

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نموذج رقم ( ٨ )

المملكة العربية السعودية

جامعة أم القرى

كلية التربية بمكة المكرمة

## إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد إجراء التعديلات

الإسم: ماجد بن عمر بن بخيت البقمي القسم: الإدارة التربوية والتخطيط

الدرجة العلمية: ماجستير التخصص: إدارة تربوية وتخطيط

عنوان الأطروحة: « دور إمارة منطقة مكة المكرمة في تنفيذ السياسة التحليمية »

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين .. وبعد :

فبناءً على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عاليه والتي تمت مناقشتها بتاريخ ١٥ / رجب ١٤٢٠ هـ بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة ، وحيث تم عمل اللازم فإن اللجنة توصي بإجازتها في صيغتها النهائية المرفقة متطلباً تكملياً للدرجة العلمية المذكورة أعلاه .. والله ولي التوفيق .

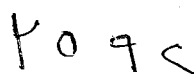
### أعضاء اللجنة

| المشرف                   | مناقش من داخل القسم         | مناقش من خارج القسم         |
|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| د. جويبر بن خاطر الشبيتي | د. عبد الله بن محمد الحميدي | د. عبد الحكيم بن موسى مبارك |
| التوقيع /                | التوقيع /                   | التوقيع /                   |

يُحْتَمَدُ ...

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د. عبد المحسن بن محمد هلال

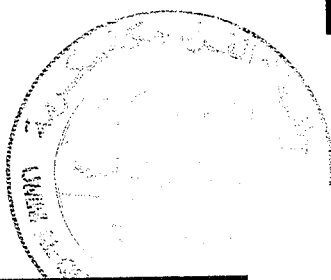


**وزارة التعليم العالي**

جامعة أم القرى

## كلية التربية

## قسم الإحاطة



3.1.2. . . . 3092

1877

كاور  
 اماره منطقة  
 مكة المكرمة  
 في  
 تنفيذ السياسة التحليلية

## אב|ב

**الطالب / ماجد بن عمر البقمي**

## إشراف

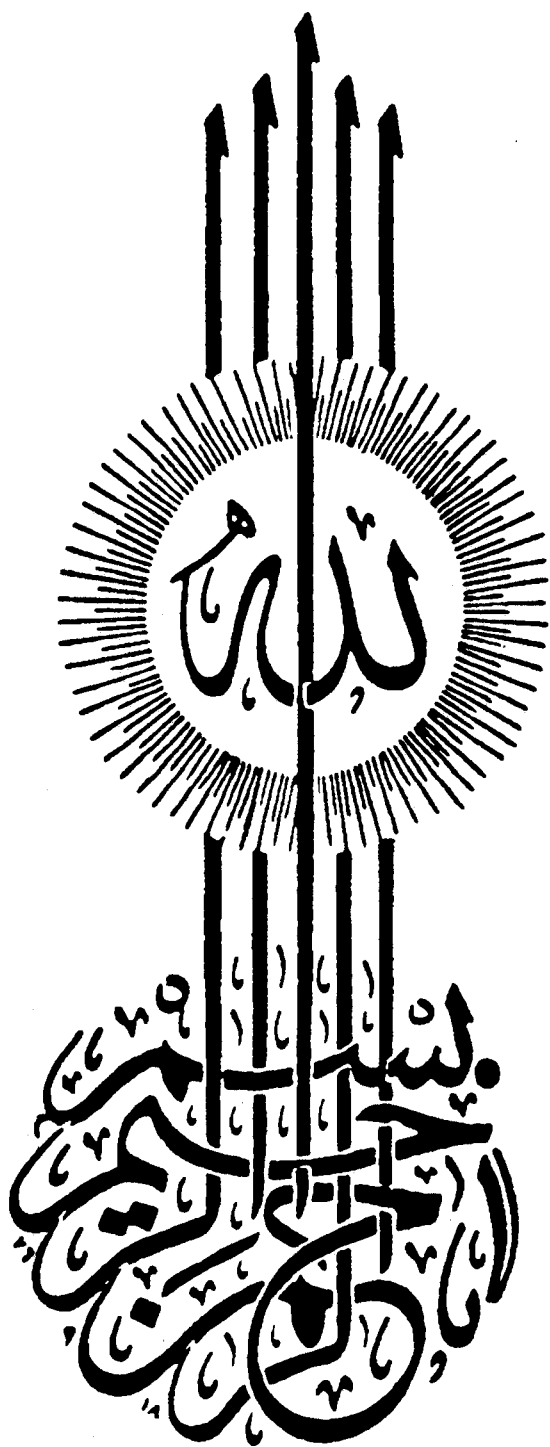
الدكتور / جويبر بن ماطر الثبتي

رسالة ماجستير مقدمة الى قسم الإدارة التربوية والتخطيط  
متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط

## الفصل الدراسي الأول

1420

[illegible][illegible]



## قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع                                |
|--------|----------------------------------------|
| أ      | ملخص الرسالة                           |
| ب      | الإهداء                                |
| ج      | كلمة شكر وتقدير                        |
|        | <b>الفصل الأول</b>                     |
| ٢      | * مقدمة                                |
| ٣      | * مشكلة الدراسة                        |
| ٥      | * أهمية الدراسة                        |
| ٥      | * أهداف الدراسة                        |
| ٥      | * تساؤلات الدراسة                      |
| ٦      | * حدود الدراسة                         |
| ٦      | * مصطلحات الدراسة                      |
|        | <b>الفصل الثاني</b>                    |
|        | <b>الإطار النظري والدراسات السابقة</b> |
| ٩      | * تعريف بوزارة الداخلية                |
| ١٤     | * تعريف بإمارة منطقة مكة المكرمة       |
| ١٧     | * مهام واختصاصات أمانة المنطقة         |
| ٢٢     | * المحافظات والمراكز                   |
| ٣٤     | * دور الحاكم الإداري في التعليم        |
| ٤٨     | * الدراسات السابقة                     |
| ٥٤     | <b>الفصل الثالث</b>                    |
| ٥٥     | <b>إجراءات ومنهج الدراسة</b>           |
| ٦٢     | <b>الفصل الرابع</b>                    |
| ٦٣     | * تحليل ومناقشة النتائج                |
| ٩٦     | * خلاصة النتائج                        |
| ٩٩     | * التوصيات                             |

## قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع            |
|--------|--------------------|
| ١٠٠    | * المراجع العربية  |
| ١٠٣    | * الوثائق          |
| ١٠٤    | * المراجع الأجنبية |
| ١٠٥    | * الملاحق          |

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملخص الرسالة

إسم الباحث: ماجد بن عمر البقمي

عنوان الدراسة: « دور إمارة منطقة مكة المكرمة في تنفيذ السياسة التعليمية »

أهداف الدراسة: أجريت هذه الدراسة بهدف الوقوف على دور إمارة منطقة مكة المكرمة في تنفيذ السياسة التعليمية .

تصميم الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي متخذاً الإستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة متضمنة تحديد دور الإمارة في نشر التعليم وحل المشكلات ودورها أيضاً في عملية التنسيق الإداري بين إدارة التعليم والإدارات الأخرى .

وقد تم تحليل البيانات بتحليل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

أهم النتائج: كان من أهم وأبرز نتائج الدراسة أن الإمارة تمارس دوراً واضحاً في الوظائف الإدارية التالية :

١ - القيادة      ٢ - حل المشكلات      ٣ - الإشراف

٤ - توزيع الفرص التعليمية      ٥ - التحدث بإسم الحكومة .

٦ - التنسيق وتكوين العلاقات مع وبين إدارة التعليم والإدارات الحكومية الأخرى .

أهم التوصيات: يوصي الباحث بزيادة تفعيل دور الإمارة في حل بعض المشكلات التعليمية وزيادة مساهمتها في عملية إتخاذ القرارات التعليمية .

عميد كلية التربية

إسم المشرف

إسم الطالب

د. صالح بن محمد السيف

د. جويبر بن ماطر الشبيتي

ماجد بن عمر البقمي

## الإهداء

أهدي ثمار عملي المتواضع إلى :

صاحب السمو الملكي / الأمير ماجد بن عبد العزيز  
أمير منطقة مكة المكرمة .. سابقاً  
حفظه الله

صاحب السمو الملكي / الأمير سعود بن عبد المحسن بن عبد العزيز  
نائب أمير منطقة مكة المكرمة .. سابقاً  
حفظه الله

صاحب السمو الملكي / الأمير عبد المجيد بن عبد العزيز  
أمير منطقة مكة المكرمة  
حفظه الله  
وذلك نظير ما قدموه لي من دعم وتشجيع وما هياؤوه  
لي من فرص لاستكمال دراستي .

ماجد البقمي

## سبحك وتعالى

الحمد لله وحده ، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده .. وبعد :

الشكر لله الذي أعانني على إتمام هذه الدراسة .. كما أدين بالولاء والعرفان لكل من قدم لي أرشاداً وتوجيهاً وساهم في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود .

وأخص بالشكر والإمتنان أستاذي الفاضل سعادة الدكتور / جويبر بن ماطر الثبتي ( المشرف على هذه الرسالة ) لما بذله من جهد ورعاية فائقة تمثل في عمله الدؤوب في جميع مراحل هذه الرسالة وحثه لي بالتصميم والإنجاز حتى تم الإنجاز المأمول .

وأيضاً أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى سعادة الدكتور / إبراهيم الماحي المشرف سابقاً ومناقش الخطة ، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى سعادة الأستاذ الدكتور / عبد الحكيم موسى مبارك ، وسعادة الدكتور / عبد الله بن محمد الحميدي المناقشين لهذه الرسالة ..

والشكر موصول لسعادة عميد كلية التربية الدكتور / صالح بن محمد السيف وسعادة رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط الدكتور / عبد المحسن محمد هلال .

الباحث



# الفصل الأول

- مقدمة

- مشكلة الدراسة .

- أهمية الدراسة .

- أهداف الدراسة .

- تساؤلات الدراسة .

- حدود الدراسة .

- مصطلحات الدراسة .

## بسم الله الرحمن الرحيم

### مقدمة :

تقوم الإمارة بدور بارز في حياة المجتمع السعودي في كافة احتياجاته الأساسية ومنها التعليم ، حيث ساهمت في الماضي على نشر التعليم من خلال فتح المدارس في المدن والقرى والهجر ، لتثقيف المواطنين وزيادة وعيهم الديني والصحي لما لذلك من مردود إيجابي على تقليل الجريمة وبالتالي إشاعة الأمن والطمأنينة والاستقرار في المجتمع .

وهذا يتمشى واختصاصات وزارة الداخلية التي تنفذها الإمارة ( حيث هي إحدى القنوات الإجرائية للتنفيذ ) والتي كان منها الإشراف على المعارف قبل إنشاء وزارة المعارف عام ١٣٧٣هـ .

« وإمارة منطقة مكة المكرمة إحدى الإمارات المرتبطة بالوزارة ومن أكبرهن مساحة وكثافة سكانية إذ أنها تشغل مساحة (١٥٠,٠٠٠ كم<sup>٢</sup>) أي مايعادل (٦,٦٪) من مساحة المملكة ، وبها كثافة سكانية تقدر ب (٢,٥٦٨,٤٨٨) نسمة ويتبع لها (٢٧٠٢) مدينة وقرية وهجرة فيها (١١) محافظة يتبعها (٩٠) مركزاً » .

( وزارة التخطيط - الخطة الخامسة - والهيكل التنظيمي للإمارة ) .

ويدخل في اختصاصات الحاكم الإداري الاهتمام بالتعليم ومتابعته وتوفيره « النهوض بالتعليم » كما ورد في توجيه وزارة الداخلية رقم ٢٢ / ١٠٢١٦ في ١ / ٢ / ١٤٠٨هـ الذي يوضح أن من اختصاصات ومهام الإمارة :

- ١ - العمل على تطوير المنطقة وتنميتها في كافة المجالات .
  - ٢ - مساعدة الجهات ذات العلاقة في متابعة المشروعات في المنطقة والعمل على إبلاغ الجهات المسؤولة عن أي تأخير في التنفيذ .
- من هذا نجد أن الإمارة على صلة بالتعليم وليست بعيدة عنه وخاصة فهي

تشرف بالتعاون مع إدارات التعليم بالمناطق على مايلي :

- ١ - فتح المدارس في القرى والهجر حسب الحاجة .
- ٢ - فض المنازعات التي تطرأ على الموقع المقترح للمدرسة .
- ٣ - المساهمة في حل ماقد يطرأ من مشاكل بين إدارة المدرسة وأولياء أمور الطلبة أو الطلبة أنفسهم .
- ٤ - حضورها للنشاطات المدرسية وتكريم المتفوقين علمياً .
- ٥ - رعايتها للمناسبات والحفلات .
- ٦ - رعايتها لمجالس الآباء والأنشطة اللاصفية .
- ٧ - المساهمة في نشر التعليم .
- ٨ - المساهمة في حل مشكلات القبول .
- ٩ - المساهمة في حل المشكلات .
- ١٠ - التنسيق بين إدارة التعليم والإدارات الأخرى .

وهذا يؤكد الصلة المتزايدة بين الإمارة والمؤسسات التربوية إذ يقول ( النجيجي ، ١٩٧٨ ) : « إن المدرسة مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لتقابل حاجة من حاجاته الأساسية » ص ٦٣ .

ومما تقدم يظهر أن للإمارة دوراً فعالاً في نشر التعليم داخل إمتدادها الإداري .

### **مشكلة الدراسة :**

ظلت وزارة الداخلية منذ إنشائها عام ١٣٥٠هـ ترعى كثيراً من أعمال الخدمات العامة المختلفة كالصحة والتعليم والبريد بالإضافة للأمن فقد كانت مرجعاً للدوائر التالية :

- ١ - الصحة .
- ٢ - المعارف .
- ٣ - البريد والبرق .
- ٤ - البلديات .
- ٥ - الشرطة العامة .
- ٦ - المحاكم الشرعية .

وقد استمدت الإمارة هذه الأعمال والإختصاصات بحكم إرتباطها بوزارة الداخلية ، وقد إستمرت على هذه المكانة الإشرافية إلى اليوم من خلال إشرافها على فروع الوزارات والمصالح الحكومية المرتبطة بها إدارياً ، ويدخل في إختصاصها النهوض بالتعليم لذلك فقد وجد منها الدعم المتواصل للنهوض به ونشره . ولكن إلى أي مدى تقوم الإمارة بدور فعال في إثراء عمل المؤسسات التربوية ؟ وما دور إمارة منطقة مكة المكرمة في حل المشكلات بين الإدارات الحكومية ، والإدارة التعليمية ؟ وإلى أي مدى تساهم في نشر التعليم ؟ وهل لازالت تؤدي دورها الذي كان في السابق ؟ أم أنه قل في ظل المتغيرات الحالية لوجود وزارة المعارف وإدارات التعليم ؟ وهل لازال أفراد المجتمع يلجأون للإمارة كحاكم إداري لتحقيق طلباتهم في فتح مدارس لتعليم أبنائهم ؟ وما هو الدور الذي قد تضطلع به الإمارة في مجال المؤسسات التربوية في الوقت الحاضر ؟ وحيث أن الباحث أحد منسوبي الإمارة وله إحساس بهذه المشكلة فقد رأى أن تكون دراسته في هذا الجانب لمحاولة ربط القطاعات الحكومية المختلفة مع بعضها البعض من خلال الدراسات العلمية .

## أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في إظهار الدور القيادي التعليمي الذي تقوم به إمارة منطقة مكة المكرمة والمحافظات التابعة لها ، كما أنها قد تساهم في تطوير الدور القيادي لإمارة المنطقة في إدارة شئون التعليم حتى يكون لها دوراً واضحاً في إثراء عمل المؤسسات التعليمية حيث أن تطوير المجتمع ورفاهيته هو أحد مسؤوليات الإمارة .. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي ربما تعين القائمين بالأمر في الأخذ بها والاستفادة منها ما أمكن .

## أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

- ١ - التعرف على الدور التعليمي لإمارة منطقة مكة المكرمة والمحافظات التابعة لها .
- ٢ - إيضاح نوع المساهمات والمشاركات التي تقوم بها الإمارة في سبيل دفع مسيرة التعليم .

## تساؤلات الدراسة :

ينبثق من هذه الأهداف عدة تساؤلات وأبرزها السؤال الرئيسي التالي :

إلى أي مدى تساهم الإمارة في تنفيذ السياسة التعليمية ، ويتفرع عنه الأسئلة التالية :

- ١ - ما هو دور إمارة المنطقة والمحافظات التابعة لها في إدارة شئون التعليم ؟
- ٢ - مانوع المساهمات والمشاركات التي تقوم بها الإمارة في سبيل تحسين أداء الإدارة التعليمية ؟

## حدود الدراسة :

تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من منسوبي الإمارات الفرعية التابعة لإمارة المنطقة وإدارات التعليم وعدد من المدارس التابعة لها في المنطقة الواقعة جغرافياً داخل الإمتداد الإداري لإمارة منطقة مكة المكرمة وذلك حول دور إمارة منطقة مكة المكرمة في تنفيذ السياسة التعليمية في تلك المناطق وذلك بعد الإختيار الطبقي العشوائي للإمارات الفرعية حيث تم تطبيقها على عينة من مديري المدارس ووكلائهم ومنسوبي إدارات التعليم والأمراء ووكلاء الأمراء خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤١٤ هـ .

## مصطلحات الدراسة :

- ١- وزارة الداخلية: تعني بتطبيق السياسة الداخلية للدولة .
- ٢- الإمارة الرئيسية: يقصد بها الإمارة الموجودة في ( مكة المكرمة ) وهي مقر عمل الحاكم الإداري الذي من خلاله يباشر مهامه واختصاصاته ويصدر تعليماته وتوجيهاته .
- ٣- الإمارة الفرعية: يقصد بها مراكز الإمارات الفرعية بمنطقة مكة المكرمة الموجودة في المدن والقرى .
- ٤ - الأمير : سيد القوم وخادمهم وهذا يدل على الرئاسة والقيادة .
- ٥ - القرية: تجمع سكاني صغير المساحة قليل السكان ، وتوجد بها بعض الخدمات العامة المحدودة .
- ٦ - الهجرة : أقل سكاناً ومباني من القرية ، المساكن فيها على شكل بدائي عشوائي وتقل بها الخدمات العامة .

## ٧ - الدور القيادي للإمارة :

يقصد به ما تمارسه الإمارة من وظائف قيادية تربوية كالإشراف والتوجيه والتنسيق وحل المشكلات والتحدث باسم الحكومة وتكوين وتنمية العلاقات بين إدارة التعليم والأجهزة الحكومية .

## ٨ - اللغة السياسية :

هي عبارة عن صيغ وتراكيب لغوية يطرحها القادة السياسيون للتأثير على الرأي العام .

## ٩ - السياسة التعليمية :

هي أطر عامة توجه التعليم في إطار السياسة العامة للدولة .

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

- \* تعريف بوزارة الداخلية
- \* تعريف بامارة منطقة مكة المكرمة
- \* النشأة \* المهام والاختصاصات .
- \* المحافظات والمراكز ودورها في التعليم .
- \* دور الحاكم الإداري في التعليم
- \* الدراسات السابقة



## تعريفه بوزارة الداخلية

نتيجة لقيام الملك عبد العزيز بجمع شتات سكان مناطق البلاد في دولة واحدة وتشجيعه للبادية على التوطين ومساعدتهم على استبدال حياة الترحال بحياة الاستقرار مما كان له الأثر الواضح في كثرة نشوء القرى والهجر والتي تطورت فيما بعد حتى أصبحت مدناً أهلة بالسكان . ( عسه ، ١٩٧١م )

ولأن المملكة تحتل حيزاً كبيراً في شبه الجزيرة العربية فهي تغطي ما لا يقل عن ٨٠٪ من مجموع مساحة شبه الجزيرة وتعتبر ثالث دولة عربية من حيث اتساع رقعتها الجغرافية ، وأن مساحتها تبلغ حوالي ٣٠٠,٢٥٣,٢ كم<sup>٢</sup>.

وأنها تعتبر ثاني دولة في العالم من حيث كثرة الدول المجاورة لها ، إذ أن لديها حدوداً سياسية مع تسع دول ، بالإضافة إلى حدودها السياسية على الخليج العربي والبحر الأحمر . ( سلامه ص ١٢٠ ) .

فإنه كان من أهم اصلاحاته إنشاء إدارة للأمن العام لأن همه الأول كان إشاعة الأمن والطمأنينة والاستقرار لأبناء مملكته وتطور هذا الجهاز الأمني حتى أصبح ما يسمى ( وزارة الداخلية ) التي من مهامها المحافظة على الأمن وتنفيذ أوامر الشرع .

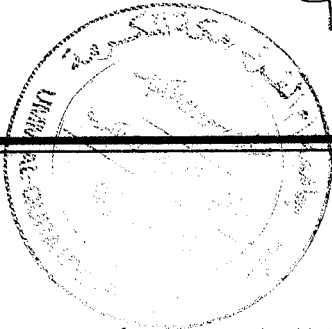
« وأنه نتيجة لسعة رقعة المملكة وتباعد أطرافها وأقاليمها فقد أوجب عليها ذلك أن يكون لديها سلطة مركزية قوية وأن تكون سياستها الأمنية متحفزة ويقظة ولضمان حسن الأداء وإحكام السيطرة على المناطق الجغرافية المختلفة فقد قُسمت المملكة إلى أربعة عشر مقاطعة إدارية (إمارات) في خمس مناطق إقليمية رئيسية ، ولكل منطقة حاكم (أمير) ، وتشتمل هذه المناطق الإدارية على ٢٧٦ إمارة يديرها حكام إداريون (أمراء) ويخضع هؤلاء الأمراء لإشراف أمير المنطقة الإدارية وهذا النظام بأكمله يرأسه (وزير الداخلية) الذي يتمتع بصلاحيات الاتصال بالملك مباشرة » . ( آل سعود ، ص ٢٤ ) .

فوزارة الداخلية من وزارات السيادة وهي أول وزارة تم انشائها بالمملكة ويؤكد ذلك عساف حيث قال بأنها تأسست عام ١٣٥٠هـ كوزارة تهتم بكافة الأمور الداخلية لمجتمع المملكة حيث ألحقت بها مختلف الدوائر التي تمارس أعمال الخدمات العامة المختلفة كالصحة والمعارف والبريد إضافة إلى أعمال الأمن الداخلي وهذا ما يبرز نشاطاتها كعمل من أعمال السيادة . ص ١٠٧ .

ويضيف عبد السلام ( ١٣٩٧ ) بأنها كانت في السابق النيابة العامة ثم حولت عام ١٣٥٠ إلى وزارة الداخلية إلا أنها شكلت حديثاً عام ١٣٧٠هـ . ص ٥٦ .

كما أشار موسى ( ١٤٠٥هـ ) بأن وزارة الداخلية أنشئت في عام ١٣٧٠ بالمرسوم الملكي رقم ( ٨٦٩٧/١١/٥ ) في ٢٦/٨/١٣٧٠هـ وأسندت إليها بالإضافة إلى مهامها المتعلقة بالأمن الداخلي وشئون الجوازات والجنسية وخفر السواحل مهام أخرى تقوم بها في الوقت الحاضر وزارات متعددة .

وقد أشار أيضاً « بأنه صدر في ١٣/١/١٣٥٩هـ نظام الأمراء الذي أقر تقسيم المملكة إلى عدة إمارات على رأس كل إمارة منها أمير بدرجة وزير عدا الإمارة الشمالية فأميرها من الفئة الممتازة وجعلت الإمارات الرئيسية ثمان إمارات هي ( إمارة الرياض ، إمارة مكة المكرمة - إمارة المنطقة الشرقية ، إمارة المدينة المنورة ، إمارة حائل ، إمارة الحدود الشمالية ، إمارة القصيم ، إمارة عسير ) وقد أعطى هذا النظام صلاحيات واسعة للأمراء إذ جعلهم الحكام الإداريون الذين يمثلون الحكومة المركزية في الإمارات وجعلهم تابعون لوزارة الداخلية » ص ٦٣ .



### كما أشار السنيدي (١٤٠٩هـ):

بأنه كانت الشؤون الداخلية جزءاً من النيابة العامة عند تأسيسها سنة (١٣٤٥هـ) وبعد صدور نظام مجلس الوكلاء سنة (١٣٥٠هـ) حولت النيابة العامة إلى ( وزارة الداخلية ) وفي سنة (١٣٥٣هـ) دمجت وزارة الداخلية مع ديوان رئاسة مجلس الوكلاء ، واستمرت على هذا الوضع حتى سنة ١٣٧٠هـ ، عندما أعيد تشكيل وزارة الداخلية من جديد بالمرسوم الملكي رقم (٨٦٩٧/٤/١١/٥) في ١٣٧٠/٨/٢٦هـ .

ومما تجدر الإشارة إليه أن المملكة كان بها أربعة عشر امانة ضمن التقسيم الإداري أي بزيادة ست إمارات عن السابقة وهي ( امانة منطقة الباحة ، امانة منطقة تبوك ، امانة منطقة جازان ، امانة منطقة نجران ، امانة منطقة الجوف ، امانة منطقة القريات ) .

وهذه التقسيمات وفقاً لنظام المقاطعات الصادر بالمرسوم الملكي رقم ١٢ في ١٣٨٣/٥/٢١هـ المادة الأولى إلا أنه وفقاً لما صدرت به المراسم الملكية الكريمة لنظام المقاطعات رقم أ/٢٠ في ١٤١٤/٣/٣٠هـ ورقم أ/٩٢ في ١٤١٢/٨/٢٧هـ فإنه أصبح عدد إمارات المناطق ثلاثة عشر إمارة وهي :

- ١ - امانة منطقة الرياض ( الرياض )
- ٢ - امانة منطقة مكة المكرمة ( مكة المكرمة ) .
- ٣ - امانة منطقة المدينة المنورة ( المدينة المنورة ) .
- ٤ - امانة منطقة القصيم ( بريدة ) .
- ٥ - امانة المنطقة الشرقية ( الدمام ) .

# المملكة العربية السعودية



المنطقة الشرقية

المنطقة الوسطى

المنطقة الجنوبية

المنطقة الغربية

البحرين

- ٦ - امارة منطقة عسير ( أبها ) .
- ٧ - امارة منطقة تبوك ( تبوك ) .
- ٨ - امارة منطقة حائل ( حائل ) .
- ٩ - امارة منطقة الحدود الشمالية ( عرعر )
- ١٠ - امارة منطقة نجران ( نجران ) .
- ١١ - امارة منطقة الباحة ( الباحة ) .
- ١٢ - امارة منطقة الجوف ( الجوف ) .
- ١٣ - امارة منطقة جيزان ( جيزان ) .

