



# الإدارة التعليمية

(الفرقة الرابعة - تعليم عام)

إعداد

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

## **رؤية الكلية**

**كلية التربية بالفرقة مؤسسة رائدة محلياً ودولياً في مجالات التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع؛ بما يؤهلها للمنافسة على المستوى: المحلي، والإقليمي، والعالي.**

## **رسالة الكلية**

**تلتزم كلية التربية بالفرقة بإعداد المعلم أكاديمياً ومهنياً وثقافياً، من خلال برامجها المتميزة، بما يؤهله للمنافسة والتميز في مجتمع المعرفة والتكنولوجيا، ومواجهة متطلبات سوق العمل محلياً وإقليمياً، وتهتم بتطوير مهارات الباحثين؛ بما يحقق التنمية المهنية المستدامة، وتوفير خدمات تربوية لتحقيق الشراكة بين الكلية والمجتمع.**

## المحتويات

الصفحات	الموضوع
١	الفصل الأول: ماهية الإدارة التعليمية
٦٢	الفصل الثاني: بعض المفاهيم الأساسية في الإدارة التعليمية
١١٠	الفصل الثالث: عمليات الإدارة التعليمية

# الفصل الأول

ماهية الإدارة التعليمية

# ماهية الإدارة التعليمية

## ١ - المنظور التاريخي للإدارة التعليمية:

لمفهوم الإدارة التعليمية تاريخ طويل في الأصل والتطور، وتم استعارة العديد من المفاهيم المستخدمة في الإدارة التعليمية من إدارة الأعمال والإدارة العامة، ولذلك، قد يساعد المنظور التاريخي في فهم القاعدة المفاهيمية للإدارة التعليمية الحديثة.

### أولاً: الفترة ما بين ١٩٠٠ و ١٩٣٥ (العصر التقليدي)

وصف كيمبرو هذه الفترة بأنها "العصر التقليدي" في حين أطلق عليها آخرون اسم "الفترة الكلاسيكية". خلال هذه الفترة كتب العديد من المهنيين والأكاديميين بغزارة عن الإدارة وممارساتها. أكدت إحدى المذاهب المركزية لهذه الفترة أن صنع السياسة وتنفيذها يجب أن يكون مختلفاً. من وجهة نظرهم، يجب أن تقتصر الإدارة على تلك الأنشطة والصلاحيات والتقنيات اللازمة لتنفيذ السياسات التي وضعها صانعو السياسات.

### Taylorism أو نهج الإدارة العلمية:

طور فريدريك ديليو تايلور نهجاً نظرياً للإدارة أصبح شائعاً باسم الإدارة العلمية في ثمانينيات القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين. اعتمد هذا النهج على ستة مبادئ مهمة من شأنها أن تزيد من استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة في تحقيق أهداف المنظمة. سرعان ما أصبحت هذه المبادئ شائعة في جميع المنظمات لأنها تهدف إلى خفض تكلفة الوحدة لإنتاج المصنع من خلال زيادة كفاءة الإدارة.

هذه المبادئ هي:

١. **مبدأ معدل القطعة:** يسمح للأجور أن تكون متناسبة مع الناتج.



٢. **مبدأ فصل التخطيط عن الأداء**: يقصد به أن تتولى الإدارة مسؤولية تخطيط العمل من العاملين. يجب تكليف العمال بتنفيذ المهمة.

٣. **مبدأ الرقابة الإدارية**: يقصد به أن الكادر الإداري يجب أن يتم تدريبه وتعليمه لتطبيق المبادئ العلمية للإدارة والرقابة عليها.

٤. **مبدأ دراسة الوقت**: ينص على وجوب وضع حد زمني قياسي لجميع الأعمال التي يتعين القيام بها ؛ وأن جميع الجهود الإنتاجية تقاس بدراسة زمنية دقيقة. كان يهدف إلى اكتشاف كيف يمكن إنجاز جزء من العمل بكفاءة وفعالية.

