يوءى بدوره الى عرقلة سير العملية
التعليمية في كثير من الأحيان وظهور العديد من المشكلات بين الادارتين
وذلك لصعوبة الاتصال ومحدودية وسائله ، حيث يتم اتصال الادارات المدرسية
بالادارة التعليمية عن طريق الخطابات المكتوبة والتي يتم التعقيب
عليها بواسطة المكالمات الهاتفية مما يعمل على تأخر تنفيذ الأعمال،
اضافة الى بُعد الادارة التعليمية عن معايشة الواقع الفعلى لمسا
تعانيه الادارات المدرسية في تنفيذها لبعض القرارات والأعمال . ويرجع
ذلك الى الانفصال الادارى بين الادارتين حيث يتمثل في الادارة التعليمية

الوسطى كوادر عاملة من الرجال بينما يتمثل في الادارات المدرسية كوادر نسائية ويؤدى ذلك الى ظهور كثير من المشكلات بين الادارتين وهذا مادفع الباحثة الى دراسة جدوى احلال ادارة نسائية وسطى لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة بدلا من الادارة الحالية للحد من تفاقم ظهور المشكلات وقد قسمت الباحثة بحثها الى ثلاثة أقسام رئيسية :-

القسم الأول :

التعرف على أهمية التعليم والعمل ودور المرأة في التنمية باعتبارها عنصرا فعالا في المجتمع اذا ما أحسن استغلاله مع عرض لوجهات النظر المختلفة حول عمل المرأة ومن ثم التوصل الى ضرورة اسهامها في بعض الأعمال وخاصة التى تختص بها مثل العمل في قطاع التعليم . وكأى مجال من المجالات لا يخلو المجال التعليمى من المشاكل لذا عمدت الباحثة الى جمع أهم المشكلات التى تواجهها المرأة فى عملها الادارى عموما وعلى الأخص المشكلات التى تواجهها المرأة فى عملها في الادارات المدرسية مع الادارة التعليمية .

القسم الثاني :

وفيه تم التثبيت من الاقتراح الذى طرحته الباحثة من

خلال:-

أ - عرض نماذج من الادارات النسائية المستقلة اداريا فى عملها مثل ادارة البنك الأهلى- فرع السيدات - وادارة مستشفى

الدكتورة صديقة بجدة .

ب - عرض لدور مكتب التوجيه التربوى باعتباره حلقة الاتصال بين الادارات المدرسية والادارة التعليمية واستخلاص وظيفته الأساسية والتي تتمثل في عملية المتابعة، وتأكيدا لعمد جدوى تطوير ادارة مكتب التوجيه التربوى كبديل لادارة التعليمية المقترحة قامت الباحثة بدراسة استطلاعية لتحديد أهم المشكلات التي يواجهها مكتب التوجيه التربوى مع الادارة التعليمية والتي اذا ما قورنت بالمشكلات التي تواجهها الادارات المدرسية مع الادارة التعليمية نجد أن أهم أسبابها هو الانفصال الإدارى بين الإدارتين .

القسم الثالث :

يختص بدراسة التنظيم الإدارى الحالى لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة وعرض الاقسام التابعة لها ومن ثم استخلاص أهم سلبيات التنظيم الحالى والاستفادة من نواقصه في تقديم التنظيم الإدارى المقترح والذي تم فيه تحديد المستويات الادارية وعدد الاقسام بناء على حجم المعاملات الادارية والفنية والتي قامت الباحثة بتحديد ميدانيا ، ومن ثم تحديد الاقسام الادارية ومهامها الوظيفية بناء على التخصص الوظيفى للأعمال .

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
اهداء	
شكر وتقدير	
ملخص البحث	أ
قائمة المحتويات	د
قائمة الاشكال	و
قائمة الملاحق	ز
الفصل الأول:	١ - ١٧
المقدمة	١
تمهيد	١
أهمية البحث	١٢
تحديد مشكلة البحث	١٤
فرضية البحث	١٤
تساؤلات البحث	١٥
حدود البحث	١٥
منهج البحث	١٥
مصطلحات البحث	١٦
خطة البحث	١٦
الفصل الثاني :	١٨ - ٣٣
الدراسات السابقة	١٨

٢٣	دراسة علوية معاجيني .
٢٥	دراسة عائشة الحسيني .
٢٧	دراسة رسمية خليل .
٢٩	دراسة فاطمه عريف .
٤٩ - ٣٤	الفصل الثالث :

نماذج من الادارات النسائية المستقلة .

٣٥	أولا : ادارة فرع البنك الاهلى التجارى - فرع السيدات - جدة .
٤٠	ثانيا : ادارة مستشفى الدكتورة صديقة كمال باشا بجدة .
٤٥	ثالثا : مكتب التوجيه التربوى بالرئاسة العامة لتعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة .

٩٣ - ٥٠	الفصل الرابع :
---------	----------------

دراسة التنظيم الادارى المقترح لادارة تعليم

البنات بمنطقة مكة المكرمة .

٥٩	أولا : التنظيم الادارى الحالى لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة .
٦٩	ثانيا : التنظيم الادارى المقترح لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة .
٨٣	ثالثا : مسوئليات اقسام الادارة التعليمية للبنات بمنطقة مكة المكرمة .
٨٣	١- مسوئليات اقسام الادارة التعليمية الحالية .
٨٣	٢- مسوئليات اقسام النموذج الادارى المقترح .

٩٤	نتائج الدراسة
٩٦	الملاحق
٩٩	قائمة المصادر والمراجع .

- و -

قائمة الاشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
١	الهيكل التنظيمي لادارة فرع البنك الاهلى التجارى - فرع السيدات .	٣٩
٢	الهيكل التنظيمي لمستشفى الدكتوراة صديقة بجدة .	٤٤
٣	الهيكل التنظيمي الحالى لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة .	٦١
٤	الهيكل التنظيمي المقترح لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة - القسم النسائي - .	٧٣

قائمة الملاحق

الرقم	الموضوع	الصفحة
١	الاسئلة الموجهة الى بعض مديرات المدارس بمدينة مكة المكرمة .	٩٦
٢	الاسئلة الموجهة الى الموجهات الاداريات بالادارة التعليمية لمنطقة مكة المكرمة .	٩٧
٣	الاسئلة الموجهة الى المشرف على التعليم العام بالرئاسة العامة لتعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة .	٩٨

الفصل الأول

المقدمة

تمهيد:

التعليم عنصر أساسى من عناصر التقدم والنمو الحضارى وذلك لما يحدثه من تغيرات في المجتمعات تنعكس آثارها على العناصر البشرية الممثلة له .

وباعتبار العنصر البشرى هو المنطلق الاستثمارى للدولة وان العناية به تتم عن طريق التربية والتعليم ، وإيماننا بأهمية دور المرأة وأنها عنصر فعال في المجتمع اذا ما أحسن استغلاله، فقد تم انشاء هيئة مستقلة تشرف على تعليم البنات في المملكة العربية السعودية عام ١٣٨٠هـ ، سميت بالرئاسة العامة لتعليم البنات اتخذت من مدينة الرياض العاصمة مقرا لها ، وتختص هذه الهيئة بالاشراف على جميع الأعمال الفنية والادارية لمدارس البنات في جميع انحاء المملكة . ومع تطور التعليم بدأت هذه الادارات بتأسيس ادارات فرعية لها في مناطق مختلفة من المملكة سميت بالادارات التعليمية الا أنه لم يكن بمنطقة مكة ادارة تعليم مستقلة بل كانت تتبع ادارة منطقة جدة الى ان انشئت ادارة مستقلة بمكة عام ١٣٨٤هـ^(١) ، وتعتبر هذه الادارة من

(١) راجع ، عبدالرحمن عبدالله صالح ، تاريخ التعليم في مكة ،

أحد المستويات الاداريه التى يدار بها التعليم في المملكة والممثلة في :

- ١- " الادارة التعليمية على مستوى الدولة (اللجنة العليا لسياسة التعليم) .
- ٢- ادارة التعليم العالى (وزارة التعليم العالى) .
- ٣- الادارة التعليمية على المستوى المركزى (وزارة المعارف والرشاسة العامة لتعليم البنات) .
- ٤- الادارة التعليمية على مستوى المنطقة التعليمية .
- ٥- الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى - المدرسة - " (١)

والاسلام وهو يحث المرأة على التعليم يريد منها ان تتعلم كل ماتستطيع أن تعلمه لبنات جنسها وماتخدم به دينها ووطنها ، فالعمل مشروع وحق من حقوقها لايمانعها في ذلك احد طالما أنها لم تقصر في اداء وظيفتها الأساسية في نطاق الشريعة الاسلامية ، فقد أتاح الاسلام للمرأة المساهمة في الوظائف التى تتناسب مع طبيعتها وقدراتها من هذا المنطلق لم يقتصر دور الرئاسة العامة لتعليم البنات على فتح المدارس بل افتتحت عددا من الكليات في مناطق مختلفة من المملكة اضافة الى الجامعات التى أنشأتها وزارة التعليم العالى والتى تضم بعض منها أقسام للطالبات وذلك رغبة في توفير احتياجات الدولة من العناصر البشرية النسائية المؤهلة تأهيلا

(١) سليمان عبد الرحمن الحقييل ، الاداره المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ، دار العلوم ، الرياض

علميا متخصصا بشكل يحقق أهداف الخطط التنموية .

وباعتبار المرأة تشكل ما يقرب من نصف عدد القوى البشرية اضافة الى أن معظم الدراسات تشير الى أن المملكة العربية السعودية فقيرة نسبيا فى مواردها البشرية مما أدى الى تزايد العمالة الاجنبية فى المملكة العربية السعودية الى ما يقرب من ربع عدد سكانها .^(١) من هنا تبرز أهمية مساهمة المرأة فى خدمة المجتمع حيث تقع عليها واجبات ومسؤوليات مثل ما تقع على الرجل تجاه المجتمع مع الزامية المرأة بوظائف تختلف فى طبيعتها عن وظائف الرجل بما لا يخالف مبادئ الشريعة الاسلامية ، فللمرأة دور كبير فى التنمية اذ لافائدة ترجى من فتح المدارس والجامعات والمعاهد والانفاق عليها اذا لم يكن هناك عائد وهذا العائد يتمثل فى اسهام المتخرجين فى الاعمال وممارسة الأنشطة والوظائف المخصصة لها مما يؤدى الى تقليل الانفاق العام وزيادة الانتاج القومى بزيادة تشغيل ايد عاملة وطنية وتقليل لحجم البطالة المحلية لتحل محل العمالة الاجنبية النسائية ولتمارس الأنشطة والوظائف المخصصة لها ، بالاضافة الى أنه من وجهة النظر الاقتصادية يلاحظ أنه لا توجد دولة من الدول تستطيع أن تتجاهل قوتها النسائية وخاصة فى الدول الفقيرة نسبيا فى عدد سكانها كالمملكة العربية السعودية أضافة الى أن الاسلام اباح للمرأة ممارسة بعض الاعمال ، وفيالى حكمه الاسلام فى عمل المرأة .

(١) راجع : أنعام سيد عبد الجوار ، العوامل البنائية المحددة للمشاركة الاجتماعية للمرأة الخليجية ، بحث مقدم فى الخليج والجزيرة العربية ، الكويت ، ٢٨ - ٣١ ، مارس

(١) اذنوليها سواء كان الوالى أب او أخ او زوج او كل ما يطلق عليه الاسم اسم ولي .

(٢) أن تكون فى خروجها متمسكه بالزى الاسلامى لقوله تعالى ﴿ يا ايها النبى قل لأزواجك وبناتك ونساء المؤمنين يدنين عليهن من جلبيبهن ذلك أدنى أن يعرفن فلا يؤذين وكان الله غفورا رحيما ﴾ (١)

ففى حجاب المرأة وتمسكها بزيبها الاسلامى حفاظا لها من أصحاب القلوب المريضة من التمدى لها بالاذى أو الكلام ، فقد روى فى الصحيحين عن عائشة رضى الله عنها قالت : ﴿ كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يعلى الفجر ، فيشهد معه نساء من المؤمنات متلفعات بمروطهن ما يعرفهن أحد من الناس - ولو رأى رسول الله صلى الله عليه وسلم من النساء ما رأينا لمنعهن من المساجد ﴾ .

هذا ماكان فى عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم من ضرورة التزام المرأة بالزى الذى يسترها فكيف بنا فى عهدنا والذى كثر فيه الفساد لذا فان فى تستر المرأة فى خروجها سواء كان للعمل او لحاجة أخرى ضرورة حفظ لها ولغيرها من الفساد الخلقى والضياع الذى وصلت اليه المرأة فى الغرب وفى بعض الدول الاسلامية والتى تطبق مبادئ الشريعة الاسلامية .

(٣) عدم مخالطة النساء للرجال فى الاعمال ، وفى ذلك يقول الشيخ

(١) سورة الاحزاب : آية (٥٩) .

عبدالعزیز بن باز (أن الدعوة الى نزول المرأة الى الميادين —
التي تخص الرجال أمر خطير على المجتمع الاسلامى ومن اعظم اشارة
الاختلاط الذى يعتبر من اعظم وسائل الزنا الذى يفتك المجتمع —
ويهدم قيمه واخلاقه) (١)

(٤) ان تعمل المرأة فى الوظائف التى تتناسب مع قدرتها وطبيعتها —
الانثوية ذلك ان الدراسات الطبية قد أثبتت علميا أن تكوين —
المرأة النفسى والجسدى يختلف عن تكوين الرجل فقد خلق الله الذكر
والأنثى وجعل لكل منهما مميزات تختلف عن الاخرى (فطرة الله —
التي فطر الناس عليها لا تبديل لخلق الله ذلك الدين القيم ولكن
أكثر الناس لا يعلمون) (٢)

وفى ذلك يقول الدكتور كاريل (والحقيقة ان المرأة تختلف اختلافا
كبيرا عن الرجل فكل خلية من خلايا جسمها تحمل طابع جنسها —
والامرغسة صحيح بالنسبة لاعضاءها وفوق كل شيء بالنسبة لجهازها
العصبى فالقوانين الفسيولوجية غير قابلة للين ، مثل قوانين —
العالم الكوكبى ، فليس فى الامكان احلال الرغبات الانسانية محلها
ومن ثم فنحن مضطرون الى قبولها كما هى .

(١) راجع ، محمد على البار : عمل المرأة فى الميزان ، الطبعة الثانية

الدار السعودية للنشر والتوزيع ، جدة ، ١٤٠٤ هـ ، ص ٢٢٤ .

(٢) سورة السوروم : آية (٣٠) .

فعلى النساء ان ينمىن اهليتهن تبعاً لطبيعتهن من غير أن يحاولن تقليد الذكور فأن دورهن فى تقدم الحضارة اسمى من دور الرجال فيجب عليهن الايتخلين عن وظائفهن المحددة . (١)

من كل ماتقدم يتضح أن الاسلام سمح للمرأة ممارستها للأعمال التى لاتتعارض مع طبيعتها وتعتبر ضرورية للقيام بها ولحاجة المجتمع اليها ولايلزم جميع النساء بها مع مناسبة هذه الاعمال لطبيعته المرأة وعدم تعارضها مع الشريعة الاسلامية، ومن هذه الاعمال ما عملت به المرأة فى صدر الاسلام كراعية فى بيتها وعاملة فى الوادى وحاملة للماء وجامعة للحطب ورعاية للاغنام ومداوية للجرحى فى معارك القتال اضافة الى اعمال النسيج والغزل التى كانت تقوم بها .

ويذكر لنا التاريخ امثلة كثيرة عن النساء الفقيهات العالمات منهم السيدة عائشة رضى الله عنها حيث قال فيها عروة ابن الزبير (مارأيت أحد اعلم بفقة ولاطب ولابشر من عائشة رضى الله عنها) .

وقد اشتهر بالطب فى زمن بنى أمية زينب طبيبه بنى أود حيث كانت طبيبة عيون ناجحة وكذلك من نساء الاندلس أخت ابى بكر بن زهير وشبتها ، وقد سمح الاسلام للمرأة ان تشهد معارك القتال فروى عن عمر بن الخطاب قول النبى صلى الله عليه وسلم " ما التفت يميننا ولا شمالا يوم

(١) راجع ، نور الدين عتر ، مرجع سابق ، ص ١٢١ .

احد الا رأيت أم سليط تقاتل دوني (١)

يبقى لنا كيف يتم أعداد المرأة لممارسة هذه الاعمال وماهـ
تلك الاعمال . ؟

أن اعداد المرأة لممارسة تلك الاعمال يتم عن طريق تعليمها، فالاسلام
حث على تعليم المرأة وجعل طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة، ففي
صحيح البخارى ومسلم عن ابي سعيد الخدرى رضى الله عنه قال " جاءت امرأة
الى رسول الله صلى الله عليه وسلم فقالت يارسول الله ذهب الرجـال
بحديثك فأجعل لنا من نفسك يوما نأتيك فيه تعلمنا مما علمك الله
فقال " اجتمعن فى يوم كذا وكذا فى مكان كذا فاجتمعن فأتاهن فعلمهن
فأتاهن فعلمهن مما علمه الله .

ويجب ان تعلم المرأة كل مايتوافق مع طبيعتها ومايعدها لتكون
أما صالحة نافعة تسهم فى تربية ابناءها تربية اسلامية لتعدهم ليكونوا

راجع : نور الدين عتر، ماذا عن المرأة ، الطبعة الرابعة ، دار الفكر، دمشق
١٤٠٢ هـ ، ص ١٣٧
وهبى سليمان غاوى ، المرأة المسلمة ، دار الفكر ، دمشق ، ١٤٠٢ هـ ، ص ١٨١
، سهيلة زين العابدين ، مسيرة المرأة السعودية الى أين ، الطبعة الثانية
الدار السعودية للنشر ، جدة ، ١٤٠٣ هـ ، ص ٢٣ .
، العميد الركن محمد ظاهر وتر ، مكانة المرأة فى الشؤون الادارية
والبطولات القتالية ، مؤسسة الرسالة ، بيروت ، ١٩٧٩ ، ص ٢٤٥ .
محمد على البار ، عمل المرأة فى الميزان ، الطبعة الثانية ، الدار
السعودية للنشر والتوزيع ، جدة ، ١٤٠٤ هـ ، ص ٢٠٧ .

اعضاء نافعين في مجتمع وطنهم ، لذا كان لابد من مراعاة مايلي فـى
تعليم المرأة :-

- (١) ان يكون تعليم المرأة منفصل عن تعليم الرجال منعا لحدوث الاختلاط
- (٢) الاهتمام بالمواد الدينية وجعلها في مقدمة العلوم التى تدرسها المرأة ليكون تأثيرها بالعلوم الشرعية أقوى .
- (٣) أن تدرس المرأة مكانتها فى الاسلام وتقارنها بالديانات الاخرى
- (٤) ان تدرس المواد التى تساعد على كفاية الاهتمام بأسرة وتربية الابناء .
- (٥) ان يخصص لها من الدروس مايساعدها على ادارة شئون بيتها مثل علم التغذية والتمريض ..(١)

اضافة الى العلوم الاخرى التى تساعد على تعليم بنات جنسهاحيث أن الاسلام وهو يحث المرأة على التعليم يريد منها ان تتعلم كل ماتستطيع أن تعلمه بدورها لمثيلاتها من النساء ،فتنفع به بنات جنسها كالطبيب النسائى ، وطب الاطفال والتمريض والتوليد والتدريس فى معاهد البنات وادارة هذه المدارس النسائية حيث تؤدي خدمة انسانية ووظيفة نافعة من ناحية وحيث تؤمن فتنها والفتنة بها من ناحية اخرى اذ تؤدي عملها

(١) راجع ، محمد على البار : مرجع سابق ، ص ٢١٥ .
، وهبى سليمان غاوجى ، مرجع سابق ، ص ١٩٥ .

فى محيط نسائى خاص (١)

" ويذكر غاوى انه لابد من توجه بعضهن الى متابعة الدراسة العالية
كى يخرجن قابلات ممرضات للنساء - دون الرجال- طبيبات للنساء ، كذلك
معلمات ومدرسات يعلمن فى المدارس التى تنشأ لهن ويكن التعليم فيها مونثا
قدر الامكان (٢)

بـ إذا يتم توجيه المرأة فى التعليم الوجهة التى تتناسب
مع طبيعتها وفطرتها ولتعدها لتكون أما صالحا تسعى الى تربية اولادها
وبنات جنسها تربية اسلامية .