**وقد تعاقب على شغل منصب ( وزير الداخلية ) كلاً من :**

- (١) الملك / فيصل بن عبد العزيز ( يرحمه الله ) الذي شغل هذا المنصب من سنة (١٣٥٠هـ حتى سنة ١٣٥٣هـ) .
- (٢) صاحب السمو الملكي الأمير / عبد الله الفيصل ( من ٢٦/٨/١٣٧٠هـ حتى ٢٠/٩/١٣٧٨هـ) .
- (٣) الملك فيصل ( للمرة الثانية ) ( من ٢٠/٩/١٣٧٨هـ حتى ٨/١/١٣٨٠هـ) .
- (٤) صاحب السمو الملكي الأمير / مساعد بن عبد الرحمن (يرحمه الله)  
( من ٨/١/١٣٨٠هـ حتى ٣/٧/١٣٨٠هـ ) .  
بالأمر الملكي رقم ٤ في ٨/١/١٣٧٨هـ .

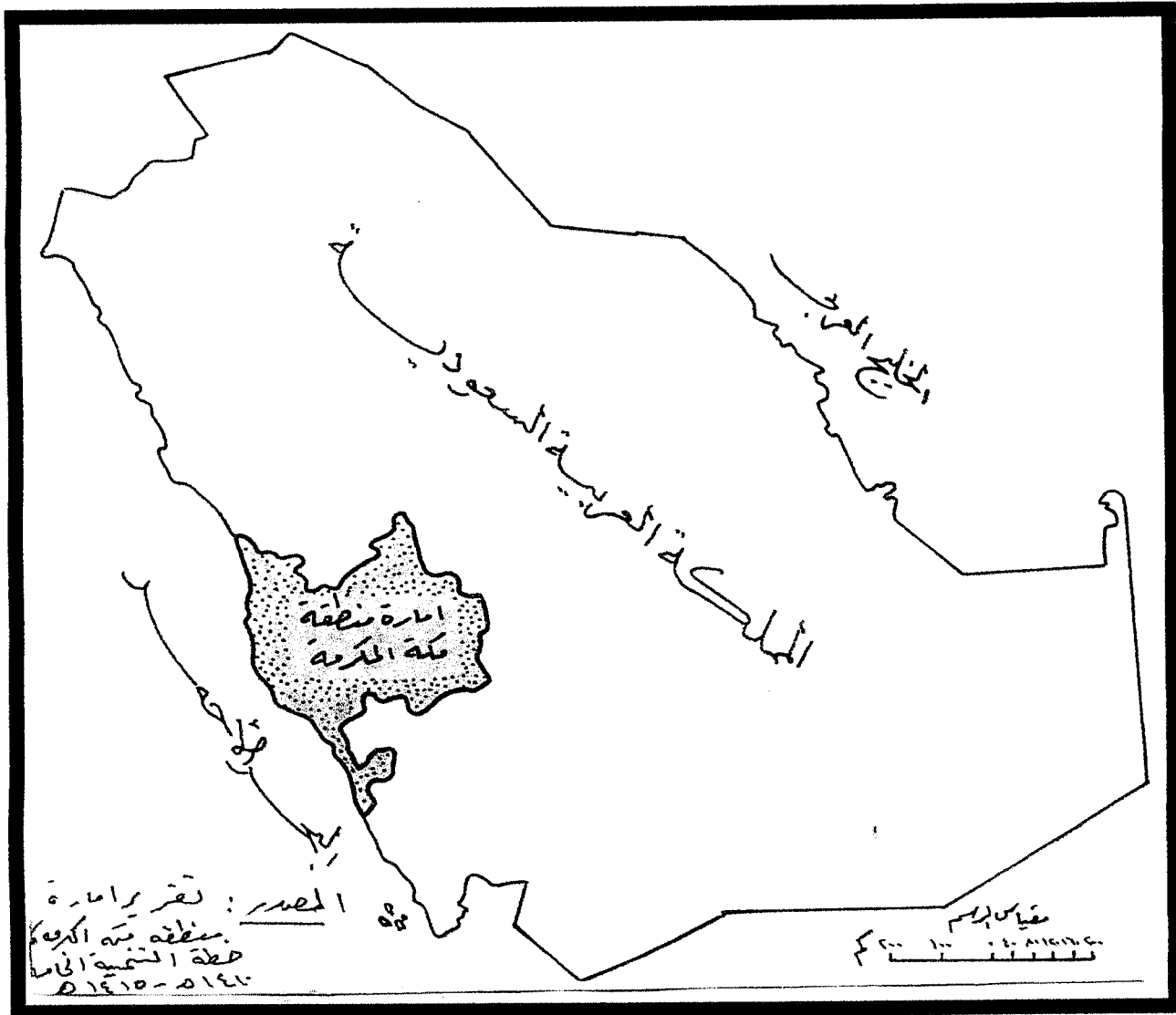
(٥) صاحب السمو الملكي الأمير / عبد المحسن بن عبد العزيز ( يرحمه الله ) ( من ١٣٨٠/٧/٣ هـ حتى ١٣٨١/٤/١ هـ ) بالأمر الملكي رقم ٣٧ في ١٣٨١/٧/٣ هـ .

(٦) صاحب السمو الأمير / فيصل بن تركي (يرحمه الله ) من (١٣٨١/٤/١ هـ حتى ١٣٨٢/٦/٣ هـ) بالأمر الملكي رقم ١٣ في ١٣٨١/٤/١ هـ .

(٧) خادم الحرمين الشريفين الملك ( فهد بن عبد العزيز ) حفظه الله من (١٣٨٢/٦/٣ هـ حتى ١٣٩٥/١٠/٨ هـ بالأمر الملكي رقم ٢١ في ١٣٨٢/٦/٣ هـ .

(٨) صاحب السمو الملكي الأمير / نايف بن عبد العزيز من ١٣٩٥/١٠/٨ هـ حتى الآن - مع ملاحظة أن سموه كان يشغل قبل ذلك منصب ( وزير الدولة للشئون الداخلية ) وعضواً في مجلس الوزراء - بموجب التشكيل .

موقع اماره منطقة مكة المكرمة بالنسبة للمملكة العربية السعودية



خريطة رقم «١»

## تحريره بامارة منطقة مكة المكرمة

ورد في خطة التنمية الخامسة (تقرير اماره منطقة مكة المكرمة ١٤١٠-١٤١٥هـ) بأن أماره منطقة مكة المكرمة تقع في الجزء الغربي من المملكة في نطاق مايسمى بمنطقة الدرع العربي وتقدر مساحتها بحوالي ١٥٠,٠٠٠ كم٢ ويحدها من الشمال اماره منطقة المدينة المنورة ومن الشرق اماره منطقة الرياض ومن الجنوب امارات كل من عسير والباحة وجازان وغرباً البحر الأحمر ص ٧ ، ١٢ .

### \* نشأة الإمارة :

تعتبر اماره منطقة مكة المكرمة أول اماره منطقة في المملكة العربية السعودية حيث أنشئت في ١٦/١١/١٣٧٨هـ كإمارة منطقة وعين لها أول أمير وهو صاحب السمو الملكي الأمير / متعب بن عبد العزيز ( وزير الأشغال العامة والإسكان حالياً ) . وقد انتدب لها بعض موظفي وزارة الداخلية لإدارة العمل بها وفي عهد الأمير عبد الله بن سعود بن عبد العزيز عمل لها أو تشكيل إداري ، فصدر القرار الوزاري بنقل أولئك الموظفين المنتدبين وتثبيتهم على الوظائف الشاغرة بجهاز الإمارة . وتتميز منطقة مكة المكرمة عن سائر شقيقاتها مناطق المملكة الأخرى باحتوائها على :

١ - بيت الله الحرام والمشاعر المقدسة ( عرفات - مزدلفة - منى ) .

٢ - ميناء جدة البوابة التجارية للمملكة .

٣ - مدينة الطائف المقر الصيفي للحكومة .

وهي تقع في الجزء الغربي من المملكة العربية السعودية وتبلغ مساحتها تقريباً (١٥٠) ألف كيلو متر مربع أي مايعادل (٦,٦٪) من المساحة الإجمالية للمملكة .



ويبلغ تعداد سكانها حوالي (٤,٦٠٠,٠٠٠) أربعة ملايين وستمئة ألف نسمة أي مايعادل (٢٦٪) من سكان المملكة وفقاً لإحصائيات تعداد السكان لعام ١٤١٤ هـ ، وتقدر الكثافة السكانية فيها بنحو (٢٩) شخص لكل كيلو متر مربع واحد ، وهي أعلى كثافة سكانية على مستوى مناطق المملكة . ( الخطة الخمسية السادسة لإمارة منطقة مكة المكرمة ) .

ومركز الإمارة الرئيسي مكة المكرمة . حيث يوجد بها ديوان الإمارة أما المكتب الخاص لسمو أمير المنطقة وسمو نائبه فيوجد في مدينة جدة وترتبط بامتداد اداري مع كل من الإمارات التالية :

شرقاً : اماره منطقة الرياض على امتداد ٤٥٠ كم لمدينة رنيه ، ظلم .

جنوباً : الباحة / عسير / جيزان على امتداد ٥٠٠ كم (امارة البرك) .

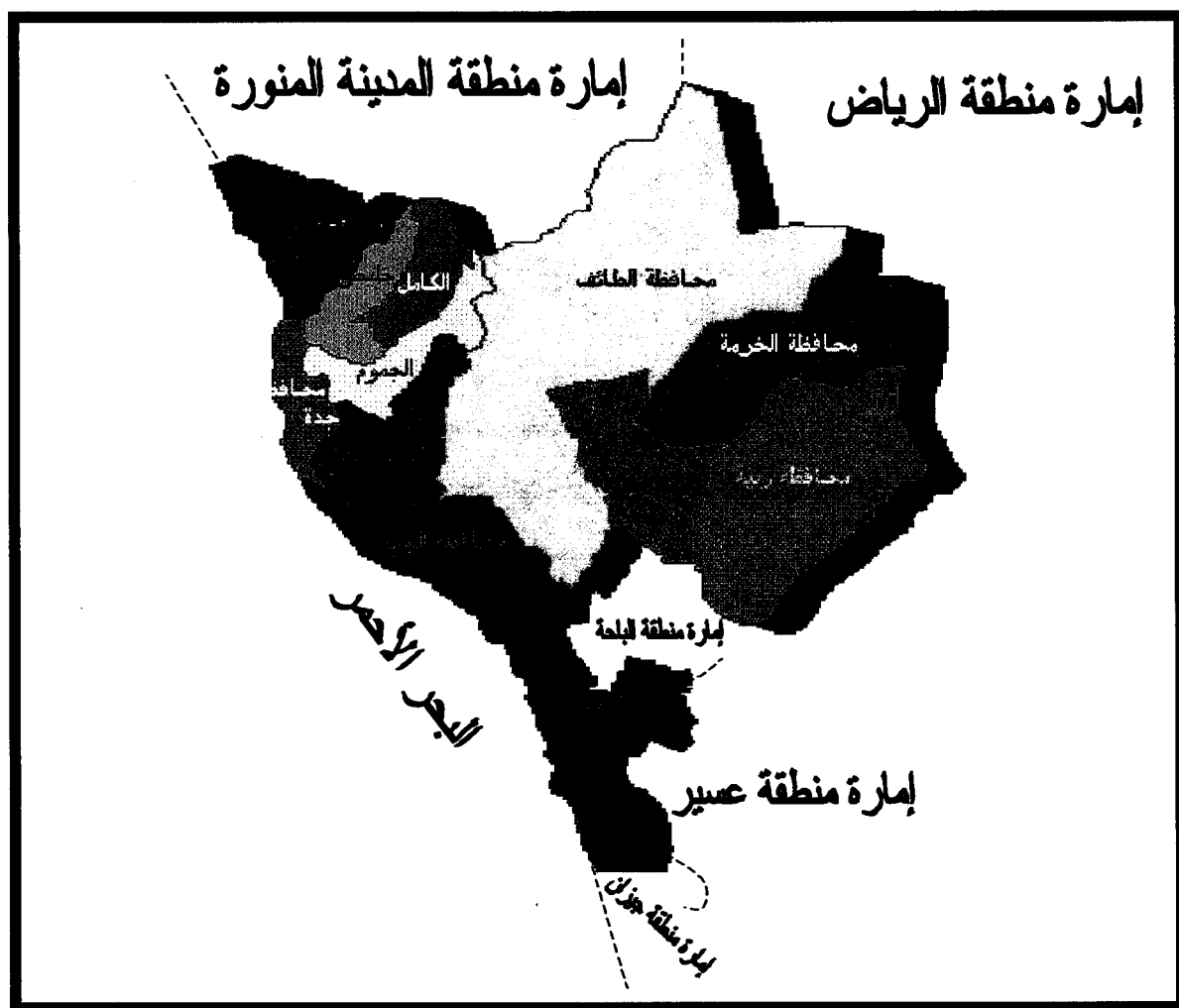
شمالاً : المدينة المنورة عند الكيلو ٢١٠ طريق مكة المدينة السريع .

غرباً : البحر الأحمر .

ويؤكد ذلك ما أشار إليه السنيدي (١٩٨٩م) « بأن اماره منطقة مكة المكرمة تقع في غرب المملكة وتضم المنطقة « المسجد الحرام » وغيره من المشاعر المقدسة وتشمل اماره المنطقة بالإضافة « للعاصمة المقدسة » عدداً من المدن والقرى منها : جدة - الطائف - القنفذة - الليث - الخرمة - تربة - رنيه - رابع . ص ١٢١ .

وقد ورد في الخطة الخمسية الخامسة ١٤١٠ هـ - ١٤١٥ هـ بأنه يقع في نطاق الإمارة مركزان حضاريان على قدر كبير من الأهمية هما :

١ - الطائف : المقر الصيفي للحكومة .



٢ - جدة : وهي مدينة تجارية هامة ، والمقر الحكومي حالياً حيث تنتقل إليها أجهزة الدولة لتقضي نصف العام تقريباً . وتمثل تلك المدينتان مانسبته ٨٠٪ من إجمالي سكان المنطقة . وتوفر فرص العمل ، ويوجد في نطاق الإمارة العديد من مقار الوزارات وفروعها والأجهزة الحكومية ، والمرافق العامة ، ويتبع الإمارة ٢٧٠٢ مدينة وقرية وهجرة ، فيها ١١ محافظة يتبعها ٩٠ مركزاً .  
ص ٧ ، ١٢ .

ومكة المكرمة لأهميتها الدينية وقد سبقتها العالمية فقد شدت اهتمام الحكومة على أعلى المستويات القيادية فحظيت بتحقيق ما يحتاجه المواطن والزائر على حد سواء من وسائل الترفيه والسعادة والأمن في جميع الخدمات العامة .

## مهام واختصاصات إمارة المنطقة

وفقاً للمادتين الخامسة والسابعة من نظام المناطق الصادر بالمرسوم الملكي رقم أ / ٩٢ في ٢٧/٨/١٤١٢هـ فإن مهام أمير المنطقة مايلي :

### \* المادة الخامسة :

- يباشر أمير المنطقة مهامه وفق أحكام نظام المناطق وغيره من الأنظمة وبموجب الصلاحيات الممنوحة له وعليه بصفة خاصة مايلي :

١ - العمل على المحافظة على الأمن والنظام والإستقرار بكافة الوسائل التي يخولها له النظام بما في ذلك عقد إجتماعات شهرية وكلما دعت الحاجة مع مسئولوي الأمن وإتخاذ مايلزم من إجراءات للوقاية من الجريمة ومكافحتها وتدارس مايتطلبه الحفاظ على الأمن والإستقرار وأي مقترحات تساعد على الحيلولة دون وقوع الجريمة مع المتابعة الشخصية للوقائع المهمة التي تحدث في المنطقة والرفع عن كل ذلك لوزير الداخلية أولاً بأول .

٢ - تنفيذ الأحكام القضائية بعد إكتسابها صفتها النهائية وفق الإجراءات المقررة على أن يراعى بالنسبة لما يجب الرفع عنه لوزير الداخلية أن يكون وفق التعليمات المرعية وعدم التنفيذ إلا بعد صدور التوجيهات بشأنها .

٣ - حماية حقوق الأفراد وحياتهم والتأكيد على إحترامها وعدم إستيقاف الأشخاص أو تفتيشهم أو حجزهم أو القبض عليهم أو التحقيق معهم

إلا لأسباب تستوجب ذلك وبموجب الإجراءات التي حددتها الأنظمة والقواعد المطبقة والتحقيق مع كل من يخالف هذه الأنظمة والقواعد من المسؤولين وفقاً للإجراءات المقررة .

٤ - العمل على تطوير المنطقة إجتماعياً وإقتصادياً وعمرانياً ومن ذلك مايلي :

أ - متابعة تنفيذ قرارات وتوصيات مجلس المنطقة والإتصال بشأنها بالوزراء المعنيين ورؤساء المصالح مع إحاطة وزير الداخلية بما يتم بهذا الصدد .

ب - العمل على تشكيل لجان داخل مجلس المنطقة تتولى دراسة مواضيع معينة ضمن إختصاصات المجلس عند الإقتضاء وتقديم ماتتوصل إليه الى المجلس لإتخاذ مايراه بشأنها .

ج- العمل على زيادة الإنتاج المحلي بالتشجيع على إنشاء المشاريع الصناعية والزراعية للقطاع الخاص ورفع الإقتراحات الخاصة بإستغلال الإمكانيات الإقتصادية للمنطقة وإيجاد الكوادر البشرية المؤهلة لإدارتها وتوفير الخدمات من الجهات ذات العلاقة .

د- الإشراف على تحديد الشروط الواجب مراعاتها في المباني والملاجيء وغيرها من المنشآت .

٥ - تنمية الخدمات العامة في المنطقة ورفع كفايتها بما في ذلك متابعة إنشاء المساجد والعناية بنظافتها وصيانتها وكل مايكفل قيامها بالدور المنوط بها والإهتمام بالمخططات السكنية وأنماط تعميرها ودور الأيتام والأرامل وخدمات المعوقين والمكتبات وقاعات المحاضرات والمستشفيات بأنواعها والحدائق العامة ورياض الأطفال وتنمية مرافق الإصطيفاء وإنارة الطرق وسفلتتها وتشجيرها وتأمين المياه وخدمات الصرف الصحي والكهرباء والهاتف وغيرها من الخدمات .

٦ - إدارة المحافظات والمراكز بإصدار قرارات بالصلاحيات والتنظيمات بحدود الأنظمة واللوائح المتبعة ومتابعة أعمال المسؤولين فيها والتأكد من كفاية الإحتياجات اللازمة للارتقاء بالأداء الوظيفي ومن كفاءة المسؤولين وذلك بالإشراف والمراقبة والتوجيه والمتابعة .

٧ - المحافظة على أموال الدولة وأموالها بما في ذلك التأكيد على نوي العهد باتخاذ الإجراءات المقررة للمحافظة عليها والتقيد بها وسرعة الإبلاغ عن أي نقص فيها أو تعد عليها والمحافظة على أملاك الدولة بمختلف أنواعها كالمباني والأراضي الحكومية ومنشآت المرافق العامة والخدمات والتأكيد على حسن إستخدامها وعدم التعدي عليها وتعيين الحراسات اللازمة للمنشآت التي تتطلب الحراسة وفق الأنظمة والقواعد المقررة .

٨ - متابعة أداء الأجهزة الحكومية لأعمالها وقيام منسوبيها بواجباتهم الوظيفية بما في ذلك المحافظة على أوقات الدوام الرسمي وتلقي شكاوي المتضررين والإستقصاء بشأنها ومخاطبة الوزارات والمصالح الحكومية

في كل ما يتعلق بما سبق لتقوم باتخاذ الإجراءات المنوطة بها ولأمير المنطقة طلب تزويده بالإحصائيات والتفاصيل اللازمة .

٩ - العمل على رفع مستوى أداء الأجهزة الحكومية في المنطقة عن طريق الإتصال مباشرة بالوزراء ورؤساء المصالح الحكومية وإحاطة وزير الداخلية بما يتم بهذا الشأن .

١٠ - رفع تقارير سنوية لوزير الداخلية تتضمن تقييماً لأداء الخدمات العامة المقدمة للمواطنين ومدى تغطيتها للحاجات الفعلية وكفاية إدارتها وما أتخذ من إجراءات وإتصالات مع الجهات المعنية لرفع مستواها وزيادة حجمها بما يتمشى وحاجة المستفيدين من تلك الخدمات وعلى المحافظين من واقع متابعتهم لأحوال محافظاتهم والتقارير التي تردهم من الجهات التابعة لهم رفع تقارير دورية إلى أمير المنطقة .

### \* المادة السابعة :

- يتولى أمير كل منطقة إدارتها وفقاً للسياسة العامة للدولة ووفقاً لأحكام هذا النظام وغيره من الأنظمة واللوائح وعليه بصفة خاصة :

أ - المحافظة على الأمن والنظام والإستقرار ، وإتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك وفقاً للأنظمة واللوائح .

ب - تنفيذ الأحكام القضائية بعد اكتسابها صفتها النهائية .

ج - كفالة حقوق الأفراد وحررياتهم وعدم اتخاذ أي إجراء يمس تلك

الحقوق والحريات إلا في الحدود المقررة شرعاً ونظاماً .

د - العمل على تطوير المنطقة إجتماعياً وإقتصادياً وعمرانياً .

هـ- العمل على تنمية الخدمات العامة في المنطقة ورفع كفايتها .

و - إدارة المحافظات والمراكز ومراقبة أعمال محافظي المحافظات

ورؤساء المراكز والتأكد من كفايتهم في القيام بواجباتهم .

ز - المحافظة على أموال الدولة وأموالها ، ومنع التعدي عليها .

ح - الإشراف على أجهزة الحكومة وموظفيها في المنطقة ، للتأكد من

حسن أدائهم لواجباتهم بكل أمانة وإخلاص ، وذلك مع مراعاة

إرتباط موظفي الوزارات والمصالح المختلفة في المنطقة

بمراجعتهم .

ط - الاتصال مباشرة بالوزراء ورؤساء المصالح وبحث أمور المنطقة

معهم بهدف رفع كفاية أداء الأجهزة المرتبطة بهم مع إحاطة وزير

الداخلية بذلك .

ي - تقديم تقارير سنوية لوزير الداخلية عن كفاية أداء الخدمات العامة

في المنطقة وغير ذلك من شئون المنطقة وفقاً لما تحدده اللائحة

التنفيذية لهذا النظام .



## المحافظات والمراكز

إيماناً من المسؤولين بالأمانة بمبدأ تحقيق الأمن ، والرفاهية للمواطن وإيصال تلك الخدمة له أينما كان ، فقد عملوا على فتح الإمارات الفرعية ، ( المحافظات والمراكز ) وتوسيع نطاقها ، ودعمها بكل الامكانيات المتاحة لتقديم أفضل الخدمات للمواطنين ، في حين أن بعض هذه الإمارات - وإن لم يكن كلها - كانت تعرف بالطوارف قبل وبعد توحيد المملكة عام ١٣٥١هـ وترتبط بوزارة الداخلية آنذاك إلا أنه أعيد ارتباطها فيما بعد إثر التقسيمات الإدارية وفقاً لموقعها الجغرافي وكان يدخل في نطاق هذه

الأمانة ما مجموعه ١٩ أمانة رئيسية ( ١١ محافظة حالياً ) يرتبط بها مجموعة من مراكز الأمانة المصغرة تؤدي خدمات محدودة وذلك تمشياً مع التطورات التي طرأت على مجتمع منطقة إشراف الأمانة ومنها الزيادة في عدد السكان و المقيمين وما يترتب عليه من زيادة في الطلب على خدمات الامارة ، وهي تستمد اختصاصاتها ومهامها من تلك الاختصاصات والمهام للامارة الرئيسية لأنها جزء لا يتجزأ منها ، فالامارة الفرعية قد تكون في قرية أو هجرة بحاجة ماسة إلى توفير الخدمات الضرورية للسكان ومنها الصحة ، والتعليم إلى جانب توفير الأمن ، وحفظ الحقوق ، ويعد التعليم في مقدمة اهتمامات أمير المركز إذ أنه يشارك الأهالي هذا الاهتمام ويعمل على تحقيقه من حيث تأييده لمطالبة الأهالي بفتح المدارس ، وتسهيل طرق فتحها ، واختيار الموقع المثالي لها ، ومساندة رجال التعليم بما يخدم الصالح العام في حدود النظام . وذلك عملاً بقوله ﷺ : « صنفان من أمتي إذا صلحوا صلح الناس وإذا فسدوا فسد الناس الأمراء والفقهاء » ( رواه عبد البر ، الحقيق ص ٦ ) .

### \* دور المحافظات والمراكز في التعليم :

لعبت الامارة دوراً هاماً وكبيراً في حياة المواطن المقيم بالقرية والهجرة، لكونه على اتصال وثيق بها في شئون حياته اليومية ومنها :

- ١ - حفظ الأمن ، على نفسه وأسرته وامواله .
- ٢ - فض النزاعات القبلية أياً كانت أسبابها .
- ٣ - توفير الخدمات الضرورية ، ومن أهمها الصحة والتعليم .
- ٤ - عملها الدؤوب على تطوير المجتمع .

### \* وقد ساهمت في تنفيذ السياسة التعليمية من خلال :

- ١ - رعايتها للتفوق .
- ٢ - رعايتها للمناسبات والحفلات .
- ٣ - رعايتها للأنشطة اللاصفية ومجالس الآباء
- ٤ - نشر التعليم .
- ٥ - حل مشكلات القبول .
- ٦ - التنسيق بين إدارة التعليم والإدارات الأخرى .

من هذا فإن الامارة في نظر أبناء القرى والهجر مسؤولة مسئولية مباشرة عن تحقيق كافة الخدمات لهم لأن الأمير يمثل (الملك) .

والامارة من هذا المنطلق تستقبل طلباتهم أياً كانت وتقوم ببحثها بشكل موضوعي مع الجهات ذات العلاقة ، ومنها إدارات التعليم وتعمل على تحقيقها ما أمكن عن طريق لجنة تطوير القرى التي يرأسها الأمير وفقاً للقرار الوزاري رقم ٣ في ١/١/١٤٠٣هـ .

إن ما يسعى إليه الباحث هو إظهار هذا الدور الحيوي والغير مباشر إلى حقيقة ثابتة ليصبح لدى القاريء قناعة بدور الامارة الفعال في مجالات خدمة المجتمع التي هي جزء منه ووضعت من أجله ؛ لكي تخدمه وتوفر له السعادة ،

والأمن ، والطمأنينة وألا يكون دورها مقتصرأً على ضبط الأمن كما يتصوره بعض العامة .