٥. **مبدأ أساليب العمل العلمية**: يقصد به أن الإدارة يجب أن تحدد علمياً أفضل أساليب العمل وأن تدرب العاملين على هذا الأساس.

٦. **مبدأ الإدارة الوظيفية**: يتطلب أن تكون الإدارة مصممة بحيث تخدم على أفضل وجه الغرض المتمثل في تحسين تنسيق الأنشطة بين مختلف المتخصصين. يجب تحديد الانضباط ويجب تحقيق الهدف.

### مبادئ فايول الأربعة عشر للإدارة

كان الصناعي الفرنسي ، هنري فايول (١٨٤١-١٩٢٥) ، الجيولوجي ومهندس التعدين أساساً ، مؤسس مدرسة الإدارة الكلاسيكية للفكر وكانت لديه أفكار قوية خاصة به عندما كانت أفكار تايلور شائعة في أمريكا. ركز انتباهه على المدير وفصل عملية الإدارة عن العمليات الأخرى في المنظمة مثل الإنتاج. وأكد العناصر

المشتركة لعملية الإدارة في المنظمات المختلفة. يلقب بأب "العملية الإدارية". كانت مساهمته الرئيسية هي "عنصر الإدارة". حدد ١٤ مبدأ؛ بشكل جماعي ، تشكل كل هذه المبادئ "نظرية التنظيم الكلاسيكي". هذه المبادئ هي:

- **تقسيم العمل:** التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات ، وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.
- **السلطة:** إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة ، والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب ولا يمكن تصورهما كجزء من المسؤولية.
- **الفهم:** تشمل الطاعة والتطبيق والقاعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين ، وهذا العنصر مهم جدا في أي عمل ، فبدونه لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.
- **وحدة مصدر الأوامر:** يجب أن يتلقى الموظفين أوامره من مشرف واحد فقط ، بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.
- **يد واحدة وخطة عمل واحدة:** مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.
- **إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة:** إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.
- **مكافآت الموظفين:** قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل ، ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة ، وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.
- **الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية:** هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية ، بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها ، في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.
- **قنوات الاتصال:** السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى تسمى الخطوط الرسمية للأوامر " ، والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة ،

فعلهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها ، وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقة للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.

- **الأوامر**: الهدف من الأوامر هو تقادي الهدر والخسائر.
- **العدالة**: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.
- **استقرار الموظفين**: يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر ، لأنه ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.
- **روح المبادرة**: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات ، فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير غير القادر على ذلك.
- **إضفاء روح المرح للمجموعة**: في الوحدات التي بها شدة ، على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

## **:POSDCORB**

قام Luther Gulick في كتابه "أوراق عن علم الإدارة" بتعديل تحليل فايول وعرّف وظيفة المدير على أنها **POSDCORB** ، أي التخطيط **planning** والتنظيم **organization** والتوظيف **staffing** والتوجيه **directing** والتنسيق **coordinating** وإعداد التقارير **reporting** والميزنة **budgeting**.

وهكذا ، حاول فايول وجوليك وجميع من جاءوا بعدهم تحديداً دقيقاً لوظائف الإدارة ووصفوا الإدارة بأنها عملية. كان لهذه النظرية تأثير دائم على عملية الإدارة. ماكس ويبر ، عالم الاجتماع الألماني ، في كتابه نظرية المنظمات الاجتماعية والاقتصادية ، ركز على هيكل المنظمات واعتبر البيروقراطية أفضل شكل من أشكال التنظيم الإداري القادر على تحقيق أعلى درجة من الكفاءة. لقد تصور نوعاً هرمياً من

التنظيم حيث تُمنح السلطة في أعلى منصب في الأعلى وتدير سلسلة السلطة مباشرة من الأعلى إلى الأسفل. وصف ويبر عناصر البيروقراطية المثالية على النحو التالي:

١. تقسيم العمل.