وترى الباحثة ان هذا الاتجاه هو الذى تنتجه المملكة العربية
السعودية فى سياستها التوظيفية للنساء محافظة بذلك على كرامة المرأة
ومكانتها فى المجتمع . فمن الاعمال التى مارستها المرأة العمل فى قطاع
التعليم - عضوات فى هيئة التدريس واداريات ايضا وفى بعض الوزارات
والمؤسسات التربوية - هذا ومن المتوقع أن تدخل المرأة السعودية مجموعة
من الاعمال التى لاتعارض مع الاداب الاسلامية وذلك حسب ما أوردته بعض
الدراسات منها دراسة عائشة الحسينى فى بحث لها أوضحت فيه نتائج
المقابلات الاستطلاعية التى أجريتها مع العينة المختارة من القيادات
النسائية من المجالات التى ستعمل فيها المرأة السعودية فى الاجل القصير .

(١) احمد محمد محمد جمال: مكانك تحمدى، الطبعة الرابعة، تهامة ، حدة ١٤٠١هـ، ص ٣٩.

(٢) وهبى سليمان غاوى ، مرجع سابق .

"أولاً: جميع الجهات الحكومية والقطاع العام الاقتصادي الذي يكون للمرأة صلة به ستدعو الحاجة العملية ومقتضيات تسيير وحسن أداء الخدمات العاملة الى الاتجاه الى انشاء قسم خاص للسيدات وعلى الأخص :

وزارة العدل : الاحوال الشخصية بالمحاكم .

وزارة الشؤون البلدية والقروية : صكوك الملكية وماشابهها من الشؤون البلدية .

وزارة الداخلية : الخدمات الخاصة بالجـوازات والأحوال المدنية .

وزارة الكهرباء : خدمات الاشتراكات والفواتير الخاصة بالكهرباء .

وزارة البريد والهاتف: خدمات الاشتراكات والفواتير

وزارة الشؤون الاجتماعية : خدمات الضمان الاجتماعي والتقاعد والمعاشات .

الخطوط السعودية : خدمات الركاب " (١)

وفي بحث لثريا الدباغ حددت فيه امكانية دخول الطاقات النسائية لمجالات عديدة منها :

(١) عائشة الحسيني ، التخطيط للاحتياجات من الكفاءات الادارية النسائية في المملكة العربية السعودية ، دراسة نظرية ميدانية مقدمة الى المؤتمر الاقليمي الثالث للمرأة في الخليج والجزيرة العربية ، ابو ظبي ، ١٤٠٤هـ ، ص ٢٦ .



هذا ويعتبر قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية من أكبر القطاعات المستفيدة من عمل المرأة " اذ ان هناك مايساوى ٨٠٪ من جملة السعوديات ممن يعملن في الوظائف التعليمية ". (١)

معلمة	٢٦٨٧٦	١٤٠٠ - ١٤٠١ هـ
معلمة	٥٠٥٢٧	١٤٠٥ - ١٤٠٦ هـ
معلمة " (٢)	٥٢٤٤٥	١٤٠٦ - ١٤٠٧ هـ

أهمية البحث :

للادارة التعليمية دور كبير في تحقيق الاهداف التربوية ويتوقف نجاحها بدرجة كبيرة على مدى مايحيط بها من مشكلات تعرق مسيرتها التربوية ، فكلما كانت الادارة التعليمية تعمل في مناخ تربوى خال من المشاكل انعكس ذلك على العملية التربوية .

ولأهمية دور الادارة التعليمية في العملية التربوية كان لابد من الاهتمام بها باعادة النظر في اساليب العمل والتنظيم المستخدم

(١) مكتب التربية العربى لدول الخليج ، دراسة من تطور التعليم وفرص العمل المتاحة في منطقة الخليج العربى ، الرياض ، ١٤٠٣ هـ ، ص ١٣٣ .

(٢) الرئاسة العامة لتعليم البنات ، الادارة العامة للبحوث التربوية ، قسم الإحصاء - تعليم البنات بين الماضى والحاضر - ١٣٨٠ هـ - ١٤٠٨ هـ

• التربية المنشودة .

ويتناول هذا البحث حصر أهم المشكلات التي تواجهها الإدارات المدرسية مع الإدارة التعليمية لمنطقة مكة المكرمة التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات التي جزأتها الباحثة الى جزئين .

أولاً : مشكلات ظهرت للباحثة من خلال اجراء مقابلات شخصية مع بعض من مديرات المدارس والتي امكن للباحثة حصرها فيما يلي :

- ١- محدودية صلاحيه المديرية في اتخاذ معظم القرارات .
- ٢- صعوبة الاتصال بالجهات المسئولة حيث تقضى مديرة المدرسة معظم وقتها في الاتصال هاتفيا بالاقسام المختلفــــــــــــة
بالادارة التعليمية للمنطقة لمتابعة احتياجات المدرسة
بالاضافة الى رفع الخطابات الرسمية الأ مر الذى يشغلهمـــــــــــــا
عن معظم مهامها التربويه .
- ٣- استخدام الادارة التعليمية للاسلوب المركزى في التعامل مع
الادارات المدرسية مما لايشجع على الاستقلال الذاتى فى العمل
الادارى .
- ٤- ان الاسلوب المتبع فى تلبية الاحتياجات المدرسية لم يتطور
بتطور وظائف الادارة.*

• انظر ملحق رقم (١) ، ص ٩١ •

ثانيا : مشكلات أمكن للباحثة حصرها من خلال دراسات سابقة . (١)

تحديد مشكلة البحث :

ان هذه الدراسة الحالية تهدف الى البحث في المشكلات التى تواجه الادارة المدرسية مع الادارة التعليمية من خلال الدراسات السابقة ومن واقع معاشة الباحثة ومن ثم اقتراح النموذج التنظيمي النسائي لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة الذى تأمل الباحثة ان يسهم في الحد من هذه المشكلات .

فرضية البحث :

تنطلق فرضية البحث من الفرض التالي : ان هناك العديد من المشكلات الادارية التى تواجهها الادارات المدرسية مع الادارة التعليمية لمنطقة مكة المكرمة للبنات في ظل الوضع الحالى ومارصده كثير من الدراسات السابقة بالاضافة الى ما توصلت اليه الباحثة من خلال عملها في احدى مدارس الرئاسة العامة لتعليم البنات . وبناء على وجود هذه المشكلات سيتم تبني نموذج تنظيمي مقترح للادارة التعليمية لمنطقة مكة المكرمة بحيث تكون جميع كوادرة من الهيئة النسائية .

(١) أنظر فصل الدراسات السابقة .

تساؤلات البحث :

من العرض السابق للمشكلة ترى الباحثة امكانية الاجابة عن التساؤل التالي : ما جدوى احلال جهاز ادارى نسائي كادارة وسطى للادارة التعليمية بمنطقة مكة المكرمة للبنات للحد من بعض المشكلات القائمة وتفادى تفاقمها بين هذه الادارات والادارات المدرسية ؟

حدود البحث :

تعرض البحث لدراسة أنواع المشكلات التى تواجه الادارات المدرسية مع ادارت التعليم بمنطقة مكة المكرمة التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات وذلك للفترة الزمنية المحدده ببداية عام ١٤٠٠-١٤٠٧هـ وذلك في محاولة لوضع نموذج ادارى نسائي مقترح لها .

منهج البحث وادواته :

حاولت الباحثة جمع المعلومات عن بعض المشكلات التى تواجهها الادارات المدرسية مع ادارة تعليم المنطقة بالاضافة الى تحليل الهيكل التنظيمى الحالى لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة والمهام الوظيفية لهذه الادارت التعليمية مستخدمة في ذلك المنهج الوصفى التحليلى الذى سيكون من اقرب المناهج لمعالجة مثل هذا النوع من الابحاث اضافة الى استعانتها بالادوات التالية :

- ١- المقابلات الشخصية مع بعض مديرات وموجهات المدارس بمنطقة مكة المكرمة .

- ٢- المقابلات مع المسئولتان عن النموذجان الإداريان اللذان
تعرفت لهما الباحثة في بحثها .
- ٣- محادثة هاتفية مع المشرف على التعليم العام بمنطقة مكة
المكرمة . اضافة الى الاستعانة ببعض الابحاث والمؤتمرات
والدوريات والنشرات الخاصة بمشاكل عمل المرأة الادارى .

مصطلحات البحث :

- ١- الادارة العليا : الهيئة المشرفة على تعليم البنات وهي
الرئاسة العامة لتعليم البنات ومقرها
الرياض .
- ٢- الادارة الوسطى : الادارة التعليمية للمنطقة .
- ٣- الادارة التنفيذية : الادارات المدرسية لجميع مراحل
التعليم العام .

خطة البحث :

من العرض السابق يتضح لنا أهمية الادارة التعليمية من
حيث كونها المنطلق الاساسي الذى نبدأ به تحقيق اهدافنا التربوية
لذا فان هذا البحث اشتمل على جزئين احدهما نظرى ويتكون من :
الفصل الأول : وهو يهتم بتحديد المشكلة واهميتها وحدودها
وتساؤلاتها ومنهج الدراسة والادوات المستخدمة
الفصل الثاني : يهتم بعرض نماذج من الدراسات النظرية
والميدانية السابقة والتي تعالج مشكلات عمل

المرأة الإداري عموما وبصفة خاصة عملها في الإدارات المدرسية .

أما الجزء التحليلي فهو ما اشتمل عليه :

الفصل الثالث : حيث يهتم هذا الفصل بعرض نموذجين ناجحين لادارات نسائية مستقلة استقلالا جزئيا عن ادارات - الرجال - وذلك لتوضيح مدى قدرة المرأة على ادارة مشمل هذه الادارات والتطلع الى اداراتها لمؤسساتنا التربوية في الادارات التعليمية الوسطى .

الفصل الرابع : يتكون من جزئين احدهما نظري وهو الخاص بدراسة التنظيم وانواعه ومراحله للاستفادة منه في تحليل الهيكل التنظيمي الحالي لادارة التعليم وبالتالي اجراء دراسة ميدانية لتحديد نوع وحجم الهيكل التنظيمي المقترح .

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تعتبر الادارة التعليمية نوع من الادارة العامة حيث تهتم بالتعليم كوسيلة أساسيه لتحقيق اهداف المجتمع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. ويمكن تعريف الادارة التعليمية " بأنها الكيفية التي يدار به التعليم في دولة ما وفقا لايديولوجية المجتمع واوضاعه والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه حتى تتحقق الاهداف المرجوة من التعليم نتيجة لتنفيذ السياسة المرسومة". (١)

وتتوقف قدرة التعليم في تحقيق الاهداف على ادارته حيث ان ادارة التعليم هي الطريق الى تحقيق الاهداف . ويعتبر العنصر البشري هو المحور الاساسي الذي تقوم عليه الادارة التعليمية وما يستلزم ذلك العنصر من امكانيات وموارد مالية وهي تمثل المحور الثاني لذا فان الادارة التعليمية تتطلع بالعديد من نوعيات العمل في سبيل اتمامها لمهمتها سواء كان ذلك داخل الادارة نفسها بمختلف مستوياتها الادارية المختلفة أو خارجها - أى على نطاق الادارة التعليمية للمناطق وادارات المدارس - وفي كل مستوى من المستويات الادارة المختلفة لادارة التعليم يقوم المسئول - المدير - بعدة خطوات بهدف تحقيق خدمة معينة

(١) عرفات عبدالعزيز سليمان ، استراتيجية الادارة في التعليم "دراسة تحليلية مقارنة" مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة

يترتب عليها بالتالى تحقيق الأهداف العامة والخاصة التى انشئت وتكونت من أجلها هذه الادارة الذى يليها بالتالى تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها وكيفية التنفيذ ومتى يتم هذا التنفيذ كل هذا يتم عن طريق ما يسمى بعملية التنظيم حيث يمثل جميع الأنشطة التى يقوم بها المدير لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وفقاً للخطة الموضوعه وفي ذلك يرى أحد علماء الادارة - موني - فى - كتاب حمدى على - أن هناك مجموعة من المبادئ تحكم عملية التنظيم وهى : التنسيق وذلك لربط الأعمال ببعضها البعض في اطار متكامل وذلك للاستفادة من مبدأ التخصص في تقسيم الاعمال ومبدأ التدرج الوظيفى ويتفرع من هذا المبدأ وظيفتان هما :

١- تحديد المسؤوليات الواجبات والأعمال للأفراد وهذه الوظيفة مرتبطة كما ذكر بمبدأ تقسيم العمل الإدارى والتنسيق الوظيفى بين العاملين في المؤسسة .

٢- تفويض السلطات للعاملين في المؤسسة وهذه الوظيفة مرتبطة بمبدأ السلطة والقيادة فيرى - موني - أن السلطة تنبع من أعلى وان الرؤساء يفوضون سلطاتهم الى العاملين معهم .

أما مبدأ القيادة فهو ربط السلطة بالأشخاص وهم القادة ويقوم القائد بتفويض سلطاته أو جزء منها الى تابعيه مما يساعد على تنفيذ الأعمال ولكي تكون القيادة ناجحة لابد أن تعتمد على استطلاع آراء الآخرين فيما يعرض لها ونجد أن ذلك يتجلى بسهولة في الادارة التعليمية حيث ان كل قسم أو وحدة يتضمن رؤساء وهؤلاء الرؤساء مع المدير يمكن أن يمثلوا قيادة جماعية ليس في مستوى إدارى واحد وانما على كافة المستويات الادارية وبالتالي يمكن الوصول الى اتخاذ قرار رشيد .

وتلعب العلاقات الانسانية دور كبير في نجاح القيادة حيث يتعاون الجميع لتحقيق الأهداف المحددة وبذلك يصبح كل فرد داخـل الادارة مسئول عنها مما يساعد على البعد عن الأساليب الروتينية فـي العمل الا أنه ينبغي أن لاتبالغ في صور العلاقات الانسانية حتى لايتسرب اليها عامل المجالات على حساب العمل.(١)

ومن أهم الوسائل التي تعمل على وجود تلك العلاقات الانسانية هو الاتصال حيث يعرف بأنه " العملية التي تشمل نقل أو توصيل رسالة أو اشارة أو رمز منطوقة أو مكتوبة أو مصورة أو مرمزه من (الرمز) من مصدر معين الى شخص معين أو جماعة بواسطة وسيلة أو اكثر من وسائل الاتصال عبر قنوات محددة " (٢) ويعنى الاتصال فـي الادارة التربوية نقل وتبادل المعلومات والحقائق التربوية والتعليمية لتحقيق أهداف محددة . وحيث أن الادارة في تعريفها العام ماهي الا مجموعة من العمليات المتكاملة في مستوياتها الادارية الثلاث لتحقيق الاهداف التربوية المنشودة ، وهذه العمليات لاتتم الا بوجود العنصر البشري الذي يعتبر الدعامـة الرئيسية والهامة في الادارة التربوية الذي يتم به تنفيذ الأعمال وبالتالي تحقيق الاهداف .

لذلك فان وجود العنصر البشري في الادارة يوءدى بالضرورة الى وجود عملية الاتصال لتبادل المعلومات والآراء والتي تعتبر من أهم عوامل نجاح أو فشل الادارة التربوية

(١) راجع ، حمدى فوءاد على ، التنظيم والادارة الحديثة " الاصول

العلمية والعملية " مكتبة دار النهضة ، بيروت ، ١٩٨١م ، ص ٤١

(٢) احمد عبد الباقي بستان ، حسن جميل طه ، مدخل الى الادارة التربوية

دار القلم ، الكويت ، ١٤٠٣هـ ، ص ١٠٥

حيث ان وجود الاتصال بالطرق السليمة يتيح الفرصة لتبادل ومناقشة الآراء والمشكلات والخبرات وتوجيه نشاط الافراد العاملين نحو انجاز الاعمال وتحقيق الاهداف .

ويمكن تحديد نوعين من انواع الاتصالات :

- ١- الاتصالات الرسمية وهي عمليات واساليب الاتصال التي تنقـل التعليمات والرغبات بين المستويات الادارية المختلفة .
 - ٢- الاتصالات غير الرسمية وهي التي تعتمد على وجود العلاقات الانسانية بين عناصر الادارة على كافة المستويات الادارية .
- وهناك عدة مميزات للاتصال المتبادل سواء ماكان منها رسمي أو غير رسمي بين المستويات الادارية وهي:
- ١- ان الاتصال المتبادل اكثر فاعليه ودقة من الاتصال وحيد الاتجاه .
 - ٢- في الاتصال المتبادل يميل المستقبل او المستقبلون الى ان يكونوا أكثر اقتناعا بصحة احكامهم وآرائهم .
 - ٣- يضمن الاتصال المتبادل تنمية مشاعر الرضا لدى المستقبلين والمرسلين كما يضمن التقليل من الشعور بالسخط او الاحباط .

وهناك عدة وسائل للاتصال وتبادل المعلومات المتبعه في الادارة التربوية منها :-

- * المقابلات الشفهيـه .
- * الاتصالات المكتوبه وتشمل " القرارات والتعليمات "
- * المجالس التربوية .

- * اللجان التربوية .
- * وسائط الاعلام . (١)

لذا فان الباحثة عمدت الى جمع دراسات سابقة تعرضت للمفاهيم السابقة الذكر والخاصة بالادارة ومن تلك الدراسات التي امكن الحصول عليها في الفترة الزمنية المحددة للبحث مايلي :

- ١- دراسة علويه معاجيني .
- ٢- دراسة عائشه الحسيني .
- ٣- دراسة فاطمه عريف .

اضافة الى الاستعانة ببعض الدوريات والتي عالجت مشكلات عمل المـــــرأة الاداري في المملكة ، ومن ضمن هذه الدراسات التي استعانت بها الباحثة دراسة رسمية خليل وهي خارجة عن الفترة الزمنية للبحث انـــــما تم عرضها للتثبيت من استمرارية المشاكل لفترة سابقة عن فـــــترة البحث الحالي ، والابحاث السابقة .

والجدير بالذكر في هذا البحث ان هناك العديد من الدراسات الخاصة بمجال عمل المرأة الاداري والمشكلات التي تواجهها فـــــي عملها ويأتي الغرض من عرض هذه الدراسات في هذا المجال بهدف :

- ١- التعرف على أهم المشكلات التي تواجهها المرأة السعودية

(١) راجع ، احمد عبدالباقي بستان ، مرجع سابق ، ص ١١٤ - ١١٨ ، محمد منير مرسى ، الادارة التعليمية ، اصولها وتطبيقاتها ، ط ٢ ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٧٧ هـ ، ص ١١٦ - ١١٨ .

- في عملها الإداري عامة وبصفة خاصة عملها الإداري في المدارس .
- ٢- التعرف على الحلول المقترحة في تلك الدراسات .
 - ٣- معرفة مدى فعالية تلك الحلول المقترحة على مدى سنوات الدراسات السابقة المختلفة .
 - ٤- الاستفادة من تلك الحلول في اقتراح وضع النموذج التنظيمي الذي تقترحه الباحثة .

دراسة علويه معاجيني : (١)

حول التعرف على بعض مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس المتوسطة بمنطقة مكة المكرمة حيث قسمت المشكلات الى نوعين :

- ١- مشكلات خارجية (أى من البيئة الخارجية والمحيطية بالمدرسة) .
 - ٢- مشكلات داخلية (أى من داخل الموءسسة التربوية) .
- ومن أهم المشكلات الخارجية والتي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية ماتخص الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية حيث ظهر العديد من المشكلات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس بنسب مختلفة والتي يمكن حصرها فيما يلي :

(١) علويه حسن معاجيني ، دراسة تحليلية لبعض مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس المتوسطة بمنطقة مكة المكرمة ، بحث غير منشور ، جزء من متطلبات الماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٠١هـ - ١٤٠٢هـ .

(١) ترى بعض المديرات والمديرون ان الجهات التعليمية لاتوافق

على الآراء والمقترحات التى يقدمها بعض المديرين

والمديرات .

(٢) قرر بعض المديرين والمديرات ان الادارة التعليمية

تطالبهم بتنفيذ اللوائح والقرارات بكل دقة وهذا دليل

على استخدام مبدأ المركزية البحتة في التعامل مع

الادارات المدرسية . وتظهر نسبة ارتفاع تنفيذ القرارات

دون مناقشة من قبل مديرات المدارس بنسبة بلغت ٥٠٪ بينما

تحصلت نسبة البنين على ٣٠٪ وهذا يدل على تمكن مديري

المدارس من اقناع الجهات المسئولة بوجهات نظرهم

بالاضافة الى سهولة تعاملهم مع الجهات المسئولة ،

أما بالنسبة للمديرات فنلاحظ أن هناك صعوبة في المناقشة

بينهن وبين الجهات المسئولة .