إننا لو أمعنا النظر إلى تاريخ إنشاء مديرية المعارف عام ١٣٤٤هـ فإنه قبل توحيد المملكة الذي تم عام ١٣٥١هـ أي كان في الفترة التي يطلق عليها سلطنة نجد والحجاز وملحقاتها . وما يضيفه الباحث هو معرفة دور الأمانة في تنفيذ السياسة التعليمية بعد إنشاء وزارة الداخلية وجعل التعليم تحت إشرافها آنذاك وما قد تقدمه للتعليم في الوقت الحاضر .

### **\* مهام واختصاصات الأمانة في ضوء النظام الجديد :**

لقد عمدت المملكة العربية السعودية إلى تطوير أنظمتها الإدارية بين فترة وأخرى فصدر في عام ١٤١٢هـ نظام المناطق بالمرسوم الملكي رقم أ/٩٢ في ٢٧/٨/١٤١٢هـ وقد عزز بالأمر الملكي رقم أ/٢٠ في ٣٠/٣/١٤١٤هـ . وقد كان الهدف من نظام المناطق الجديد رفع مستوى العمل الإداري والتنمية في مناطق المملكة والمحافظة على الأمن والنظام وكفالة حقوق المواطنين وحرياتهم في إطار الشريعة الإسلامية .

وقد كان لهذا النظام أثراً كبيراً على الهيكل التنظيمي في المملكة العربية السعودية كما كان له أثراً على توسيع نطاق مسئوليات الأمانة حيث اشتملت اللائحة على الفقرات التالية :

(١) على كل وزارة أو مصلحة حكومية لها خدمات في المنطقة أن تعين رئيساً لأجهزتها في المنطقة لاتقل مرتبته عن الثانية عشرة يرتبط بالجهاز المركزي مباشرة وعليه التنسيق مع أمير المنطقة في مجال عمله « المادة الرابعة عشره ».

(٢) يتكون مجلس المنطقة من :

أ - أمير المنطقة رئيساً للمجلس .

ب - نائب أمير المنطقة نائباً لرئيس المجلس .

ج- وكيل الأمانة .

د - رؤساء الأجهزة الحكومية في المنطقة ( المادة السادسة عشرة ) .

فمن المادتين السابقتين يتضح أن الأمانة أكثر ارتباطاً بالإدارة التعليمية فهي من ناحية تقوم بعملية التنسيق مع كل جهاز حكومي بما في ذلك إدارة التعليم ومن ناحية أخرى فقد أصبحت الأمانة شريكاً في القرارات التعليمية كما أصبح مدير التعليم شريكاً في القرارات التي تتخذها الأمانة من خلال تمثيله لجهازه في مجلس المنطقة .

أما من حيث دور نظام المناطق الجديد حول توسيع نطاق مسئوليات الأمانة فقد حددت المادة الثالثة والعشرون أن من اختصاصات الأمانة :

أ - تحديد احتياجات المنطقة واقتراح ادراجها في خطة التنمية للدولة .

ب - تحديد المشاريع النافعة حسب أولويتها واقتراح اعتمادها في ميزانية الدولة السنوية .

ج- دراسة المخططات التنظيمية لمدن وقرى المنطقة ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها .

د - متابعة تنفيذ ما يخص المنطقة من خطة التنمية والموازنة والتنسيق في ذلك .

ومما سبق يتضح أن الأمانة أصبحت تمارس دوراً أكبر وأوسع نطاقاً من دورها السابق لعام ١٤١٤ هـ .

وبالنظر الى ماورد باللوائح السابقة ( لائحة نظام المناطق لعام ١٤١٢ هـ ، والدليل التنظيمي الموحد عام ١٤١٠ هـ ) يمكن أن نستنتج أن الأمانة أصبحت بمثابة جهاز تخطيط وتنفيذ واشراف ومتابعة للتعليم في المنطقة .

## إستراتيجيات أمانة منطقة مكة المكرمة في تطوير دورها في إدارة المنطقة :

في محاولة لدمج مهام الأمانة ودورها كإدارة عليا في المنطقة تبنت أمانة منطقة مكة المكرمة عدة استراتيجيات كما وردت في مشروع الميزانية - عام ١٤١٥هـ منها :

أ - ربط أهداف الخطة الخمسية السادسة للتنمية في المملكة بالخطة الخمسية السادسة لأمارة منطقة مكة المكرمة وذلك عن طريق تبني الأهداف الاستراتيجية لخطة التنمية السادسة للمملكة العربية السعودية . لهذا أصبحت الأهداف الإستراتيجية لأمارة منطقة مكة المكرمة تشمل :

١ - المساهمة في المحافظة على القيم الإسلامية وتطبيق الشريعة الإسلامية وترسيخها ونشرها .

٢ - المساهمة في دعم واستمرار وسيلة التنمية بالمتابعة والتنسيق بين الأجهزة والقطاعات والمرافق العامة على مستوى الأمانة ومحاافظاتها فيما يتعلق بالمشاريع القائمة والمعتمدة .

٣ - المساهمة في تحقيق النمو المتوازن بين مدن وقرى وهجر الإمارة وبما يكفل تحقيق التوازن بين مناطق المملكة المختلفة .

ب - ربط مهام أمير منطقة مكة المكرمة وصلاحياته بالمهام العامة للمنطقة حسب المادة الخامسة من اللائحة وعلى هذا الأساس أصبحت مهام أمير المنطقة تشمل :

١ - تنمية الخدمات العامة في المنطقة ورفع كفايتها بما في ذلك متابعة المساجد والعناية بنظافتها وصيانتها وكل ما يكفل قيامها بالدور المنوط بها والإهتمام بالمخططات السكنية وأنماط تعميرها . ودور الأيتام والأرامل وخدمات المعوقين والمكتبات وقاعات المحاضرات والمستشفيات بأنواعها

والحدائق العامة ورياض الأطفال وتنمية مرافق الاصطيف وإنارة الطرق وسفلتتها وتشجيرها وتأمين المياه وخدمات الصرف الصحي والكهرباء والهاتف وغيرها من الخدمات .

٢ - المحافظة على أموال الدولة وأموالها بما في ذلك التأكيد على نوي العهد باتخاذ الإجراءات المقررة للمحافظة عليها والتقيد بها وسرعة الإبلاغ عن أي نقص فيها أو تعدد عليها ، والمحافظة على أملاك الدولة بمختلف أنواعها كالمباني والأراضي الحكومية ومنشآت المرافق العامة والخدمات والتأكيد على حسن استخدامها وعدم التعدي عليها وتعيين الحراسات اللازمة للمنشآت التي تتطلب الحراسة وفق الأنظمة والقواعد المقررة .

٣ - متابعة أداء الأجهزة الحكومية لأعمالها وقيام منسوبيها بواجباتهم الوظيفية بما في ذلك المحافظة على أوقات الدوام الرسمي وتلقي شكاوى المتضررين والإستقصاء بشأنها ومخاطبة الوزارات والمصالح الحكومية في كل مايتعلق بما سبق لتقوم باتخاذ الإجراءات المنوطة بها ولأمير المنطقة طلب تزويده بالإحصائيات والتفاصيل اللازمة .

٤ - العمل على رفع مستوى أداء الأجهزة الحكومية في المنطقة عن طريق الإتصال مباشرة بالوزراء ورؤساء المصالح الحكومية وإحاطة وزير الداخلية بما يتم بهذا الشأن .

ج - ربط مهام محافظي المحافظات بالمهام العليا بالمنطقة فأصبحت مهام المحافظين تشمل :

١ - كفالة حقوق الأفراد وحياتهم ، وعدم اتخاذ أي إجراء يمس تلك الحقوق والحريات إلا في الحدود المقررة شرعاً ونظاماً .

٢ - العمل على تنمية الخدمات العامة ورفع كفايتها .

٣ - المحافظة على أموال الدولة وأموالها ومنع التعدي عليها .

٤ - الإشراف على أجهزة الحكومة وموظفيها للتأكد من حسن أدائهم لواجباتهم بكل أمانة وإخلاص وذلك من خلال :

أ - تقييم أجهزة المحافظة لما يرد لها من أعمال تلك الجهات .

ب - ما يعرضه المواطنون عليهم .

٥ - تقديم تقارير دورية لأمير المنطقة عن مدى كفاية الأجهزة التابعة للمحافظة وأدائها للمهام المنوطة بها وعن مستوى الخدمات العامة التي تقدمها الإدارات التابعة للوزارات والمؤسسات والمصالح الحكومية ، مشفوعاً بما يراه من توصيات واقتراحات .

د - وضع سياسات لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف ، ومن هذه السياسات :

١ - الإستمرار في دعم ومساندة الأجهزة المناط بها التوعية الإسلامية والإرشاد والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر .

٢ - الإستمرار في تدعيم نظام أمني وافي بما يكفل التطوير المستمر للقوى الذاتية الأمنية ونشر الوعي الأمني بين المواطنين .

٣ - الأخذ بسياسة التنسيق بين الأجهزة الخدمية على مستوى الإمارة ومحاافظاتها والتأكد من تنفيذ المشاريع والبرامج المعتمدة لذلك .

٤ - الإستمرار في متابعة أعمال الأجهزة والمرافق الخدمية على مستوى الإمارة ومحاافظاتها والتأكد من تنفيذ المشاريع والبرامج المعتمدة لذلك .

٥ - الإستمرار في مساندة ودعم تنمية المدن والقرى والهجر بما يحقق التوازن الإنمائي على مستوى الإمارة ومحاافظاتها .

٦ - القيام بالدراسات والبحوث الاقتصادية والاجتماعية بما يضمن التطوير المستمر للخدمات ورفع مستويات أدائها وتقديمها على مستوى الإمارة ومحاافظاتها .

٧ - الإشراف على تحقيق أهداف نظام المناطق لرفع مستوى العمل الإداري والتنمية في المنطقة والمحافظة على الأمن والنظام وكفالة حقوق المواطنين

وحرياتهم في اطار الشريعة الإسلامية والسياسة العامة للدولة ووفقاً  
لأحكام نظام المناطق وغيره من الأنظمة .

ومما سبق يتضح أن أمانة منطقة مكة المكرمة وضعت سياسة  
واستراتيجيات هدفها الدمج الأكثر فعالية بين الأجهزة الحكومية والأمانة  
من حيث الأهداف والإستراتيجيات والأدوار والوسائل والأساليب  
والسياسات . فما قامت به أمانة منطقة مكة المكرمة مؤشراً على دور  
مستقبلي أكبر للأمانة وارتباط أقوى بين الأمانة والإدارات الحكومية  
بالمنطقة بما فيها إدارة التعليم . ( تقرير امانة منطقة مكة المكرمة لعام  
١٤٢٠هـ والخطة الخمسية السادسة ) .



### \* الهيكل التنظيمي والإداري لإمارة منطقة مكة المكرمة :

استناداً الى نظام المناطق الصادر بالمرسوم الملكي رقم أ/٩٢ في ٢٧/٨/١٤١٢هـ والمعدل بالأمر الملكي الكريم رقم أ/٢١ في ٣٠/٣/١٤١٤هـ .  
وإلى الأمر السامي الكريم رقم ١٧٣٥٧ في ١٠/١١/١٤١٤هـ المبلغ لإمارة المنطقة ببرقية صاحب السمو الملكي وزير الداخلية رقم ٩٣٥٥/٢/ش في ١٤-١٥/١١/١٤١٤هـ .

وبناءً على قرار صاحب السمو الملكي وزير الداخلية رقم ١٤٨٨ في ١٠/٣/١٤١٥هـ . فإنه حدد للأمانة المحافظات التالية :

أولاً : (٥) محافظات فئة (أ) وهي :

#### جدة ، الطائف ، القنفذة ، الليث ، رابغ

ثانياً : (٦) محافظات فئة (ب) وهي :

#### الجموم ، خليص ، الكامل ، الخرمة ، رنية ، تربه

ثالثاً : مجموع ما هو مرتبط بها من المراكز ما مجموعه (٩٠) مركزاً منها (٣٧) مركزاً فئة (أ) و (٥٣) مركزاً فئة (ب) .

وقد مرت عملية التنظيم الإداري بإمارة منطقة مكة المكرمة منذ عام ١٣٩٥هـ حتى عام ١٤٢٠هـ بأربع مراحل هي :

- ١ - من عام ١٣٩٥ - ١٣٩٨هـ ويوضحها الهيكل التنظيمي رقم (١) .
- ٢ - في عام ١٣٩٩هـ استحدثت وظيفة نائب أمير المنطقة ، وبناءً عليه أعيد تنظيم الهيكل الإداري للإمارة كما يوضحها الهيكل التنظيمي رقم (٢) .

- ٣ - في عام ١٤١٠هـ صدر الدليل التنظيمي الموحد لامارات المناطق بموجب قرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري رقم ١٩٧ وتاريخ

١/٤/١٤١٠هـ المتوج بالموافقة السامية رقم ١١١٠ / م  
في ٢١/٥/١٤١٠هـ وعليه تم إعادة تنظيم الوحدات الإدارية  
للإمارة وفقاً لما هو موضح في الهيكل التنظيمي رقم (٣) .

٤ - في عام ١٤١٢هـ صدر نظام المناطق وفي عام ١٤١٤هـ صدرت  
لائحته التنفيذية وبدأ بتطبيقه وعليه تم إعادة تنظيم الوحدات الإدارية  
للإمارة تطبيقاً للأمر السامي رقم ١١١٠ / م في ٢١/٥/١٤١٠هـ  
المبني على قرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري رقم ١٩٧ في  
١/٤/١٤١٠هـ الذي قضى بأن هناك هياكل تنظيمية للإمارات التي  
تنفرد بخصوصيات محددة على وحدات إدارية تقابل تلك  
الخصوصيات وتتمثل في سكرتارية لجنة الحج في كل من إمارتي  
منطقتي مكة المكرمة والمدينة المنورة . كما يبين ذلك الهيكل التنظيمي  
رقم (٤) و (٥) . ( أنظر الملاحق الخاصة بالهيكل التنظيمي )

٥ - ولأنه تم الغاء قائم مقام العاصمة المقدسة فإن المراكز التي كانت  
مرتبطة به وهي مركزين فئة (أ) وهما : \* المضيق \* الزيمة  
ومراكز فئة (ب) وهي : \* الشعبية \* دفاق \* البيضاء \* أم الراكه \*  
المطارفة \* جعرانه

( فإنه تم الإبقاء على ربطها بإمارة المنطقة مباشرة ) .

ومنذ تاريخ تأسيس إمارة منطقة مكة المكرمة تعاقب عدد من أصحاب السمو الملكي الأمراء في تولي مهام إمارة المنطقة حسب الآتي :

(١) صاحب السمو الملكي الأمير متعب بن عبد العزيز :

خلال الفترة من ١٦/١١/١٣٧٨هـ - ٣٠/١/١٣٨٠هـ .

(٢) صاحب السمو الملكي الأمير عبد الله بن سعود بن عبد العزيز :

خلال الفترة من ١٩/٨/١٣٨٠هـ - ٢٢/٥/١٣٨٢هـ .

(٣) صاحب السمو الملكي الأمير مشعل بن عبد العزيز :

خلال الفترة من ١١/٩/١٣٨٢هـ - ٤/١٢/١٣٩٠هـ .

(٤) صاحب السمو الملكي الأمير فواز بن عبد العزيز :

خلال الفترة من ٤/١٢/١٣٩٠هـ - ٢/٥/١٤٠٠هـ .

(٥) صاحب السمو الملكي الأمير ماجد بن عبد العزيز :

خلال الفترة من ٢/٥/١٤٠٠هـ - ١٦/٨/١٤٢٠هـ .

(٦) صاحب السمو الملكي الأمير عبد المجيد بن عبد العزيز

من تاريخ ١٦/٨/١٤٢٠هـ وحتى تاريخه .

بالأمر الملكي رقم أ / ٢٠٦ في ١٦/٨/١٤٢١هـ

كما تولى عدد من أصحاب السمو الملكي الأمراء وكالة إمارة  
منطقة مكة المكرمة وهم :

(١) صاحب السمو الملكي الأمير فواز بن عبد العزيز

خلال الفترة من ٣/٤/١٣٨٩هـ - ٥/١٢/١٣٩٠هـ

(٢) صاحب السمو الملكي الأمير أحمد بن عبد العزيز ( نائب وزير الداخلية حالياً )

خلال الفترة من ١٢/٢/١٣٩١هـ - ١٣/١٢/١٣٩٥هـ

(٣) صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن عبد المحسن بن عبد العزيز

( أمير منطقة حائل حالياً )

خلال الفترة من ٤/٨/١٣٩٦هـ - ٣٠/٦/١٣٩٩هـ .

وبتاريخ ١/٧/١٣٩٩هـ عين صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن عبد

المحسن بن عبد العزيز نائباً لأمير منطقة مكة المكرمة وحتى تاريخ ١٦/٨/١٤٢٠هـ  
ويعتبر سموه أول من شغل مسمى هذه الوظيفة .

## دور الحاكم الإداري في التعليم

في المملكة العربية السعودية يتولى الإشراف على التعليم عدة جهات منها الإمارات بحكم أنها تعتبر الحاكم الإداري في كل منطقة والمشرف على كل الإدارات الحكومية بما فيها إدارة التعليم وذلك حسب نظام الأمراء الصادر في ١٣/١/١٣٥٩هـ وعممته وزارة الداخلية برقم ٥١٧٣ في ٢٣/٦/١٣٧٩هـ والذي نص على :

« أن أمراء المناطق هم الحكام الإداريون لها وأنهم مسئولون بمقتضى الصلاحيات المخولة لهم من المراجع العليا عن المقاطعات التي يتولون شئونها كل في حدود منطقتهم » . ( وزارة الداخلية - مرشد الإجراءات الجنائية ص ٩ ، ١٤٠٩هـ ) .

فالأمير حسب الأمر السابق يعتبر الإدارة العليا في كل منطقة ، لهذا فعلاقته بالإشراف على التعليم وإدارته مباشرة وغير مباشرة .

### نبذة تاريخية عن النظام الإداري في المملكة العربية السعودية :

تمثل المملكة العربية السعودية نموذجاً فريداً في العالم من حيث أنها تعتبر إمتداداً للنموذج الإسلامي في الإدارة والتنظيم ، فقد ذكر الأمير فيصل بن مشعل بن سعود بن عبد العزيز آل سعود (١٩٨٨ : المجلة العربية - ص ٥٤) أن الحكومة أو الدولة في المملكة العربية السعودية تتبع بصورة أساسية مبادئ الحكم الإسلامي .

وأن نظام الحكم في المملكة العربية السعودية يعتبر نمطاً من الملكية الدستورية الإسلامية الشورية ، لهذا فإن أمراء المناطق ووزير الداخلية إضافة الى ولي العهد والملك يعقدون اللقاءات المفتوحة للمواطنين ومناقشة مشكلاتهم . ( وقد ذكر حسن ص ٤٩٠ ) بأن الدولة الإسلامية في عهد الخلفاء الراشدين كانت مقسمة الى ولايات . وكان لكل ولاية حاكم محلي . وكان الأمير بمثابة الحاكم الإداري .

فمستويات الأمانة ووظائفها كما يظهر من نظام المناطق القديم والجديد تشمل رعاية الدين والأمن والحقوق والإشراف على رعاية المصالح من قبل الأجهزة الحكومية المعنية .

ومن حيث ارتباط التعليم بالأمانة والولاية والإدارة العليا في الدولة . ( فقد أوضح أبو سن ص ٧٤ ) أن التعليم في عهد الرسول ﷺ كان مرتبطاً برأس الدولة وهو الرسول ﷺ حيث كان المقرئون والكتاب والمترجمون والشعراء والخطاب ممن يعينهم الرسول ويتصلون به مباشرة وفي عهد أبي بكر ( رضي الله عنه ) كان التعليم مرتبطاً بالكتاب الذين يرتبطون مباشرة بالخليفة .

وفي عهد عمر ( رضي الله عنه ) كان ديوان الإنشاء وتعليم الصبيان والنساء يمثلان الجهازان المشرفان على التعليم في عهده رضي الله عنه .

فالتعليم كما هو واضح من التنظيم السابق من مستويات الإمارة على مختلف مستوياتها العليا أو الوسطى .

فالأمراء والولاة كانوا في العصر الإسلامي معلمين بالدرجة الأولى وحكام بالدرجة الثانية . فعندما بعث الرسول ﷺ معاذ بن جبل الى اليمن كان أول ما أكد عليه مسئوليته التعليمية حين قال :

« إنك تقدم على قوم أهل كتاب ، فليكن أول ماتدعوهم إليه عبادة الله تعالى ، فإذا عرفوا الله فأخبرهم أن الله تعالى فرض عليهم زكاة تؤخذ من أغنيائهم وترد إلى فقرائهم »

فارتباط التعليم بالإمارة ارتباط جوهري وثابت لعدة أسباب منها :

- (١) أن الإمارة مسئولة عن حماية الدين ونشره وتعميقه في النفوس .
- (٢) أن أسلوب وطريقة الإدارة الإسلامية أسلوب تربوي .

والإمارة في العهد السعودي الزاهر حذت حذو النموذج الإسلامي الأول فأصبحت المسئولة الأولى عن رعاية الدين الذي لا ينفصل بأي صورة عن التعليم .

فالتعليم وإن كانت تشرف على إدارته أجهزة مستقلة إلا أنه من أولى أوليات مسؤوليات الإمارة .

فعندما تولى الملك عبد العزيز رحمه الله مقاليد الحكم بدأ بتنفيذ برامج الإدارة وتعتبر أول خطوه في التنظيم الإداري قام بها الملك عبد العزيز رحمه الله دعوته أهل مكة لانتخاب مجلس أهلي يتولى إدارة الأمور ذلك أنه في عام ١٣٤٤هـ صدر توجيه جلاله الملك عبد العزيز بتكوين الهيئة التأسيسية التي أنيط بها تشكيل تنظيمات مركزية في المملكة واعتبرت تعليماتها بمثابة الأساس التنظيمي المركزي للمملكة . ( ساعاتي ، ١٤٠٥هـ ، ص ٢٢٠ ) .

كما يؤكد الساعاتي أيضاً أنه في عام ١٣٥٩هـ صدر نظام الأمراء والمجالس الإدارية التي أصبحت برئاسة الأمراء تمارس كافة المهام ذات الطابع المركزي والمحلي على مستوى المنطقة التي توجد فيها وبهذا التطور أصبحت الإدارة تقترب من نظام الحكم المحلي . وفي عام ١٣٨٣هـ صدر نظام المقاطعات والذي أعطيت السلطات الإقليمية بموجبه صلاحيات استقلالية واسعة .

ويشير العساف (١٤٠٣هـ ، ص ٧٤) بأن الحقبة السابقة من التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية تتميز بعدة خصائص منها :

(١) « أنه غلب أسلوب الإدارة الشخصية وترك تسيير الأمور بيد حاكم الإقليم الذي كان يدير دفة الأمور المختلفة بنفسه ويمثل المرجع الأساسي في معظم الشئون .

(٢) أنه لا توجد إدارات تذكر يستند حاكم الإقليم عليها في إدارته .

(٣) محاولة بعض الحكام تكوين بعض الإدارات المحدودة »

وأيضاً يوضح العساف (١٤٠٣هـ ، ص ٧٥) أنه لم يبدأ التوسع في تكوين الإدارات المستقلة إلا بعد صدور نظام الأمراء والمجالس الإدارية حيث تم تطوير هذا الشكل من الإدارة الشخصية إلى نوع آخر أكثر انسجاماً مع مقتضيات التطور والتعقيد في مظاهر الحياة المتجددة .

حيث كان للإمارة في تلك الفترة دور بارز ذلك أن أمراء المناطق المختلفة أصبحوا يتولون كافة السلطة على المستوى الذي يديرونه وبالقدر الذي يجعلهم بمثابة المرجع الأساسي في كل ما يتعلق بأمور مناطقهم وهذا ماعمل على إضعاف المجالس المحلية والإدارية التي ظلت قائمة في بعض المناطق ولما صدر نظام المقاطعات عام ١٣٨٣هـ فإنه عمل على تأكيد دور الأمير وتوسيع إختصاصات وسلطات الأمراء في مناطقهم . ( العساف ١٤٠٣هـ ، ص ٨٥ ) .

### الحاكم الإداري والإدارة التعليمية :

إن السياسة التعليمية في أوسع تصور لها هي الإجراءات المتخذة من قبل الحكومة لإدارة التعليم . وهذا يشمل صياغة السياسة التعليمية وتنفيذها والسعي إلى تحقيق أهدافها وذلك يتطلب أن تكون الحكومة أو من يمثل الإدارة الحكومية في الواجهة بالنسبة للإشراف على تنفيذ السياسة التعليمية ، ففي كل بلاد العالم لا تخلو الإدارة التعليمية من أن تكون ذات وجهين وجه يعكس الإدارة الفنية والوجه الآخر يعكس الإدارة السياسية وتمثل الإمارة الإدارة السياسية للتعليم بحكم أنها الإدارة العليا في المنطقة والمظلة التي تندرج تحتها كل الإدارات ومع أن هذا الموضوع لم ينال حقه من البحث والدراسة إلا أنه واضح لكل باحث وسيزيد هذا الدور وضوحاً عندما نرى كيف تتولى وتشرف الإدارات السياسية في العالم مثل ( حاكم المدينة ) و ( حاكم المنطقة ) على إدارة التعليم .

ففي الولايات المتحدة الأمريكية تمر إدارة التعليم بعدة إجراءات وقنوات سياسية ابتداءً من حاكم المدينة ثم حاكم الولاية وأخيراً الحكومة الفيدرالية ( راف ، ١٩٨٣م ) . فالإدارة السياسية تعود إلى ممارسات إدارية تتعلق باتخاذ القرار وتمر من خلال الجهة ( الإدارة ) السياسية ( راف ، ١٩٨٣م ) : ٣٨٧ .



### دور الحاكم الإداري في الإدارة التعليمية :

إن أثر الحاكم الإداري أو الإدارة الحكومية وإن كان يختلف من دولة إلى دولة ومن منطقة إلى أخرى إلا أن الحاكم الإداري كما ذكر راف (١٩٨٣م : ص ١٢٦) في موقع يؤهله ليمارس الإدارة ويؤثر على الإدارة التعليمية في مجالات عدة ففي الولايات المتحدة الأمريكية كما ذكر راف يتدخل حاكم المدينة في التخطيط للتعليم وعملية الإنفاق على التعليم وحاكم المدينة كما ذكر راف يعتبر رئيس الإدارات الحكومية في منطقته فدوره دور قانوني ومعترف به من قبل كل الإدارات .