٢. نظام إجراءات التعامل مع مواقف العمل.

٣. نظام إدارة إما على أساس الغرض أو على أساس العملية أو العملاء (المادة) أو المكان.

٤. وحدة القيادة.

٥. الاختيار والترقية على أساس الكفاءة الفنية فقط.

٦. مدى السيطرة.

ومع ذلك ، فقد اختصرها Peter M. Blau في كتابه البيروقراطية في

المجتمع الحديث Bureaucracy in Modern Society إلى الأربعة التالية:

١. التسلسل الهرمي للسلطة

٢. عدم الشخصية

٣. نظام القواعد

٤. التخصص.

وبالتالي ، قدمت المناهج الكلاسيكية للإدارة قاعدة سليمة للإدارة في العقود

الأولى من القرن الماضي حيث قاد تايلور وفايول وويبر الطريق في الجهود المبكرة لحل مشاكل المنظمات الإدارية.

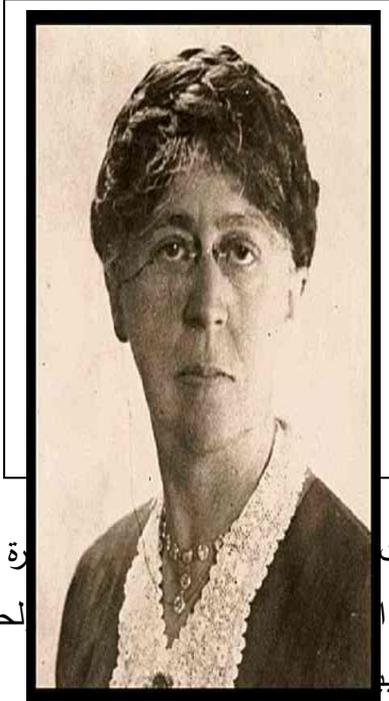
### **ثانياً: الفترة ما بين ١٩٣٥ و ١٩٥٠ (المرحلة الانتقالية)**

يسمى Kimbrough هذا باسم "العصر الانتقالي". وضع أوينز هذا تحت

عنوان "حركة العلاقات الإنسانية". هذا التحول في التركيز يفصلها عن العصر التقليدي. بدلاً من التركيز على الهيكل والعملية ، ركز الفكر الإداري خلال هذه الفترة على الأشخاص وعلاقاتهم في المنظمات. تمت إضافة البعد للعلاقات الإنسانية إلى المفاهيم السابقة لـ Taylorism وعملية فايول والبيروقراطية التي استمر استخدامها في

النظرية والممارسة الإدارية. وجد إلتون مايو وزملاؤه في كتابه المشاكل البشرية للحضارة الصناعية في ١٩٢٤-١٩٣٣ في مصنع هوثورن التابع لشركة ويسترن إلكترريك بالقرب من شيكاغو أن الزيادة والنقصان في الإنتاج يعتمدان إلى حد كبير على كيفية التلاعب بالأشخاص العاملين في المصنع وعالج ووفر القاعدة التجريبية التي تأسست عليها هذه الحركة.

كانت البتلة الرئيسية فوليت (١٩٦٨- على الحقل لمدة ٣٢ كتابها التجربة الإبداعية والتنظيم هي في النهاية علاقات. كانت رائدة فيما بعد باسم "نظرية قدمت كتاباتها وأفكارها التقليدية الكلاسيكية



ومع ذلك ، للحركة ماري باركر (١٩٣٣) التي سيطرت عامًا تقريبًا وادعت في أن جميع مشاكل الإدارة مشاكل الإنسان. في النظرية التي عُرفت الطوارئ في الإدارة". نقيضًا لوجهة النظر

رة وشكلت الفكر الإداري: لحفاظ عليها في المنظمات

للإدارة. ظهرت الموضوعات ١. تم التأكيد على أن بناء يعتمد إلى حد كبير على تلبية

٢. كان الهم هو الشاغل السائد خلال هذه الفترة. كان هذا التركيز محوريًا في فكر فوليت. هذا يعني أن الإدارة هي عملية ديناميكية ومتغيرة باستمرار استجابة للوضع الناشئ. تم تحديده من خلال أربعة مبادئ أساسية كمفتاح لفعالية المنظمة:

- التنسيق في المراحل الأولى.
- التنسيق كمتبادل.
- التنسيق عن طريق الاتصال المباشر بالأشخاص المسؤولين.
- التنسيق كعملية مستمرة.