(٣) أفاد بعض المديرين والمديرات انهم يعانون من نقص في

وسائل الاتصال بينهم وبين الجهات المسئولة .

(٤) هناك تعثر كبير في المكاتبات والمراسلات بين الادارة

الادارة التعليمية والادارة المدرسية مما يؤدى بدوره

الى تأخر العملية التربوية والتعليمية .

وظهر ارتفاع النسبة لدى البنات ٣٩٪ بينما ظهر انخفاض

في قسم البنين بنسبة ١٧٪ وقد أرجعت الباحثة ذلك

الى صعوبة تعامل النساء مع الرجال أو عدم وجود

المراسلين اللذين يقومون بنقل المراسلات والقرارات الى
المدارس .

- (٥) ان للروتين اثرا كبيرا في تعطيل العملية التربوية وتعطيل
الرسائل والمكاتبات وغالبا مما يوءى ذلك الى نتائج
فادحة في تعطيل سير العملية التعليمية على وجهها
حيث بلغت النسبة في مدارس البنات ٦١٪ .

وقد كانت مقترحات البحث مايلى :

- (١) الاهتمام بالاتصالات الصاعده (من الادارة المدرسية والجهات
المسؤلة) . وأن يكون هناك اتصال مباشر مع هيئـة
الادارة التعليمية العليا .
- (٢) الحد من الروتين وخاصة في الاعمال الادارية عند تنفيذ
اللوائح والقرارات .
- (٣) لابد من توفر المرونة عند تنفيذ اللوائح والقرارات .

دراسة عائشة الحسينى : (١)

حول التنمية الادارية للمرأة العاملة في المملكة العربية
السعودية على ضوء ماهو واقع وكائن فعلا في مجتمعنا السعودى ذكرت

(١) عائشة الحسينى، المرأة والتنمية الادارية في المملكة العربية
السعودية، بحث مقدم الى المؤتمر الاقليمى الثانى للمرأة في
الخليج والجزيرة العربية، الكويت، ٢٨-٣١ مارس ١٩٨١ م، ص ٤٣٠

فيه أهم المجالات التي عملت فيها المرأة السعودية مع نظرة للواقع الفعلي لعمل المرأة وما تقدمه من خدمات من حيث الكم والكيف . وفي رأى عائشة أن عجز المرأة السعودية حتى الآن عن أن تشارك في التنمية بما يناسب وزنها العددي وفرص العلم والعمل المتاحة لها يمكن إرجاعه الى :

- ١- انخفاض الدافعية للعمل عند المرأة السعودية .
- ٢- نظرة المجتمع المتحفظة تجاه خروج المرأة للعمل .

أما من حيث الكيف فان جميع المجالات التي تساهم المرأة السعودية بالعمل بها وتشرف عليها أما كلياً أو جزئياً وجد أنها تعاني نقصاً شديداً في الأجهزة الادارية والتدريب عليها كذلك النظم المحاسبية والمالية ونظم الاشراف الاداري والقانوني بالإضافة الى نظم توصيف الوظائف ويعزو ذلك الى :

- ١- حداثة عمل المرأة السعودية وعدم توفر الخبرات اللازمة لتحمل أعباء هذه الاعمال خصوصاً بعد قرار الدولة بسعودة جميع الوظائف الادارية .

- ٢- وجود هيئة ادارية عليا من الرجال تشرف على مجالات عمل المرأة ويتم الاتصال بها هاتفياً وتمثل المرجع الرئيسي لهن مثل الرئيس العام لتعليم البنات ومديري الجامعات وعمداء الكليات ومديري المستشفيات وهذا يشكل سبباً من أسباب عرقلة تقدم العمل الاداري للمرأة .

ولهذا السبب تواجه مجالات عمل المرأة من الناحية الادارية عدة عقبات منها :

- أ - الرئيس المسئول لا يمكنه تقدير الموقف الذى تواجهه المرأة من صعوبات في تنفيذ بعض اللوائح .
- ب - عدم تواجد الرئيس المسئول في مكان العمل لملاحظة ومباشرة جميع الاعمال مما يجعل من الصعوبة بمكان تتبع المشكلات التى تقع أو القيام بالعملية التوجيهية على الوجه الأكمل .
- ج - عدم تقدير الرئيس المسئول لظروف المرأة على الرغم من ان ظروفها تختلف عن ظروف الرجل وذلك نظرا لازدواجية دورها في البيت والعمل .
- د - اعتماد المرأة على اعمال الرجل التى يقدمها لها من الجهاز الادارى الرئيسى مثل الاعمال المحاسبية والقانونية والمالية مما يجعل المرأة تجهل مثل هذه الأعمال وتظل عالقة على الرجل ليوعدى لها هذا الجزء من العمل فـ جهازها النسائي من دافع الاتكالية .

دراسة رسمية خليل : (١)

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على المشكلات التى تواجه المرأة السعودية في مجال العمل الادارى حيث اختارت الباحثة في بحثها عينة عشوائية مكونة من (٤٦٣) امرأة سعودية في مجال العمل الادارى

(١) رسمية على خليل : المرأة والعمل مع الاشارة الى دراسة ميدانية لمشكلات المرأة السعودية في العمل الادارى ، بحث مقدم الى مجلة الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبدالعزيز ، جدة ، العدد التاسع ، رجب ، ١٣٩٩هـ ، ص ٢١٥ .

في جميع القطاعات النسائية بما فيها قطاع التعليم العام بالإضافة الى التفتيش النسوى، وقد أسفر البحث عن عدة نتائج منها:

- ١- ان المرأة تعمل أكثر من الرجل في العمل المماثل لكـي تحظى بالاعتراف والتقدير الاجتماعي .
- ٢- نجحت في عملها الادارى وزيادة ثقافتها الادارية .
- ٣- النساء يفضلن العمل تحت رئاسة نساء مثلهن .
- ٤- تعتقد المرأة أنها اكثر حماسا للعمل الادارى من الرجل

وقد قسمت المشكلات الى نوعين :-

- ١- مشكلات ادارية وتنظيمية .
- ٢- مشكلات نفسية واجتماعية .

ومن المشكلات الادارية والتنظيمية :

- ١- صعوبة التنسيق والاتصال بينها وبين الادارات المساعدة .
- ٢- أسس التنظيم التى ترسم اكثر ملائمة للرجال منها ————— للنساء .

وقد أورد في الاستفتاء الذى قامت به رسميه خليل آراء ومقترحات منها :-

- ١- الادارية مقيدة بالروتين مما يعرقل سير العمل في بعض الأحيان .
- ٢- تحتاج المرأة الادارية الى تفويض السلطة والاقلال من مركزية السلطة حتى تقضى على الروتين .
- ٣- ضرورة الاستجابة لآراء المديرات (مديرات المدارس) لأن المديرة

أكثر معرفة بأحوال الطالبات لاحتكاكها اليومي بهن أكثر
من الادارة العامة في الرئاسة العامة لتعليم البنات .

٤- عدم استقلال الادارة النسائية كلية عن الرجال مما يودي الي
صعوبة الاتصال بين الرؤساء من الرجال والمروءوسين من
النساء .

دراسة فاطمه عريف : (١)

عن المشكلات التي تعاني منها ادارات المدارس الثانوية
بمكة المكرمة وقد توصلت الباحثة من خلال دراستها الميدانية
والنظرية الى نتائج عديدة منها :-

(١) أن هناك تأخيرا في وصول بعض الكتب مع بداية العام
الدراسي تعاني منه جميع المدارس ومرجع ذلك عدم وجود
تنسيق بين الرئاسة والمدارس .

(٢) هناك سوء تنظيم في المدارس في توزيع الوسائل التعليمية
من قبل الرئاسة العامة لتعليم البنات .

(١) فاطمه عبدالله عريف ، مشكلات الادارة في المرحلة الثانوية ،
بحث غير منشور ، جزء من متطلبات الماجستير ، كلية التربية ،
جامعة أم القرى ، ١٤٠٠ هـ .

- (٣) يعتبر الهاتف أهم وسيلة من وسائل الاتصال بالنسبة لوضع مدارسنا وبالرغم من هذا هناك مدارس لا يوجد بها هاتف .
- (٤) هناك تقصير من جانب الرئاسة يتمثل في عدم تأمين وسيلة مواصلات خاصة بالمراسل لايصال البريد المدرسي .
- (٥) توجد صعوبة في الاتصال بالمسؤولين من الرجال وخاصة الاتصالات التي تحتاج الى المقابل له وجها لوجه .
- (٦) اختلفت الآراء بالنسبة لمدى تجاوب المسؤولين مع المديرات ولكن الارجح ان التجاوب يتم بعد التعقيب المستمر .
- (٧) عند أخذ أى معلومات من المدرسة تعتمد المشرقة* على أقوال المديرة دون تكليف نفسها بالبحث والتقصي عن الحقائق .
- (٨) ان سوء التخطيط والتوزيع من قبل الرئاسة العامة لتعليم البنات ساهم في زيادة حدة مشكلة النقص في معلمات بعض التخصصات بالاضافة الى استغلال بعض المديرات للمعلمات في الاعمال الادارية لسد النقص في عدد الاداريات .

ومن ضمن مقترحات هذا البحث انشاء فرع نسائي للرئاسة العامة لتعليم البنات . وبالإضافة لما سبق ذكره تناولت جريدة عكاظ في لقاء مع عميدة كلية البنات بجدة - فائزه الدباغ - (١) أهم مشكلات المرأة العاملة حيث أوضحت فيه أنه بالرغم من نزول المرأة الى ميدان العمل منذ أكثر من عشرين عاما وحصولها على شهادات عليا الا أنها مازالت محرومة من بعض الصلاحيات التي تتيح لها ان تتحرك في ميدانها وتطور في عملها وتعالج المشكلات وتمارس الحلول حيث أن المسؤوليات والقرارات والخطط والحلول تأتي من الجهاز الرجالي الذي يشرف دائما على عمل المرأة وهو الذي يقرر ويبث بينما النساء يعشن المشاكل ويتلمسن الحلول مما يشعرهن في كثير من المواقف انهن محرومات من اتخاذ القرار .

وقد استطردت فائزه الدباغ ان هذا النظام الذي يسير في ظل عمل المرأة وهو العمل والمواجهة للنساء والاشراف للرجال يعوق العمل ويشتت الجهد ويبطئ التطور بالإضافة الى ان المرأة العاملة تعاني من عدم المرونة من بعض المسؤوليات البعيدين عن المواجهة والعيش وسط المشكلات وعدم الاخذ بمقترحات وآراء النساء العاملات بالرغم من انها مبنية على الخبرة والتجربة الفعلية .

وقد أوردت هيا المنيع (٢) في مقالة لها عن ضرورة تحويل

(١) فائزه الدباغ ، أهم مشاكل المرأة العاملة ، لقاء في جريدة

عكاظ ، العدد ٦٣٣٣ ، الاحد ٣ محرم ، ١٤٠٤هـ ، ص ١٧ .

(٢) هيا المنيع ، في ضوء التنظيمات الجديدة للرئاسة العامة لتعليم

البنات ، مقالة في جريدة الرياض ، ٦١٠٨ ، جمادى الآخرة ،

١٤٠٥هـ ، ص ٩ .

ادارة تعليم المنطقة الى كوادرس نسائية على ان يبقى البعض الآخر من ادارات تعليم المنطقة كما هو عليه مثل الادارة الهندسية والمشاريع وما الى ذلك من الادارات الاخرى التي لا يستطيع القيام بها الا الرجال أما الادارات الاخرى فيتم تحويلها الى كوادرس نسائية ليس لان هناك اعدادا من النساء القادرات على العطاء في هذا المجال بل ان هناك حاجة ملحة لتطوير تعليم البنات عن طريق النساء .

يتضح من خلال العرض السابق أن الواقع الإداري الذي نعيشه المرأة السعودية في مجال العمل الإداري عامة ومجال التعليم بصفة خاصة تميزه بالانفصال الإداري بين الإدارة الوسطى التي تمثلها هيئة من الرجال بالإضافة إلى الإدارة العليا بينما تمثل الإدارات التنفيذية (المدارس) هيئة من النساء . أدى ذلك إلى ظهور العديد من المشكلات التي تواجهها المرأة السعودية في عملها الإداري الحالي منها ما يتصل بقضية التنظيم وبصعوبة الاتصال وعدم التنسيق الجيد بين الإدارتين وذلك لبعدها الإدارات التنفيذية عن الإدارة المخططة وعدم الوقوف على الواقع الفعلي للعمل وهذا ما أظهرته نتائج الدراسات السابقة .

وتعتبر هذه المشكلات في مجموعها إحدى الدعائم الرئيسية التي تستند عليها الدراسة الحالية والممثلة في اقتراح النموذج التنظيمي الإداري لإدارة تعليم المنطقة والذي تأمل فيه الباحث أن يساهم في القضاء على هذه المشكلات حيث أن العوامل الفاعلة في الإدارة النسائية التعليمية المقترحة يمكنها تحديد الصعوبات والمشكلات

التي تواجهها مديرات المدارس وذلك للاتصال المباشر بين الإدارتين —
ووقوف المسئولات عن الإدارة التعليمية عن كثب امام الواقع الحال —
ومتابعة كل ما يتم في الإدارات المدرسية اضافة انه لسهولة الاتصال —
كما سبق ان ذكر — دوره في سرعة تنفيذ الاعمال وتلبية الاحتياجات
المدرسية الذي يوعدى بدوره الى تحقيق الاهداف التربوية والتعليمية
باعتبارها الجهة المسؤولة عن تنفيذ برامج وخطط الإدارات التعليمية
والتي هي جزء منها .

الفصل الثالث

نماذج من الادارات النسائية المستقلة

بعد استعراض أهم المشكلات التي تواجه الادارات المدرسية مع ادارة تعليم المنطقة والمشكلات التي تواجه الادارات المدرسية مع ادارة تعليم المنطقة والمشكلات التي تواجه عمل المرأة الادارى فى المملكة العربية السعودية ، فان هذا الفصل يختص بدراسة نماذج من الادارات النسائية المستقلة اداريا عن ادارة الرجال ، بالرغم من الاختلاف بين الادارة التعليمية - من حيث كونها ادارة تربوية والادارتين المستعان بها وهى :

أولا : ادارة فرع البنك الاهلى التجارى - فرع السيدات بجده .

ثانيا : ادارة مستشفى الدكتوراة صديقه بجده .

الا ان الباحثة هدفت من ذلك التعرف على قدرة المرأة على ادارة مؤسسات تربوية منفصلة انفصالا جزئيا عن ادارة - الرجال - وتوسيع دائرة عمل المرأة فى التعليم والذى يعتبر من أنسب القطاعات التى تعمل فيها المرأة مع عدم الغاء دور الرجل فى هذا القطاع .

هذا بالاضافة الى أن كلا من ادارة فرع البنك الاهلى ، وادارة مستشفى الدكتوراة صديقه تمثلها ادارة عليا من الرجال اضافة الى القطاع الذى تتبعه هاتين الادارتين ، الا ان الادارات التنفيذية هى ادارات نسائية .

وبذلك يتضح أن الاستعانة بهاتين الإدارتين فى هذه الدراسة ما هى الاستشهاد بانه لايمكن للمرأة مزاوله جميع الاعمال بعيدا عن مساهمة - الرجل - فيها وذلك نظرا لوضع المرأة فى المجتمعات المسلمة .

وهذا ماسعت اليه الباحثة فى جعل جزء من الاعمال الادارية فى ادارة تعليم البنات - الادارة الوسطى - ادارة نسائية بينما يظل الجزء الاخر يقوم به - الرجال - اضافة الى الادارة العليا فى الرياض .

أما الجزء الثانى من هذا الفصل فهو يهتم بدراسة مكتب التوجيه التربوى بمكة المكرمة باعتباره حلقة الوصل بين ادارة المدارس وادارة تعليم المنطقة وبالتالي التعرف على أهم الاسباب وراء المشكلات التى تعانيها ادارات المدارس مع ادارة تعليم المنطقة من وجهة نظر الموجهات الاداريات فى مكتب التوجيه التربوى .

أولا : ادارة فرع البنك الاهلى التجارى - فرع السيدات - جدة .

من مراجعة فرع البنك الاهلى التجارى للسيدات بجدة كنموذج لاحد الادارات النسائية فى المملكة العربية السعودية حيث كان الهدف الرئيسى الذى من أجله تم تخصيص فرعين من فروع البنك فى كل من الرياض وجدة لخدمة المرأة مصرفيا يتضح أن ذلك يرجع الى :-

(١) وجود العناصر النسائية المتعلمة التى يمكن تدريبها للقيام

بإداء الخدمات المصرفية .

- (٢) تنمية استثمار المرأة لاموالها ومدخراتها .
- (٣) وجود نسبة من النساء السعوديات اللاتي يرغبن فى الحصول على الخدمات المصرفية من فروع الرجال .
- (٤) ممارسة المرأة لبعض الاعمال التجارية مثل بيع وشراء الاسهم
- (٥) تجنب مزاحمة المرأة لصفوف الرجال والوقوف فى انتظار دورها لتحصل على الخدمة البنكية المطلوبة. (١)

كل هذه العوامل ساعدت على تبني فكرة انشاء فروع نسائية للبنك الاهلى التجارى والتي تعتبر فروعاً متكاملة مثل أى فرع من فروع الرجال لها ميزانياتها وحساباتها وتؤدي خدمات كاملة سواء مباشرة بواسطتها او بالتكامل عن طريق شبكة فروع البنك الاهلى الاخرى .

والفروع النسائية ادارات متمثلة بالتسلسل الادارى الموجود في البنك حيث أن الهيكل التنظيمى في اطاره العام يتكون من :-

- (١) الادارة العليا : اللجنة الادارية ونواب المدير العام .
- (٢) الادارة الوسطى : مساعدى المدير العام ومساعدى نواب المدير العام ومديرى الادارات .

(١) البنك الاهلى التجارى ، ادارة العلاقات العامة ، الرياض .

٣- الادارة التنفيذية : مدراء الفروع وروءساء الاقسام .

وتتميز ادارة فروع السيدات كأحد الادارات التنفيذية بتقديم خدمات سبق تحديدها ودراستها وتخطيطها ووضع الضوابط لها من قبل الادارة العليا وهي موحدته لجميع الفروع بما فيها فروع السيدات مع اختلاف نوع الخدمات التي يقدمها الفرع باختلاف حجمة وكل هذا وضـع صلاحيات مقننه لسير العمل في ادارة الفرع لا يمكن تجاوزها الا بالرجوع الى الادارة الاقليمية التابع لها الفرع . وهذه الصلاحيات الموزعة على الافراد العاملين به تمكن كل فرد من اداء الواجبات الموكولة اليه وفقا للائحة داخلية تنظمها مديرة الفرع حسب احتياجات كل قسم من الموظفين .

ولصغر حجم فروع السيدات وقلة عدد المروءوسات ومحدودية العمليات التي يقدمها الفرع أدى ذلك الى تركز عمليات اصدار التعليمات والقرارات والاشراف والرقابة على ادارة الفرع في يد المديرة التي يتم اتصالها بالادارة الاقليمية التابع لها الفرع وهي حلقة الاتصال بين الادارة الاقليمية وادارة الفرع حيث تعطى التعليمات من الادارة العليا الى الادارة الاقليمية الى ادارة الفرع وتستلم الاجابات في شكل مكتوب سواء في خطابات أو برقيات أو تلکسات أو على اجهزة نقل الخطابات المكتوبة (الفاكسملي) .

الا أنه في حالات استثنائية يتم اتصال ادارة الفروع بالادارة العليا تحت اشعار الادارة الاقليمية مما يسهم في وجود سلسلة من الاتصالات بين الروءساء والمروءوسين ويرجع عدم توفر الاتصال

المباشر في صورة اجتماعات الى الاطار الاسلامي الذى يحكم عمل المـرأة
الا أن تعدد صور الاتصال والتجاوب السريع بين الادارات التنفيذية
والاقليمية واستقلال ادارة الفرع بادارتها اسهم في التغلب على هـذا
الامر.