والحاكم الإداري كما ذكر ذلك سكوت (١٩٨١م : ص ١٩٩) يؤثر على التعامل بين الإدارات التي يشرف عليها بعدة طرق منها تحديد صلاحيات كل إدارة وتحديد الممارسات القانونية وغير القانونية لكل إدارة ووضع قيود على تصرف كل إدارة بما ينفع المجتمع عامة ويسعى الحاكم الإداري من خلال هذه الإجراءات لحماية المجتمع وحماية كل إدارة من التجاوزات ، فالحاكم الإداري يقوم بوضع ضوابط لكل إدارة أو لبعض تصرفات كل إدارة فمن الناحية الفنية يمكن تسمية هذه الممارسات باسم ( سكوت ١٩٨١م : ص ١٩٩ ) :

(١) حماية عمل كل إدارة من التجاوزات أو التشويش من البيئة المحيطة بما في ذلك الإدارات الأخرى .

(٢) ربط الإستراتيجيات والخطط بين الإدارات لتجنيء منسجمة مع بعضها البعض وغير متعارضة أو معارضة لبعضها البعض .

فوجود الحاكم الإداري أصلاً يعتبر استراتيجية من استراتيجيات الربط بين الإدارات الحكومية كما ذكر ذلك سكوت (١٩٨١م : ص ١٩٤) فالإدارة العليا في المنطقة تلعب دوراً فنياً في عملية الإدارة إلى جانب دورها السياسي فهي تعمل كحلقة وصل بين الإدارات الحكومية وتحمي بعضها من بعض فهي تعتبر جهاز تنسيق إداري بين الإدارات المحلية وبين الإدارات المحلية والإدارات العليا : (سكوت ، ١٩٨١م : ص ١٩٩) .

ويضيف سكوت هذا النمط من الإدارات (١٩٨١م : ص ٢٠٢) بأنه رابطة إدارية فيرى أن مثل هذا الربط الإداري مهم لكل الإدارات فوجود إدارة بدون رابطة بينها وبين الإدارات العليا أو بينها وبين الإدارات المحلية يسبب عرقلة لإنجاز العمل فالحاكم الإداري كرابطة يقوم بعملية الربط بين كل إدارة والبيئة المحيطة بها من إدارات وأفراد ومؤسسات .

فحاجة الإدارة لمن حولها من الأفراد والمؤسسات يدفعها إلى إيجاد رابطة أو روابط ومثل هذه الروابط لا يتحقق إلا بإيجاد إدارة محلية عليا كالإمارة .

### أهمية وفاعلية الدور للحاكم الإداري :

إن تقييم ما تقوم به الإمارات في المملكة العربية السعودية نحو إدارة التعليم في ضوء النظريات الإدارية سيبرز أهمية هذا الدور . فالكلمات والتوجيهات ورعاية الاحتفالات من أمراء المناطق مهمة ويمكن النظر إليها في ضوء ما يسمى باللغة السياسية .

فاللغة السياسية كما ذكر بيفيفر (١٩٨١م : ص ١٩٢) تعتبر وسيلة من وسائل التأثير كما تعتبر وسيلة لصياغة السياسة في عبارات مختصرة ومركزة ، واللغة السياسية كما يرى ذلك بيفيفر (١٩٨١م : ص ١٩٣) تلعب الأدوار التالية :

(١) اقناع الجمهور بصحة الممارسات الإدارية .

(٢) كسب تأييد الرأي العام .

(٣) تحفيز العاملين وتشجيعهم .

(٤) اللغة السياسية تستخدم لتعطي معناً وتبريراً للممارسات الإدارية .

وتكسب اللغة السياسية أهميتها وفعاليتها من حيث ( فيفر ١٩٨١ : ص ١٩٦ ) :

(١) أنها تزيل حالات عدم التأكد لدى الموظفين .

(٢) أنها تقضي على ظاهرة عدم الاستقرار .

(٣) أنها تكشف الغموض عن بعض ممارسات الإدارة .

فمن حيث دور اللغة السياسية في كسب التأييد ذكر بيفيفر (١٩٨١م : ص ٢٠٥) أن اللغة السياسية تقضي على الإتجاهات المعارضة لأي ممارسة إدارية . وتلعب اللغة السياسية دوراً بارزاً في عملية التحفيز من حيث كونها تؤثر على الإتجاهات نحو أي ممارسة إدارية كما أنها تزيد من الحماس والاهتمام لدى الموظفين .

وتعتبر اللغة السياسية لغة تفسيرية لما يمارس أو لغة مساعدة للممارسات وغالباً ماتكون نتيجة اللغة السياسية الحصول على الإجماع والإتفاق .

ولا تقل الإحتفالات أهمية عن اللغة السياسية فهي تحقق نفس الأهداف مثل كسب التأييد والتحفيز والتفسير للممارسات الإدارية .

فالاحتفالات كما ذكر بيفيفر (١٩٨١:ص٢١٦) :

(١) تبرز حجم التأييد أثناء قيام الاحتفالات من حيث عدد المؤيدين والمتحمسين .

(٢) تبرز التأييد من حيث جعله ظاهراً ومعلناً أمام العامة .

(٣) إن الإحتفالات تظهر أثر التطوع لدى المواطنين في ممارسة النشاط فمقدار الحماس عادة لا يقاس إلا بدرجة التطوع .

(٤) من خلال الإحتفالات يمكن تقدير حجم الحاضرين وحجم الغائبين وهذا بدوره يعكس درجة الحافزية لدى العاملين .

وإذا كانت بين الإدارات اشكالات أو مشكلات فإن إدارتها تعتبر إدارة سياسية والإمارة كما هو ملاحظ من سلوكها تسعى إلى حل الخلافات بين الإدارات ويمكن مناقشة هذه القضية تحت مايسمى بالإدارة السياسية وقضية حل الخلافات وقد ذكر أنذي ( ١٩٧٦م : ص ٢٤٢) أن هنالك عدة أسباب للخلافات من هذه الأسباب :

(١) التداخل في الأهداف الرسمية فقد نجد أكثر من إدارة تسعى إلى تحقيق هدف واحد مشترك .

(٢) التداخل في الوظائف .

(٣) عدم وضوح العلاقات وطرق الاتصال .

(٤) التداخل في حدود المسؤولية سواء كان تداخلاً وظيفياً أو جغرافياً .

**وتقوم الإدارة السياسية عادة بحل هذه المشكلات عن طريق :**

(١) وضع اللوائح التنظيمية .

(٢) تحديد قنوات الاتصال .

(٣) السيطرة على عملية اتخاذ القرار .

(٤) التوسط في حل الخلاف .

(٥) التنسيق .

وفي دراسة لوالتن ودوتن (١٩٨٠: ص ٢٦٨) أشار المؤلفان إلى أن وجود إدارة عليا أو إدارة مشتركة يعتبر نتيجة لوجود خلافات جوهرية أو إدارية ، فعلاج المشكلات الإدارية الناتجة عن الخلافات الإدارية يدار أفضل بواسطة إدارة مشتركة عليا . فالدراسات التي أجريت في هذا الصدد أكدت على أن التنسيق بواسطة إدارة مشتركة أكثر فاعلية في علاج الخلافات بين الإدارات وذلك لأن الإدارة المشتركة المستقلة تحد من أثر التصور والخبرة والتسلط لدى الإدارات أو الوحدات الأخرى . وقد أشار المؤلفان إلى أن حل الخلافات بواسطة إدارة مشتركة له عدة إيجابيات منها :

(١) إيجاد نوع من التوازن بين الإدارات أو الوحدات .

(٢) الحد من التصادم بين الإدارات .

(٣) الحد من محاولة بعض الإدارات تعطيل قرارات الإدارات الأخرى .

(٤) إن الإدارة المشتركة تفرض ضرورة وجود علاقات طيبة بين الإدارات التي ترتبط بها .

(٥) إن وجود الإدارة المشتركة يجعل رئيسها على علم بما يجري في الإدارات المرتبطة بها .

(٦) إن غياب الإدارة المشتركة يجعل الخلاف بين الإدارات متوازنة السلطة قوية وأكثر عموضاً مما يسبب الخلاف ويتطلب ضرورة الحل مما يستدعي ضرورة وجود إدارة مشتركة . تصبح الإدارات المتوازنة السلطة بحاجة لها وللحل المقدم منها لتلك الإدارات .

### وهما سبق نستطيع أن نستنبط :

- أ - أن الإمارة وجدت لتلبية حاجات الإدارات الأخرى وحل الخلافات بينها .
  - ب - أن الإمارة كوحدة تنظيمية أكثر فاعلية من غيرها من الوحدات الإدارية .
  - ج- أن إدارة الإمارة للإدارات الأخرى ضرورة تنظيمية .
- ولكي تكون للإمارة فاعلية في حل الخلافات فلا بد أن تكون ذات تأثير قوي على الإدارات وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت الإدارات الأخرى تنظر على أنها :

(١) صاحبة القرار النهائي والأخير .

(٢) أنها مهمة في عملية إتخاذ أي قرار .

فقد ذكر لورنس ولورش (١٩٨٦م : ص ٦٤) أن الإدارة التي تحل الخلافات وتربط بين الإدارات تكون فعالة إذا :

(١) جعلت جميع الإدارات تعمل من أجل تحقيق تعليماتها كرابطة أو إدارة عليا .

(٢) جعلت جميع الإدارات تتفاعل معها .

(٣) لم تجد أي اعتراض من أي إدارة .

(٤) وجدت أن جميع القرارات تمر من خلالها وليس من فوقها .

والإمارة في المملكة العربية السعودية كما أشارت إلى ذلك النظم الملكية الجديدة الصادرة بالمراسيم الملكية الكريمة رقم أ/٩٢ في ٢٧/٨/١٤١٢هـ ورقم أ/٢٠ في ٣٠/٣/١٤١٤هـ تقوم بعملية إشرافية وعملية تنسيق إدارية . فهي تقوم بالإشراف على الأجهزة الحكومية وموظفيها كما تقوم بعملية التنسيق والاتصال بين رؤساء المصالح الحكومية وبين رؤساء المصالح الحكومية ووزاراتهم من ناحية أخرى ويهدف هذا النظام إلى رفع مستوى العمل الإداري وتحقيق التنمية .

**وتبرز أهمية الإمارة كمنسق في عدة صور أشار إليها النظام الجديد منها :**

- (١) اشتغال مجلس المنطقة على رؤساء الدوائر الحكومية .
- (٢) دراسة المخططات التنظيمية ومتابعة تنفيذها .
- (٣) متابعة ما يخص المنطقة من خطط التنمية والموازنة والتنسيق في ذلك .
- (٤) تحديد احتياجات المنطقة وإقترح إدراجها في خطة التنمية للدولة .

وتقوم الإمارة كذلك بدور الحماية لكل مؤسسة عن طريق المحافظة على الأمن والنظام وكفالة حقوق الأفراد وحياتهم وتشمل عملية الحماية : حماية الإدارات الحكومية من التجاوزات غير النظامية . وهنا الدور الفني والإداري السياسي واضح .

وقد حدد المرسوم الملكي رقم ١٢ في ٢١/٥/١٣٨٣هـ المبني على قرار مجلس الوزراء رقم ٤١٩ في ١٣/٥/١٣٨٣هـ وخطاب وزارة الداخلية رقم ١٠٢١٦/٢٢ في ١/٢/١٤٠٨هـ . وأيضاً ما أشار إليه ( الدحلان ١٤٠٥هـ ، ص ٢١٦ ) بأن اختصاصات ومهام الإمارة الرئيسية تشمل على :

(١) حفظ الأمن .

(٢) توفير كافة الخدمات لمواطني المنطقة بالتنسيق مع الجهات المختصة .

(٣) التأكد من كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة لمواطني المنطقة .

(٤) تلقي شكاوى المواطنين والنظر في أمورهم .

(٥) مساعدة الجهات ذات العلاقة في متابعة المشروعات بالمنطقة والعمل على إبلاغ الجهات المسؤولة عن أي تأخير في التنفيذ .

(٦) الإشراف على جميع فروع الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات التعليمية والنهوض بالتعليم .

ولهذا فإن وظيفة الإمارة تستمد من الصلاحية المخولة لأمير المنطقة إذ أنه هو الحاكم الإداري الذي يمثل الحكومة المركزية ( الملك ) في الإمارة فهو يملك سلطات رئاسية على رؤساء فروع الوزارات الواقعة في حدود إمارته وله أن يرفع إلى مرجعه بكل ما يلاحظه من أوجه الخلل أو القصور في أي إدارة يلاحظ عليها .

ويؤكد ذلك ما أشار إليه عبد السلام (١٣٩٧هـ) بأن النظام الخاص بالأمراء أعطاهم صلاحيات واسعة إذ جعلهم الحكام الإداريون الذين يمثلون الحكومة المركزية في الإمارات ص ٦٣ .

**في حين نجد أن اختصاصات ومهام المحافظات والمراكز الفرعية تشمل على :**

١ - حفظ الأمن .

٢ - فض النزاعات القبلية .

٣ - توفير الخدمات الضرورية ومن أهمها الصحة والتعليم .

٤ - عملها الدؤوب على تطوير المجتمع .

### الدور القيادي للإمارة :

إن دراسة الدور القيادي للإمارة يتطلب القيام بتقويم دور الإمارة في إطار الوظائف القيادية للمدير . وتعتبر تصنيفات منشز برج (١٩٧٣) من أنسب التصنيفيات في دراسة السلوك القيادي للإمارة للأسباب التالية :

١ - أنه ثبت بالدراسات الميدانية أن الوظائف التي أشار لها يمارسها المديرون في القطاعات المختلفة .

٢ - أن الوظائف التي ذكرها يمارسها القادة التربويون .

وظائف المدير كما ذكرها Mintzberg عام (١٩٧٣) تصنف إلى فئات ثلاث هي :

١ - وظائف تتعلق بالعلاقات .

٢ - وظائف تتعلق بالمعلومات .

٣ - وظائف تتعلق بالقرارات .

فالوظائف التي تتعلق بالعلاقات هي :

أ - الإشراف .

ب - القيادة .

ج - تكوين العلاقات .

ففي الوظيفة الإشرافية يقوم المدير برعاية الحفلات والاحتفالات وترأس اللجان والأنشطة المختلفة ، أما تحت وظيفة القيادة فيقوم المدير بالتوجيه وإعطاء قدوة نموذجية داخل مؤسسته ويقوم المدير عند ممارسته لوظيفة تكوين العلاقات بإجراء اتصالات خارج وداخل المؤسسة ويتميز الإتصال الخارجي بأنه



عبارة عن المشاركة في الأنشطة الإجتماعية .

وتحت وظيفة المعلومات يلعب المدير وظيفة رئيسية وهامة وهي أنه يصبح المتحدث الرسمي باسم المؤسسة والذي من خلاله تتخاطب المؤسسة مع المؤسسات الأخرى أو تخاطب الجهات العليا من الإدارة مع الجهات السفلى .

ويمارس المدير عند إتخاذ القرارات ثلاث وظائف هي :

١ - حل الخلافات .

٢ - توزيع المصادر .

٣ - المفاوضات .

والمتأمل لدور الإمارة كما هو ظاهر للأعيان يجد أن الإمارة هي المتحدث الرسمي باسم الدولة وهي الوجه والقائد للقطاع الإداري وهي المسئولة عن حل المشكلات وتكوين العلاقات بين المؤسسات الحكومية .

وعند دراسة الوظائف التي تمارسها الامارة نحو إدارة التعليم فينبغي النظر إلى دور الامارة في ظل الوظائف القيادية للقائد التربوي .

فما قام به مارتن MARTIN (١٩٨٠م) وكيسى CASY (١٩٨١)

يؤكد على أن القائد التربوي يقوم بالوظائف التالية :

١ - القيادة - وذلك بالتوجيه للمرؤوسين .

٢ - تكوين علاقات وذلك عن طريق الإتصالات داخل وخارج المدرسة .

٣ - الإشراف - وذلك بحضور الأنشطة الرياضية والإجتماعات الرسمية

وحضور الحفلات المدرسية .

٤ - حل المشكلات - وذلك عن طريق حل الخلافات داخل المدرسة والخلافات بين المدرسة وبين المجتمع .

٥ - التحدث الرسمي باسم المدرسة وذلك في الحفلات وعند التخاطب مع الجهات العليا .

٦ - توزيع المصادر - وذلك عن طريق توزيع الجداول وتوزيع الغرف التعليمية وفرص المشاركة داخل وخارج المدرسة .

وحتى إن كانت الامارة تمارس بعض أو كل الوظائف السابقة يمكن الحكم عليها بأنها تمارس دور قيادي تربوي .

## الدراسات السابقة

إن الدراسات التي تناولت إدارة التعليم قد أغفلت دور الامارة مع أنها تمثل الحاكم الإداري في المنطقة والامارة كما هو ملاحظ تقوم برعاية الاحتفالات والتنسيق بين الإدارات وتعمل كموجه للإدارات الحكومية بما فيها إدارة التعليم ولكن هذا الدور قد أهمله الباحثون ولا يمكن إدراك أهميته وفاعليته رلا بالنظر إلى الدراسات التي تناولت أثر رعاية الاحتفالات وأثر الحاكم الإداري والإدارة العليا على أداء الإدارات والأفراد .

وتعتبر الدراسات التي تناولت دور الإمارة في التعليم نادرة وليس هنالك إلا بعض الإشارات في الدراسات التاريخية التي أشارت إلى دور الحاكم الإداري في التعليم . وفيما يلي إشارة إلى هذه الدراسات :

### (١) دراسة العمرو عام ١٤١٩هـ :

وهي دراسة تاريخية تهدف إلى إبراز دور الملك عبد العزيز والدولة السعودية في نشر التعليم وقد أستخدم الباحث المنهج التاريخي وقد كان من أهم نتائج الدراسة :

أ - أن الملك عبد العزيز كان يعقد اجتماعات تعليمية مع العلماء ويحثهم على نشر العلم .

ب - أن الملك عبد العزيز كان يهتم بشكل مباشر بالتعليم ويقوم بنفسه بزيارة المدارس .

ج- أن الملك عبد العزيز كان يتبرع تبرعات سخية مالية وعينية للمدارس .

د - أن الملك عبد العزيز كان يرسل مستشاريه للتفتيش على المدارس والكتاتيب .

## (٢) دراسة العطار عام ١٤١٩هـ :

وكان الهدف منها إبراز مرتكزات التخطيط والتنمية وكانت عبارة عن دراسة تاريخية كان من أهم نتائجها :

أ - أن الملك عبد العزيز كان يتابع بنفسه العقبات التي تواجه الطلاب المبتعثين للخارج وكان يعمل على حلها .

ب - أن الملك عبد العزيز كان يعقد المجالس التعليمية ويناقش مشكلات التعليم .

ج - أن الملك عبد العزيز كان يضع بنفسه السياسة التعليمية ويتخذ القرارات المطلوبة لتوسيع قاعدة التعليم .

د - أن الملك عبد العزيز كان يصدر أوامره بتشكيل الوحدات الإدارية والمديرين المشرفين على التعليم .

## (٣) دراسة الصائغ في عام ١٤١٩هـ حول التعليم في المملكة العربية السعودية :

وكانت عبارة عن دراسة نظرية تحليلية ومن أهم نتائجها :

أ - أن الملك عبد العزيز أشرف بنفسه على تكوين تجربة تعليمية ثرية وضعت جذور وألويات نظام التعليم الحديث في المملكة العربية السعودية .

ب - أن الملك عبد العزيز وضع الخطط والتنظيمات والسياسات التي أسهمت في بناء النهضة التعليمية .

(٤) دراسة الخطيب عام ١٤١٩هـ : وهي دراسة تحليلية نوعية عن تطور التعليم في المملكة العربية السعودية - كان من أهم نتائجها :

أ - أن التعليم يخضع لإشراف الدولة بكامله .

ب - أن التعليم في المملكة العربية السعودية مجاني وتقوم الدولة بدعمه وحفزه بالمزايا المادية والعينية .

ج - أن الدولة تكفلت باتاحة فرصة التعليم للجميع .

#### \* التعليق على الدراسات السابقة :

من الدراسات السابقة يتضح أن الحاكم الإداري وهو الملك أو من ينوب عنه من الأمراء يقوم بدور قيادي يتمثل في توجيه الرؤسين ودور اشرافي رقابي يتمثل في الإشراف والمتابعة ودور لحل المشكلات والعقبات التي تواجه التعليم . كما أنه يقوم بدور في توزيع الموارد ووضع الميزانيات وتحديد النفقات والاحتياجات .

والدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية تؤكد على أهمية رعاية الاحتفالات وأهمية اللغة السياسية . ففي دراسة قام بها إيدل مان (١٩٦٤م : ص ١٦٤) حول الكلمات التي يلقيها السياسيون يتضح أن اللغة السياسية تمثل توجيهات عامة للأفراد في المؤسسات فهي توجه الاهتمامات نحو ماتريد الدولة فعله كما أن الكلمات السياسية تمثل دعماً للإداريين في رعاية المصالح الحكومية المشتركة ففي الكلمات السياسية ما يبرر تصرف الإدارات وتعطي تصرف المدير صفة الشرعية .

وتعتبر التوجيهات والكلمات السياسية مهمة لأنها تمثل بديلاً عن فرض السلطة أو استخدام القرارات الرسمية فهي بمثابة إشارة للمسئولين في

الإدارات الحكومية نحو ما ينبغي فعله وما لا ينبغي فعله . وقد انتهى إيدل مان إلى أن توجيهات رجل السياسة تجعل ممارسة السلطة أكثر فاعلية ويتطلب أقل جهداً .

وقد ذكر موريز (١٩٤٩ : ص ٢١٤ ) في دراسة أخرى أن الكلمات السياسية تعتبر من أقوى وسائل السلطة كما أنها تعتبر وسيلة تأثير فعالة على العامة .

وفي دراسة لكنج ( ١٩٧٤م - بيبيفر ص ٢٠٦ ) عن أثر اللغة والتوجيهات في كلمات القادة لوحظ أن اتجاهات الموظفين وتوقعاتهم والتغير في سلوكهم يتوقف على مضمون تلك التوجيهات . فاللغة المستخدمة تثير توقعات جديدة وتؤثر على معنويات الموظفين وإنتاجهم .

وفي دراسة لبيتر (١٩٧٨م) يتضح أن اللغة التي يستخدمها السياسيون تساعد على التغيير وتزيد من فاعلية تنفيذ البرامج أكثر من الإجراءات التقليدية التي تستخدم في الإدارة فالتوجيهات السياسية تدفع إلى مساندة البرامج وتأييدها وتزيد من درجة الاتفاق بين منفذي البرامج وتعطي تبريرات منطقية لتنفيذ تلك البرامج .

وما ترعاه الامارة من احتفالات وحتى إن لم يكن هناك كلام مهم وفعال ولا يمكن إدراك هذه الفاعلية والأهمية إلا من استعراض الدراسات التي تناولت أثر الاحتفالات على أداء الأفراد والمؤسسات .

ففي دراسة قام بها جي فارد (١٩٧٨ : بيبيفر ص ٢١٦) اتضح أن مايقوم به بعض المدراء من رعاية للحفلات مثل تخريج الطلبة وما يتم من مراسيم أثناء الاحتفالات له أثر على تنفيذ السياسة العامة للدولة .

### ففي هذه الإحتفالات يبرز مايلي :

- ١ - أهتمام الدولة بالمواطنين .
- ٢ - ولاء المواطنين للدولة .
- ٣ - لفت نظر المواطنين لأهمية الإعلام في رعاية مناسباتهم .
- ٤ - من خلال الاحتفالات يمكن قياس إلى أي درجة يؤيد الجمهور ماتقوم به الإدارات من أعمال وذلك من خلال النظر إلى حجم الحاضرين للاحتفالات .

وفي دراسة بيتر (١٩٧٨ : بيبيفر ص ٢٢١) يتضح أن التنظيمات التي تصاحب الحفل وطريقة التنظيم ومواقع الأفراد في التنظيم لها معنى ولها أثر في نفوس العامة فالتنظيمات وما تحتويه وما تشتمل عليه من أشياء لها آثار على المجتمع من حيث :

- ١ - زيادة التفاعل بين أفراد المجتمع .
  - ٢ - الإدراك الصحيح لمكانة الأشخاص عند الدولة .
- فللتنظيمات كما في دراسة سومر ( ١٩٦٩ : بيبيقر ٢٢٦ ) أثر على التفاعل الإجتماعي فلطبيعة التنظيم معنى لدى الجمهور فوضع المقاعد والمداخل يحدد من يمكن أن يتفاعل مع من .

ففي المملكة العربية السعودية يمكن أن يرى مدراء المؤسسات التعليمية بجوار الأمراء وهذا له معنى لدى الجمهور ومعناه غالباً ما يكون إيجابياً .

وكون الامارة تلعب دور المنسق ما بين الإدارات الحكومية يطرح علينا التساؤل التالي : ما أهمية هذا الدور كما توضحه الدراسات في هذا المجال ؟

فقد ذكر الدرتش (١٩٧٩ : ص ٢٨٠) أن المؤسسات في أي دولة تربطها شبكة تسمى بعلاقات المؤسسات . فكل المؤسسات ترتبط ببعضها البعض لسبب أو لآخر وهذا يتطلب وجود منسق .

وحول أهمية هذه العلاقات ذكر هال (١٩٨٢ : ص ٢٥٣) أن وجود علاقات رسمية بين المؤسسات تزيد من عدد وأهمية التفاعل بين تلك المؤسسات كما ذكر هال أن العلاقات إن كانت منصوص عليها بالقانون تزيد من أهمية تطوير تلك العلاقات .

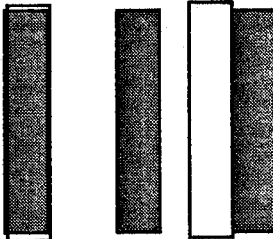
والربط بين المؤسسات وتوحيدها في تنفيذ برامج مشتركة يزيد من أهمية تلك البرامج والأنشطة كما ذكر هيج فكل برنامج ينفذ بالإشتراك مع المؤسسات لا يكون برنامجاً ثانوياً في حياة المجتمع وإنما يكون برنامجاً رئيسياً .

وفي دراسة لداهل (١٩٥٧ : هال ٢٦٠) يتضح أن وجود منسق بين المؤسسات يجعل هذه المؤسسات متساوية في السلطة .