أبرز المنظرين الذين ساهموا في العلاقات الإنسانية كان كورت لوين في كتابه نظرية المجال في العلوم الاجتماعية ، جورج سي هومانز في كتابه The Human Group ، كريس أرجريس في كتابه دمج الفرد والمنظمة و DM McGregor في كتابه الجانب الإنساني من المؤسسة. وشددوا على أهمية العلاقات الإنسانية وقالوا إن السلوك البشري هو وظيفة تفاعل الفرد والجماعة والأعراف الثقافية ، والتغيير يخضع لدعم المجموعة.

٣. قال إف جيه روثليسبيرجر وويليام ج. ديكسون (الإدارة والعامل) ، أعضاء فريق Mayo ، " . . . يتم تحديد حدود التعاون البشري بشكل أكبر من خلال التنظيم غير الرسمي أكثر من التنظيم الرسمي. " أكد العديد من الكتاب الآخرين أيضًا أن العمل التعاوني يتوقف على العديد من العوامل مثل الرموز الاجتماعية ، والاتفاقيات ، والتقاليد ، والضغط الاجتماعي ، وما إلى ذلك ، والتي تشكل الأساس من التنظيم غير الرسمي داخل منظمة رسمية. من الحقائق المقبولة على نطاق واسع أن مراقبة هذه المنظمات غير الرسمية والتلاعب بها لصالح المنظمة أمر ذو أهمية كبيرة لإدارة المنظمات. كما وصف برنارد أهمية التنظيم غير الرسمي. ورأى أن عمل المنظمات الرسمية يتأثر إلى حد كبير بالمنظمات غير الرسمية التي تتطور داخلها.

٤. أثرت حركة العلاقات الإنسانية على ممارسة الإدارة في الولايات المتحدة والدول الأخرى ، وخاصة على المستوى الإشرافي. هذا التغيير في التركيز شوهد أيضًا في الإدارة الهندية خلال فترة ما بعد الاستقلال. التطورات التي حدثت خلال هذه الفترة جعلت الإدارة إنسانية وجعلت البيروقراطية أكثر مرونة.

٥. السلطة القائمة على المعرفة والمشاركة والأسباب: دعا فوليت ، بارنارد ، ماكجريجور والعديد من الكتاب والعلماء الآخرين إلى مفهوم "السلطة الوظيفية" التي تقوم على المهارات التقنية والمعرفة المهنية والموافقة الاجتماعية وقبول المجموعة وكفاءة زعيم. أميتاي إترينيوني ، في كتابه "المنظمات الحديثة" ، كان يرى أنه في المنظمات المهنية مثل المستشفيات والمدارس والكليات والجامعات ، يجب عكس