وهناك شبكة من الاتصالات التصاعدية والتنازلية بين الرئيسات
في الفرع ومروءوساتهن وبين مديرة الفرع وهذه الاتصالات المباشرة تسهم
في سرعة انجاز الاعمال لممارسة صور عديدة من الاتصال.*

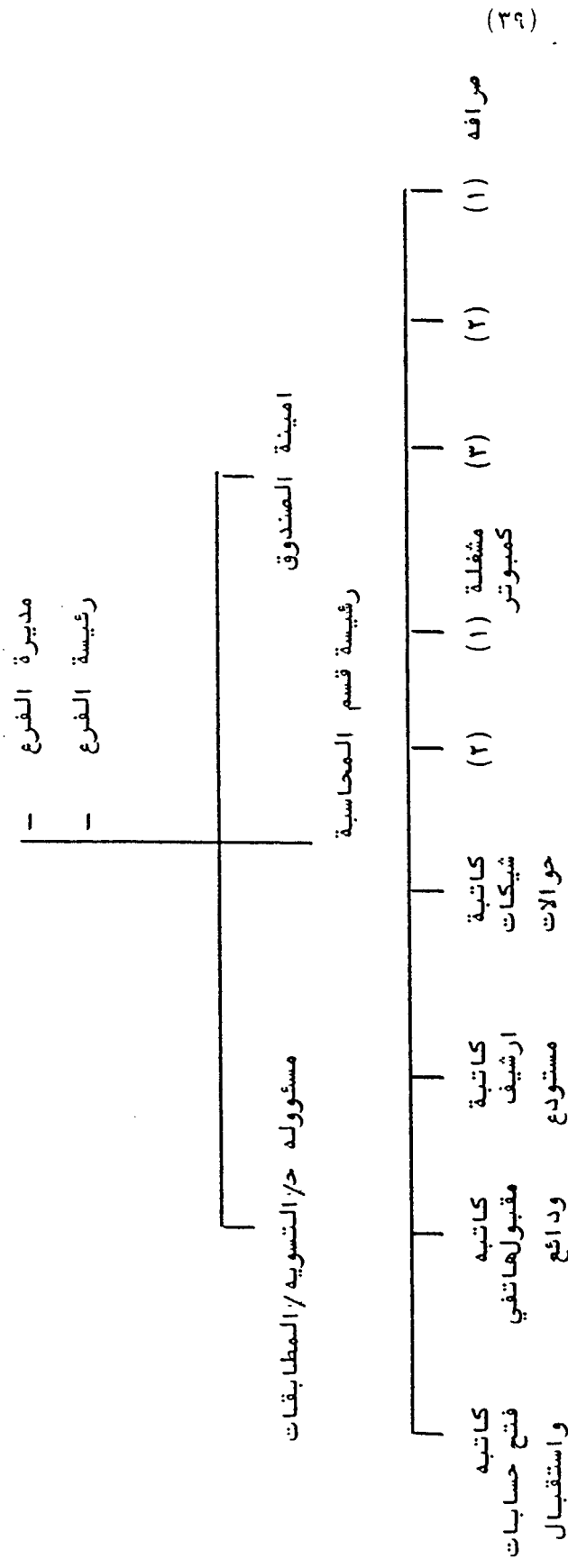
ويتضح من خلال الهيكل التنظيمى (شكل رقم ١) المرفق
لادارة البنك انه يمثل أحد نماذج التنظيم الرأسي والذى تعتبر فيه
مديرة الفرع هي المسئولة المباشرة عن جميع العمليات التى تتم
داخل الفرع بينما تختص رئيسة كل قسم بالاشراف على نوع محدد من
الخدمات التى يقدمها الفرع منها ماهو ادارى ومنها ماهو محاسبي مما
يعمل على تحرك السلطة رأسيا من أعلى التنظيم الى ادناه الذى يؤدى
بدوره الى حصر السلطات بأنواعها في يد المديرة بينما يتيح لها
الاشراف الكامل على كافة الاعمال .

* مقابلة شخصية مع مديرة فرع البنك الاهلى للسيدات بجدة في يوم
السبت تاريخ ١٥-٢-١٤٠٦ هـ .

ايضا : معلومات تم الحصول عليها من ادارة العلاقات العامة ،
البنك الاهلى التجارى ، الرياض .

شكل رقم (١)

الهيكل التنظيمي لادارة فرع البنك الاهلى التجارى " فرع السيدات "



(٢٢)

المصدر : الاداره العامة ، البنك الاهلى التجارى، جدة .

ويعتبر هذا التنظيم من أنسب انواع التنظيمات الملائمة
لادارة هذا الفرع لما يحققه من وحدة السلطة الآمرة حيث جميع موظفات
الفرع يتلقين التعليمات والوامر من رئيسة واحدة وهي مديرة الفرع
وبذلك لايسأل الشخص الا عن عمله وأعمال تابعيه فقط .

وبذا يعتبر الهيكل التنظيمى لفرع السيدات احد الهياكل
التنظيمية النسائية التى اتاحت للمرأة ممارسة جميع النشاطات
الادارية مستقلة استقلالاً كاملاً عن اقسام الرجال .

ثانيا : ادارة مستشفى الدكتور / صديقه كمال باشا بجدة :

تمثل تجربة مستشفى الدكتور صديقة بجدة لامراض النساء
والولادة مثالا آخر لاحد الادارات النسائية المتكاملة اداريا والتى
انشئت لتقديم الخدمات الصحية للمرأة في عالم منفصل عن الرجال
والهدف من انشاء هذه المستشفى كما ذكرت مديرة المستشفى (الدكتورة
صديقة) في مقابلة شخصية معها* .

- ١- رغبة وارتياح المرأة في العلاج من قبل طبيبات من النساء
وخاصة في مجال تخصص امراض النساء والولادة .
- ٢- تسهيل حصول المرأة على كافة الخدمات الصحية دون حاجة
الى مرافقة رجل حيث تلقى جميع الخدمات من قبل سيدات .

* مقابلة شخصية مع مديرة المستشفى الدكتورة صديقة كمال باشا
بجدة في مقر المستشفى في يوم السبت بتاريخ ١٥-٢-١٤٠٦ هـ .

ولتختص المستشفى بمعالجة امراض النساء والولادة في عيادات خارجية بل أيضا في اقسام داخلية - مرفى منومين - بالإضافة الى عيادات طب الاسنان .

ولتعدد احتياجات المستشفى من معدات طبيه واجهزة ومواد غذائية والتعاقد مع الشركات والتعامل مع السفارات فقد تم اسناد تنفيذ هذه الاعمال الى المدير العام للاموال الخارجية حيث له من السلطات والصلاحيات مايساعده على اجرائها ويتم تخطيط وتنفيذ هذه الاعمال تحت اشراف ورقابة مديرة المستشفى وذلك بما يتفق مع القيم الدينية والاجتماعية التى تحكم ممارسة المرأة السعودية لمثل هذه الاعمال والتى تتطلب الاختلاط بالرجال .

وتتضح المستويات الادارية لادارة المستشفى من مراجعة الهيكل التنظيمى (شكل - ٢) كالتالى :

- | | |
|----------------------|------------------------------|
| ١- الادارة العليا | مديرة المستشفى والمدير العام |
| ٢- الادارة الوسطي | رئيسات الاقسام والعيادات |
| ٣- الادارة التنفيذيه | موظفات وموظفي المستشفى |

وتختص مديرة المستشفى بالاشراف والرقابة على جميع الاعمال الادارية والفنية بالإضافة الى عملها كطبيبة معالجة .

ولتعدد النشاطات الادارية والفنية التى تمارسها ادارة المستشفى وعدم امكانية مديرة المستشفى من الاشراف على جميع موظفات المستشفى فقد قسمت النشاطات الى وحدات ادارية تختص كل وحدة بنشاط وظيفي

محدد مما يؤدى الى ارتفاع مستوى الكفاية في اداء الاعمال. ويمتاز هذا التنظيم بأنه يتيح فرصا للتوسع في العمل ويشجع على تحقيق التعاون بين العاملين في الجهاز الادارى الواحد.

وهناك توازن بين عدد المستويات الادارية ونطاق الاشراف مما يسهل المراقبة والاشراف على جميع الوحدات الادارية التى تختص بإدارتها رئيسات مختصات بحيث يصبح جميع رئيسات الادارات مسؤولات امام مديرة المستشفى عن جميع الاعمال التى تنفذها الوحدات الادارية بينما كل موظفة من موظفات الوحدات الادارية تصبح مسئولة امام رئيسة الوحدة التابعة لها عن جميع الاعمال التى تقوم بها مما يساعد على تدرج المسؤولية في مستويات الادارة الذى يؤدى بدوره الى تقارب المستويات بحيث يسهل تبادل الآراء والمقترحات وانسياب الاوامر وتدفقها من اعلى المستويات الادارية الى ادناها وتحقيق الاهداف نتيجة لوحدة القياده حيث جميع المستويات الادارية تتلقى التعليمات والاوامر من مديرة المستشفى . ولضمان السرعة في انجاز الاعمال فقد فوضت مديرة المستشفى بعضا من السلطات الى رئيسات الوحدات الادارية لانجاز بعض الاعمال على ان تخضع هذه السلطة الى الرقابة المباشرة من مديرة المستشفى مما يتيح لها التفرغ للاعمال الفنية ومتابعتها .

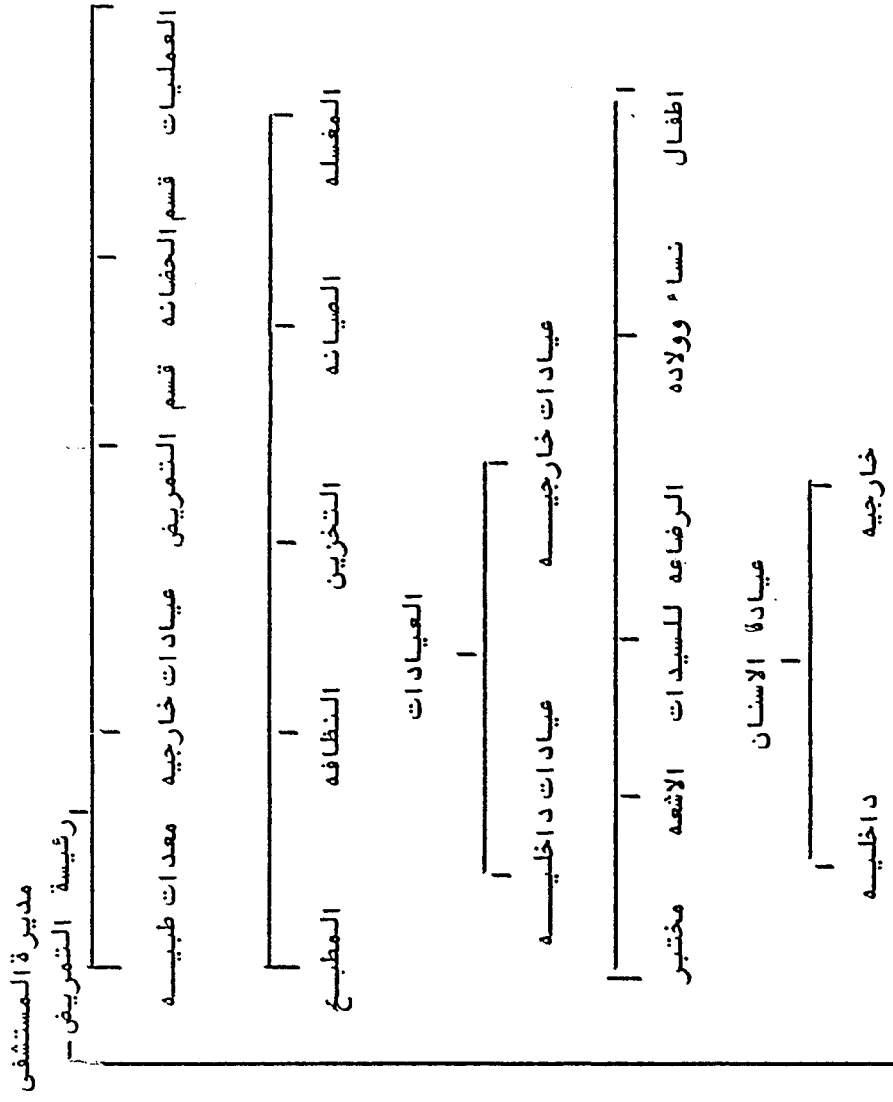
ويتميز التنظيم بوجود وسائل مختلفة من الاتصالات المباشرة التصاعدية والتنازلية بين مديرة المستشفى وجميع الوحدات الادارية وتتمثل هذه الاتصالات في وسائل عديدة منها الكتابية وعن طريق استخدام الهاتف والاجتماعات الدورية التى تعقدتها مديرة المستشفى والتي تعتبر من انجح وسائل الاتصال لما لها من دور كبير في تبادل

الآراء والمناقشة الذي يوفر الكثير من الوقت والجهد .

ولرئيسات الوحدات الادارية دور في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ الخطط حيث تعرض جميع الوحدات الادارية المقترحات والآراء والخطط المراد تنفيذها الى الادارة العليا في الاجتماعات .

.. ..

الهيكل التنظيمي لمستشفى الدكتور صديقه (بجدة) .



مدير الاعمال الخارجيه

- السكرتاريه
- العلاقات العامه
- التأمين الصحي
- الشركات
- السفارات
- المعدات الطبيه

المصدر : الادارة العامه/مستشفى الدكتور صديقه بجده

ثالثاً : مكتب التوجيه التربوى برئاسة العامة لتعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة :

يقصد بالتوجيه التربوى " المجهود التربوى الذى يبذل لتنسيق وتوجيه النمو التربوى المستمر للعاملات في ميدان التربية والتعليم فرادى وجماعات وذلك لكي يفهمن وظائف التعليم فهما أحسن ويؤدينها بصورة اكثر فاعلية لكي يتمكن من التغلب على المشكلات التى تعترض عملهن ". (١)

وتختص مكاتب التوجيه التربوى في المناطق التعليمية بمسؤوليات مختلفة :-

- ١- معاونة الهيئة التعليمية بالمدارس على الالمام بكل مايتصل بجوانب العملية التربوية من اهداف ومناهج وانشطة ومايستلزم بذلك من أساليب التنفيذ .
- ٢- تتبع التنفيذ للتعرف على مدى سلامته وكذلك على المشكلات التى تعترضه لايجاد الحلول المناسبة لمواجهتها .
- ٣- تقويم جهد المعلمات في المدارس والأخذ بأيديهن نحو الاتجاه السليم للوصول بهن الى مستوى الكفاية العلمي والتربوى المطلوب .

(١) الرئاسة العامة لتعليم البنات ، دليل العمل في مكاتب التوجيه التربوى بالمناطق التعليمية ، ادارة التوجيه التربوى ، المملكة العربية السعودية ، ١٣٩٩ هـ ، ١٤٠٠ هـ ، ص ٢٤ .

٤- الاطمئنان على نمو الطالبات في الاتجاه المطلوب والتوجيه لوضع الخطط المناسبة لمعالجة حالات التخلف الدراسي وانقطاع الطالبات عن الدراسة ورعاية حالات التفوق الدراسي والفني والاجتماعي .

٥- تقويم الامكانيات المادية من تجهيزات ووسائل تخدم المواد الدراسية بقصد الوقوف على مدى ملائمتها والعمل على تحسينها ويركز بصفة خاصة على مبنى المدرسة ومدى صلاحيته لاستقرار المدرسة فيه .

٦- مشاركة مديرات المدارس في تعبئة بطاقات التقارير السريه التى تخص منسوبات المدارس وتسجيل مايتعلق بهن من مرثيات.

٧- تزويد الاجهزة المعنية بالرئاسة والمناطق التعليمية بما يلزمها من تقارير وبيانات واحصاءات عن مجالات العمل التربوى بالمدارس . (١)

ويختلف تنظيم مكاتب التوجيه التربوى في المناطق التعليمية وفقا لكبر المنطقة التعليمية وعدد المدارس التابعة لها في جميع مراحل التعليم .

ويتضح من خلال مسوؤليات مكتب التوجيه التى سبق ذكرها تحديد مهامه في عملية التوجيه والاشراف على العملية التربوية داخل

(١) الرئاسة العامة لتعليم البنات ، دليل العمل في مكاتب التوجيه التربوى ، مرجع سابق ، ص ١٨ .

المدارس ورفع تقارير بذلك الى مديرة المكتب والتي (بناء عليها)
يتم تقويم مديرة المدرسة اما المعلمات فيتم تقويمهن بناء على
آراء موجهات المادة ومديرة المدرسة .

ويتم التوجيه من قبل الموجهات الاداريات وموجهات المواد
وفقا لخطة تعدها مديرة المكتب وبالتالي يتم رفع النتائج الى
الادارة التعليمية للمنطقة .

وبذلك تنحصر مهام المكتب في عملية توجيه الادارات المدرسية ،
اما فيما يتصل بنواحي العملية التعليمية في الادارات المدرسية
فيتم اتصالها باقسام الادارة التعليمية للمنطقة وفقا لنوع الاحتياجات
مع اطلاق الموجه الادارية بذلك احيانا .

وفي استطلاع أجرته الباحثة الحاليه (انظر ملحق رقم ١) مع
الموجهات الاداريات بمكتب التوجيه التربوى عن أهم الاسباب وراء ظهور
العديد من المشكلات بين الادارات المدرسية وادارة تعليم المنطقة
بالرغم من أن التنظيم الحالى لادارة التعليم يعتبر مكتب التوجيه
التربوى هو حلقة الاتصال بين الادارات المدرسية وادارة تعليم
المنطقة اتضح ان هناك جملة أسباب منها :-

- ١- الروتين غير المطور في الحصول على احتياجات المدرسة
حيث تعد خطابات بالاحتياجات الى ادارة تعليم المنطقة
ويعقب على ذلك بالاتصالات الهاتفية بالاضافة الى تكرر
نفس الخطابات ومرورها بعدة اقسام الى ان يتم انجازها .

٢- البطء في تنفيذ الاعمال من قبل ادارة تعليم المنطقة ويرجع ذلك الى :-

- أ - الروتين كما سبق ان ذكره.
- ب - احتياجات المدارس قد تكون اكبر مما هو موجود.
- ج - سوء التخطيط والتنسيق في الادارة التعليمية للمنطقة حيث يتم فتح مدارس وفصول دراسية جديدة دون توفير احتياجاتها واعدادها من قبل .
- د - عدم تحمل المسؤولية في اقسام الادارة التعليمية فكثيرا ماتفقد الخطابات المرسله من قبل المدارس او قد يتم تحويلها من قسم الى آخر دون اى علاقه .
- هـ - عدم معايشة الادارة التعليمية للواقع المدرسي والمشكلات التى تعانيها المدارس مما يؤدى الى تأخر تنفيذ الاعمال .

٣- عدم اعطاء الصلاحيات الكافية للعاملات في مكتب التوجيه التربوى لممارسة تنفيذ بعض الاعمال دون الرجوع الى ادارة تعليم المنطقة .

٤- عدم اشراك الموجهات في اتخاذ القرارات الصادرة من الادارة التعليمية وان أخذ برأيهن فلا يوضع موضع التنفيذ غالبا .

٥- التفارب في اتخاذ القرارات بين الادارة التعليمية وادارة مكتب التوجيه نتيجة عدم التنسيق الجيد بين الإدارتين

٦- عدم الاعتماد على التقارير التى تعدها الموجه الاداريه عن المدرسة .

٧- انفصال الادارات وبعد مواقعها يوعدى الى عدم التجاوب السريع .

من هذا كله يتضح انه بالرغم من وجود مكتب التوجيه التربوى كحلقة اتصال بين الادارات المدرسية والادارة التعليمية الا ان ذلك لم يسهم في القضاء على ظهور المشكلات التى سبق تحديدها وترجع الباحثة ذلك الى الانفصال الادارى بين الادارة التعليمية ومكتب التوجيه التربوى وهو ماتعانيه الادارات المدرسية مع الادارة التعليمية فى ظل الوضع الحالى . اضافة الى ان مكتب التوجيه التربوى يمثـل المستوى الادارى التنفيذى للادارة الوسطى فى المستويات الادارية لادارة التعليم ، مما يجعل مهامه الاساسية تقتصر على عملية التنفيذ والمتابعة لما تصدره ادارة المنطقة التعليمية - الادارة الوسطى - من قرارات .

وعلى ضوء ماتقدم من عرض لنماذج الادارات النسائية القائمة يمكن الاستفادة من التنظيم الادارى لفرع البنك النسائي ومستشفى الدكتورة/ صديقة النسائية كنموذجين ناجحين اثبتت فيهما المـرأة قدرتها على ادارة الادارات المنفصلة عن - الرجال - فى انشاء الادارة التعليمية المقترحة مما سيسهم كثيرا فى القضاء على معظم هذه المشاكل ولما يحققه من امكانية الاتصال المباشر بصورة مختلفة بين الادارتين للوقوف على واقع المشكلات التى تواجهها الادارة التنفيذية (الادارات المدرسية) وبالتالي القضاء على الروتين الممل فى الحصول على احتياجات المدارس .