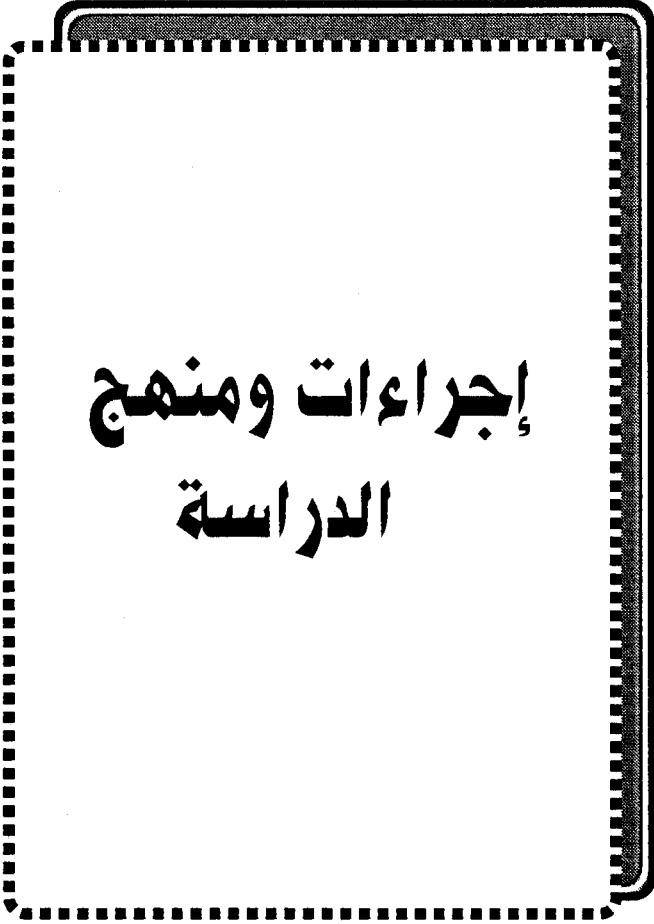
ومن الدراسات السابقة يظهر أن الامارة يمكن أن تؤثر في التعليم بعدة طرق :

- ١ - الرعاية والإشراف للأنشطة التعليمية .
- ٢ - لقاء الكلمات واصدار الخطابات والتوجيهات .
- ٣ - التنسيق بين الإدارات الحكومية وإدارة التعليم .

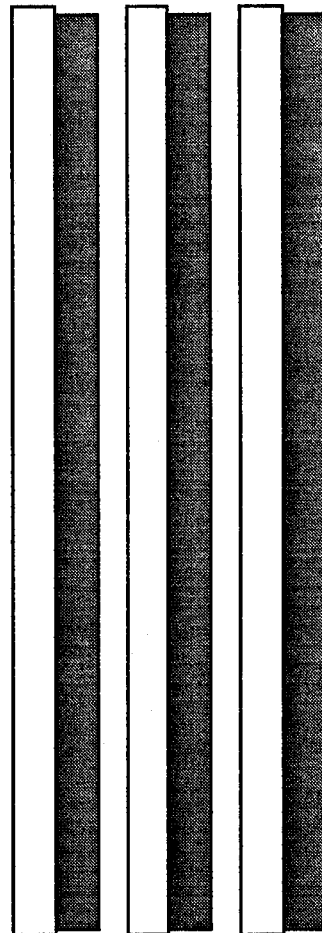




## الفصل الثالث



إجراءات ومنهج  
الدراسة



### \* إجراءات الدراسة :

أجريت هذه الدراسة على عينة من منسوبي التعليم ومنسوبي الأمانة في منطقة مكة المكرمة وقد استخدمت الاستبانة كأداة لاكتشاف آراء أفراد العينة حول دور الأمانة في تنفيذ السياسة التعليمية .

وقد أتتبع الإجراءات التالية في إعداد الإستبانة واختيار العينة وتوزيعها :

### \* بناء الإستبانة :

يحتاج الباحث لبناء استبانة حول دور الأمانة الى الوقوف على الواقع الذي يمثل المرأة التي تعكس علاقة الأمانة بالتعليم .

ومن خلال اطلاع الباحث على الصحافة المحلية ووسائل الاعلام الأخرى وعلى الممارسات الفعلية للأمانة استطاع الباحث أن يكتشف دور الأمانة في :

- أ - رعاية التفوق .
- ب - رعاية المناسبات والحفلات .
- ج- رعاية الأنشطة اللاصفية .
- د - نشر التعليم .
- هـ- مشكلات القبول .
- و - حل المشكلات .
- ز - مشكلات النفقات والأجور .

ح - مشكلات الحدود الإدارية .

ط - التنسيق بين ادارة التعليم والأدارات الأخرى .

ومع أن الأدوار السابقة ظاهرة للعيان إلا أن درجة ممارستها من قبل الأمانة ظلت مجالاً للبحث والدراسة . ومن هنا قام الباحث باتباع الخطوات التالية لإعداد أداة الدراسة :

١ - استطلاع آراء بعض المسؤولين عن دور الأمانة .

٢ - استطلاع آراء المفكرين حول دور الإدارات العليا .

### \* صدق وثبات الاستبانة :

بعد فحص المراتب النظرية والملاحظات الحية استطاع الباحث أن يخرج بأداة مبدئية وزعت الاستبانة فيها الى (١٠) أبعاد ويشتمل كل بعد على عدة فقرات وقد قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى ( أنظر ملحق رقم ٢ ) ليبدوا مرئياتهم حول صلاحية الأداة وصدقها لتحقيق غرض البحث وقد تفضل المحكمون بعرض وجهة نظرهم التي على ضوءها قام الباحث بتصميم الأداة المعدة لإجراء الدراسة في صورتها النهائية كما هو في الملحق ، ثم أعد مقياساً من نوع (لايكرت likert) لقياس مدى تكرار ممارسة الدور من قبل الإمارة .

وقد قام الباحث بقياس ثبات الاستبانة باستخدام التجزئة النصفية ومعادلة ألفا وقد كانت نسبة الاستبانة ٩٦٪ وهي نسبة مقبولة للإستخدام في البحوث والدراسات العلمية .

## ٢ - اختيار العينة :

وفق النظام الإداري الجديد تنقسم الإمارة إلى مجموعة من المحافظات والمراكز وتشتمل كل فئة على عدة فئات هي :

١ - فئة (أ) وفئة (ب) محافظات .

٢ - فئة (أ) وفئة (ب) مراكز .

وفي ضوء هذا التصنيف يعتبر أسلوب العينة الطبقية أفضل أسلوب ، حيث قام الباحث باختيار عينة تمثل الفئات المذكورة حيث قام الباحث باختيار عينة تمثل الفئات المذكورة حيث أختار :

أ - عينة من فئة (أ) من مدرسي ومنسوبي محافظتي الطائف والقنفذة .

ب - عينة من فئة (ب) من مدرسي ومنسوبي الإمارة في محافظتي الجموم وتربة .

ج - عينة من فئة (أ) مراكز من مدرسي ومنسوبي الإمارة في منطقة المويه .

د - عينة من فئة (ب) مراكز من مدرسي ومنسوبي محافظتي القنفذة والطائف .

وقد روعي في اختيار العينة التوزيع الجغرافي للمحافظات والمراكز لمعرفة مدى إنتشار دور الإمارة في المنطقة وبعد اختيار الفئات قام الباحث بالحصول على إذن بتوزيع الاستبانة من جهة الاختصاص .

وقد وزعت الاستبانة عشوائياً على عينة عددها ٣٠٠ فرد ، وقد كانت نسبة العائد منها ٨٩٪ أي ( ٢٦٨ استبانة )

## \* وصف العينة :

اشتملت عينة الدراسة {جدول رقم(١)} على ٣١ فرد من منسوبي الإمارة ٢٣٧ فرداً من منسوبي التعليم أي أن حوالي ١٢٪ من أفراد العينة من قطاع الإمارة .

وقد كان توزيع أفراد العينة كما في الجدول رقم (٢) على النحو التالي :

- ١ - سبعة أفراد من المحافظين .
- ٢ - أربعة أفراد من وكلاء المحافظات .
- ٣ - عشرون فرداً من رؤساء المراكز .
- ٤ - خمسة وعشرون من مديري المدارس .
- ٥ - تسعة وعشرون من وكلاء المدارس .
- ٦ - مائة وثلاثة وثمانون من المعلمين .

وقد كان المستوى التعليمي لأفراد العينة (جدول رقم ٣) على النحو التالي :

- ١ - ٨٤ يحملون شهادة دون الجامعة .
- ٢ - ١٤٣ يحملون الشهادة الجامعية .
- ٣ - ٢٢ لم يحددوا مستواهم التعليمي .
- ٤ - ١٩ يحملون شهادة فوق الجامعية .

وقد كانت نسبة الجامعيين ٤, ٥٣٪ من أفراد العينة بينما كانت نسبة مادون

الجامعة ٣, ٣١٪ وبلغت نسبة من يحملون شهادة فوق الجامعية ٧, ٦٪ .

ومن الجدول رقم (٤) يتضح أن خبرة أغلب أفراد العينة فوق (١٠) سنوات حيث

كان مانسبته ٤, ٤٧٪ من أفراد العينة (١٢٧ فرداً) لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات

وبلغت نسبة من لديهم خبرة ١٠ سنوات ١٦٪ (٤٣ فرداً) وكانت نسبة من بلغت

خبرته أو تقل عن ٥ سنوات ٣٠٪ تقريباً (٧٢ فرداً) ولم تحدد بقية العينة فترة خدمتها .

ومن تحليل العينة يلاحظ أن أغلبية العينة من منسوبي التعليم وممن يحملون شهادات جامعية وممن لديهم خبرة تزيد عن ١٠ سنوات وهذا عامل على صدق تقويم دور الأمانة فمن عايشوا التعليم لأكثر من ١٠ سنوات أدركوا من غيرهم بدور الأمانة ، أنظر جدول رقم ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ .

جدول رقم (١)  
يوضح التكرارات والنسب المئوية حسب القطاع  
(أمانة ، تعليم)

| النسب المئوية | التكرار | القطاع        |
|---------------|---------|---------------|
| ١١,٦          | ٣١      | أمانة         |
| ٨٨,٤          | ٢٣٧     | إدارة التعليم |
| %١٠٠          | ٢٦٨     | المجموع       |

جدول رقم (٢)  
يوضح التكرارات والنسب المئوية حسب الوظيفة

| النسب المئوية | التكرار | القطاع     |
|---------------|---------|------------|
| ٦٨,٣          | ١٨٣     | معلم       |
| ١٠,٨          | ٠٢٩     | وكيل مدرسة |
| ٠٩,٣          | ٠٢٥     | مدير مدرسة |
| ٠٧,٥          | ٠٢٠     | رئيس مركز  |
| ٠١,٥          | ٠٠٤     | وكيل محافظ |
| ٠٢,٦          | ٠٠٧     | محافظ      |
| %١٠٠          | ٢٦٨     | المجموع    |

## جدول رقم (٣)

يوضح التكرارات والنسب المئوية حسب المؤهل

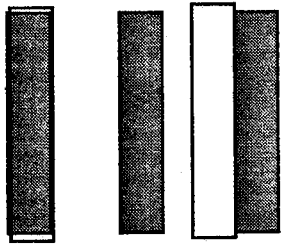
| النسب المئوية | التكرار | المؤهل      |
|---------------|---------|-------------|
| ٧,١           | ٠,١٩    | فوق الجامعي |
| ٥٣,٤          | ١٤٣     | جامعي       |
| ٣١,٣          | ٠,٨٤    | دون الجامعة |
| ٠,٨,٢         | ٠,٢٢    | لم يحدد     |
| %١٠٠          | ٢٦٨     | المجموع     |

## جدول رقم (٤)

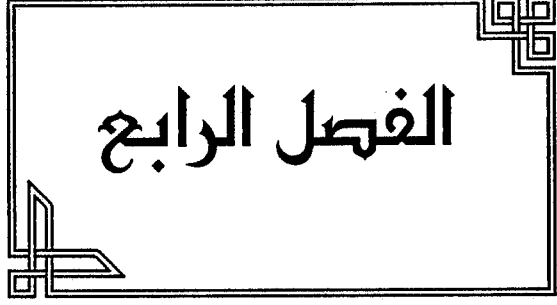
يوضح التكرارات والنسب المئوية حسب سنوات الخبرة

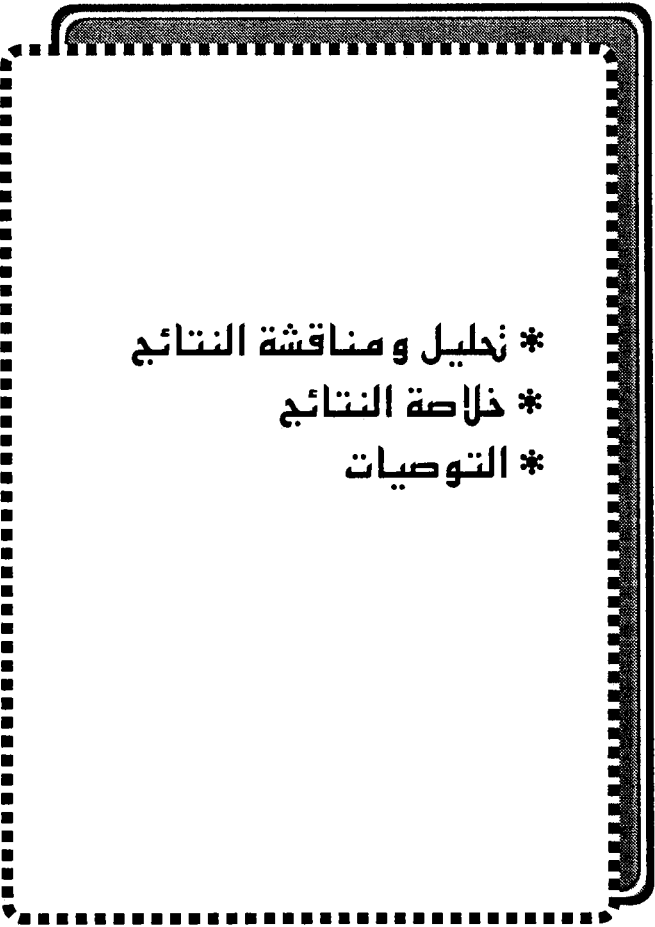
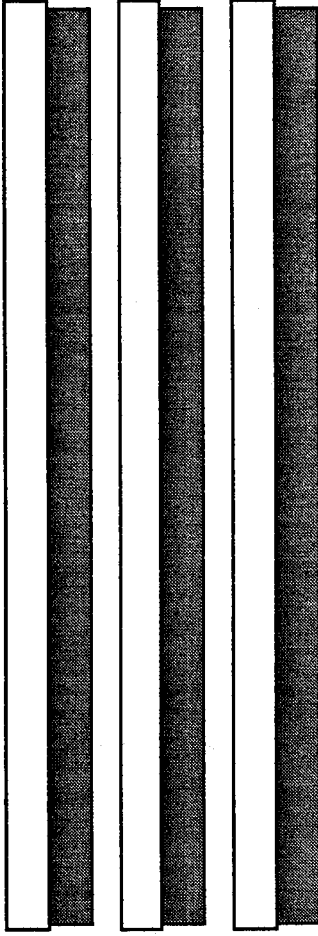
| النسب المئوية | التكرار | سنوات الخبرة     |
|---------------|---------|------------------|
| ٤٧,٤          | ١٢٧     | أكثر من ١٠ سنوات |
| ١٦,٠          | ٠,٤٣    | من ١٠ - ٥ سنوات  |
| ٢٦,٩          | ٠,٧٢    | أقل من ٥ سنوات   |
| ٠,٩,٧         | ٠,٢٦    | لم يحدد          |
| %١٠٠          | ٢٦٨     | المجموع          |





## الفصل الرابع



- 
- \* تحليل و مناقشة النتائج
  - \* خلاصة النتائج
  - \* التوصيات
- 

## تحليل ومناقشة النتائج

من أجل الوقوف على دور الإمارة التعليمي إستخدم الباحث منهج التحليل الوصفي الذي يعطي وصفاً للحالة المعنية بالدراسة وقد استخدم الباحث أسلوب التكرارات الإحصائي بتحديد حجم هذا الدور في عدة أبعاد هي :

- ١ - رعاية المتفوقين .
- ٢ - رعاية المناسبات والحفلات .
- ٣ - رعاية الأنشطة اللاصفية .
- ٤ - نشر التعليم .
- ٥ - مشكلات القبول .
- ٦ - حل المشكلات .
- ٧ - مشكلات النفقات والأجور .
- ٨ - مشكلات الحدود الإدارية .
- ٩ - التنسيق بين ادارة التعليم والإدارات الحكومية الأخرى .

وفي الصفحات التالية استعراض لأهم نتائج الدراسة :

### ١ - رعاية المتفوقين :

من التحليل الإحصائي (جدول رقم (٥) يتضح أن متوسط حضور حفل التكريم من قبل الإمارة ٨٩,٢٪ ، من تحليل التكرارات يرى ٤٢,٥٪ من أفراد العينة (١١٤) مجيباً أن الإمارة تمارس هذا الدور باستمرار في حين يرى ٦٪ (١٦ فرداً) أن الإمارة لا تمارس هذا الدور ، وهذا يدل على أن الإمارة تمارس دورها في حضور حفل التكريم .

ومن تحليل النتائج في الجدول السابق يظهر أن دور الأمانة في المشاركة في توزيع الجوائز على المتفوقين دور بارز حيث بلغ المتوسط ٢,٦٣٪ وأجاب ٣٦,٦٪ من أفراد العينة (٩٨ فرداً) أن الإمانة تمارس هذا الدور باستمرار في حين يرى ٩٪ (٢٤ فرداً) أن الإمانة لا تمارس هذا الدور ويرى بقية أفراد العينة أن الإمانة تمارس هذا الدور ولكن بصفة غير مستمرة .

وبسؤال أفراد العينة عن دور الأمانة في القاء كلمات الشكر يتضح بأن للأمانة دور في هذا النشاط حيث بلغ المتوسط ٢,٤٣٪ . ويرى ما نسبته ٣٢,٥٪ من أفراد العينة أن الأمانة تقوم بهذا الدور باستمرار بينما يرى ما نسبته ١١,٩٪ من أفراد العينة أن الأمانة لا تمارس هذا الدور في الوقت الذي يرى فيه بقية أفراد العينة أن الأمانة تمارس هذا الدور ولكن بصفة غير مستمرة .

ويظهر من الجدول أن للأمانة دور واضح في منح شهادات تقديرية للمتفوقين من الطلاب حيث بلغ المتوسط ٢,٥٠ بينما يرى ما نسبته ٣٥,١٪ من أفراد العينة أن الأمانة تمارس هذا الدور باستمرار في الوقت الذي يرى فيه ما نسبته ١٤,٢٪ من أفراد العينة أن الأمانة لا تلعب هذا الدور بينما يرى بقية أفراد العينة أن الأمانة تمارس هذا الدور ولكن بصفة غير دائمة .

ومن الجدول رقم (٥) يظهر أن الأمانة تشجع ادارات التعليم على تكريم المتفوقين من الطلاب حيث بلغ المتوسط ٢,٧٦ .

ومن تحليل التكرارات يتضح أن ٤٦,٦٪ من أفراد العينة يرون أن الأمانة تشجع ادارات التعليم على تكريم المتفوقين بصفة دائمة في حين الذي يرى فيه ١٠,٤٪ من أفراد العينة أن الأمانة لا تشجع ادارات التعليم على تكريم المتفوقين .

ومن الجدول السابق يظهر أن دور الأمانة في توجيه خطابات شكر للإدارات التعليمية دور واضح حيث بلغ المتوسط ٢,١١ حيث يرى ٢٧٪ من أفراد العينة أن الأمانة تمارس هذا الدور بصفة دائمة في حين يرى ٢٢,٨٪ من أفراد العينة أن الأمانة لا تمارس هذا الدور .

ومن النتائج السابقة يتضح أن دور الأمانة في رعاية المتفوقين دور واضح حيث بلغ متوسط البعد ٢,٥٥ . أنظر جدول رقم (٥) .

## رعاية التفوق

جدول رقم (٥)

| الانحراف المعياري | المتوسط                                                     | أبداً  |         | نادرًا |         | غالبًا |         | دائمًا |         | المتوسط | الانحراف المعياري |
|-------------------|-------------------------------------------------------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|-------------------|
|                   |                                                             | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار |         |                   |
| ١,٢٢              | ٢,٨٩                                                        | ٦١     | ٨,٢     | ٢٢     | ١٩,٤    | ٥٢     | ٢٣,٩    | ٦٤     | ٤٢,٥    | ١١٤     | ٢,٨٩              |
| ١,٣٣              | ٢,٦٣                                                        | ٩      | ٢٤      | ٣٣     | ٢٢      | ٥٩     | ٢٠,١    | ٥٤     | ٣٦,٦    | ٩٨      | ٢,٦٣              |
| ١,٣٩              | ٢,٤٣                                                        | ١١,٩   | ٣٢      | ٤٢     | ٢٢,٤    | ٦٠     | ١٧,٥    | ٤٧     | ٣٢,٥    | ٨٧      | ٢,٤٣              |
| ١,٤٣              | ٢,٥٠                                                        | ١٤,٢   | ٣٨      | ٣٣     | ١٧,٩    | ٤٨     | ٢٠,٥    | ٥٥     | ٣٥,١    | ٩٤      | ٢,٥٠              |
| ١,٤١              | ٢,٧٦                                                        | ١٠,٤   | ٢٨      | ٣٢     | ١٥,٣    | ٤١     | ١٥,٧    | ٤٢     | ٤٦,٦    | ١٢٥     | ٢,٧٦              |
| ١,٥١              | ٢,١١                                                        | ٢٢,٨   | ٦١      | ٣٥     | ٢١,٦    | ٥٨     | ١٥,٣    | ٤١     | ٢٧,٢    | ٧٣      | ٢,١١              |
|                   |                                                             |        |         |        |         |        |         |        |         |         |                   |
|                   | ٢,٥٥                                                        |        |         |        |         |        |         |        |         |         |                   |
| رقم العبارة       | النشاط                                                      |        |         |        |         |        |         |        |         |         |                   |
| ١                 | حضور حفل تكريم المتفوقين من الطلاب                          |        |         |        |         |        |         |        |         |         |                   |
| ٢                 | توزيع الجوائز على المتفوقين                                 |        |         |        |         |        |         |        |         |         |                   |
| ٣                 | القاء كلمات شكر المتفوقين من الطلاب                         |        |         |        |         |        |         |        |         |         |                   |
| ٤                 | منح شهادات تقديرية للمتفوقين من الطلاب                      |        |         |        |         |        |         |        |         |         |                   |
| ٥                 | تشجيع ادارات التعليم على تكريم المتفوقين من الطلاب          |        |         |        |         |        |         |        |         |         |                   |
| ٦                 | توجيه خطابات شكر للإدارات التعليمية على رعايتها للمتفوقين . |        |         |        |         |        |         |        |         |         |                   |
|                   | المتوسط الإجمالي لعبارات رعاية التفوق                       |        |         |        |         |        |         |        |         |         |                   |

## رعاية المناسبات والحفلات :

من نتائج التحليل ( جدول ٦ ) يظهر أن دور الامارة في رعاية المناسبات والحفلات دور بارز فقد أظهرت النتائج مايلي :

(١) أن متوسط حضور حفلات التخرج ٢,٥٢ حيث يرى ٨,٣٥٪ من أفراد العينة أن الامارة تحضر حفل التخرج بصفة مستمرة بينما يرى ٢,١٤٪ من أفراد العينة أن الامارة لاتحضر حفل التخرج .

(٢) أن متوسط حضور حفلات تكريم المتقاعدين من رجال التعليم ، مع ندرة هذا النشاط ١,٨٥ حيث يرى ٣,١٨٪ من أفراد العينة أن الامارة تحضر حفل تكريم المتقاعدين بصفة دائمة ويرى ٩,٦٦٪ من أفراد العينة أن الامارة تحضر هذا النشاط ولكن بصفة غير مستمرة .

(٣) أن متوسط حضور المؤتمرات التعليمية ، مع قلتها ، ١,٨٧ حيث يرى ٢٢٪ فقط من أفراد العينة أن الامارة لاتحضر المؤتمرات التعليمية ، بينما يرى ٧٨٪ أن الامارة تحضر المؤتمرات والندوات العلمية إما بصفة دائمة أو غير دائمة .

(٤) أن متوسط حضور الندوات العلمية ٢,٦٠ حيث يرى ١,١٣٪ من أفراد العينة أن الامارة لاتحضر الندوات العلمية بينما يرى بقية أفراد العينة (٩,٨٦٪) أن الامارة تحضر الندوات العلمية بصفة مستمرة أو غير مستمرة .

(٥) أن متوسط حضور الامارة لحفلات افتتاح الانجازات كان ١,٩٨٪ حيث يرى ٢٠,٥٪ أن الامارة لاتحضر حفلات افتتاح الانجازات بينما يرى بقية أفراد العينة ٧٩,٥٪ أن الامارة تحضر حفلات افتتاح الانجازات بصفة دائمة وغير دائمة ، أنظر جدول رقم (٦) .

جدول رقم (٦)

وععاية المناسبات والحفلات

| الانحراف<br>المعياري | المتوسط | رأئماً  |        | غالباً  |        | أحياناً |        | نادرأ   |        | أبداً   |        | النشيط                                                  | رقم<br>المعارة |
|----------------------|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------------------------------------------------------|----------------|
|                      |         | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة |                                                         |                |
| ١,٤٣                 | ٢,٥٢    | ٩٦      | ٣٥,٨   | ٥٣      | ١٩,٨   | ٥٢      | ١٩,٤   | ٢٩      | ١٠,٨   | ٣٨      | ١٤,٢   | حضور حفلات التخرج                                       | ٧              |
| ١,٤٣                 | ١,٨٥    | ٤٩      | ١٨,٣   | ٤٥      | ١٦,٨   | ٥٨      | ٢١,٦   | ٥٠      | ١٨,٧   | ٦٦      | ٢٤,٦   | حضور حفلات تكريم المتقاعدين من رجال<br>التعليم .        | ٨              |
| ١,٤٠                 | ١,٨٧    | ٤٦      | ١٧,٢   | ٤٨      | ١٧,٩   | ٥٩      | ٢٢     | ٥٦      | ٢٠,٩   | ٥٩      | ٢٢     | حضور المؤتمرات التعليمية .                              | ٩              |
| ١,٣٠                 | ٢,٦٠    | ٥٢      | ١٩,٤   | ٥٨      | ٢١,٦   | ٧٤      | ٢٧,٦   | ٤٩      | ١٨,٣   | ٣٥      | ١٣,١   | حضور الندوات التعليمية .                                | ١٠             |
| ١,٤٢                 | ١,٩٨    | ٥٨      | ٢١,٦   | ٣٨      | ١٤,٢   | ٦٧      | ٢٥     | ٥٠      | ١٨,٧   | ٥٥      | ٢٠,٥   | حضور حفلات افتتاح الانجازات .                           | ١١             |
| ٢,١٦                 |         |         |        |         |        |         |        |         |        |         |        | المتوسط الإجمالي لمعارات رعائية<br>المناسبات والحفلات . |                |

### الإشراف على مجالس الآباء :

من الجدول رقم (٧) يتضح أن للامارة اسهام في رعاية مجالس الآباء حيث أظهرت النتائج أن متوسط حضور مجالس الآباء ٨٢٪ إذ يرى ٩, ٤٥٪ من أفراد العينة أن الامارة باستمرار تشارك في حضور مجالس الآباء ، بينما يرى ٧, ١٢٪ فقط أن الامارة لاتحضر مجالس الآباء ويرى بقية أفراد العينة أن الامارة تحضر مجالس الآباء ولكن بصفة غير مستمرة .