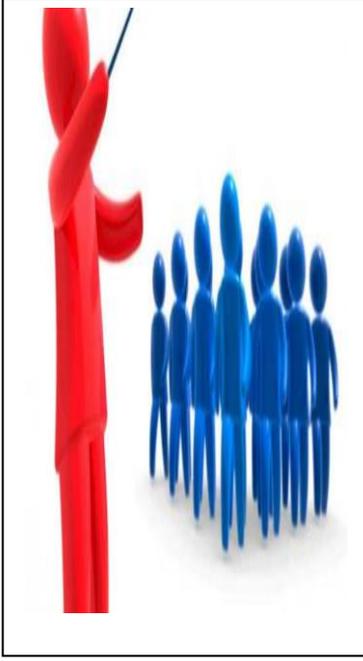
سلطة الموظفين التقليدية. قال ، "إلى الحد الذي توجد فيه علاقة خطية بين الموظفين على الإطلاق ، يجب أن يمتلك المحترفون السلطة الرئيسية والمسؤولين عن سلطة الموظفين الثانوية." ظهرت العديد من المصطلحات الجديدة للإشارة إلى مفهوم السلطة الجديد مثل "اتخاذ القرار الجماعي" و "القيادة الديمقراطية" و "الديمقراطية التشاركية" و "القيادة الظرفية" و "السلطة القائمة على القبول" و "الزمالة". كانوا جميعًا يهدفون إلى تقديم بديل للمفهوم التقليدي للسلطة من أعلى إلى أسفل.

### **ثالثاً: الفترة ١٩٥٠ وما بعدها (العصر الحديث)**

لقد كانت توليفة لحركة العلاقات الكلاسيكية والإنسانية واعتبرها آر جي أوينز في كتابه السلوك التنظيمي في التعليم ك "سلوك تنظيمي". استعارت واعتمدت المفاهيم والمعارف من مختلف العلوم الاجتماعية والتخصصات السلوكية مثل علم النفس والأنثروبولوجيا والعلوم السياسية والإدارة وعلم النفس الاجتماعي ؛ وطبقتهم على التنظيم والإدارة. ونشر عدد من علماء السلوك أعمالاً مهمة أثرت بشكل كبير على تطوير مجال الإدارة. كانت دراسة وإدارة السلوك التنظيمي الموضوع الرئيسي لهذه الفترة. أكد كتاب هذه الفترة على المنظمات والأشخاص العاملين فيها. دراسة وفهم السلوك التنظيمي أكثر أهمية. السلوك التنظيمي هو السلوك البشري الناتج عن تفاعل بين المنظمة والأشخاص. ومن ثم فإن المنظمة والأفراد مهمون إذا أريد تحقيق الأهداف التنظيمية.

### **٢- مفهوم الإدارة :**

إن الإنسان مدني بطبعه ، اجتماعي بفطرته ، يولد في الجماعة ، وبها يعيش ، ومن ثم فهو مشارك بصورة أو بأخرى في مختلف النشاطات الجماعية ، ولكي تؤتي هذه النشاطات ثمارها المرجوة يتحتم تنظيمها على نحو يكفل بلوغ أهدافها ، وفي هذا التنظيم تتمثل وظيفة الإدارة وحققتها .



والإدارة أحد أقدم الممارسات الإنسانية ،  
فهي قديمة قدم الإنسان نفسه على الأرض ، والإدارة  
سواء عملية بسيطة أو مركبة تتغلغل في الحياة  
الإنسانية ، فتنظيم الإنسان لحياته وتوجيهاته لأسرته  
وتوزيع المهام والواجبات عليهم يعد نوعاً من الإدارة ،  
وكلما ازدادت المناشط البشرية واتسع مجال  
تخصصها وتنوعها ، كلما زادت الحاجة إلى هذا  
التنظيم ، وكان على القائمين بأعمال الإدارة أن  
يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات  
الإنسانية وتعقيداتها بتطور أساليب الإدارة وخلق  
أنماط جديدة منها ، بل وإقامتها على أسس سليمة  
تتمشى مع تطور العصر ، ويتحقق في ظلها

للمواطنين الحصول على الخدمات الحيوية ، لذلك فعالم اليوم حقا هو عصر الثورة  
الإدارية .

وتذكر أدبيات الإدارة أن أول من قام بدراسة الإدارة بطريقة علمية هو فريدريك  
تايلور ، في مؤلفه " مبادئ الإدارة العلمية " وفي النصف الثاني من القرن العشرين  
أصبحت نظرة الباحثين والمتخصصين نحو مفهوم الإدارة أكثر شمولية وعلمية من ذي  
قبل وذلك في محاولة منهم لتحديد أهدافها ووظائفها والعناصر التي تتكون منها بطريقة  
صحيحة .