الفصل الرابع

دراسة التنظيم الإداري المقترح لإدارة تعليم

البنات بمنطقة مكة المكرمة

يعتبر التنظيم من أهم الوظائف الأساسية في الإدارة وهو عنصر من عناصرها الذي يبين ويمكن كل فرد من القيام بالواجبات المفروضة عليه ويعرفه بسلطاته ومسئوليته التي لا يجوز له تجاوزها، ويعرف التنظيم من قبل علماء الإدارة بأنه "تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق أهداف محددة" (١) ويعرف على أنه "تحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف" (٢) وكذلك يعرف على أنه "عمل اجتماعي مستمر يتم عن وعي وإدراك لتنسيق أوجه النشاط البشري في مجال معين من أجل تحقيق هدف متفق عليه". (٣)

وتتفق معظم تعاريف التنظيم على أنها تحديد للأهداف، ومن

(١) سيد هواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، الطبعة الخامسة،

مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٧٣م، (١٣٨٤هـ)، ص ٢٥٩.

(٢) محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، الطبعة السادسة،

دار الشروق، جدة، ١٩٨٤م، ص ١٤٨.

(٣) محمود عساف، أصول الإدارة، مكتبة لطفي، القاهرة، ١٩٨٢م،

ثم توزيع الاعمال على الافراد وفقا لنموذج معين بحيث تتضح خطوط السلطة والمسئولية والعلاقة بين الافراد والمستويات الادارية المختلفة مما يساعد على انجاز الاعمال وفقا لاهداف المحدده . ويتم التنظيم على مرحلتين أساسيتين :-

المرحلة الأولى:

وهي تحديد الهيكل التنظيمي للمنطقة وفقا لاحد الانمـاط التنظيمية حيث يتم تحديد اوجه العمل التي ينبغي ان تمارسها المنظمة من أجل تحقيق الاهداف المحددة في أقسام أو وحدات ادارية يتم فيها تحديد السلطات والمسئوليات وتوزيعها وكيفية سير العمل وعلاقات الوحدات أو الاقسام الادارية ببعضها . وهذه المرحلة اطلق عليها سيد هوارى في كتابه (١) المرحلة الميكانيكية .

المرحلة الثانية :

وفيها يتم توزيع العناصر البشرية على اوجه العمل ليقوم كل فرد بتنفيذ الاعمال المطلوبة وفقا لأهداف كل قسم او وحدة ادارية مع توزيع السلطات والصلاحيات على العاملين وتحديد خط اتصال الرؤءوساء بالمروءوسين ، الى من ينبغي ان ترفع اليه الاعمال ومن يتولى عملية الاشراف والرقابة وهذه المرحلة أطلق

(١) راجع ، سيد هوارى ، الادارة الاصول والاسس العلميه ، مرجع سابق ، ص ٢٦٠ .

عليها سيد هوارى (١) في كتابه المرحلة الديناميكية للتنظيم .

وقد حدد علماء التنظيم والادارة عدة انماط للتنظيم هي :

- ١- التنظيم الرأسي : ويتميز هذا النوع من التنظيم بتمركز السلطة في الادارة العليا وتحركها رأسيا من اعلى التنظيم الى قاعدته بشكل مباشر ويتحقق في هذا النوع من التنظيم وحدة السلطة حيث يتلقى الافراد أوامرهم من شخص واحد هو الرئيس . ويربط المستويات الادارية ببعضها في هذا التنظيم علاقات رأسية الا أنه يعاب على هذا النوع من التنظيم اغفاله للتخصص في تقسيم الاعمال ويحمل المدير مسئوليات قد تفوق قدراته وتشغل معظم وقته في الامور الرئيسية والثانوية ويسمح له بالتدخل في كافة الأمور .
- ٢- التنظيم الوظيفي : ويتحقق في هذا النوع من التنظيم مبدأ التخصص في العمل حيث يتم تقسيم الاعمال الى وحدات ادارية تختص بنشاط وظيفي محدد مما يحقق فعالية الاشراف والرقابة نتيجة لتحديد السلطات والمسئوليات حيث يصبح كل رئيس وحدة ادارية مسئول عنها وعن اعمال تابعيه . الا انه في حالة تعدد المستويات الادارية قد يصعب تحديد السلطات والمسئوليات لتداخل نطاق الاشراف.
- ٣- التنظيم الرأسي الوظيفي : ويجمع هذا النوع من التنظيم بين مزايا التنظيم الرأسي والوظيفي ويستعان في هذا

(١) راجع ، سيد هوارى ، المرجع السابق ، ص ٢٦٠ .

النوع من التنظيم بالاستشاريين والفنيين في تقديم النصـح والمشورة دون امتلاكهم لأى سلطة بل يخضعون لأوامر رؤسائهم.

٤- التنظيم مع استخدام اللجان الفنية : ويستعان في هـذا النوع من التنظيم بمجموعة من الخبراء والمستشارين لتقديم النصـح والمشورة على شكل لجان متخصصة.

ومن خلال أحد هذه الانماط التنظيمية يتم تحديد النشاطات المطلوبة من الافراد وتحدد بالتالى خطوط السلطة والمسئولية الا انه قد تظهر أمور لم يخطط لها عند التنظيم ولكنها ظهرت نتيجة لوجود جماعة من الافراد قد لاتكون بينهم أى علاقات شخصية أو مهنية بـل ظهرت نتيجة لوجودهم في منظمة واحدة أو منظمات مختلفة وهذا مايسمى بالتنظيم غير الرسمي حيث يقول هومانز- كما ذكر في كتابمدنى علاقـي - "ان السلوك الادارى يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي : النشاطات ، التفاعلات ، والعواطف " (١) ومن خلال التنظيم الرسمي يمكن تحديد النشاطات والتفاعلات التى يجب ان تتم لتحقيق الانشطة المطلوبة الا انه نجد ظهور أمور لم يخطط لها عند بناء التنظيم الرسمي وهو ماسماهـا هومانز العواطف، وهي ماتسمى بالتنظيم غير الرسمى والمبنى على نظرية العلاقات الانسانية " والتى تبنى نظريتها للتنظيم من خلال

(١) مدنى عبد القادر علاقـي ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية، مكتبة تهامه ، جدة ، ١٤٠١هـ ، ص ٣٢٦ .

اهتمامها بسلوك المروء وسين واتجاهاتهم النفسية كبشر وادراهم —
 لأهمية اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم —
 انتاجية عالية ... ولذلك فهي تؤكد ان الاهتمام بالعلاقات —
 الانسانية في مجال الادارة يمثل احد المقومات الأساسية لنجاح القادة
 الاداريين. (١) ومن أهم انصار هذه النظرية جيمس كوبر حيث يقول
 " ان العلاقات الانسانية يجب أن تنظر الى الفرد على أنه انسان
 هادف له عقل ووجدان وله متطلبات مادية وحاجات اولية يري —
 اشباعها ومستوى اجتماعي معين يسعى اليه ولذلك يجب العمل على —
 تحقيق متطلبات الفرد بالقدر الذي يضمن احسن انتاج للعامل —
 في ذات الظروف الخاصة بالعمل والمنظمة التي يعمل فيها". (٢)

لذا لابد من توافق التنظيم الرسمي مع التنظيم غير —
 الرسمي لتحقيق أهداف المنظمة لعدم قدرة التنظيم الرسمي على
 تحقيق كل الأهداف دون التنظيم غير الرسمي .

ويتسنى للباحثة دراسة اعراض التنظيم السيء والحالات
 التي تتطلب إعادة التنظيم كمدخل لدراسة التنظيم الإداري الحالي
 ومحاولة إعادة تنظيمه بما يحقق الأهداف التربوية .

-
- (١) نواف كنعان ، القيادة الادارية ، الطبعة الثانية ، دارالعلوم
 للطباعة والنشر ، الرياض ، ١٩٨٢م ، ص ٦٦ .
 (٢) احمد الصباب ، مبادئ الادارة ، الجزء الثاني ، دار عكاظ
 للطباعة والنشر ، جدة ، ١٤٠٠هـ ، ص ٦٢ .

ذلك لان التنظيم ماهو الا وسيلة من الوسائل التى تستخدمها
الادارة لتحقيق اهداف المنظمة حيث ان هدف التنظيم كما يقول
- جراهام - " هو تعظيم اداء النشاط في وقت العمل المحدد " (١)

" ومن أهم اغراض التنظيم السيء كما حددها بيتردركر في كتاب سيدالهورى

- ١- كثرة الشكاوى المرسله للادارة او لجهات أخرى خارجيه .
- ٢- تفشي ظاهرة اللامبالاه والسلبية وعدم التخصص حيث يتم
تحويل الموضوعات الى جهات اخرى ويستقر الامر في ادارة اعلى
والتي ربما تقوم بدورها برفعه الى ادارة اعلى بحثا
عن قرار يحدد الجهة صاحبة الاختصاص .
- ٣- تأخر اتخاذ القرارات بصفة مستمره او صدور قرارات متضاده .
- ٤- الالتزام بتطبيق الطريق الرسمي بدلا من اتخاذ الطريق المباشر
للشخص الذى يملك المعلومات او سلطة اتخاذ القرارات .
- ٥- جنوح هيكل سن الاداريين نحو الكبر او الصغر لان السن
الكبيرة كما يقول - دركر - تصفى نفسها بنفسها - اما
السن الصغيره اذا كانت تسيطر على التنظيم فهذا يعنى
ان الوظائف العليا ستكون مشغوله لمدة عشرين سنه مثالا
بالموجودين بها مما يؤدى الى عدم التحاق الرجال الاكفاء
بالمنظمة وان التحقوا لا يمكن ان يفيها كثيرا .
- ٦- الزيادة في المنسقين والمساعدين ومديرى المكاتب اللذين
ليس لهم مسؤوليات وظيفية واضحة ولكنهم موجودين لمساعدة

(١) سيد الهوارى ، التنظيم ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، بدون

روءائهم •

ويمكن ملاحظة ظهور معظم هذه الاعراض من خلال العرض السابق لما توصلت اليه نتائج الدراسات السابقة وبما سيتضح من خلال دراسته التنظيم الحالى لادارة التعليم في هذا الفصل اللاحق •

لذا فان هناك حالات تستدعى بالضرورة اعادة التنظيم بما يحقق اهداف المنظمة منها :-

- ١- عندما تتغير الاهداف ، ذلك انه اذا لم تكن هناك اهداف فليس هناك حاجة الى التنظيم ، حيث ان وجود الاهداف وتحقيقها هو المبرر من وجود التنظيم، فالتنظيم كما سبق ان ذكرنا ماهو الا وسيلة يتم بها تحقيق الاهداف، فاذا ما تغيرت الاهداف فانه بالتالي يلزم تغيير التنظيم •
- ٢- لتقسيم العمل تقسيما موضوعيا واعطاء اهتمام للتخصص، ذلك لان تقسيم العمل مبنى على ان كل وظيفة يجب ان تحسب على عملا واحدا للاستفادة من مزايا التخصص والتى منها:
 - أ - زيادة مهارة الشخص القائم بالعمل وسرعة اتمام العمل وارتفاع جودته •
 - ب - الغاء الوقت الضائع نتيجة التحول من عمل الى عمل آخر.
 - ج - سهولة الحصول على شخص متخصص وكفاء في عمل واحد.
- ٣- لزيادة فاعلية الرئيس عن طريق تقسيم العمل بين التنفيذ والمشورة والمعاونة •

- ٤- لتخفيف العبء على الرئيس بتخفيض نطاق الاشراف في ضوء حجم مناسب للهرم التنظيمي .
- ٥- لتحديد اختصاص كل مستوى تنظيمي في كل عملية وربط أفعال للتنظيمات الصغرى مع التنظيمات الكبرى .
- ٦- لزيادة تفاعل الأفراد مع المنظمة عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من ناحية الاحتياجات والقدرات بناء على مقاييس موضوعية .
- ٧- لتغير النمط القيادي للرئيس الاداري الأعلى وتكييف التنظيم على هذا الأساس . (١)

بيد أن هناك عدة أنواع من التنظيم يتم اختيار واحدة منها لبناء الهيكل التنظيمي وفقا لطبيعة الأعمال التي تقوم بها المنظمة والوسائل التي تستخدمها لتحقيق اهدافها ومن أهم هذه الانواع :

- ١- التنظيم حسب الوظائف .
- ٢- التنظيم حسب المناطق .
- ٣- التنظيم حسب الوقت .
- ٤- التنظيم حسب العمليات .
- ٥- التنظيم حسب المنتجات . (٢)

(١) راجع ، سيد الهوارى ، التنظيم ، مرجع سابق ، ص ٣١٨

(٢) راجع ، مدني علاقي ، مرجع سابق ، ص ٣٥٥ .

، حمدى فوءاد على، التنظيم والادارة الحديثة ، مرجع سابق، ص ٤٥ ، محمد يسرى فنصوه ، احمد سيد، التنظيم الاداري وتحليل النظم ، الطبعة الثانية ، دارالشروق ، جده ، ١٣٩٧هـ ، ص ١٠١

وفد اختارت الباحثة من انواع التنظيم السابقة الذكر —
التنظيم حسب الوظائف لبناء الهيكل التنظيمي المقترح للادارة التعليمية
حيث يركز هذا النوع من التنظيم على التخصص الوظيفي داخل المنظمه
فيكون لكل عملية او نشاط رئيسي أو وحدة ادارية رئيس مختص ويتم ربط
هذه الوحدات بواسطة المنفذين والمستشارين عند كل المستويات الادارية
المختلفة. ومن مزايا هذا النوع من التنظيم :

- ١- تقسيم العمل على اساس التخصص مما يشجع على تنمية روح الفريق
في العمل والشعور بالاهمية لشاغل الوظيفة .
- ٢- امام المديرين بالنواحي العلمية والفنية في نطاق الوظائف
التي يباشرونها .
- ٣- التعاون بين الخبراء والاداريين .
- ٤- يسهل وظيفة الرقابة نظرا للتحديد الواضح للسلطات
والمسؤوليات .

وفي الواقع انه مهما كان نوع التنظيم المستخدم في المنظمة
الا ان هناك بعض الاعتبارات التي يجب مراعاتها حتى يصبح هذا التنظيم
قادر على تحقيق الاهداف التي من أجلها وضع هذا التنظيم. (١)

(١) راجع : عبدالكريم درويش ، ليلي ت كلا ، اصول الادارة العامة ،
مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٦ م ، ص ٣٥٥ .
مدني علاقي ، مرجع سابق ، ص ٣٥٠ .

أولا : التنظيم الإداري الحالي لإدارة تعليم البنات بمنطقة مكة

المكرمة :

تعتبر إدارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة إحدى الإدارات التنفيذية للرئاسة العامة لتعليم البنات وهي المسئولة مباشرة عن سير العملية التربوية والتعليمية لجميع مراحل التعليم العام حيث تشرف على جميع المدارس التابعة لها وتزودها بكافة احتياجاتها من العناصر المادية والبشرية وفقا لتنظيم معين .

ويتضح للباحث من خلال مراجعة الهيكل التنظيمي المرفق لإدارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة (شكل - ٣) أن المديـــــر العام لإدارة تعليم المنطقة هو المسئول عن جميع الأعمال الإدارية والفنية التي تقوم بها الإدارة التعليمية وذلك وفقا للصلاحيات المحددة له من قبل الإدارة التعليمية العليا بالرياض . وهو المسئول المباشر عن جميع الوحدات الإدارية في الإدارة التعليمية للمنطقة واليه يتم رفع نتائج جميع الأعمال ومنه تصدر جميع التعليمات والأوامر ، وينوب عن المدير العام في حالة غيابه مساعدة وعند حالة بعض المعاملات اليه من قبل المدير العام .

ويلاحظ في التنظيم الحالي لإدارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة أن الأعمال قد قسمت إلى وحدات إدارية رئيسية ويتبع كل وحدة عدة أقسام تختص بالقيام بوظائف محددة .

بيد أن هذا التقسيم الوظيفي للأعمال قد قلل من فعالية

الإدارة نتيجة لطول خطة الاتصال بين المستويات الإدارية وتمركز السلطة في المستوى الإداري الأعلى وهو مستوى المدير العام .

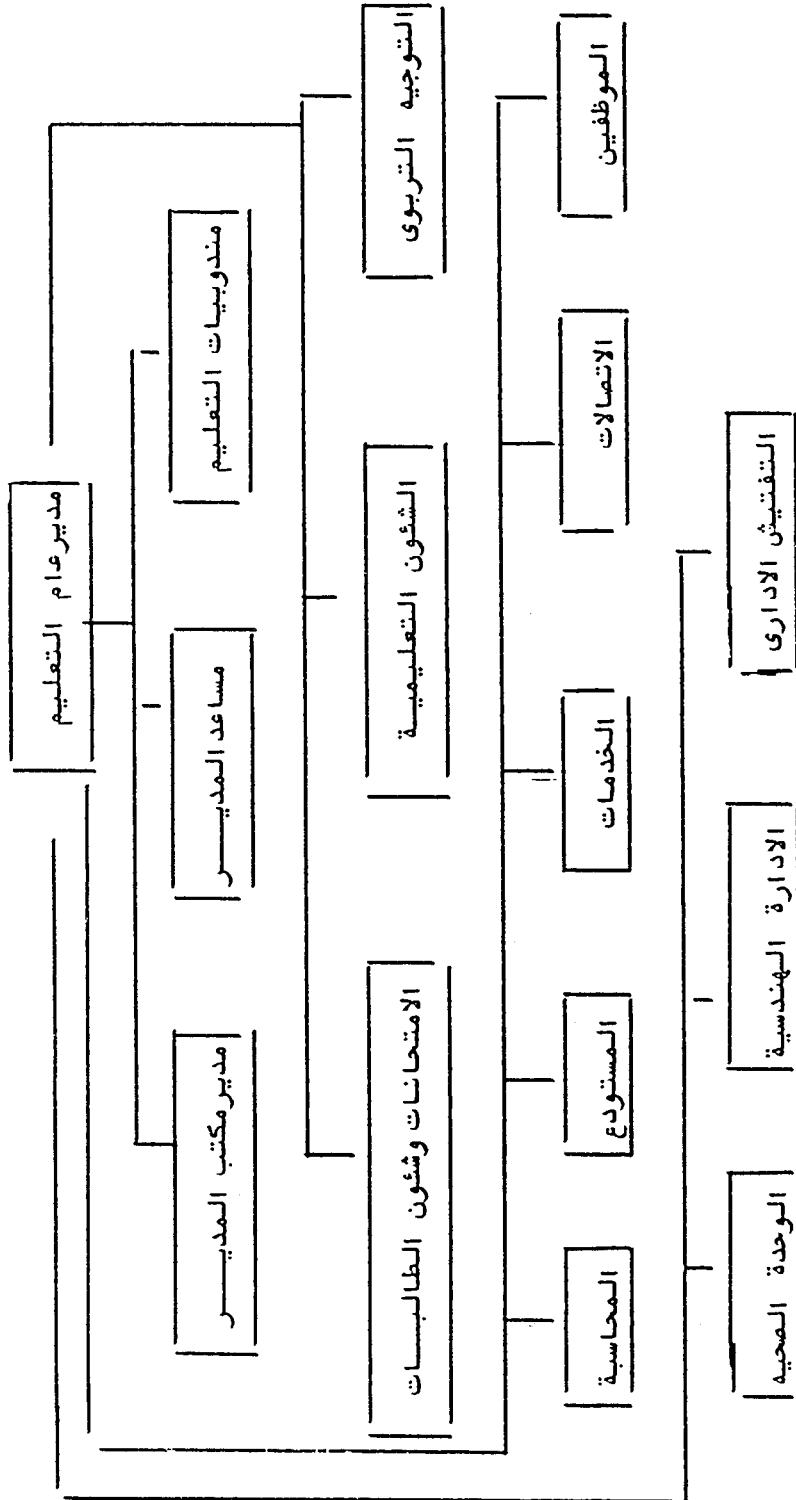
ويعتبر مديرو الوحدات الإدارية مسئولين عن جميع نتائج الأعمال التي تقوم بها الأقسام التي تتبعهم ويقوم مدير كل وحدة إدارية بتوزيع الأعمال بين الأقسام التي تتبعه وفقا لتنظيم محدد يتم الموافقة عليه من قبل المدير العام .