ومن الجدول السابق نفسه يتضح أن عضوية الامارة في مجالس الشرف للمدارس الأهلية محدودة حيث أثبتت النتائج أن متوسط عضوية الامارة في حضور مجالس الشرف ٢٨, ١ ومن النتائج يتضح أن ٨, ٤٤٪ من أفراد العينة لا يرون أن الامارة لها عضوية في مجالس الشرف للمدارس الأهلية بينما يرى بقية أفراد العينة أن للامارة دور بصفة مستمرة أو غير مستمرة . أنظر جدول رقم (٧) .



## مجالس الآباء

جدول رقم (٧)

| الانحراف المعياري | المتوسط | دائماً  |        | غالباً  |        | أحياناً |        | نادرًا  |        | أبدًا   |        | النشر                                                  | رقم العبارة |
|-------------------|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|--------------------------------------------------------|-------------|
|                   |         | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة |                                                        |             |
| ١,٤٠              | ٢,٨٠    | ١٢٣     | ٤٥,٩   | ٥٥      | ٢٠,٥   | ٣٩      | ١٤,٦   | ١٧      | ٦,٣    | ٣٤      | ١٢,٧   | حضور مجالس الآباء                                      | ١٢          |
| ١,٤٤              | ١,٢٩    | ٣٣      | ١٢,٣   | ٢٠      | ١١,٢   | ٣٨      | ١٤,٢   | ٤٧      | ١٧,٥   | ١٢٠     | ٤٤,٨   | المضوية في مجالس الشرف للمدارس<br>الأهلية              | ١٣          |
|                   |         |         |        |         |        |         |        |         |        |         |        |                                                        |             |
|                   | ٢,٠٤٥   |         |        |         |        |         |        |         |        |         |        | المتوسط الإجمالي لممارات رعاية<br>المناسبات والحفلات . |             |

### رعاية الأنشطة اللاصفية :

من الجدول رقم (٨) يتضح أن للامارة دور في رعاية الأنشطة اللاصفية ، فقد أظهرت النتائج أن متوسط حضور المناسبات الرياضية ٨٢٪ حيث يرى ٣٨,٤٪ من أفراد العينة أن الامارة تحضر المناسبات الرياضية بصفة مستمرة بينما يرى ٦,٧٪ من أفراد العينة أنها لاتحضر المناسبات الرياضية ويرى بقية الأفراد أنها لاتحضر المناسبات الرياضية ويرى بقية أفراد العينة أن الامارة تحضر ولكن بصفة غير دائمة . ومن الجدول رقم (٨) يتضح أن متوسط حضور الحفلات الرياضية ٢,٥٨ حيث يرى ٣٣,٦٪ أن الامارة تحضر الحفلات المسرحية بصفة دائمة بينما يرى ٨,٢٪ من أفراد العينة أن الامارة لا تحضر الحفلات المسرحية ويرى بقية أفراد العينة أن الامارة تحضر ولكن بصفة غير مستمرة .

وبسؤال أفراد العينة عن حضور الامارة للمراكز الصيفية يرى ٢٥,٤٪ من أفراد العينة أن الامارة تحضر المراكز الصيفية بصفة دائمة بينما يرى ١٤,٩٪ أن الامارة لا تحضر المراكز الصيفية ويرى بقية أفراد العينة أن الامارة تحضر ولكن بصفة غير مستمرة . وقد دلت نتائج الجدول السابق أن متوسط حضور الامارة للمراكز الصيفية هو ٢,٢٩ مما يدل على أن للامارة دور بارز في هذا النشاط . ومن الجدول السابق يظهر أن متوسط حضور مناسبات أسبوع المساجد هو أكثر الأنشطة اهتماماً من قبل الامارة حيث بلغ المتوسط ٢,٧٢ .

ومن الجدول السابق يتضح أن ٨,٦٪ من أفراد العينة يرون أن الامارة لا تساهم في حضور مناسبات أسبوع المساجد بينما يرى بقية أفراد العينة أن الامارة تساهم بصفة دائمة أو شبه دائمة .

وبسؤال أفراد العينة حول حضور الامارة لمناسبات أسبوع المرور المقام في المدارس يرى ٣٦,٩٪ من أفراد العينة أن الامارة تحضر أسبوع المرور المقام في المدارس بصفة مستمرة ويرى ١٠,٤٪ أن الامارة لا تحضر هذا النشاط بينما يرى بقية أفراد العينة أن الامارة تحضر هذا النشاط ولكن بصفة غير مستمرة ، وعلى الاجمال فإن الامارة لها دور في حضور مناسبات أسبوع المرور حيث بلغ المتوسط ٢,٦١ .

ومن الجدول السابق يتضح أن متوسط حضور مناسبات أسبوع الشجرة المقام من قبل المدارس ٢,٥٦ حيث يرى ٣٦,٢٪ من أفراد العينة أن الامارة تحضر أسبوع الشجرة بصفة مستمرة بينما يرى ١٠,٤٪ فقط من أفراد العينة أن الامارة لا تحضر أسبوع الشجرة ويرى بقية أفراد العينة أن الامارة تحضر أسبوع الشجرة ولكن بصفة غير دائمة .

وبسؤال أفراد العينة عن دور الامارة في حضور مناسبات يوم الشرطة العالمي المقام من قبل المدارس يرى ٤١,٧٪ من أفراد العينة أن الامارة تحضر هذا النشاط بصفة دائمة بينما يرى ١٩,٨٪ من أفراد العينة أن الامارة لا تحضر هذا النشاط بينما يرى بقية أفراد العينة أن الامارة تحضر مناسبات اليوم العالمي للشرطة المقام من قبل المدارس ولكن بصفة غير مستمرة .

وقد بلغ متوسط حضور الامارة لليوم العالمي للشرطة ٢,٢٩ مما يدل على أن للامارة دور بارز وعلى وجه التعميم فإن رعاية الأنشطة اللاصفية من قبل الامارة يعتبر نشاطاً بارزاً لدور الامارة حيث بلغ المتوسط ٢,٥٥ . أنظر الجدول رقم (٨) .

جدول رقم (٨)

رعاية الأنشطة اللاصفية

| الانحراف المعياري | المتوسط | دائماً  |        | غالباً  |        | أحياناً |        | نادرًا  |        | أبداً   |        | النشـاط                                           | رقم العبارة |
|-------------------|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------------------------------------------------|-------------|
|                   |         | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة |                                                   |             |
| ١,٢٣              | ٢,٨٠    | ١٥٣     | ٣٨,٤   | ٦٧      | ٢٥     | ٥٨      | ٤١,٦   | ٢٢      | ٨,٢    | ١٨      | ٦,٧    | حضور المناسبات الرياضية                           | ١٤          |
| ١,٢٩              | ٢,٥٨    | ٩٠      | ٣٣,٦   | ٥٥      | ٢٠,٥   | ٦٦      | ٢٤,٦   | ٣٥      | ١٣,١   | ٢٢      | ٨,٢    | حضور الحفلات المسرحية                             | ١٥          |
| ١,٣٧              | ٢,٣٠    | ٦٨      | ٢٥,٤   | ٥٩      | ٢٢     | ٦٦      | ٢٤,٦   | ٣٥      | ١٣,١   | ٤٠      | ١٤,٩   | حضور المراكز الصيفية                              | ١٦          |
| ١,٣٢              | ٢,٧٢    | ١٠٧     | ٣٩,٩   | ٥٥      | ٢٠,٥   | ٥٣      | ١٩,٨   | ٣٠      | ١١,٢   | ٢٣      | ٨,٦    | حضور مناسبات أسبوع المساجد                        | ١٧          |
| ١,٣٧              | ٢,٦٢    | ٩٩      | ٣٦,٩   | ٥٧      | ٢١,٣   | ٥٠      | ١٨,٧   | ٣٤      | ١٢,٧   | ٢٨      | ١٠,٤   | حضور مناسبات أسبوع المرور                         | ١٨          |
| ١,٣٨              | ٢,٥٦    | ٩٧      | ٣٦,٢   | ٥٢      | ١٩,٤   | ٥١      | ١٩     | ٤٠      | ١٤,٩   | ٢٨      | ١٠,٤   | حضور مناسبات أسبوع الشجرة                         | ١٩          |
| ١,٥٢              | ٢,٢٠    | ٨٥      | ٣١,٧   | ٥١      | ١٩     | ٤٣      | ١٩     | ٣٦      | ١٣,٤   | ٥٣      | ١٩,٨   | حضور مناسبات اليوم العالمي للشرطة                 | ٢٠          |
|                   |         |         |        |         |        |         |        |         |        |         |        | المتوسط الإجمالي لعبارات رعاية الأنشطة اللاصفية . |             |

## نشر التعليم :

من الجدول رقم (٩) يتضح أن متوسط مساهمة الامارة في نشر التعليم ٢,٤٨ حيث :

(١) بلغ متوسط تحديد الاحتياجات التعليمية للقرى ٢,٢٤ حيث يرى ٢٣٪ من أفراد العينة أن الامارة تحدد الاحتياجات التعليمية بصفة مستمرة بينما يرى ١٤,٩٪ أن الامارة لاتحدد الاحتياجات التعليمية للقرى ويرى بقية أفراد العينة أن الامارة تحدد الاحتياجات التعليمية للقرى ولكن بصفة غير مستمرة .

(٢) أن متوسط التوصية بتحقيق طلبات الأهالي التعليمية ٢,٤٥ حيث يرى ٢٨,٧٪ من أفراد العينة أن الامارة تقوم بالتوصية بتحقيق طلبات الأهالي التعليمية بصفة دائمة بينما يرى ١٣,٨٪ أن الامارة لاتقوم بالتوصية بتحقيق طلبات الأهالي التعليمية ويرى بقية أفراد العينة أن الامارة تقوم بالتوصية بتحقيق طلبات الأهالي التعليمية بصفة غير مستمرة .

(٣) بلغ متوسط مساهمة الامارة في محو الأمية ٢,٥٤ حيث يرى ٣٢٪ من أفراد العينة أن الامارة تساهم بصفة دائمة في محو الأمية بينما يرى ١١,٦٪ أن الامارة لا تساهم في محو الأمية ويرى بقية أفراد العينة أن الامارة تساهم في محو الأمية ولكن بصفة غير مستمرة .

(٤) بلغ متوسط مساهمة الامارة في تحقيق مبدأ المساواة التعليمية لكل أفراد المجتمع ٢,٧١ حيث يرى ٤٠,٧٪ أن الامارة تقوم بصفة دائمة بالسعي

لتحقيق مبدأ المساواة التعليمية بينما يرى ٤, ١٠٪ من أفراد العينة أن الامارة لاتساهم في تحقيق مبدأ المساواة التعليمية . في حين يرى بقية أفراد العينة أن الامارة تساهم في تحقيق مبدأ المساواة التعليمية ولكن بصفة غير مستمرة .

(٥) بلغ متوسط دور الامارة في اتاحة الفرص التعليمية لأبناء الجاليات العربية ٤٧, ٢ حيث يرى ٥, ٣٢٪ من أفراد العينة أن الامارة تساهم في اتاحة الفرص التعليمية لأبناء الجاليات العربية بصفة مستمرة بينما يرى ٦, ١٤٪ من أفراد العينة أن الامارة لا تساهم في اتاحة الفرص التعليمية لأبناء الجاليات العربية ويرى بقية أفراد العينة أن الامارة تساهم ولكن بصفة غير مستمرة .

(٦) بلغ متوسط مساهمة الامارة في اتاحة الفرص التعليمية لأبناء الجاليات الاسلامية ٤٩, ٢ . حيث يرى ٥, ٣٢٪ من أفراد العينة أن الامارة تساهم في اتاحة الفرص التعليمية لأبناء الجاليات الاسلامية في حين يرى ٦, ١٤٪ أن الامارة لا تساهم في اتاحة الفرص التعليمية لأبناء الجاليات الإسلامية ويرى بقية أفراد العينة أن الامارة تساهم في اتاحة الفرص التعليمية لأبناء الجاليات الإسلامية ولكن بصفة غير مستمرة ، ومن العبارتين السابقتين يظهر أن الامارة تساوي في تعاملها بين الجاليات العربية والاسلامية . أنظر جدول رقم (٩) .

جدول رقم (٩)

نشر التعليم

| الانحراف المعياري | المتوسط | دائماً  |        | غالباً  |        | أحياناً |        | نادرًا  |        | أبداً   |        | النشر                                             | رقم العبارة |
|-------------------|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------------------------------------------------|-------------|
|                   |         | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة |                                                   |             |
| ١,٣٧              | ٢,٢٤    | ٦٢      | ٢٣,١   | ٦٣      | ٢٣,٥   | ٦٠      | ٢٢,٤   | ٤٣      | ١٦,١   | ٤٠      | ١٤,٩   | تحديد الاحتياجات التعليمية للقرى                  | ٢١          |
| ١,٣٦              | ٢,٤٥    | ٧٧      | ٢٨,٧   | ٦٧      | ٢٥     | ٦٠      | ٢٢,٤   | ٢٧      | ١٠,١   | ٣٧      | ١٣,٨   | التوصية بتحقيق طلبات الأهالي التعليمية            | ٢٢          |
| ١,٣٤              | ٢,٥٤    | ٨٦      | ٣٢,١   | ٦٤      | ٢٣,٩   | ٥٨      | ٢١,٦   | ٢٦      | ١٠,٨   | ٣١      | ١١,٦   | المساهمة في محو الأمية                            | ٢٣          |
| ١,٣٧              | ٢,٧١    | ١٠٩     | ٤٠,٧   | ٥٩      | ٢٢     | ٤٢      | ١٥,٧   | ٣٠      | ١١,٢   | ٢٨      | ١٠,٤   | تحقيق مبدأ المساواة التعليمية لكل أفراد المجتمع . | ٢٤          |
| ١,٤١              | ٢,٤٧    | ٨٧      | ٣٢,٥   | ٥٩      | ٢٢     | ٥٤      | ٢٠,١   | ٢٩      | ١٠,٨   | ٣٩      | ١٤,٦   | اتاحة الفرص التعليمية لأبناء الجاليات العربية     | ٢٥          |
| ١,٤١              | ٢,٤٩    | ٨٧      | ٣٢,٥   | ٦٣      | ٢٣,٥   | ٥٠      | ١٨,٦   | ٢٩      | ١٠,٨   | ٣٩      | ١٤,٦   | اتاحة الفرص التعليمية لأبناء الجاليات الاسلامية   | ٢٦          |
|                   | ٢,٤٨    |         |        |         |        |         |        |         |        |         |        | المتوسط الإجمالي لعبارات نشر التعليم              |             |

### دور الامارة في حل مشكلة القبول في المدارس :

يظهر أن أبرز دور للامارة من الناحية التعليمية هو دور الامارة في تسهيل عملية قبول الطلاب في المدارس فمن الجدول رقم (١٠) يظهر أن متوسط دور الامارة في تسهيل عمليات قبول الطلاب في المدارس هو ٣ حيث يرى ٥١٪ من أفراد العينة أن الامارة تساهم بصفة دائمة في تسهيل عملية قبول الطلاب في المدارس . بينما يرى ٨,٢٪ من أفراد العينة أن الامارة لا تساهم في عملية قبول الطلاب في المدارس ويرى بقية أفراد العينة أن الامارة تساهم في عملية قبول الطلاب في المدارس ولكن بصفة غير مستمرة .

وبالرغم من الدور الواضح للامارة في تسهيل عملية قبول الطلبة في المدارس إلا أن الامارة تساهم مساهمة أقل في مساعدة من لا تنطبق عليهم الشروط في الحصول على قبول حيث بلغ المتوسط ١,٩٧ . حيث يرى ١٩,٨٪ من أفراد العينة أن الامارة تساهم بصفة دائمة في مساعدة من لا تنطبق عليهم الشروط في الحصول على قبول بينما يرى ٢٠,٥٪ أن الامارة لا تساهم في مساعدة من لا تنطبق عليهم الشروط ويرى بقية أفراد العينة أن الامارة تساهم في مساعدة من لا تنطبق عليهم الشروط في الحصول على قبول ولكن بصفة دائمة . أنظر جدول رقم (١٠) .



جدول رقم (١٠)

مشكلات القبول

| الانحراف المعياري | المتوسط | دائماً  |        | غالباً  |        | أحياناً |        | نادرًا  |        | أبداً   |        | النشــــــــــــــــــــــــــــــــط               | رقم العبارة |
|-------------------|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|-----------------------------------------------------|-------------|
|                   |         | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة |                                                     |             |
| ١,٢٨              | ٣,٠٠    | ١٣٧     | ٥١,١   | ٥٣      | ١٩,٨   | ٤٠      | ١٤,٦   | ١٦      | ٦      | ٢٢      | ٨,٢    | تسهيل عملية قبول الطلاب في المدارس                  | ٢٧          |
| ١,٤٢              | ١,٩٧    | ٥٣      | ١٩,٨   | ٥٠      | ١٨,٧   | ٥٥      | ٢٠,٥   | ٥٥      | ٢٠,٥   | ٥٥      | ٢٠,٥   | مساعدة من لا تتطابق عليهم الشروط في الحصول على قبول | ٢٨          |
|                   |         |         |        |         |        |         |        |         |        |         |        |                                                     |             |
|                   | ٢,٤٨٥   |         |        |         |        |         |        |         |        |         |        | المتوسط الإجمالي لعبارات القبول في المدارس .        |             |

## دور الامارة في حل المشكلات والخلافات :

جدول رقم (١١) يظهر أن للامارة دور في حل المشكلات التي تواجه التعليم حيث بلغ المتوسط في هذا البعد ٢,٣٠ . ويختلف دور الامارة من مشكلة الى أخرى . فللامارة دور أكبر من غيره في حل مشكلات الشجوج والاعتداءات على المرافق الحكومية حيث بلغ متوسط حل مشكلات الشجوج ٢,٨٨ وبلغ متوسط حل مشكلات الاعتداءات على المرافق الحكومية ٢,٨٠ . ومن الجدول السابق يظهر أن ٤٥,٩٪ من أفراد العينة يرون أن الامارة تساهم في حل مشكلات الشجوج .

بينما يرى ٩,٣٪ من أفراد العينة أن الامارة لا تساهم في حل مشكلات الشجوج . وفي المقابل يرى ٤٦,٦٪ من أفراد العينة أن الامارة تساهم في حل مشكلات الاعتداءات على المرافق والممتلكات الحكومية في حين يرى ١١,٢٪ من أفراد العينة أن الامارة لا تساهم في حل مشكلات الاعتداء على المرافق الحكومية .

ومن الجدول رقم (١١) يظهر أن للامارة دور في حل مشكلات الخلافات بين أعضاء هيئة التدريس حيث بلغ المتوسط ٢,٤١ تقريباً . حيث يرى ٣١,٧٪ من أفراد العينة أن الامارة تساهم بصفة مستمرة في حل الخلافات بين أعضاء هيئة التدريس . بينما يرى ١٤,٩٪ من أفراد العينة أن الامارة لا تساهم في حل الخلافات بين أعضاء هيئة التدريس ويرى بقية أفراد العينة أن الامارة تساهم في حل الخلافات بين أعضاء هيئة التدريس ولكن بصفة غير مستمرة .

وحول دور الامارة في حل المشكلات بين المدرسين والمدير أظهرت النتائج أن متوسط دور الامارة في هذا النشاط ١٤,٢ . حيث يرى ٢٨٪ من أفراد العينة أن الامارة تساهم بصفة مستمرة في حل المشكلات بين المدرسين والمدير بينما يرى ١٨,٧٪ من أفراد العينة أن الامارة لا تساهم في حل المشكلات بين المدرسين والمدير .

ويبدو أن دور الامارة في حل المشكلات بين المدرسين وإدارة التعليم وحل المشكلات بين أولياء أمور الطلبة وإدارة التعليم أقل منه في الأنشطة السابقة حيث بلغ متوسط نشاط الامارة في حل المشكلات بين المدرسين وإدارة التعليم ١,٧٠ . وبلغ متوسط دور الامارة في حل المشكلات بين أولياء أمور الطلبة وإدارة التعليم ١,٨٩ ويرى أغلب أفراد العينة أن الامارة لا تساهم في النشاطين السابقين حيث يرى ٣٠,٦٪ من أفراد العينة أن الامارة لا تساهم في حل المشكلات بين المدرسين وإدارة التعليم . ويرى ٢٣٪ أن الامارة لا تساهم في حل المشكلات بين أولياء أمور الطلبة وإدارة التعليم .  
أنظر الجدول رقم (١١)

جدول رقم (١١)

حل المشكلات

| الانحراف المعياري | المتوسط | دائماً  |        | غالباً  |        | أحياناً |        | نادرًا  |        | أبدًا   |        | النشاط                                         | رقم العبارة |
|-------------------|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|------------------------------------------------|-------------|
|                   |         | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة |                                                |             |
| ١,٦٠              | ١,٨١    | ١٢٣     | ٤٥,٩   | ٦٠      | ٢٢,٤   | ٤٠      | ١٤,٩   | ٢٠      | ٧,٥    | ٢٥      | ٩,٣    | حل مشكلات الشجوع والاعتداءات                   | ٢٩          |
| ١,٥٣              | ١,٦٨    | ١٢٥     | ٤٦,٦   | ٤٨      | ١٧,٩   | ٤٢      | ١٥,٧   | ٢٣      | ٨,٦    | ٣٠      | ١١,٢   | حل مشكلات الاعتداء على المرافق                 | ٣٠          |
| ١,٥٥              | ١,٧١    | ٨٥      | ٣١,٧   | ٥٢      | ١٩,٤   | ٥٨      | ٢١,٦   | ٣٣      | ١٢,٣   | ٤٠      | ١٤,٦   | حل مشكلات الخلافات بين أعضاء هيئة التدريس      | ٣١          |
| ١,٥٦              | ١,٧٧    | ٧٥      | ٢٨     | ٣٧      | ١٣,٨   | ٥٧      | ٢١,٣   | ٤٩      | ١٨,٣   | ٥٠      | ١٨,٧   | حل المشكلات بين أعضاء هيئة التدريس والمدير     | ٣٢          |
| ١,٤٨              | ١,٧٩    | ٥٣      | ١٩,٨   | ٣٥      | ١٣,١   | ٤٢      | ١٥,٧   | ٥٦      | ٢٠,٩   | ٨٢      | ٣٠,٦   | حل المشكلات بين المدرسين وإدارة التعليم        | ٣٣          |
| ١,٥١              | ١,٦٥    | ٥٣      | ١٩,٨   | ٤١      | ١٥,٣   | ٦٠      | ٢٢,٤   | ٥٢      | ١٩,٤   | ٦٢      | ٢٣,١   | حل المشكلات بين أولياء أمور الطلبة             | ٣٤          |
| ١,٧٣٥             |         |         |        |         |        |         |        |         |        |         |        | إدارة التعليم                                  |             |
|                   |         |         |        |         |        |         |        |         |        |         |        | المتوسط الإجمالي لعبارات حل المشكلات بالجهات . |             |

### حل مشكلات النفقات والأجور :

بالمقارنة بدور الامارة في الأنشطة الأخرى يظهر أن دور الامارة في حل مشكلات النفقات والأجور أقل منه في بقية الأنشطة السابقة حيث يتراوح متوسط فقرات هذا البعد بين ١,٦٥ و ١,٨١ وبلغ متوسط الاجمالي لهذا البعد ١,٧٣ ويرى أغلبية أفراد العينة أن الامارة لا تساهم في حل مشكلات النفقات والأجور حيث جاءت النتائج كالتالي :

- (١) بلغ متوسط دور الامارة في حل المشكلات المتعلقة بتسديد الأجور للمدارس ١,٨١ ويرى ٣٢٪ من أفراد العينة أن الامارة لا تمارس هذا النشاط .
- (٢) بلغ متوسط دور الامارة في حل المشكلات المتعلقة بتسديد الأجور للمواصلات ١,٦٨ ويرى ٣٥٪ من أفراد العينة أن الامارة لا تمارس هذا النشاط .
- (٣) بلغ متوسط دور الامارة في حل مشكلات تسديد نفقات الكهرباء والهاتف ١,٧١ ويرى ٣٤,٣٪ من أفراد العينة أن الامارة لا تمارس هذا النشاط .
- (٤) بلغ متوسط دور الامارة في حل مشكلات تسديد نفقات الماء ١,٧٧ ويرى ٣٣٪ تقريباً من أفراد العينة أن الامارة لا تمارس هذا النشاط .
- (٥) بلغ متوسط دور الامارة في حل المشكلات المتعلقة باخلاء المباني المستأجرة ١,٧٩ ويرى ٢٩٪ من أفراد العينة أن الامارة لا تمارس هذا النشاط .
- (٦) بلغ متوسط دور الامارة في حل المشكلات المتعلقة بحقوق المتعاقدين من المدرسين ١,٦٥ ويرى ٣٤,٣٪ من أفراد العينة أن الامارة لا تمارس هذا الدور أنظر جدول رقم (١٢) .

جدول رقم (١٢)

مشكلات النفقات والأجور

| الانحراف المعياري | المتوسط | دائماً  |        | غالباً  |        | أحياناً |        | نادراً  |        | أبداً   |        | النشر                                               | رقم العبارة |
|-------------------|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|-----------------------------------------------------|-------------|
|                   |         | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة |                                                     |             |
| ١,٦٠              | ١,٨١    | ٦٣      | ٢٣,٥   | ٤٠      | ١٤,٩   | ٣٥      | ١٣,١   | ٤٢      | ١٥,٧   | ٨٨      | ٣٢,٨   | حل المشكلات المتعلقة بتسديد الأجور للمدارس          | ٣٥          |
| ١,٥٣              | ١,٦٨    | ٤٧      | ١٧,٥   | ٤٩      | ١٨,٣   | ٣٦      | ١٣,٤   | ٤٢      | ١٥,٧   | ٦٤      | ٣٥,١   | حل المشكلات المتعلقة بتسديد الأجور للمواصلات        | ٣٦          |
| ١,٥٥              | ١,٧١    | ٥٦      | ٢٠,٩   | ٣٣      | ١٢,٣   | ٤٩      | ١٨,٣   | ٣٨      | ١٤,٢   | ٦٢      | ٣٤,٣   | حل مشكلات تسديد نفقات الكهرباء والهاتف              | ٣٧          |
| ١,٥٦              | ١,٧٧    | ٥٦      | ٢٠,٦   | ٤٣      | ١٦     | ٤٠      | ١٤,٩   | ٤١      | ١٥,٣   | ٨٨      | ٣٢,٨   | حل مشكلات تسديد نفقات الماء                         | ٣٨          |
| ١,٤٨              | ١,٧٩    | ٥٠      | ١٨,٧   | ٤٢      | ١٥,٧   | ٥٦      | ٢٠,٩   | ٤٢      | ١٥,٧   | ٧٨      | ٢٩,١   | حل المشكلات المتعلقة باخلاء المباني المستأجرة       | ٣٩          |
| ١,٥١              | ١,٦٥    | ٤٨      | ١٧,٩   | ٣٨      | ١٤,٢   | ٤٧      | ١٧,٥   | ٤٣      | ١٦     | ٩٢      | ٣٤,٣   | حل المشكلات المتعلقة بحقوق المتعاقدين من المدرسين . | ٤٠          |
| ١,٧٣٥             |         |         |        |         |        |         |        |         |        |         |        | المتوسط الإجمالي لعبارات النفقات والأجور            |             |

### مشكلات الحدود الإدارية :

على الرغم من أن الحدود الإدارية من اختصاصات الامارة إلا أن دور الامارة في هذا المجال حسب اجابات أفراد العينة أقل منه في أنشطة أخرى ، ربما لأن مشكلات الحدود الإدارية وتداخلاتها قليلة جداً . حيث بلغ متوسط البعد ١,٨٦ وبلغ متوسط حل المشكلات الادارية التعليمية المترتبة على التقسيم الإداري ومتوسط حل المشكلات التي تواجه الأهالي كنتيجة للتقسيم الإداري ١,٨٦ لكل منهما تقريباً .

حيث يرى ٣٣,٦٪ من أفراد العينة أن الامارة لاتساهم في حل المشكلات الإدارية التعليمية المترتبة على التقسيم الإداري ويرى ٣٠,٦٪ أن الامارة لا تساهم في حل المشكلات التي تواجه الأهالي كنتيجة للتقسيم الإداري .  
أنظر جدول رقم (١٣) .





### دور الامارة في التنسيق بين ادارة التعليم والادارات الأخرى :

من الجدول رقم (١٤) يظهر أن للامارة دور في عملية التنسيق ولكن هذا الدور دون المتوسط . فمن الجدول يظهر أن متوسط دور الامارة في التنسيق بين الادارات الحكومية في عملية الاتصال هو ٢,٢١ حيث يرى ٣٠٪ من أفراد العينة أن الامارة تمارس هذا الدور بصفة دائمة ، بينما يرى ٢٢,٤٪ من أفراد العينة أن الامارة لا تمارس هذا الدور ويرى بقية أفراد العينة أن الامارة تمارس هذا الدور ولكن بصفة غير مستمرة .

ويظهر من الجدولين السابقين أن دور الامارة في بقية عمليات التنسيق دون المتوسط حيث بلغ متوسط التنسيق عن طريق الحصول على عضوية في حل المشكلات بين ادارة التعليم والادارات الأخرى ١,٧٦ وبلغ متوسط التنسيق عن طريق العضوية في رعاية اللجان التطويرية في القرى ١,٩٠ . وبلغ متوسط العضوية في عملية استئجار المباني المدرسية ١,٧٥ وبلغ المتوسط بين الادارات المحلية والوزارات ١,٧١ . ويرى أغلبية أفراد العينة في الفقرات الأربع السابقة أن الامارة لا تمارس هذه الأنشطة . أنظر جدول رقم (١٤) .

جدول رقم (١٤)

التنسيق بين إدارة التعليم وإدارات الأخرى

| الانحراف المعياري | المتوسط | دائماً  |        | غالباً  |        | أحياناً |        | نادراً  |        | أبداً   |        | النشر                                                                              | رقم العبارة |
|-------------------|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|                   |         | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة |                                                                                    |             |
| ١,٥٤              | ٢,٢١    | ٨٠      | ٢٩,٩   | ٥٠      | ١٨,٧   | ٤٣      | ١٦     | ٣٥      | ١٣,١   | ٦٠      | ٢٢,٤   | التنسيق في عملية الاتصال بين الإدارات الحكومية وإدارة التعليم                      | ٤٣          |
| ١,٤٩              | ١,٧٦    | ٤٩      | ١٨,٣   | ٤٤      | ١٦,٤   | ٤٨      | ١٧,٩   | ٤٨      | ١٧,٩   | ٧٩      | ٢٩,٥   | التنسيق عن طريق الحصول على عضوية في حل المشكلات بين إدارة التعليم والإدارات الأخرى | ٤٤          |
| ١,٥٤              | ١,٩٠    |         |        | ٤٢      | ١٥,٧   | ٤٣      | ١٦     | ٤٥      | ١٦,٨   | ٧٥      | ٢٨     | العضوية في رعاية اللجان التطويرية للتعليم في القرى                                 | ٤٥          |
| ١,٤٩              | ١,٧٥    | ٥١      | ١٩     | ٣٩      | ١٤,٦   | ٥٠      | ١٨,٧   | ٤٨      | ١٧,٩   | ٨٠      | ٢٩,٩   | العضوية في عملية استئجار المباني المدرسية                                          | ٤٦          |
| ١,٥٦              | ١,٧١    | ٥٦      | ٢٠,٩   | ٣٩      | ١٤,٦   | ٣٥      | ١٣,١   | ٤٧      | ١٧,٥   | ٩١      | ٣٤     | التنسيق بين الإدارات المحلية والوزارات                                             | ٤٧          |
|                   |         |         |        |         |        |         |        |         |        |         |        | المتوسط الاجمالي لعبارات التنسيق بين ادارة التعليم والإدارات الأخرى                |             |
|                   | ١,٨٦٦   |         |        |         |        |         |        |         |        |         |        |                                                                                    |             |

## مناقشة النتائج

### (١) دور الإمارة في التحفيز :

عند النظر الى دور الامارة في منطقة مكة المكرمة في تنفيذ السياسة التعليمية في خط الأدبيات والدراسات السابقة نلاحظ أن الامارة تقوم برعاية الاحتفالات والمناسبات كثيراً حيث بلغ متوسط حضور الحفلات (٢٠١٦) ورعاية الحفلات كما ذكر بيفيفر (١٩٨١: ص ٢١٦) يعتبر وسيلة من وسائل التحفيز الإداري وهذا يعني أن الامارة تلعب دوراً بارزاً في تحفيز القطاع التعليمي لتنفيذ سياسته التعليمية كما أنها بذلك تسعى لابرار دور التعليم واطهاره أمام العامة .

وفي رعاية الامارة للمتفوقين والذي بلغ متوسطه ٢,٥٥ دليل على اهتمام الإمارة بالارتقاء بمستوى التعليم وأدائه في منطقة مكة المكرمة وبذلك تكون الإمارة عامل هام في رفع مستوى أداء الأجهزة الحكومية ومتابعة أدائها بما في ذلك القطاع التعليمي .

### (٢) دور الإمارة في الإشراف :

بالنظر الى دور الإمارة في عملية الإشراف يلاحظ أن الإمارة وكما هو منصوص عليه في اللوائح الجديدة تمارس دوراً اشرافياً واضحاً على الأجهزة الحكومية في المنطقة كما تشير إليه النتائج ( جدول ٧ ) أن الامارة تشرف على مجالس الآباء حيث بلغ المتوسط ٢,٠٤ وهذا الدور يتمشى مع ما نصت عليه الفقرة (٧) من المادة (٩) من اللائحة الجديدة لنظام المناطق التي تنص على أن الإشراف على الأجهزة الحكومية وموظفيها من مسؤوليات الإمارة وبحكم أن الامارة الجهاز الإداري الأول في المنطقة فإن نشاطها يمتد في عدة اتجاهات ينعكس من خلال رعايتها للأنشطة اللاصفية فرعاية الأنشطة الصفية التي بلغ

متوسطها ٢,٥٥ دليل على شمولية دور الامارة الذي يشمل :

أ - رعاية المناسبات الرياضية .

ب - الحفلات المسرحية .

ج - المراكز الصيفية .

د - أسابيع المساجد والمرور والشجرة والشرطة وهذا الدور يتمشى مع مسئولية الامارة الأمنية والإدارية والدينية التي نصت عليها اللائحة فكما ورد في المادة (٩) فإن من سياسة الأمانة :

١ - الاستمرار في تدعيم نظام أمني واقى بما يكفل التطوير المستمر للقوى الذاتية الأمنية ونشر الوعي الأمني بين المواطنين .

٢ - الاستمرار في دعم ومساندة الأجهزة المناط بها التوعية الاسلامية والارشاد والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر .

٣ - الاستمرار في متابعة أعمال الأجهزة والمرافق الخدمية على مستوى الامارة ومحافظاتها والتأكد من تنفيذ المشاريع والبرامج المعتمدة .

(٣) دور الأمانة في نشر التحليم :

مما نصت عليه المادة (٩) من اللائحة الجديدة أن الاستمرار في مساندة ودعم تنمية المدن والقرى والهجر بما يحقق التوازن الإنمائي من سياسات الامارة ويظهر هذا الدور في جهود الامارة لنشر التحليم الذي بلغ متوسطه ٢,٤٨ حيث تقوم الامارة في هذا المجال بتحديد الاحتياجات التعليمية للقرى والتوجيه بتحقيق طلبات الأهالي التعليمية والمساهمة في محو الأمية وتحقيق مبدأ المساواة التعليمية وإتاحة الفرص التعليمية للسعوديين وغيرهم .

#### (٤) دور الإمارة في حل المشكلات :

تشير الدراسات والأدبيات إلى أن الإدارة الناجحة هي التي تنجح في حل المشكلات والخلافات الحادثة بين الإدارات الحكومية فكما ذكر أندي (١٩٧٦:ص٢٤٢) أن المشكلات والخلافات تنتج عن تداخل المسؤوليات والأهداف وذكر لورنس لورش (١٩٨٩: ص ٦٤) أن الإدارة الناجحة في حل الخلافات هي التي تجعل القرارات تمر من خلالها وليس من فوقها والإمارة كما هو واضح من دورها في حل المشكلات تساهم في حل المشكلات التي تواجه القطاع التعليمي ابتداءً من مشكلات القبول والتسجيل ومشكلات الخلافات الفردية كالشجوج والاعتداءات على الأشخاص أو على الممتلكات وإنهاءً بمشكلات الحدود الإدارية والنفقات والأجور .

وقد أظهرت النتائج (جدول ١٠ - ١١ - ١٢ - ١٣) مايلي :

أ - أن متوسط حل مشكلات القول بلغ ٢,٤٨ .

ب - أن متوسط حل المشكلات العامة بلغ ١,٧٣ .

ج- أن متوسط حل مشكلات النفقات والأجور بلغ ١,٧٣ أيضاً .

د - أن متوسط حل مشكلات الحدود الإدارية قد بلغ ١,٨٦ .

ودور الإمارة في حل المشكلات العامة يتمشى مع مانصت عليه المادة الخامسة من اللائحة الجديدة التي ترى أن من مسؤوليات الإمارة المحافظة على أموال الدولة وأملاكها .

وما نصت عليه المادة التاسعة التي ترى أن مسؤوليات الإمارة المحافظة على الأمن والنظام والاستقرار واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك .

وما نصت عليه اللائحة في المادة الخامسة من أن حماية حقوق الأفراد وحياتهم والتأكيد عليها من مسؤوليات الامارة .

#### (٥) دور الإمارة في التنسيق :

من تحليل النتائج (جدول ١٤) ظهر أن متوسط دور الامارة في التنسيق ١,٨٦ ويشمل ذلك :

- أ - التنسيق في عمليات الاتصال بين الادارات الحكومية وإدارة التعليم
- ب - التنسيق عن طريق الحصول على عضوية في حل المشكلات بين إدارة التعليم والإدارات الأخرى .
- ج- العضوية في رعاية اللجان التطويرية للتعليم في القرى .
- د - العضوية في عملية استئجار المباني المدرسية .
- هـ - التنسيق بين الإدارات المحلية والوزارات .

وعملية التنسيق كوظيفة من وظائف الإدارة العليا عملية فعالة في حل الخلافات ورفع مستوى الأداء فقد ذكر لوالتن ودوتن (١٩٨٠ : ص ٢٦٨) أن التنسيق بواسطة إدارة عليا أكثر فاعلية في علاج الخلافات بين الإدارات الحكومية وذلك لأن عملية التنسيق تحد من عملية التصادم بين الإدارات وتسهل من الإجراءات وتفرض ضرورة وجود علاقات طيبة بين الإدارات المختلفة وعملية التنسيق كما نصت على ذلك اللائحة الجديدة من أبرز أدوار الإمارة حيث أشارت اللائحة إلى :

- ١ - أن المساهمة في دعم واستمرار وسيلة التنمية بالمتابعة والتنسيق بين الأجهزة والقطاعات والمرافق العامة من مسؤوليات الإمارة .

٢ - أن الأخذ بسياسة التنسيق بين الأجهزة الخدمية على مستوى  
الامارة ومحافظاتها من سياسات الامارة .

٣ - أن الاتصال مباشرة بالوزراء ورؤساء المصالح الحكومية من  
مسئوليات أمير المنطقة .

ودور الإمارة في عملية التنسيق كما يظهر من نتائج الدراسة  
( جدول ١٤ ) له عدة صور منها :

أ - المشاركة في إتخاذ القرار عن طريق العضوية .

ب - التنسيق عن طريق الاتصال .

(٦) الدور القيادي التربوي للإمارة :

ذكر منتز بريج MENTSBERG (١٩٧٣م) أن أي اداري يمارس عدة  
وظائف من أهمها :

أ - القيادة .

ب - حل المشكلات .

ج- توزيع المصادر .

د - تكوين العلاقات LIAISON

هـ- المفاوضة

و - التحدث الرسمي

ز - الإشراف SUPERVISION

س - متحري INVESTIGATOR

ص - موزع معلومات DISSEMINATOR

ح - اقتصادي

وبتحليل ماتقوم به الأمانة نجد أنه يندرج تحت الأدوار الإدارية القيادية .  
فالإمارة تمارس دوراً بارزاً في تكوين العلاقات من خلال التنسيق . كما تمارس  
دوراً بارزاً في القيادة التوجيهية والإشرافية من خلال رعاية الحفلات وللأمانة  
كما سيتضح دور في حل المشكلات وتوزيع المصادر .

(أ) الإمارة كوسيط تنظيمي :

من خلال ما تقوم به الإمارة في عملية التنسيق يبرز دورها في تكوين  
وتنمية وتوطيد العلاقات بين المؤسسات ... فعند مقارنة ماورد في هذه الدراسة  
بما ورد في الدراسات السابقة يتضح أن للإمارة دور فاعل وبارز فيما يتعلق  
بالعملية التعليمية فقد ذكر هال (١٩٨٢ : ص ٢٥٣) أن وجود علاقات رسمية بين  
المؤسسات تزيد من عدد وأهمية التفاعل والإمارة في منطقة مكة المكرمة تقوم  
بعملية التنسيق حيث أظهرت نتائج التحليل أن الإمارة تمارس عدة صور من  
التنسيق مثل :

التنسيق بواسطة الاتصال أو التنسيق عن طريق اللجان والعضوية في  
اللجان المختلفة ( جدول رقم (١٤) .

فقد ظهر من الجدول السابق أن متوسط دور الإمارة في عملية التنسيق  
بين إدارة التعليم والإدارات الأخرى يتراوح بين ١,٧٥ إلى ٢,٢١ فدور الإمارة  
في عملية التنسيق جاء تلبية لما أسماه الدلتش (١٩٧٩ : ص ٢٨٠) بشبكة  
العلاقات بين المؤسسات .



### (ب) الإمارة كقائد تربوي :

الإمارة كقائد إداري تمارس دور القائد التربوي ، فقد ذكر مارتن (١٩٨٠ : ص ٢٢٤) أن من أبرز وظائف القائد التربوي :

(١) القيادة الإشرافية والتي يقوم فيها المدير برعاية الأنشطة والحفلات المدرسية .

(٢) القيادة التوجيهية وهي التي يقوم فيها المدير بتوجيه المدرسين والطلاب كما أنها تشمل كل نشاط يؤكد المدير فيه للآخرين بأنه الشخص المسئول في المدرسة .

ودور الإمارة القيادي التربوي بارز من رعايتها للنواحي التالية :

١ - للتفوق .

٢ - للحفلات والمناسبات .

٣ - رعايتها للأنشطة اللاصفية .

فالامارة تمارس القيادة الإشرافية من خلال رعاية التفوق ورعاية الحفلات والمناسبات والأنشطة اللاصفية . فقد كان متوسط رعاية الإمارة لحفلات التفوق ٢,٥٥ ، وبلغ متوسط دور الإمارة في رعاية الحفلات والمناسبات ٢,١٦ ، وبلغ متوسط دور الإمارة في رعاية الأنشطة اللاصفية ٢,٥٥ .

وبهذا فإن القيادة الإشرافية للإمارة بارزة أكثر من غيرها من جوانب القيادة .

### (ج) الإمارة كمتخذة لقرارات تربوية :

يندرج تحت عملية اتخاذ القرارات كما ذكر منتز برج (١٩٧٣) كل من حل المشكلات وتوزيع المصادر وعملية التفاوض .

كذلك ذكر مارتن أن الوظائف التي تتعلق باتخاذ القرارات من قبل القائد التعليمي تشمل :

١ - حل المشكلات .

٢ - توزيع المصادر والموارد .

ومن خلال إستعراض دور الإمارة في التعليم نستطيع أن نقول أن الإمارة تتخذ قرارات تربوية تتعلق بحل المشكلات التي تواجه التعليم وتوزيع الفرص التعليمية . فالإمارة تساهم في نشر التعليم فقد بلغ متوسط دور الإمارة في نشر التعليم واثابة فرص التعليم ٢, ٤٨ كما بلغ متوسط دور الإمارة في حل مشكلات القبول كمشكلة من مشكلات الفرص التعليمية ٢, ٤٨ . والإمارة كمسؤلة عن حل الخلافات والمشكلات تمارس دوراً تعليمياً في حل الخلافات والمشكلات المختلفة حيث بلغ متوسط دور الإمارة في حل مشكلات النفقات والأجور ٢, ٧٣ وبلغ متوسط دور الإمارة في حل مشكلات الحدود الإدارية ١, ٨٦ وبلغ متوسط دور الإمارة في حل المشكلات الأخرى ١, ٧٣ .

ومما سبق نستنتج أن الإمارة تمارس معظم وظائف القيادة التعليمية فهي تقوم بالإشراف وحل المشكلات وتوزيع الفرص التعليمية بشكل بارز وواضح .

## خلاصة النتائج

إن هذه الدراسة هدفت الى الكشف عن الدور التعليمي القيادي لامارة منطقة مكة المكرمة مع التعرف على نوع المساهمات والمشاركات التي تقوم بها في سبيل دفع مسيرة التعليم وقد طبقت الدراسة على عينة من منسوبي الامارة والتعليم بمنطقة مكة المكرمة حيث بلغت العينة ٢٦٨ فرداً ، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة ، كما تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل بيانات الدراسة . ومن خلال هذا التحليل وجد أن للامارة دور واضح ويمكن تصنيف هذا الدور نظرياً على النحو التالي :

### (١) الإشراف :

وذلك عن طرق رعاية الأنشطة والحفلات والمناسبات ورعاية حفلات التفوق .

### (٢) التنسيق :

بهدف تنمية وتكوين العلاقات مع الأجهزة الحكومية وبين الأجهزة الحكومية .

### (٣) حل المشكلات :

وذلك عن طريق حل الخلافات الإدارية ومشكلات الحدود الإدارية وحل المشكلات بين منسوبي التعليم وأيضاً بين أولياء أمور الطلبة ومنسوبي التعليم . بالإضافة الى حل المشكلات المالية بين ادارة التعليم والإدارات الأخرى وبين ادارة التعليم وملاك المباني المستأجرة للمدارس .

### (٤) توزيع المصادر :

وذلك من خلال ماتقوم به الامارة من نشر للتعليم وإتاحة الفرص التعليمية للجميع .

(٥) التحدث الرسمي باسم الدولة في الحفلات والمناسبات .

ومن تحليل النتائج يظهر أن للامارة دور في :

(١) رعاية المتفوقين :

ويظهر في حضور حفل تكريم المتفوقين من الطلاب ( متوسط ٢,٨٩ ) وتشجيع إدارات التعليم على تكريم المتفوقين ( متوسط ٢,٧٦ ) .

(٢) رعاية المناسبات والاحتفالات :

ويظهر في حضور الندوات ( متوسط ٢,٦٠ ) وفي حضور حفلات التخرج ( متوسط ٢,٥٢ ) .

(٣) حضور مجالس الأباء :

حيث كان المتوسط ٢,٨٠ .

(٤) رعاية الأنشطة اللاصفية :

مثل حضور المناسبات الرياضية وحضور مناسبات أسبوع المساجد حيث كان المتوسط على التوالي ٢,٨٠ ، ٢,٧٢ .

(٥) نشر التعليم :

تحقيق مبدأ المساواة التعليمية لكل أفراد المجتمع حيث كان المتوسط ٢,٧١ .

(٦) حل مشكلات القبول :

مثل عملية تسهيل قبول الطلاب في المدارس حيث كان المتوسط ٣ .

(٧) حل المشكلات :

مثل مشكلات الشجوج والاعتداءات والمشكلات بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة المدرسة حيث كان المتوسط على التوالي ١,٨١ ، ١,٧٩ .

(٨) حل مشكلات النفقات والأجور :

مثل حل المشكلات المتعلقة بتسديد أجور المدارس ونفقات الماء حيث كان المتوسط على التوالي ١,٨١ ، ١,٧٧ .

(٩) حل مشكلات الحدود الإدارية الناتجة عن التقسيم الإداري ١,٨٦ .

(١٠) التنسيق بين الإدارات الحكومية والتعليم :

كالتنسيق في عملية الاتصال بين الإدارات الحكومية وإدارة التعليم .

### التوصيات

في ظل نتائج الدراسة يرى الباحث :

- ١ - أن الإمارة ينبغي أن تكثف من دورها بتكريم المتقاعدين من رجال التعليم .
- ٢ - أن تزيد الإمارة من تمثيلها في مجالس الشرف للمدارس الأهلية .
- ٤ - أن تزيد الإمارة من دورها في حل المشكلات بين أولياء أمور الطلبة وإدارة التعليم .
- ٥ - أن تزيد الإمارة من مساهمتها في حل المشكلات المتعلقة بحقوق المتقاعدين .
- ٦ - أن تزيد الإمارة من دورها كعضو في لجان إستئجار المباني المدرسية .
- ٧ - اجراء دراسات متعمقة للوقوف على الدور الفعلي للإمارة في قيادة التعليم وذلك باستخدام مناهج بحثية دقيقة كأسلوبي الملاحظة والمقابلة . فأسلوب الإستبانة المستخدم في الدراسة يكشف عن بعض الدور القيادي للإمارة وليس الدور الكامل للإمارة ،، وذلك لقلة الدراسات التي تعالج دور الامارة .
- ٨ - نظراً لإجراء هذه الدراسة في فترة سابقة لصدور نظام المناطق الجديد والذي أعطى للإمارة دور أكبر فإن الباحث يوصي بإجراء دراسة عن دور الإمارة في ظل نظام المناطق الجديد .
- ٩ - بالرغم من وضوح دور الإمارة القيادي والتعليمي للمؤسسات التربوية إلا أن الباحث يوصي بزيادة التأكيد على هذا الدور في الأنشطة التعليمية المختلفة .

## المراجع العربية

- (١) آل سعود ، الأمير فيصل بن مشعل بن سعود بن عبد العزيز ، الممارسة الديمقراطية في المجالس المفتوحة في المملكة العربية السعودية ، ( رسالة ماجستير مقدمه الى جامعة ولاية كاليفورنيا ، تشيكو ، ١٩٨٨ م .
- (٢) اماره منطقة مكة المكرمة ، الدليل التنظيمي ، ١/١/١٤١٠ هـ .
- (٣) أبو سن ، أحمد ابراهيم : الإدارة في الإسلام .
- (٤) حسن ، ابراهيم حسن : تاريخ الإسلام السياسي ، الجزء الأول .
- (٥) الحقييل ، سليمان بن عبد الرحمن : نظام وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية ، الطبعة الرابعة ، ١٤١٢ هـ ، الرياض ، مطابع الشريف .
- (٦) جامعة الملك عبد العزيز ، مركز البحوث والتنمية ، جدة ، نشرة الأنظمة السعودية لعام ١٤٠٣ هـ ، العدد العاشر .
- (٧) جريدة الندوة ، أنظمة الحكم والشورى ومجلس الوزراء والمناطق ، ( د . ت ) ، مكة المكرمة ، مطابع الندوة .
- (٨) الخطيب ، محمد بن شحات ، تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية مع رؤيا مستقبلية ، مؤتمر المملكة العربية السعودية في ١٠٠ عام ، الرياض ١٤١٩ هـ .
- (٩) دحلان ، أحمد حسن أحمد : دراسة في السياسة الداخلية للمملكة العربية السعودية ، دار الشروق ، جدة ، الطبعة الثانية ، ١٩٨٤ م .

- (١٠) السنيدي ، عبد الله بن راشد : مراحل تطور تنظيم الإدارة الحكومية في المملكة العربية السعودية ولحات من انجازاتها ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٩ م .
- (١١) ساعاتي ، أمين : الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية ، الطبعة الثانية ، ١٩٨٥ م .
- (١٢) سلامه ، غسان : السياسة الخارجية السعودية منذ عام ١٩٤٥ م ، ( معهد الإنماء العربي ، بيروت ، ١٩٨٠ م ، ص ١٢٠ .
- (١٣) عسه ، أحمد : معجزة فوق الرمال ، الطبعة الثالثة ، ١٩٧١ م .
- (١٤) عساف ، عبد المعطي محمد : التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية ، دار العلوم للطبع والنشر ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٣ م .
- (١٥) عبد المقصود ، عبد الهادي حامد ، دور التربية المستمرة في مواجهة نتائج التغير الاجتماعي ، منشور ضمن مجلة التربية المستمرة ، المنظمة العربية للتربية والتعليم .
- (١٦) الصائغ ، عبد الرحمن بن أحمد ، التعليم في المملكة العربية السعودية ، رؤيا مستقبلية ، مؤتمر المملكة العربية السعودية في ١٠٠ عام ، الرياض ١٤١٩ هـ .
- (١٧) عطار بن عبد السلام ، الملك عبد العزيز ومرتكزات التخطيط في التنمية ، تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية مع رؤيا مستقبلية ، مؤتمر المملكة العربية السعودية في ١٠٠ عام ، الرياض ١٤١٩ هـ .