أما مديرو الأقسام فيتبعون مدير الوحدة الإدارية ويصبحون مسئولين عن جميع الأعمال التي تنفذ داخل أقسامهم وبذلك يصبح خط السلطة كالتالي :

المدير العام - مديرو الوحدات الإدارية - مديرو الأقسام - المنفذين .

ويختلف نطاق إشراف كل وحدة إدارية وفقا لعدد الأقسام التي تتبعها بينما يتسع نطاق إشراف المدير العام مما يؤدي إلى انشغاله في أمور كثيرة قد لا تكون رئيسية وتؤثر بالتالي على اهتمامه بجوهر العملية التعليمية نتيجة لكثرة اتصالات مديرو الوحدات الإدارية به للبت في جميع الأمور بالإضافة إلى أن تعدد الوحدات الإدارية يؤدي إلى تداخل السلطات والمسئوليات فيها وصعوبة الإشراف والرقابة عليها الذي يؤدي بدوره إلى عدم السرعة في تلبية الاحتياجات المادية والبشرية لإدارات المدارس .

الهيكل التنظيمي الحالي لإدارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة



وفيما يلي عرض لاقسام الادارة التعليمية بمنطقة مكة المكرمة
ونطاق اشراف كل وحدة ادارية .

أولا : المدير العام :

ويختص بالاشراف والمتابعة على جميع الاعمال الفنية والادارية
والعالية لادارة تعليم المنطقة ويتم اتصاله مباشرة بالادارة العليا
بالرياض .

ويشرف المدير العام على جميع الوحدات الادارية بالادارة
التعليمية وبذلك يتحدد نطاق اشرافه ب (١٤) وحدة ادارية كما هو
موضح في الخريطة التنظيمية (شكل - ٣ -) .

ثانيا : مدير مكتب المدير :

ويقوم بأعمال السكرتارية للمدير العام في تصريف المعاملات
الواردة من مدارس المنطقة بتوزيع المعاملات المرسله الى المدارس
والدوائر الحكومية من قبل المدير العام اضافة الى الاشراف على
استقبال المراجعين لمكتب المدير العام وتوجيههم وتوزيع القرارات
والتعاميم الصادرة من المدير العام الى الاقسام الاخرى والمدارس
والمندوبيات .

ثالثا : مساعد المدير العام :

ويقوم بأعمال المدير العام في حالة غيابه اضافة الى

بعض الصلاحيات الممنوحة له من قبل المدير العام .

رابعاً : مندوبيات التعليم :

تتبع منطقة مكة المكرمة اربع مندوبيات هي :-

- أ - مندوبيه الجموم .
- ب - مندوبية خليص .
- ج - مندوبية الكامل .
- د - مندوبية الليث .

ولكل مندوبية من المندوبيات السابقة قسم للاتصالات والتوجيه التربوى مستقل عن الادارة التعليمية عدا قسم التوجيه التربوى بمدينة الليث الذى يتبع قسم الادارة التعليمية للمنطقة، فيما يتبع قسم التوجيه التربوى لمندوبية الكامل قسم التوجيه التربوى بمندوبية خليص .

خامساً : شعبة التعليم :

وتشتمل هذه الشعبة او الوحدة على الاقسام التالية :

- أ - التعليم الثانوى .
- ب - التعليم المتوسط .
- ج - التعليم الابتدائي .
- د - التعليم الابتدائي - قرى -
- هـ - مدارس محو الامية .

- و - مراكز التفصيل والخياطة .
- ز - رياض الاطفال .
- ح - دور الحضانه .
- ط - التعليم الاهلي .
- ى - مدارس تحفيظ القرآن .
- ك - الاتصالات .

وبذلك يصبح نطاق اشراف مدير قسم التعليم (١١) قسمـــــــــــــــــا

اضافة الى عدد الموظفين داخل كل قسم .

سادسا : شئون الموظفين :

ويشتمل هذا القسم على :

- أ - شعبة التوظيف (سعوديات - مستخدمات - بند عمال)
- ب - شعبة النفقات (أعمال خارج الدوام ، الدوريات ، الانتدابات) .
- ج - شعبة المكافآت (مكافآت الطالبات بأنواعها)
- د - شعبة الرواتب (جميع منسوبات الادارة مـــــــــــــــــن سعوديات ومستخدمين) .
- هـ - شعبة التعاقد (جميع ما يختص بالمتعاقدات مـــــــــــــــــن رواتب وبدل سكن) .
- و - الارشيف (الملفات لجميع منسوبي ومنسوبات الرئاسة) .
- ز - شعبة الجوازات (اصدار الاقامات للمتعاقدات)
- ح - الصادر والوارد الخاص بقسم شئون الموظفين .

وبذلك يصبح نطاق اشراف مدير قسم شئون الموظفين (٨) أقسام .

سابعاً : المكتب الهندسي :

ويتبعه أربعة اقسام هي :-

- أ - مكتب المهندسين الخاص بالمرسلح .
- ب - مكتب المساحين .
- ج - مكتب الكهربائيين .
- د - مكتب مراقبي المباني .

وبذلك يصبح نطاق اشراف مدير قسم المكتب الهندسي (٤) اقسام .

ثامناً : قسم شئون الطالبات :

ويتبعه الاقسام التاليه :

- أ - القسم الابتدائي .
- ب - القسم المتوسط .
- ج - القسم الثانوى .
- د - الاتصالات .
- هـ - الخطاط .

وبذلك يصبح نطاق اشراف مدير قسم شئون الطالبات (٥) أقسام .

تاسعاً : التفتيش الادارى :

ويشمل :

- أ - التفتيش المالي .

ب - التفتيش الادارى .

عاشرا : المحاسبة :

ويشمل :

- أ - شعبة الارتباطات المالية .
 - ب - شعبة التدقيق .
 - ج - شعبة المخالفات المالية .
 - د - شعبة الصندوق .
 - هـ - شعبة الصادر والوارد الخاص بقسم المحاسبة .
- وبذلك يصبح نطاق الاشراف (هـ) أقسام :

حادى عشر : المستودع :

ويشمل :

- أ - مراقبة المخزون .
- ب - امين الادوات المكتبية .
- ج - امين الادوات المعملية .
- د - امين الاثاث .
- هـ - امين الادارات الكتابية .
- و - امين مستودع الكتب .

اثنى عشر : التوجيه التربوى :

- ويشمل الاقسام التاليه ويختص بالعمل في هذا القسم النساء .

- أ - مديرة مكتب التوجيه التربوي .
- ب - مساعدة المديره لما فوق التعليم الابتدائي (متوسط ثانوى) .
- ج - مساعدة المديره للتعليم الابتدائي ورياض الاطفال والمدارس الاهلية .
- د - الادارة (النسخ ، المكاتبات ، مأمورات الصرف السجلات ، الوارد ، الصادر، الارشيف) .
- هـ - التعليم المتوسط والثانوى ويشمل :-
 - ١- توجيه الادارة المدرسية .
 - ٢- موجهات المواد الدراسية .
- و - التعليم الابتدائي ويشمل :-
 - ١- توجيه الادارة المدرسية .
 - ٢- موجهات المواد الدراسية .

ثلاثة عشر: الخدمات :

ويشمل هذا القسم :

- أ - شعبة الحركة (حركة سير الاتوبيسات ، السائقين) .
- ب - الجراج وصيانته وتطليح السيارات
- ج - مكتب الخدمات ويشمل العمال الحرفيين للسباكة والكهرباء

أربعة عشر : الوحدة الصحية :

ويشمل هذا القسم :

- أ - رئيسة الوحدة الصحية .

ب - اقسام اخرى وهي :

- ١- طبية عامة .
- ٢- طبية باطنية .
- ٣- طبية اسنان .

ج - المختبر .

د - الاشعة .

هـ - الصيدلية *.

ويختص بهذا القسم النساء .

.. ..

* محادثه هاتفية مع المشرف العام على التعليم في الرئاسة العامة لتعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة الاستاذ/ على جلال

ثانيا : التنظيم الادارى المقترح لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة :

من الاستعراض السابق للوضع الحالى للادارة التعليميه يتضح للباحثة
سلبيات الهيكل التنظيمي والممثلة في :-

- ١- طول خط الاتصال بين المستويات الادارية .
- ٢- تمركز السلطة في المستوى الادارى الأعلى مستوى المدير العام .
- ٣- تعدد الوحدات التابعة للقسم الواحد مما يؤدى بالتالى الى
اتساع نطاق الاشراف .
- ٤- تعدد القسم الواحد وفقا لتعدد المراحل التعليمية فنجد مثلاً
ان لكل مرحلة تعليمية قسم للتوجيه التربوى وآخر للتوجيه الادارى
وكذلك لكل مندوبيه من مندوبيات التعليم قسم خاص بها .
- ٥- جميع موظفي الادارة التعليمية من الرجال مما يبعدهم عن الواقع
الذى تعايشه الادارة المدرسية .
- ٦- الروتين غير المطور في الحصول على احتياجات المدارس حيث
ترد المعاملات الى الادارة التعليمية عن طريق قناتين أما مباشرة
عن طريق المراسل وتسلم الى القسم المختص عن طريق السـوـارد
بالشعبة او عن طريق البريد وتسلم الى قسم الاتصالات الذى
يقوم بدوره باحالتها الى الجهة المختصة ، وتحتاج كل معاملة
الى وقت لانجازها وفقا لمضمونها فهناك معاملات ترد الى القسم
المختص والذى بدوره يقوم باجراء اللازم عليها وتوقع موضع
التنفيذ ، بينما هناك معاملات يتخذ القسم اجراءه عليها
فيما يخصه ثم تحال الى الشعب الاخرى لاتمامها او قد يكون

القسم والشعبه المحال اليها المعاملة حلقة اتصال ———
 جهة اخرى . *

لذا تعتمد هذه الدراسة على اقتراح تنظيم ادارى " نسائي
 لادارة تعليم البنات الذى تأمل الباحثة ان يوءدى الى الاقلال أو القضاء
 على معظم المشكلات التى تواجهها الادارات المدرسية مع ادارة التعليم
 بالاضافة الى ان التنظيم الادارى المقترح للادارة التعليمية يعتمد
 على الاقلال من المستويات الادارية ذلك لان هناك شبه اتفاق بين
 علماء الادارة والمديرين الناجحين ان خط السلطة يجب ان يكون اقصر
 ما يمكن " (١) . مما يوءدى الى سهولة الاتصال بين المستويات الادارية
 وضمان انجاز الاعمال فى اقل وقت ممكن وفقا للتعليمات والاولا امر الصادرة من
 المستويات الادارية العليا وبما يسهل عملية الاشراف والرقابة
 على الاعمال التى تتم فى المستويات الادارية التنفيذية ذلك أن
 طول خط الاتصال قد يوءدى الى وصول المعلومات او التعليمات بصورة
 غير صحيحة او وصولها متأخرة .

وبناء على الحثيات سالفه الذكر ، ترى الباحثة ان أنسب
 التنظيمات الادارية للنموذج الادارى المقترح بادارة تعليم البنات :
 " التنظيم حسب الوظائف " باعتباره من انسب انواع التنظيمات
 الملائمة لطبيعة العمل فى الادارة التعليمية للمنطقة ولحاجتها

* محادثة هاتفية مع الاستاذ / على جلال .

(١) سيد هوارى ، التنظيم ، الهياكل والسلوكيات والنظم ،

مكتبه عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٠ م ، ص ١٢٧

الاعمال التى تقوم بها الادارة التعليمية الى التخصص في الوظائف الذى يوءدى الى اتقان الاعمال وزيادة خبره والمهارة فيها بالاضافه الى ضمان حصول التنسيق بين الوحدات الادارية عن طريق ضم الأقسام التى ترتبط اعمالها ببعض ارتباطا وثيقا وبذلك يصبح عدد المستويات الادارية في التنظيم المقترح للادارة التعليمية (شكل - ٤) ثلاث مستويات هي :-

- ١- مستوى الادارة العليا للمنطقة وتمثله المدير العام
- لادارة المنطقة .
- ٢- مستوى وكيالات المديرية .
- ٣- مستوى الوحدات التنفيذية .

وتختص المديرية العامة بالاشراف على جميع الاعمال الفنية
والادارية والمالية التى تختص بها الادارة التعليمية بالاضافة
لذلك تتفرغ لعملية التخطيط لنمو العملية التعليمية وزيــادة
كفاءتها وفقا للصلاحيات والسلطات المخولة لمديرى المناطق التعليميه
من قبل الادارة العليا .

ولاهمية دور المديرية في الاشراف والرقابة على سيرالعملية التربوية والتعليمية في المدارس كان لابد من توفر الوقت الكافي الذى يسهل لها هذه العملية وعدم حصر وقتها في الاعمال الروتينية والاشراف عليها .

لذا فان الباحثه تقترح في المستوى الادارى لوكيلات المديرية

ان تكون هناك وكيلتان احدهما تختص بالاشراف على الشئون الفنية والاخرى بالشئون الادارية والمالية بناء على حجم المعاملات التي امكن للباحثة تحديدها باختيار عينة عشوائية من المدارس لجميع مراحل التعليم العام وذلك لصعوبة تحديد حجم المعاملات من الادارة التعليمية بطريقة مباشرة حيث ان جميع المعاملات الواردة من المدارس لاتسجل جميعها في قسم الاتصالات .

لذا فقد اختارت الباحثة من كل عشرة مدارس لجميع مراحل التعليم العام مدرسة واحدة في ثلاثة شهور مختلفة من عام ١٤٠٥-١٤٠٦ هـ تتمثل فيها :

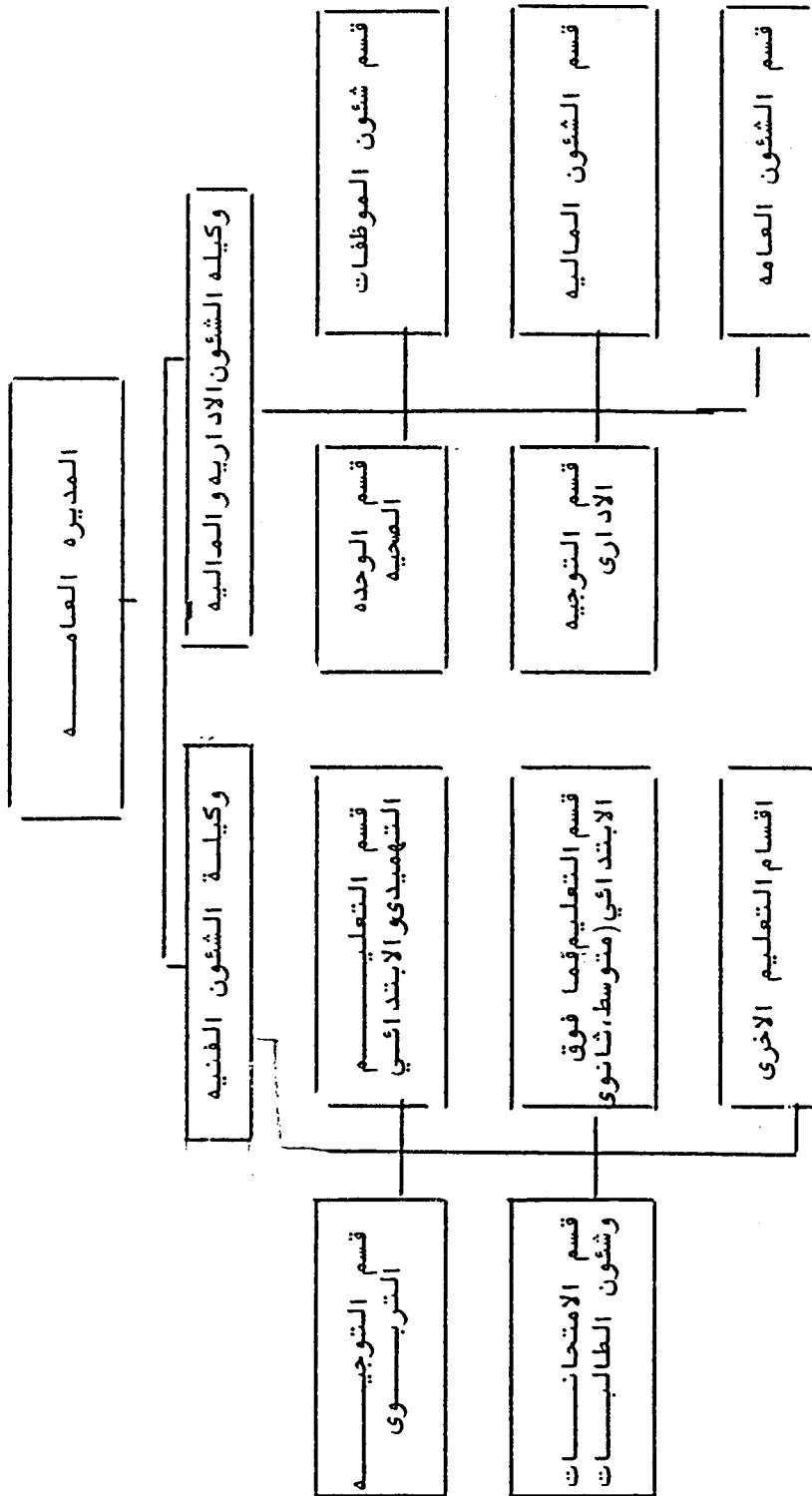
- ١- القمة في اعداد المعاملات والممثل في شهر محرم
 - ٢- الوسط في اعداد المعاملات والممثل في شهر ربيع الثاني
 - ٣- الانخفاض في اعداد المعاملات والممثل في شهر شعبان
- وتم هذا التحديد بناء على آراء مديرات المدارس واللائي فسن ارتفاع اعداد المعاملات في شهر محرم حيث يمثل بداية العام الدراسي والذي تكثر فيه احتياجات المدرسة اما شهر ربيع الثاني فيمثل منتصف العام الدراسي والذي تكون معظم احتياجات المدرسة قد تتم تأمينها بينما شهر شعبان يمثل نهاية العام الدراسي حيث تصل احتياجات المدرسة في هذا الشهر الى اقل درجة .

والجدول التالي يوضح اعداد المدارس في كل مرحلة تعليمية

وعدد المدارس المختارة الممثلة للعينة بمدينة مكة المكرمة .

شكل رقم (٤)

الهيكل التنظيمي المقترح لإدارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة -
قسم النسائي -



المرحلة التعليمية	عدد المدارس	عدد مدارس العينة
ابتدائي	٦٢	٦
متوسط	٢٢	٢
ثانوى	١٤	١

وبذلك يصبح عدد المدارس التى تمثل العينة العشوائية (٩) مدارس من المجموع الاصلى لمدينة مكة المكرمة (٩٨) مدرسة .

وقد حددت الباحثة حجم المعاملات لجميع هذه الشهور الثلاثة ومن ثم استنتاج حجم المعاملات في السنة وفقاً للمتطابقه التاليه :-
العدد التقريبى لعدد معاملات الوارد والصادر لى مرحلة تعليمية في السنة =
مجموع معاملات الصادر والوارد في الثلاثة شهور × عدد مدارس المرحلة التعليمية ×
عدد شهور السنه
٣

أولا : العدد التقريبى لعدد المعاملات الادارية في المرحلة الثانوية =

$$= \frac{٣٧ \times ١٤ \times ١٢}{٣} = ٢٠٧٢ \text{ معاملة}$$

العدد التقريبى لعدد المعاملات الفنية في المرحلة الثانوية =

$$= \frac{٧٧ \times ١٤ \times ١٢}{٣} = ٤٣١٢ \text{ معاملة}$$

ثانيا : العدد التقريبي لعدد المعاملات الادارية في المرحلة المتوسطة =

$$\text{معامله } ١٠١٢٠ = \frac{١٢ \times ٢٢ \times ١١٥}{٣}$$

العدد التقريبي لعدد المعاملات الفنية في المرحلة المتوسطة =

$$\text{معامله } ١٥٣١٢ = \frac{١٢ \times ٢٢ \times ١٧٤}{٣}$$

ثالثا : العدد التقريبي لعدد المعاملات الادارية في المرحلة الابتدائية =

$$\text{معامله } ٦٨٢٠٠ = \frac{١٢ \times ٦٢ \times ٢٧٥}{٣}$$

العدد التقريبي لعدد المعاملات الفنية في المرحلة الابتدائية =

$$\text{معامله } ٧٢١٦٨ = \frac{١٢ \times ٦٢ \times ٢٩١}{٣}$$

وبذلك يصبح عدد المعاملات الادارية لجميع مراحل التعليم

العام (٨٠٣٩٢) معاملته في السنة ترد الى الادارة التعليمية وتصدر منها

وهذا يعادل (٣٦٥٤) معاملة في الشهر الواحد تقريبا مع ملاحظة ان (الشهر

٢٢ يوم عمل) .

بينما بلغت عدد المعاملات الفنية لجميع مراحل التعليم العام

(٩١٧٩٢) معاملة في السنة ترد الى الادارة التعليمية وتصدر منها

وهذا يعادل (٤١٧٢) معاملة في الشهر الواحد . ولغرامة حجم المعاملات

ورغبة في التخصص في تقسيم الاعمال فان الباحثة اقترحت ان تقسم الاعمال

التي تقوم بها الادارة التعليمية الى قسمين احدهما يختص بالشئون المالية والادارية والاخر يختص بالشئون الفنية على ان يخصص لكل وحدة من هاتين الوحدتين وكالة تختص بالاشراف المباشر على الاقسام التي تتبع الوحدة المشرفة عليها ولها من السلطات والصلاحيات مايساعدها على اتمام الاعمال دون الرجوع الى المدير العام الا في حالات استثنائية مما يؤدى الى السهولة والسرعة في انجاز الاعمال بالاضافة الى توفير الوقت لمزاولة الاعمال الهامة والتفرغ لها بدلا من قضاء الوقت في انجاز الاعمال الروتينية وتعتبر كلا من وكيلتى الشئون الفنية والادارية والمالية هما المسئولتان المباشرتان عن جميع الاعمال التي تنفذ داخل الاقسام التابعة لهما امام مديرة التعليم والتي اليها يتم رفع نتائج الاعمال بما يحقق المركزية الادارية لانـه " اذا ماحدث وان تعددت المراكز التي يرجع اليها الشخص لرفع تقارير نتائج اعماله فان هذا قد يولد الازباك وتشتت المسئولية وهى من العوامل التي تضعف الادارة وتعمل على شل فعاليتها". (١)

وبذلك تقل المستويات الادارية التي تشرف عليها مديرة التعليم ويتحدد نطاق اشرافها بوكيلتين فقط بينما يحدد لكل وحدة ادارية نطاق الاشراف الخاص بها وفقا لاهمية الاعمال التي تقوم بها الوحدة الادارية والتخصص الوظيفى لها لوجود اختلاف بين علماء الادارة فى تحديد نطاق الاشراف الامثل ، والجدول التالي يوضح جهات النظم المختلفة لعلماء الادارة في تحديد نطاق الاشراف .

(١) مدنى علاقي ، مرجع سابق ، ص ٤١٦

وجهات نظر علماء الإدارة بالنسبة لتحديد نطاق الاشراف (١)

رجال استاذة الادارة	الحد الاقصى الحد الادنى المناصب العليا المناصب الاشرافيه الاولى
هاملتون	٦ ٣
ايرويك	٤ ٨ - ١٠
كونتزو او دنيل	٨-٤ ٨ - ١٥
ديل	لا يذكر ارقاما على وجه التحديد
فيفر شيرودين	لا يذكر ارقاما على وجه التحديد ويطلب دراسة كمية
جوليك ويولوك	الاشراف في كل حالة . يحذر ان من نطاق الاشراف ولا يذكر ان اية ارقام

" بينما تدل الابحاث الدراسية في الولايات المتحدة على عدم وجود قاعدية محددة في نطاق الاشراف " (٢)

الا أن عصفور (٣) يرى ان تحديد نطاق الاشراف يتأثر بعدة عوامل أهمها :

١- طبيعة العمل : فالاعمال الروتينية يكون فيها عدد المروءوسين اكبر مما لو كانت الاعمال فنية وتحتاج الى الرجوع الى الرئيس لاختلاف

(١) سيد الهوارى ، التنظيم ، الهياكل والسلوكيات والنظم ، مرجع سابق ، ص ١٣٨

(٢) مدني علاقي ، مرجع سابق ، ص ٤٠٦

(٣) راجع ، محمد شاكر عصفور ، مرجع سابق ، ص ١٥٨

التوجيهات منه .

- ٢- قدرة الرئيس وشخصيته وخبرته بأعمال المروءوسين تتيح لــــه
- الاشراف على اكبر عدد ممكن من المروءوسين .
- ٣- الوقت المتوفر لدى الرئيس الادارى للاشراف وذلك بحسن ادارته
- فانه يستطيع الاشراف على عدد اكبر من الموظفين .

وترى الباحثة أن أهم هذه العوامل هو طبيعة العمل لانه ليس باستطاعه المدير توفير الوقت الكافي للاشراف على الاعمال الفنيــــــــــــه والاعمال الروتينية لكافة الوحدات والاقسام التى يرأسها مهما كــــــــــــان ناجحا في ادارته . وبذلك لا يكون نطاق الاشراف محددا كما ذكر كــــــــــــل من علماء الادارة ديل وفيفر وشيرورد وجليك وبولوك .

لذا فقد تم تحديد نطاق الاشراف للتنظيم الادارى المقترح وفقا لحجم العمل وطبيعته والتخصص الوظيفى لكل وحدة ادارية وفيما يلى توضيح للاقسام التى تتبع كل وحدة ادارية ومن ثم نطاق الاشراف لكل منها:

أولا : قسم الشؤون الفنية :

ويتبع هذا القسم الاقسام التالية :

- أ - قسم التعليم التمهيدى والتعليم الابتدائى .
- ب - قسم التعليم مافوق الابتدائى (متوسط - ثانوى) .
- ج - اقسام التعليم الاخرى وتشمل :
 - ١- تعليم الكبار .
 - ٢- التعليم الاهلى .
 - ٣- مراكز التفصيل والخياطة .

د - قسم التوجيه التربوي .

هـ - قسم الامتحانات وشئون الطالبات .

أ - قسم التعليم التمهيدي والابتدائي :

ويشمل هذا القسم دور الحضانة ورياض الاطفال ومدارس تحفيظ القرآن

الابتدائية ومدارس التعليم الابتدائي بمنطقة مكة المكرمة .

وقد بلغ عدد مدارس هذا القسم (١٥٣) مدرسة أما بالنسبة لحجم

المعاملات فقد تم تحديدها من المدارس الابتدائية لمدينة مكة المكرمة

والتي بلغ (١٤٠٣٦٨) معاملة في السنة لـ (٦٢) مدرسة ابتدائية ولضخامة

حجم المعاملات التي بلغتها المدارس الابتدائية لمدينة مكة المكرمة

عدا مدارس القرى ورياض الاطفال ودور الحضانة ولطبيعة احتياجات

هذه المرحلة التعليمية فقد خصص لهما قسما مستقلا من اقسام الوحدة الادارية

الفنية .

ب - قسم التعليم مافوق الابتدائي (متوسط - ثانوى) .

ويختص هذا القسم بالاشراف على مدارس التعليم المتوسط والثانوى

ومدارس تحفيظ القرآن بمنطقة مكة المكرمة والتي بلغ عدد مدارسها

(٧٧) مدرسة بينما تم تحديد حجم المعاملات من المدارس المتوسطة

والثانوية لمدينة مكة المكرمة والتي بلغت (٣١٨١٦) معاملة في السنة

لـ (٣٦) مدرسة ولتقارب خصائص هاتين المرحلتين فقد تم ضمها في قسم

واحد منفصل عن التعليم التمهيدي الابتدائي لتعظيم حجم المعاملات

اذا ماتم ضم جميع المراحل التعليمية في قسم واحد .

ج - اقسام التعليم الاخرى :

ويختص هذا القسم بالاشراف على تعليم الكبار والتعليم الاهلى ومراكز التفصيل والخياطة وقد بلغ عدد المدارس فيها (٦٠) مدرسة لذلك خصص لها قسم مستقل عن مراحل التعليم العام .

د - قسم التوجيه التربوى :

ويختص هذا القسم بالاشراف على :

- ١- موجهات المواد بكافة مراحل التعليم العام .
- ٢- المناهج والوسائل التعليمية والمكتبات .
- ٣- الاحصاء .

وقد امكن للباحثة تحديد حجم المعاملات للاقسام السابقة (٤٢٠٢) معاملة في الشهر الواحد لجميع مراحل التعليم العام وليس حجم المعاملات هو الدافع الرئيسى لضم هذه الاقسام انما يرجع ذلك الى وجود اتصال وتشابه في طبيعة العمل بين هذه الاقسام حيث ان موجهات المادة على اتصال بمعلمات كل مرحلة وبالتالي يسهل تحديد الوسائل ونوعيتها والاتصال بالادوات العملية لها وبذلك يسهل امداد المدارس بها دون حاجة الى العملية الروتينية والممثلة برفع الخطابات المتكررة والتعقيب عليها هاتفيا ، أما بالنسبة للمناهج فمعلمات المادة والموجهات والطالبات هن اقرب الى الاخذ بارائهن والاستماع الى وجهات نظرهن فى المناهج الدراسية ومناقشة ذلك وعمل دراسات استطلاعية ورفع نتائجها الى المديرية التعليم والتى بدورها ترفعها الى الجهة المختصة بالادارة العليا بالرياض .

أما قسم الاحصاء فيهتم بتزويد ادارة تعليم المنطقة باحصائيات

عن نمو اعداد الطالبات والمدارس والمعلمات ونتائج الامتحانات ويكون مصدرا للحصول على اى معلومات احصائية عن المدارس التابعة لــــادارة التعليم .

هـ - قسم الامتحانات وشئون الطالبات :

ولهذا القسم عدة اقسام تم تقسيمها وفقا للتقسيم المتبع في الشئون الفنية بالنسبة لمراحل التعليم العام وهي :

- ١- القسم التمهيدى والابتدائي للامتحانات وشئون الطالبات .
 - ٢- القسم المتوسط والثانوى للامتحانات وشئون الطالبات .
 - ٣- اقسام التعليم الاخرى للامتحانات وشئون الطالبات .
- بالاضافة الى قسم الأنشطة غير الصفية للاقسام السابقة .

وقد أمكن للباحثة تقدير حجم المعاملات في هذا القسم بـ (٣٤٣٢) معاملة في الشهر عدا قسم الأنشطة غير الصفية للطالبات الذى تقترح الباحثة وجوده في التنظيم الادارى المقترح .

ثانيا : قسم الشئون الادارية والمالية :

وقد تم تحديد حجم المعاملات لمراحل التعليم العام بـ (٨٠٣٩٢) معاملة في السنة ويتبع هذا القسم عدة اقسام بعضها يختص بالقيام بهيئة مكونة من النساء والآخر يختص به الرجال نظرا لظروف عمل المرأة في المجتمع الاسلامي وهذه الاقسام هي :

أ - قسم شئون الموظفين :

والهدف من القسم هو تقديم الخدمات لموظفات الادارة التعليمية وجميع منسوبات الرئاسة العامة لتعليم البنات بالمنطقة وفقـا

للائنظمة واللوائح الصادرة من ديوان الخدمة المدنية . ومن ثم توجيه الموظفين الى المدارس وفقا للحاجة وحسب التخصص الوظيفى الذى تحتاجه كل مدرسة وحصر جميع ملفات الموظفين في هذا القسم .

ب - قسم الشؤون المالية :

ويختص هذا القسم بتقديم الخدمات الماليه التى تحتاجها الادارة التعليمية واقسامه هي :

١- قسم المحاسبة .

٢- قسم الميزانية .

٣- الصندوق .

ج - قسم الشؤون العامة ويشمل قسم الهندسة .

ويختص بهذا القسم هيئة من الرجال تقوم بالاعمال التى لا يمكن

للمرأة مزاولتها وهي :

١- صيانة المباني المدرسية .

٢- الخدمات وتشمل وسائل النقل وصيانتها وموظفيها .

٣- المباني المدرسية الحكومية والمستأجرة .

٤- تجهيز المدارس .

٥- المستودع .

د - قسم الوحدة الصحية :

ويشتمل على الاقسام التالية :

١- الطبيبات بمختلف التخصصات .

٢- المعامل والمختبرات والصيديليه .

هـ - قسم التوجيه الإداري :

ويشتمل هذا القسم على :

١- موجهات إدارات المدارس .

٢- موجهات الإدارة التعليمية . (١)

ثالثا : مسؤوليات أقسام الإدارة التعليمية للبنات بمنطقة مكة المكرمة :

١- مسؤوليات أقسام الإدارة التعليمية الحالية :

لم يتسنى للباحثة معرفة المسؤوليات من الجهات المختصة برئاسة العامة لتعليم البنات لذلك عمدت على حصرها وتحديددها للنموذج المقترح من خلال مراجعة بعض الكتب والقرارات كما سيتفحح ملحقا .

٢- مسؤوليات أقسام النموذج الإداري المقترح :

أولا : مسؤوليات المديرية العامة بمنطقة مكة المكرمة :

تعتبر المديرية هي حلقة الاتصال بين الإدارة العليا والتي مقرها "الرياض" والإدارات المدرسية بالمنطقة التابعة لها وفي حالتنا هذه منطقة مكة المكرمة وهي المسؤولة عن سير العملية التعليمية للمدارس التابعة لها وعن الأعمال الإدارية والفنية داخل إدارة تعليم

(١) راجع ، محمد مهنا العلي ، الوجيز في الإدارة العامة ، الدار

السعودية للنشر ، جدة ، ١٤٠٤هـ ، ص ١٦٦ .

، محمد يسرى قنصوه ، مرجع سابق ، ص ١١٠ .

، سيد الهواري ، التنظيم ، مرجع سابق ، ص ١٨٧ .

، إبراهيم عصمت مطاوع ، أمينه أحمد حسن ، الاصول الادارية

للتربية ، دار الشروق للنشر ، جدة ، ١٤٠٢هـ ، ص ١٧١ .

، ندوة مدراء التعليم بالمملكة العربية السعودية ، جريدته

الرياض ، ١٠ جمادى الأولى ١٤٠٥هـ ، العدد ٦٠٦٦ ، ص ٤ .

المنطقة ويمكن تحديد أهم المسؤوليات فيما يلي :

- أ - تنفيذ السياسة التعليمية المخطط لها من قبل الادارة العليا والاشراف عليها .
- ب - اعتماد فتح الفصول الدراسية وفتح المدارس حسب الاحتياجات والمؤشرات الدالة .
- ج - متابعة تزويد المدارس بكافة احتياجاتها من العناصر المادية والبشرية .
- د - الاشراف والمتابعة على الوحدات الادارية والمالية والفنية .
- هـ - المساهمة في اعداد الميزانية المالية لادارة تعليم المنطقة مع وكالة الشؤون الادارية والمالية .
- و - رئاسة الاجتماعات والندوات التي تعقدها الادارة التعليمية للمنطقة مع وكيلات الوحدات الادارية ومديرات وموجهات المدارس لمناقشة مشكلات العملية التعليمية .
- ز - الموافقة على منح الاجازات بأنواعها عد (الاستثنائية فني حدود التعليمات) .
- ح - اعتماد المصروفات المالية للادارة وفقا للخطة والتعليمات .
- ط - تحديد الهيكل التنظيمي لادارة تعليم المنطقة .
- ى - اعادة رسم السياسات المتخذة على مستوى الادارة التعليمية في حالة ظهور مشكلات .
- ك - المساهمة في اعتماد اعداد دراسات ميدانية عن مشكلات الادارة التعليمية ورفع نتائجها الى الادارة العليا بالرياض
- ل - القيام بزيارات ميدانية توجيهيه للمدارس التابعة لها .
- م - متابعة التقارير التي يقدمها قسم الخدمات العامة .

ثانيا : مسئوليات وكالة الشؤون الفنية :

تعتبر وكالة الشؤون الفنية المسؤولة المباشرة عن جميع الاعمال الفنية التي تقوم بها الادارة التعليمية امام مديـــــرة التعليم بالمنطقة وتنوب عنها في حالة غيابها للقيام ببعض الاعمال المتعلقة بالناحية التعليمية وذلك في حدود الصلاحيات الممنوحة لها . وتتلخص اهم مسئولياتها فيما يلي :-

أ - توضيح اهداف كل مرحلة تعليمية للاقسام التعليمية التابعة لها .

ب - الاشراف على الادارات المدرسية ومدى تطبيقها للقرارات والانظمة .

ج - الاشراف والمتابعة على توزيع الخدمات التعليمية على المدارس وفقا لاحتياجاتها .

د - دراسة التقارير التي ترفعها ادارة قسم التوجيه التربوي .

هـ - الاشراف على اعداد خطط قسم ادارة التوجيه التربوي .

و - تنظيم عقد اجتماعات دورية في مكتب الادارة التعليمية بالمنطقة بين مديرات المدارس والموجهات لدراسة اوضاع العملية التعليمية .

ز - الاشراف على اعداد احصائيات نتائج الامتحانات بجميع مراحل التعليم العام وعن اعداد الطالبات ومنسوبات الادارة التعليمية وموهلاتهن .

ح - الاشراف على تنظيم النشاط غير المنهجي للمراحل التعليمية .

ط - الاشراف على جميع مراحل التعليم العام ومدارس تحفيظ

القرآن ورياض الاطفال ودور الحضانة وتعليم الكبار .

- ى - اعتماد نقل المعلمات والاداريات وفقا لتقارير الكفاية ومؤهلاتهن .
- ك - القيام بزيارات ميدانية للمدارس لمتابعة الاعمال والاشراف على العملية التعليمية .
- ل - تنظيم توزيع المعلمات والاداريات والموجهات على المدارس وفقا لاعداد الطالبات .
- م - الاشراف على تنفيذ تعليمات الامتحانات الخاصة بكل مرحلة تعليمية واعتماد النتائج .

ثالثا : مسئوليات وكالة الشؤون الادارية والمالية :

تعتبر وكالة الشؤون الادارية والمالية المسئولة عن جميع الاعمال الادارية والمالية في الادارة التعليمية بالمنطقة وتنوب عن المديرية في حالة غيابها في القيام بالاعمال الادارية وفقا للصلاحيات المحدده وتتخلص اهم مسئولياتها فيما يلي :-

- أ - المتابعة والاشراف على اعمال الاقسام التابعة لها .
- ب - اعتماد جميع طلبات المدارس من كتب وادوات معملية واشاث مكتبي .
- ج - اعتماد المصروفات الماليه وفقا للصلاحيات واللوائح المعطاه .
- د - اعتماد اجازات الموظفين وفقا للانظمة .
- هـ - اعتماد مسيرات الرواتب والمكافآت والمصروفات الماليه .
- و - الزيارات الميدانية للمدارس ورفع تقارير عنها .
- ز - متابعة تنفيذ الخطط الموضوعه لفتح الفصول الدراسية

- والاشراف على تجهيزها .
- ح - المساهمة مع قسم الشؤون المالية في ادارة المنطقة لاعداد الميزانية الخاصة بالادارة .
- ط - التنسيق مع وكالة الشؤون الفنية في توجيه موظفات ومنسوبات الرئاسة الى المدارس .
- ى - عقد اجتماعات دوريه مع الموجهات الاداريات ومديرات المدارس لدراسة الاوضاع الراهنة .