(١٨) العمرو ، علي بن عبد الرحمن ، تعليم البنات في المملكة العربية السعودية ، بداياته ، أسسه ، أهم انجازاته ، تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية مع رؤيا مستقبلية ، مؤتمر المملكة العربية السعودية في ١٠٠ عام ، الرياض ١٤١٩ هـ .

(١٩) الماوردي : الأحكام السلطانية .

(٢٠) النجيجي ، محمد لبيب : الأسس الإجتماعية للتربية ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٨ م .

(٢١) وزارة الداخلية : مجلة الأمن ، العدد ٣٨ لعام ١٤١٢ هـ .

(٢٢) وزارة الداخلية : مرشد الإجراءات الجنائية ، عام ١٤٠٩ هـ .

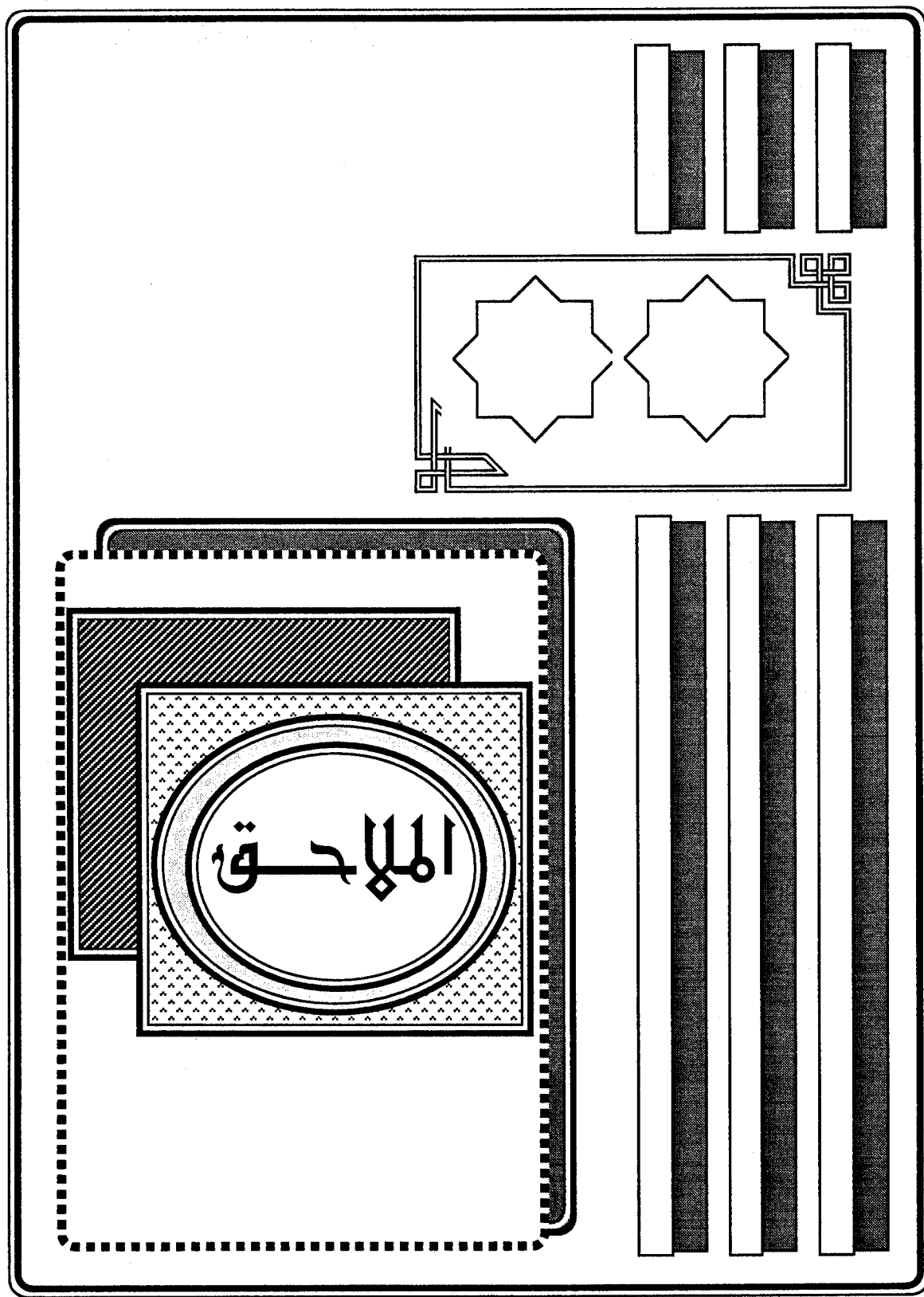
(٢٣) وزارة التخطيط : خطة التنمية الخامسة ١٤١٠ - ١٤١٥ هـ تقرير امانة منطقة مكة المكرمة .

## الوثائق

- ١ - القرار الوزاري رقم ١٠٢١٦/٢٢ في ١/٢/١٤٠٨هـ
- ٢ - المرسوم الملكي رقم أ / ٩٢ في ٢٧ / ٨ / ١٤١٢هـ .
- ٣ - المرسوم الملكي رقم أ / ٢٠ في ٣٠ / ٣ / ١٤١٤هـ .
- ٤ - المرسوم الملكي رقم أ / ٢١ في ٣٠ / ٣ / ١٤١٤هـ .
- ٥ - الأمر السامي الكريم رقم ١٧٣٥٧ في ١٠ / ١١ / ١٤١٤هـ .
- ٦ - مشروع ميزانية اماره منطقة مكة المكرمة للسنة المالية ١٤١٥ / ١٤١٦هـ

## المراجع الأجنبية

- 1 . Edelman , Murray . 1964 . " The Symbolic Uses of politics " .  
Urbana , IL: University of Illinois Press .
- 2 . Edelman , Murray . 1971 . " Politics as Symbolic Action " Chicago ,  
IL : Markham .
- 3 . Edelman , Murray . 1977 . Political Language : Words That Succeed  
and Policies That Fail . New York : Academic Press .
- 4 . Hall , Richard H. 1982 . Organizations : Structure and Process .  
Prentice - Hall, IUC . Englewood Cliffs , New Jersey .
- 5 . Handy , Charles B . 1981 . Understanding Organizations . Penguin  
Books .
- 6 . Lawrence , Paul R . , and Lorsch , Jay W . 1967 . Organization and  
Environment . Boston : Graduate School of Business Administration ,  
Harvard University .
- 7 . Pfeffer , Jeffery . 1981 . " Power in Organizations " Pitman , Boston .
- 8 . Ralph B . Michael Y . 1983 . " Educational Administration "  
Macmillan . P . INC. New York .
- 9 . Martin , William Joseph . 1980 . " The Managerial Behavior of High  
School Principals " Thepennsy . State University .



# الملحق

رقم « ١ »

(١) خطاب عميد كلية التربية بجامعة أم  
القرى لمدير الإدارة العامة للبحوث  
والتقويم التربوي بوزارة المعارف .

(٢) موافقة سعادة مدير عام البحوث التربوية  
والتقويم بوزارة المعارف .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة أم القرى

الرقم : ١ / ١٤١١  
التاريخ : ١٤١٤ / ١٢ / ١٩  
المشروعات : ١ -

سعادة مدير الاداره العامه

**للبحوث والتقويم التربوي**

بوزارة المعارف - الرياض

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

## الموقع

**وبیت**

حيث ان الطالب / ماجد عمر البقمــــــــــــــــــــــى احذطلاب قسم الادارة التربوية والتخطيط  
بكلية التربية بمكة المكرمة يقوم حاليا بعمل بحث بعنوان (( دور أمانة منطقة مكة المكرمة في  
تنفيذ السياسة التعليمية ))

كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير ويرغب في جمع معلومات تتعلق ببحثه المذكور بتطبيق الجانب  
العملي منه بمدارس المرحلة التعليم العام بالمنطقة التعليمية " الطائف ، مكة ، القنفة - تربة  
لذا آمل التكرم بتعميد من يلزم بالسماح له بتطبيق الاستبيان المرفق ،،،، شاكرين لكم كريم تعاونكم  
معنا .

وتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير ،،،،،

عميد كلية التربية بمكة المكرمة

ملاحظة : الاستبيان يشمل مديرو المدارس في المناطق  
المشار اليها أعلاه وكذا المدرسون .

د / حسن بن علی مختار

١٧/٤/٢٠٥٢  
 الرقم  
 التاريخ  
 التوقيع

مملكة البحرين  
 وزارة المعارف  
 التطوير التربوي  
 الإدارة العامة للبحوث والتقويم

المرسوم : بشأن قبول طلب على إجراء دراسة .....

سعادة / مدير التعليم بمنطقة الطائف  
 المحترم  
 وكم و (تقديره)  
 السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . وبعد ،

تقدم لنا : الباحث / ماجد عمر البقمي من كلية التربية بجامعة  
 أم القرى بمكة المكرمة .

بطلب : إجراء دراسة بعنوان ( دور أمانة منطقة مكة المكرمة في  
 تنفيذ السياسة التعليمية ) على عينة من مدرسي ومديري  
 المدارس في منطقتكم . وفق استمارة البحث والاستبانة  
 المرفق صورة لكل منهما .

نأمل السماح له بإجراء البحث مع ملاحظة أن الباحث (أو الباحثين) يتحمل  
 كامل المسؤولية المتعلقة بمختلف جوانب البحث . ولا يعني سماح الإدارة العامة  
 للبحوث التربوية بالوزارة موافقتها بالضرورة على مشكلة البحث أو على الطرق  
 والأساليب المستخدمة في دراستها ومعالجتها .

كما نرجو إحالة كامل الأوراق إلى مشرف البحوث بإدارتكم لإكمال اللازم .

وتقبلوا تحياتي .

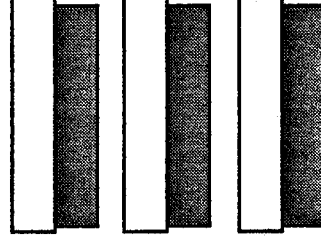
مدير عام البحوث التربوية والتقويم بالنيابة

د . علي بن عبد الخالق القروني

صورة لسعادة وكيل الوزارة المساعد للتطوير التربوي  
 صورة لإدارة (ص ١) - ملف (ب ١) .

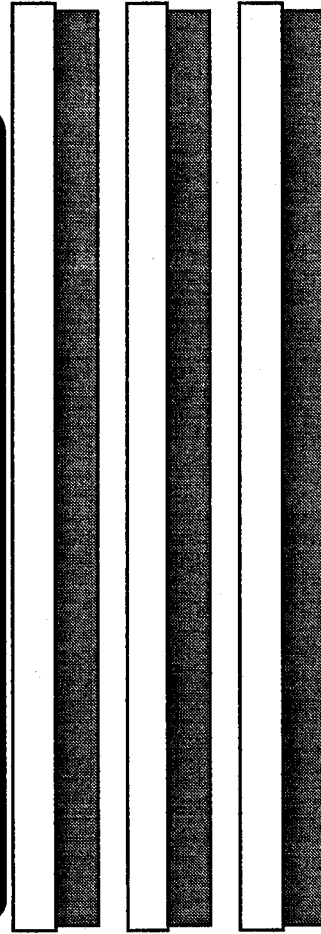
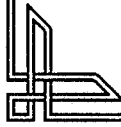
ملاحظة : الإدارة غير مسؤولة عن إرسال أو استلام الأوراق الخاصة ببراسة الباحث .

بصري H2

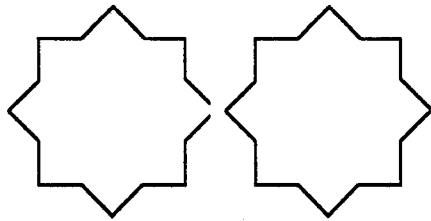


الملحق

رقم « ٢ »



الإستبانة في صورتها النهائية







المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

## بيان بأسماء المحكمين

الإسم

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| أ. د / زايد بن عجير الحارثي | ١ |
| د / جويبر بن ماطر الثبיתי   | ٢ |
| د / محمد بن معيض الوديناني  | ٣ |
| د / صالح بن علي الشمراني    | ٤ |
| د / ابراهيم الماحي          | ٥ |



رقم الإستبانة ( ..... )

### استبانة لدراسة

دور امانة منطقة مكة المكرمة في تنفيذ السياسة التعليمية

الباحث

المشرف

ماجد بن عمر البقمي

د. جويبر بن ماطر الشبتي

الفصل الدراسي الأول

١٤١٤هـ

## المعلومات الأولية :

القطاع :

أ - الامارة ..... ب - التعليم .....

### (١) الوظيفة :

أولاً :

أ - أمير ..... ب - وكيل الإمارة ..... ج - أمير مركز .....

ثانياً :

أ - مدير ..... ب - وكيل ..... ج - مدرس .....

### (٢) المؤهل :

☐

أ - دون الجامعة

☐

ب - جامعي

☐

ج - فوق الجامعي

### (٣) سنوات الخبرة :

☐

أ - أقل من خمس سنوات

☐

ب - من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات

☐

ج - أكثر من عشر سنوات

## الجدولة

| دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً |                                                               |
|--------|--------|---------|--------|-------|---------------------------------------------------------------|
|        |        |         |        |       | <b>رعاية المتفوقين :</b>                                      |
|        |        |         |        |       | ١ - رعاية حفل تكريم المتفوقين من الطلاب .                     |
|        |        |         |        |       | ٢ - توزيع الجوائز على المتفوقين                               |
|        |        |         |        |       | ٣ - لقاء كلمات شكر للمتفوقين من الطلاب .                      |
|        |        |         |        |       | ٤ - منح شهادات تقديرية للمتفوقين من الطلاب                    |
|        |        |         |        |       | ٥ - تشجيع إدارات التعليم على تكريم المتفوقين من الطلاب .      |
|        |        |         |        |       | ٦ - توجيه خطابات شكر للإدارات التعليمية على رعايتها للمتفوقين |
|        |        |         |        |       | <b>رعاية المناسبات والحفلات :</b>                             |
|        |        |         |        |       | ١ - حضور حفلات التخرج .                                       |
|        |        |         |        |       | ٢ - حضور حفلات تكريم المتقاعدين من رجال التعليم .             |
|        |        |         |        |       | ٣ - حضور المؤتمرات التعليمية .                                |
|        |        |         |        |       | ٤ - حضور الندوات التعليمية .                                  |
|        |        |         |        |       | ٥ - حضور حفلات افتتاح الانجازات                               |
|        |        |         |        |       | <b>مجالس الآباء :</b>                                         |
|        |        |         |        |       | ١ - حضور مجالس الآباء .                                       |
|        |        |         |        |       | ٢ - العضوية في مجالس الشرف للمدارس الأهلية .                  |
|        |        |         |        |       | <b>رعاية الأنشطة اللاصفية :</b>                               |
|        |        |         |        |       | ١ - حضور المناسبات الرياضية .                                 |
|        |        |         |        |       | ٢ - حضور الحفلات المسرحية .                                   |
|        |        |         |        |       | ٣ - حضور المراكز الصيفية .                                    |
|        |        |         |        |       | ٤ - حضور مناسبات أسبوع المساجد .                              |
|        |        |         |        |       | ٥ - حضور مناسبات أسبوع المرور .                               |
|        |        |         |        |       | ٦ - حضور مناسبات أسبوع الشجرة                                 |
|        |        |         |        |       | ٧ - حضور مناسبات اليوم العالمي للشرطة .                       |

## الخبارة

| دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً |
|--------|--------|---------|--------|-------|
|--------|--------|---------|--------|-------|

### نشر التعليق :

١ - تحديد الاحتياجات التعليمية للقرى

٢ - التوصية بتحقيق طلبات الأهالي التعليمية .

٣ - المساهمة في محو الأمية .

٤ - تحقيق مبدأ المساواة التعليمية لكل أفراد المجتمع .

٥ - إتاحة الفرص التعليمية لأبناء الجاليات العربية في منطقة مكة .

٦ - إتاحة الفرص التعليمية لأبناء الجاليات الإسلامية في منطقة مكة

### مشكلات القبول :

١ - تسهيل عملية قبول الطلاب في المدارس .

٢ - مساعدة من لا تنطبق عليهم الشروط في الحصول على قبول .

### حل المشكلات :

١ - حل مشكلات الشجوج والاعتداءات .

٢ - حل مشكلات الاعتداءات على المرافق والممتلكات الحكومية .

٣ - حل مشكلات الخلافات بين أعضاء هيئة التدريس .

٤ - حل المشكلات بين أعضاء هيئة التدريس والمدير .

٥ - حل المشكلات بين المدرسين وإدارة التعليم .

٦ - حل المشكلات بين أولياء أمور الطلبة وإدارة التعليم

### مشكلات النفقات والأجور :

١ - حل المشكلات المتعلقة بتسديد الأجور للمدارس .

٢ - حل المشكلات المتعلقة بتسديد الأجور للمواصلات .

٣ - حل مشكلات تسديد نفقات الكهرباء والهاتف .

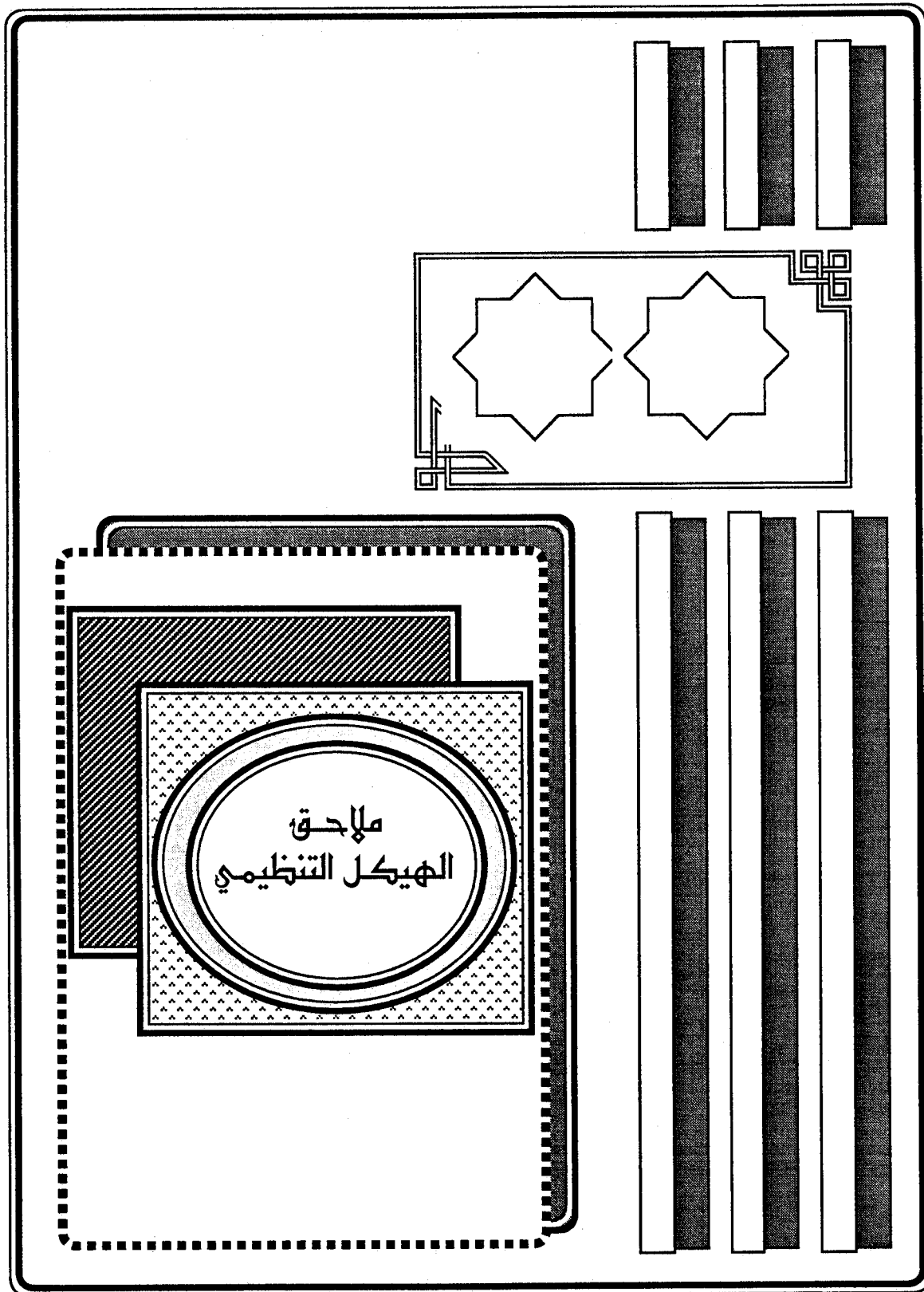
٤ - حل مشكلات تسديد نفقات الماء .

٥ - حل المشكلات المتعلقة بإخلاء المباني المستأجرة .

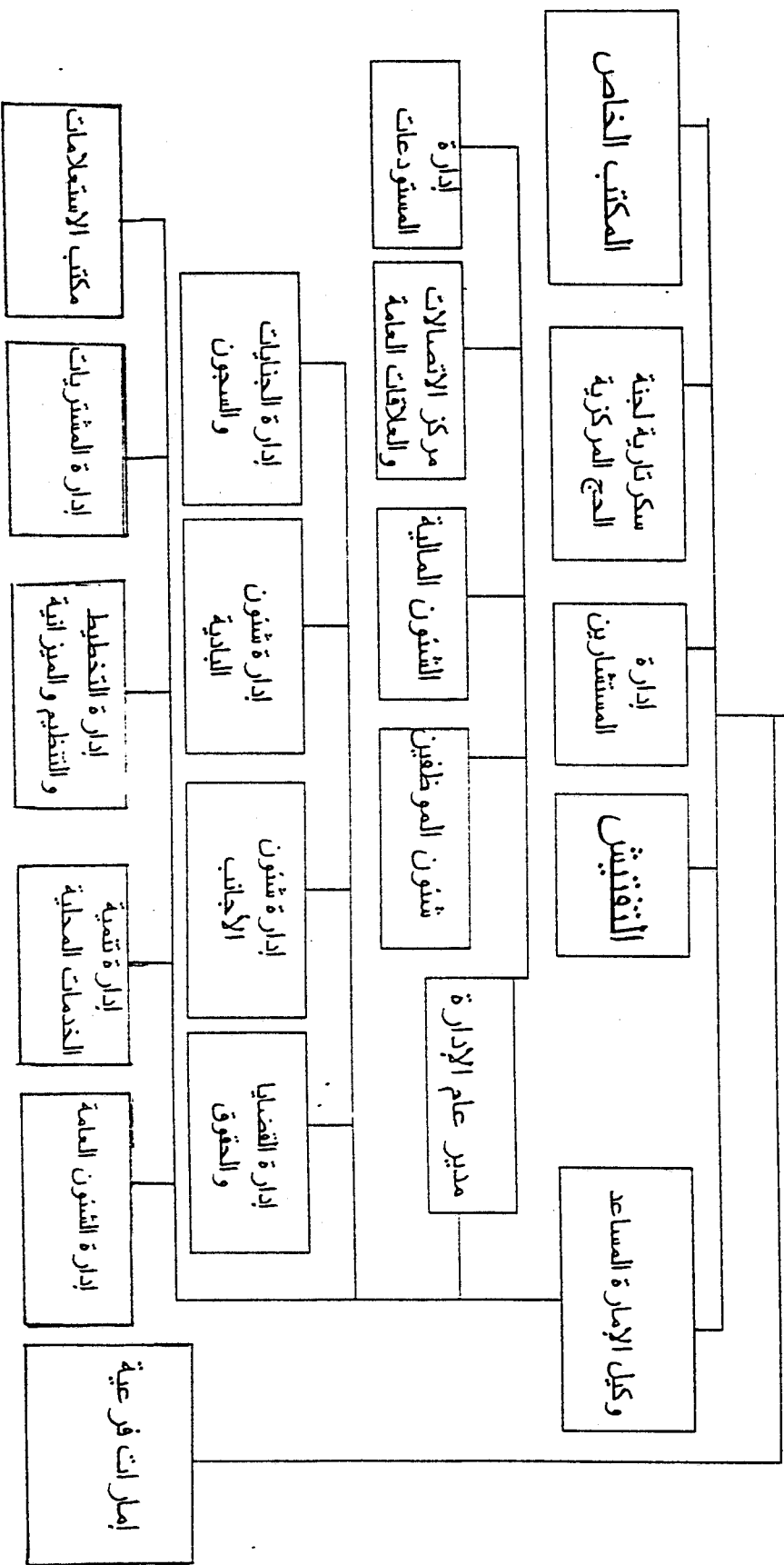
٦ - حل المشكلات المتعلقة بحقوق المتعاقدين من المدرسين .

## الجدارة

| دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً |                                                                                          |
|--------|--------|---------|--------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |        |         |        |       | <b>مشكلات الحدود الإدارية :</b>                                                          |
|        |        |         |        |       | ١ - حل المشكلات الإدارية التعليمية المترتبة على التقسيم الإداري بين الإدارات .           |
|        |        |         |        |       | ٢ - حل المشكلات التي تواجه الأهالي كنتيجة للتقسيم الإداري .                              |
|        |        |         |        |       | <b>التنسيق بين إدارة التعليم والإدارات الأخرى :</b>                                      |
|        |        |         |        |       | ١ - التنسيق في عملية الاتصال بين الإدارات الحكومية وإدارة التعليم .                      |
|        |        |         |        |       | ٢ - التنسيق عن طريق الحصول على عضوية في حل المشكلات بين إدارة التعليم والإدارات الأخرى . |
|        |        |         |        |       | ٣ - العضوية في رعاية اللجان التطويرية للتعليم في القرى .                                 |
|        |        |         |        |       | ٤ - العضوية في عملية استئجار المباني المدرسية .                                          |
|        |        |         |        |       | ٥ - التنسيق بين الإدارات المحلية والوزارات .                                             |



أمير منطقة مكة المكرمة





# الهيكل التنظيمي لإمارة منطقة مكة المكرمة

من عام ١٣٩٩ - ١٤١٠ هـ

أمير منطقة مكة المكرمة

نائب أمير منطقة مكة المكرمة

المكتب الخاص

سكرتارية لجنة الحج المركزية

إدارة المستشارين

شئون البادية

التفتيش

وكيل الإمارة

وكيل الإمارة المساعد

الخدمات والسيولة

مركز الاتصالات والمحطات العامة

إدارة المستودعات

المهزون المالية

شؤون المواطنين

مدير عام الإدارة

مكتب شئون لجناء

مكتب الأجانب

الحقوق الخاصة

الحقوق العامة

مدير عام الحقوق

مكتب الاستعلامات

إدارة المشتريات

إدارة التخطيط والتنظيم والميزانية

إدارة تنمية الخدمات المحلية

إدارة الشؤون العامة

إمارات لربية

رقم ( ٢ )