مهام الاقسام التابعة لوكيلتي الادارة التعليمية المقترحة :

- أولا : مهام الاقسام التابعة لوكالة الشؤون الفنية :
- أ - قسم التعليم التمهيدي والابتدائي .
 - ب - قسم مافوق التعليم الابتدائي .
 - ج - اقسام التعليم الاخرى .
- وجميع هذه الاقسام تختص بالاشراف على جميع مراحل التعليم العام ومادون ذلك وتتخلص اهم مسؤولياتها في :

- ١- الاشراف على تنفيذ السياسة التعليمية لكل مرحلة .
- ٢- دراسة التقارير الواردة من المدارس التابعة لكل قسم ورفعها الى وكالة الشؤون الفنية .
- ٣- حصر الاحتياجات المادية والبشرية لجميع المدارس ورفعها الى وكالة الشؤون الفنية لاعتمادها .
- ٤- تبليغ جميع المدارس بجميع التعليمات والقرارات الصادرة

- من مديرية التعليم بالمنطقة من الادارة العليا .
- ٥- رفع نتائج امتحانات المراحل التعليمية الى وكالة الشؤون الفنية لاعتمادها .
- ٦- التعاون مع الموجهات التربويات في اعتماد حركات النقل والترفيـع .
- ٧- دراسة المقترحات والآراء التي ترفعها الموجهات .
- ٨- متابعة توزيع الطالبات على الفصول الدراسية وفقا للنصاب المحدد .
- ٩- اعتماد قبول الطالبات في المرحلة التعليمية وفقا للسياسة المحددة .
- د- قسم التوجيه التربوى :
- ويختص هذا القسم بنوعين من التوجيه وهو التوجيه التربوى ويشمل موجهات المواد المختلفة والتوجيه الادارى ويشمل موجهات الادارات المدرسية وأهم مسئولياته فيمايلي :
- ١- اعداد نصاب المدارس من الموجهات التربويات والاداريات وفقا لعدد الفصول الدراسية .
- ٢- القيام بزيارات ميدانية للمدارس بغرض التوجيه والمتابعة،
- ٣- تقويم المناهج والكتب الدراسيه لكل مرحلة تعليمية باشتراك معلمات المادة .
- ٤- اعداد الدورات التدريبية لمراحل التعليم المختلفة .
- ٥- الاشراف على خطط النشاط غير الصفـي لمراحل التعليم العام

- وتحديد الميزانية الخاصة وفقا للخطة المحددة .
- ٦- رفع تقارير دوريه من الاممال التى يقوم بها قسم التوجيه الى وكيله الشؤون التعليمية والفنية .
- ٧- المشاركة في حركة نقل المعلمات والموظفات في المدارس وفقا للتقارير التى ترفعها الموجهات ولحاجة المدرسة .
- ٨- حصر المشكلات التى تواجهها مراحل التعليم المختلفة .
- ٩- متابعة نتائج الامتحانات في المراحل التعليمية .
- ١٠- متابعة تنفيذ الادارات المدرسية للتعليمات والتوجيهات الصادرة من الادارة التعليمية للمنطقة .

هـ - قسم الامتحانات وشئون الطالبات :

وأهم مسئولياته :

- ١- احصاء اعداد الطالبات في كل مرحلة تعليمية ونتائج الامتحانات ومقارنتها بالسنوات الماضية .
- ٢- احصاء اعداد الطالبات المنتهيات من كل مرحلة والمتوقع تخرجهن من المراحل التعليمية .
- ٣- امداد اقسام الادارة التعليمية بالاحصائيات التى تحتاجها .
- ٤- متابعة تنفيذ التعليمات والانظمة الخاصة بالامتحانات والصادرة من الادارة العليا .
- ٥- استلام اسئلة امتحانات الشهادة العامة وتوزيعها على لجان الامتحانات .
- ٦- استلام اجابات الطالبات في امتحانات الشهادة العامة وتسليمها للجان التصحيح .

- ٧- تحديد مدارس امتحانات طالبات المنازل .
- ٨- استلام الشهادات الدراسية من وكالة الشؤون التعليمية
وارسالها للمدارس لتوزيعها على الطالبات .
- ٩- الاشراف على تشكيل لجان تصحيح الامتحانات داخل المنطقة .
- ١٠- دراسة نظم الامتحانات ومدى مطابقتها للاتجاهات التربوية
الحديثة .
- ١١- دراسة اسباب التأخر والرسوب الدراسي .
- ١٢- متابعة تنفيذ نظم قبول الطالبات في المراحل التعليمية .
- ١٣- استلام وتحويل ملفات الطالبات المنقولات من منطقة لآخرى .

ثانيا : مهام الاقسام التابعة لوكالة الشؤون الادارية والمالية :

- أ - قسم شؤون الموظفين :
- ويختص هذا القسم :
- ١- الاشراف على تطبيق النظم والقوانين الخاصة بالموظفات .
- والصادرة من مديرية التعليم .
- ٢- رفع حالات التقاعد والاستقاله والوفاء والنقل الى وكالة
الشؤون الادارية .
- ٣- اعتماد مكافآت ورواتب الموظفين وفقا للائحته .
- ٤- الاحتفاظ ببيانات شخصية عن الموظفين في ملفات
خاصة بادرة المنطقة .
- ٥- رفع بيانات بتحديد الاماكن الشاغرة .
- ٦- استلام وتحويل ملفات الموظفين المنقولات من منطقة
لاخرى .

٧- اعداد تقارير عن مستويات الموظفين ومؤهلاتهن ومسميات
الوظائف .

٨- الاحتفاظ بملفات اجازات الموظفين .

ب - قسم الشؤون الماليه :

ويختص هذا القسم بالمسؤوليات التالية :

١- حصر المشروعات التى تحتاج اليها الادارة التعليمية

من انشاء مدارس وتجهيزها وحصر اوجه المصروفات الاخرى

لرفعها الى وكالة الشؤون الادارية .

٢- الاشراف على جميع الشؤون الحسابيه من صرف وايراد .

٣- تنفيذ السياسة المالية تحت اشرافها ورقابة وكالة الشؤون

الادارية والمالية .

٤- اعداد تقارير دورية عن مصروفات الادارة .

٥- صرف مستحقات الموظفين في الادارة التعليمية للمنطقة .

٦- اعتماد المصروفات الماليه وفقا للصلاحيات المحددة .

ج - قسم الشؤون العامة :

ويختص هذا القسم بعدة وظائف تشمل جميع الخدمات التى

تقدم للمدارس من صيانة وتجهيز مبان مدرسية وصرف احتياجات مكتبية

وأهم مسؤولياته :

١- استلام الادوات والتجهيزات من الجهة المختصة .

٢- الاشراف على امداد المدارس باحتياجاتها من الادوات المكتبية

- ٣- عمل سجلات خاصة للادوات المستهلكة من المستودع وحصر الادوات الموجودة .
- ٤- تنظيم سجلات خاصة بالادوات التي استعملتها كل مدرسة المستهلكة منها وغير المستهلكة .
- ٥- استلام المباني المدرسية المستأجرة وغيرها .
- ٦- الاشراف على تنفيذ المباني المدرسية وتجهيزها .
- ٧- الاشراف على تكوين لجان صيانة المباني المدرسية .
- ٨- تزويد قسم المالية بالمصروفات المستنفذه .
- ٩- تأمين وسائل نقل الطالبات وموظفات الادارة التعليمية بالمنطقة .
- ١٠- تأمين وسائل نقل احتياجات المدارس .
- ١١- عمل احصائيات عن عدد وسائل النقل المطلوبة وتكاليفها .
- ١٢- اعداد كشوف اجور العمال والمستخدمين .
- د - قسم الوحدة الصحية :
- ويختص هذا القسم بالمسئوليات التالية :
- ١- تقديم الخدمات الصحية للطالبات وموظفات الادارة التعليمية بالمنطقة .
- ٢- نشر الوعي الصحي في المدارس عن طريق الندوات وتوزيع النشرات .
- ٣- دراسة الناحية الصحية للمبنى المدرسي .
- ٤- تنظيم زيارات الطبيبات لمدارس البنات في فترات محددة .

من العام الدراسي :

هـ - التوجيه الإداري :

ويهتم هذا القسم بمتابعة النشاطات الإدارية والمالية التي تقوم بها الإدارة التعليمية وإدارات المدارس والتأكد من مطابقة تلك النشاطات للأنظمة والتعليمات الصادرة من الإدارة التعليمية وأهم مسئولياتها :-

- ١- القيام بزيارات ميدانية لأقسام الإدارة التعليمية وإدارات المدارس ورفع نتائج الزيارة الى وكالة الشئون الإدارية والمالية .
- ٢- عمل جولات تفتيشية على قسم الإدارة المالية وحصر المصروفات ورفع ذلك الى وكالة الشئون المالية .
- ٣- الاجتماع برئيسات الأقسام وتبليغهن بخطط الإدارة التعليمية ومناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة العليا. (١)

(١) تم تحديد هذه المسئوليات بالاستعانة بـ:

سليمان عبدالرحمن الحقييل ، الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ، دار العلوم ، الرياض ، ١٤٠٣ هـ .

، على حافظ ، التخطيط للتربية والتعليم ، دار النهضة ، بيروت ، ١٩٨١ م .

، سيد هوارى ، الإدارة والاصول العلمية ، مرجع سابق .
، وزارة التعليم العالي ، قرارات الملاحيات لجامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية ، لعام ١٤٠٣ هـ .

نتائج الدراسة

فى خاتمة هذا البحث ، يمكن الاشارة الى النتائج التالية :

- ١- ان اقتراح هذا النموذج النسائى لايعدى الاستغناء - عن الرجال -
لانه من الصعب من أن تقوم المرأة المسلمة بجميع
الاعمال التى يمكن للرجل القيام بها .
- ٢- ان هذه الانموذج المقترح ماهو الا فكرة قابلة
للدراسة وفقا لما تقتضيه المصلحة العامة
للمرأة السعودية ومحاولة لتوسيع دائر
عملها فى مجل التعليم والذى يعتبر من
أنسب المجالات لعمل المرأة .
- ٣- ان محدودية الفرص المتاحة امام المرأة تجعل
امام الرجال فرصا كبيرة للعمل
وهذا الاعتراض فيه اذا امكن الاستغناء
عن العمالة الاجنبية . والا فمن الجدى توجيه
الرجال الى تلك التخصصات والاعمال التى استدعت
الى وجود تلك العمالة والاستفادة من وجود
المرأة وطاقاتها بما لا يتعارض مع مبادئ

الشرعية الاسلامية .

- ٤- ينبغي ان لا يؤخذ خروج المرأة الى العمل واتاحة اكبر الفرص لها من باب مساواتها بالرجل والمرأة الغربية، حيث يمكن القضاء على مساوئ خروجها بانتهاج القرآن الكريم والسنة النبوية لتحديد اطار خروجها .
- ٥- ارتباط النموذج بخطة التنمية الرابعة من حيث اعداد نمو الفتيات المتعلّعات والحاجة الى زيادة السعودة على كافة المستويات .
- ٦- تشغيل الخريجات العاطلات عن العمل (اللائي لم يجدن وظائف) حتى لا يؤثر على تقديرات خطة التنمية الرابعة .
- ٧- ايجاد فرص عمل حديثة وهي استخدام الحاسب الالى في الجهاز الادارى .
- ٨- التنسيق ما بين الرئاسة العامة لتعليم البنات وديوان الخدمة المدنية ومعهد الادارة العامة ومجلس القوى العاملة لوضع التنظيم والهيكل الادارى المقترح موضع التنفيذ بحيث يصبح هذا التنظيم الادارى مثال يقتدى به في مجال التربية والتعليم .
- ٩- فالمرأة لديها القدرة والكفاءة في اطار العمل الادارى والتربوى .
- ٩- تجديد الخبرات عن طريق تجديد الطاقات العاملة فسي المناصب الادارية العليا والتنفيذه .

الملاحق

ملحق رقم (١) :

- الاسئلة الموجهة الى بعض مديرات المدارس بمدينة مكة المكرمة :
- ١- ماهى انواع الاتصالات التى تستخدمها ادارة المدرسة للاتصال بالادارة التعليمية ؟
 - ٢- ماهي الطرق التى تستخدمها ادارة المدرسة لتأمين احتياجاتها؟
 - ٣- هل يتم توفير الاحتياجات المدرسية حال تقديم الطلب ام ان هناك تأخر في تلبية الاحتياجات ؟
 - ٤- هل القرارات التى تصدرها الادارة التعليمية ناتجة عن معاشه الواقع الفعلى للمدرسة ؟
 - ٥- هل هناك مرونة في القرارات بحيث يسمح بتعديلها وفقاً للوضع الراهن ؟
 - ٦- هل هناك تجاوب من قبل الادارة التعليمية للآراء والمقترحات التى تقدمها المديرات ؟
 - ٧- هل يحق لمديرة المدرسة اتخاذ اى قرار دون الرجوع الى الادارة التعليمية ؟
 - ٨- هل يتم اشراك الادارات المدرسية في تحديد : عدد الطالبات عدد الفصول ... ؟

ملحق رقم (٢) :

الاسئلة الموجهة الى الموجهات الاداريات بالادارة التعليمية
لمنطقة مكة المكرمة :

- ١- ماهو دور مكتب التوجيه ازاء احتياجات المدارس ؟
- ٢- ماهى الاسباب التى تؤدى الى تأخر تنفيذ الاحتياجات ؟
- ٣- هل يحق للموجهات اتخاذ اى قرار بموافقة مديرة مكتب التوجيه ومديرة المدرسة دون الرجوع الى الادارة التعليمية ؟
- ٤- هل يتم اشراك منسوبات مكتب التوجيه التربوى في القرارات التى تضعها الادارة التعليمية ؟
- ٥- هل يعتبر الانفصال الادارى بين الادارة التعليمية وكلا من الادارات المدرسية ومكتب التوجيه التربوى سبب من اسباب وجود المشاكل ؟
- ٦- هل للتقارير التى تعدها الموجهات الاداريات عن المدرسة دور في حل المشكلات التى تعانيها ام انها مجرد عملية روتينيه ؟

ملحق رقم (٣)

- الاسئلة الموجهة الى المشرف على التعليم بالرئاسة العامة
لتعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة .
- ١- ماهي اقسام الادارة التعليمية ومن هو المسئول عن جميع هذه
الاقسام ؟
 - ٢- هل لكل قسم من هذه الاقسام مدير مسئول وبمن يكون اتصاله ؟
 - ٣- هل يمنح لمدير كل وحدة الصلاحيات الكافية في تنظيم الاعمال
داخل وحدته وتنفيذها دون الرجوع الى المدير العام ؟
 - ٤- كيف ترد المعاملات الى الادارة التعليمية ؟

فهرس المراحـع

الكتب :

- ١- البار ، محمد على : عمل المرأة فى الميزان ، الطبعة الثانية ،
الدار السعودية للنشر ، جدة ، ١٤٠٤ هـ .
- ٢- الحقيـل ، سليمان عبدالرحمن : الادارة المدرسية وتعبئة قواها —
البشرية فى المملكة العربية السعودية ، دارالعلوم ، الرياض
١٤٠٣ هـ .
- ٣- الصباب ، أحمد ، مبادئ الادارة ، الجزء الثاني ، دار عكاظ
للطباعة والنشر ، جدة ١٤٠٠ هـ
- ٤- العلى ، محمد مهنا ، الوجيز فى الادارة العامة ، الدار السعودية
للنشر والتوزيع ، جدة ، ١٤٠٤ هـ .
- ٥- الهوارى ، سيد ، التنظيم ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، د.ت .
الادارة والاصول والاسس العلمية ، الطبعة
الخامسة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٣ م .
- ٦- التنظيم ، الهياكل والسلوكيات والنظم ، مكتبة
عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٠ م .
- ٦- بستان ، احمد عبدالباقي ، حسن جميل طه ، مدخل الادارة التربوية ،
دار القلم ، الكويت ، ١٤٠٣ هـ .
- ٧- حافظ ، علي ، التخطيط للتربية والتعليم ، دار النهضة بيروت، ١٩٨١ م
- ٨- جمال ، احمد محمد ، مكانك تحمدى ، الطبعة الرابعة تهامة ، جدة ، ١٤٠١ هـ
- ٩- درويش ، عبدالكريم ، ليلى تـكلا ، اصول الادارة العامة ،
مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٦ م .
- ١٠- زين العابدين ، سهيله ، مسيرة المرأة السعودية الى اين ، الطبعة
الثانية ، الدار السعودية للنشر ، جدة ،
١٩٨٣ م ، ١٤٠٣ هـ .

- ١١ - سليمان ، عرفات عبدالعزيز ، استراتيجية الادارة في التعليم ،
دراسة تحليلية مقارنه ، مكتبة الانجلو ، القاهرة ، ١٩٧٨م
- ١٢ - صالح ، عبدالرحمن عبدالله ، تاريخ التعليم في مكة ، دار الفكر ،
بيروت ، ١٣٩٢هـ .
- ١٣ - عتر ، نور الدين ، ماذا عن المرأة ، الطبعة الرابعة ،
دار الفكر ، دمشق ، ١٤٠٢هـ .
- ١٤ - عساف ، محمود ، اصول الادارة ، مكتبة لطفي ، القاهرة ، ١٩٨٢م
- ١٥ - عصفور ، محمد شاکر ، اصول التنظيم والاساليب ، الطبعة
السادسة ، دار الشروق ، جدة ، ١٩٨٤م .
- ١٦ - علاقي ، مدني ، الادارة ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات
الادارية ، مكتبة تهامه ، جدة ، ١٤٠١هـ
- ١٧ - على ، حمدي فؤاد ، التنظيم والادارة الحديثة ، دار النهضة
بيروت ، ١٩٨١م .
- ١٨ - غاوجي ، وهبي سليمان ، المرأة المسلمة ، دار الفكر ،
دمشق ، ١٤٠٢هـ .
- ١٩ - قنصوه ، محمد يسرى ، احمد رشيد ، التنظيم الادارى وتحليل
النظم ، الطبعة الثانية ، دار الشروق ،
جدة ، ١٣٩٧هـ .
- ٢٠ - كنعان ، نواف ، القيادة الادارية ، الطبعة الثانية ، دار
العلوم للطباعة والنشر ، الرياض ، ١٩٨٢م .
- ٢١ - مرسى ، محمد منير ، الادارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها ،
الطبعة الثانية ، عالم الكتب ، القاهرة ،

- ٢٢ - مطاوع ، ابراهيم عصمت ، امينه احمدحسن ، الاصول الادارية للتربية ،
دار الشروق ، جدة ، ١٤٠٢هـ .
- ٢٣ - نتو ، ابراهيم عباس ، افكار تربوية ، تهامه ، جدة ، ١٤٠١هـ
- ٢٤ - وتر ، العميد الركن محمد فاهر ، مكانة المرأة في الشؤون
الادارية والبطولات القتاليه ، مؤسسسة
الرسالة ، بيروت ، ١٩٧٩م .

الابحاث غير المنشورة:

- ٢٥ - الدباغ ، ثريا العريض ، دور المرأة السعودية في التنمية ،
مكتبة وزارة التخطيط ، الرياض ، بدون تاريخ
- ٢٦ - عريف ، فاطمه عبدالله ، مشكلات الادارة في المرحلة الثانوية ،
جزء من متطلبات الماجستير ، كلية التربية
جامعة ام القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٠٠هـ .
- ٢٧ - معاجينى ، علويه حسن ، دراسة تحليلية لبعض مشكلات الادارة
المدرسية في المدارس المتوسطة بمنطقة مكة
جزء من متطلبات الماجستير ، كلية التربية ،
جامعة ام القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٠١-١٤٠٢هـ

مؤتمرات وندوات:

- ٢٨ - الحسينى ، عائشه ، المرأة والتنمية الادارية بالمملكة
العربية السعودية ، بحث مقدم الى المؤتمر
الاقليمى النسائي للمرأة في الخليج والجزيرة
العربية ، الكويت ، ٢٨-٣١ مارس ١٩٨٠م

التخطيط للاحتياجات من الكفاءات الادارية النسائية
في المملكة العربية السعودية ، دراسة نظرية ميدانية
 مقدمة الى المؤتمر الاقليمي الثالث للمرأة فـي
 الخليج والجزيرة العربية ، ابو ظبي ، ١٤٠٣ هـ .

٢٩ - عبدالجواد ، انعام سيد ، العوامل البنائية المحددة للمشاركة
الاجتماعية للمرأة الخليجية ، بحث مقدم الى المؤتمر
 الاقليمي الثاني للمرأة في الخليج والجزيرة العربية
 الكويت ٢٨-٣١ مارس ١٩٨١ م .

٣٠ - مكتب التربية العربي لدول الخليج ، دراسة عن تطور التعليم
وفرض العمل المتاحة في منطقة الخليج العربي ، الرياض ، ١٤٠٣ هـ .

صحف ومجلات :

٣١ - الدباغ ، فائزه ، أهم مشاكل المرأة العاملة ، لقاء فـي
جريدة عكاظ ، العدد ٦٣٣٣ ، الاحد ، ٣ محرم
 ١٤٠٤ هـ .

٣٢ - المنيع ، هيا ، في ضوء التنظيمات الجديدة للرئاسة العامة
لتعليم البنات ، مقالة في جريدة الرياض ، العدد
 ٦١٠٨ ، ٢٣ جمادى الآخرة ، ١٤٠٥ هـ .

٣٣ - خليل ، رسميه على ، المرأة والعمل مع الاشارة الى دراسة
ميدانية لمشكلات المرأة السعودية في العمل الاداري ،
 بحث مقدم الى مجلة الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك
 عبدالعزيز جدة - العدد التاسع رجب ١٣٩٩ هـ .

٣٤ - ندوة مدراء التعليم بالمملكة العربية السعودية ، جريدة الرياض ،
 العدد ٦٠٦٦ ، ١٠ جمادى الاولى ، ١٤٠٥ هـ .