ويرى البعض أن كلمة إدارة هي ترجمة لكلمة Management وهي مرادفة  
لكلمة Administration ، وهناك آخرون يفرقون بين الكلمتين فيرى بعضهم أن كلمة  
Administration تشير إلى مهام الإدارة في المستويات العليا والوسطى الشاملة لكل  
عمل المنظمة والوزارة والحكومة ، بمعنى الإدارة العليا ، بينما تعبر Management  
عن مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل العادي اليومي في المدرسة وغيرها من  
المؤسسات التنفيذية ، بمعنى أنها الإدارة التنفيذية ، وهذا هو المفهوم الإنجليزي  
التقليدي ، أما المفهوم الأمريكي فبشكل عام يرى العكس .

أما كلمة الإدارة - لغة - تعني أداة تحقيق غرض معين وهدف محدد، وقد اشتقت كلمة الإدارة من الكلمة اللاتينية Minstrate + Ad وهي تعني: أداء خدمة الآخرين، ولكن البعض يفضل كلمة إدارة Management للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع .

أما من وجهة نظر بعض العلماء، فإن هناك تعريفات مختلفة للإدارة تبعاً للمجال الذي تمارس فيه ، فرجال الأعمال ينظرون إلى الإدارة بطريقة تختلف عن نظرة غيرهم من رجال التعليم أو المهندسين أو غيرهم .

فلقد عرف " ستیکل " Steekle (١٩٧٥) الإدارة بأنها " علم وفن يتعلقان بالتفاعل العقلي والروحي بين قائد موجه لمجموعة من البشر، وبين المجموعة التي يوجهها، ويشرف عليها مستهدفاً من وراء ذلك تحقيق أهداف محددة مرغوب فيها".

والإدارة - عند " فانس " Vance (١٩٧٧) - تعني " أنها عملية تشمل مراحل صنع القرار والرقابة على أعمال القوى الإنسانية، بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها".

وينظر لها أحد الباحثين على أنها " أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع " (أحمد خاطر ، ١٩٩٣) ، وعرفها صلاح الدين جوهر (١٩٧٤) بقوله " الإدارة هي عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة".

كما يعرفها تايلور: بأنها القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق . أى أنها القيام بالمهام عن طريق الآخرين ، كما يعرفها أيضاً بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة . ويرى (فايول) أن الإدارة تعني بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب ، كما يرى (وليم هوايت) إن الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم .

ويعرفها فورست Forst بأنها فن توجيه النشاط الإنساني .  
أما (ليفجستون) فيرى أن الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة.

كما يرى البعض أن الإدارة هي عملية تجميع عوامل الإنتاج المختلفة من رأس مال ، قوى عاملة ، وموارد طبيعية، والتأليف بينها من اجل استغلالها بفعالية للحصول على الأهداف (أقل تكلفة ، أكبر قدر ممكن من الإنتاج.....الخ) ، أو هي نشاط متميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة وذلك من خلال استغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجة من الكفاية الممكنة ، ويقصد بالموارد عناصر الإنتاج والتي يشار إليها بـ6m's وهي:

<b>Manpower</b>	العنصر البشري
<b>Money</b>	المال
<b>Market</b>	السوق
<b>Materials</b>	المواد
<b>Means</b>	الأدوات والوسائل
<b>Management</b>	الإدارة

وبتحليل الآراء ووجهات النظر السابقة حول تعريف كلمة الإدارة نجد أنها انتقلت فيما بينها على أحد أسس الإدارة الذي يعتبر من مقومات نجاحها، وهو الأسلوب الذي نتعامل به مع القوى البشرية والموارد المالية المتيسرة لتحقيق الأغراض والأهداف المنشودة، بجودة عالية وكفاءة مرتفعة، وفعالية حقيقية، إلا أن هناك جانباً مهماً ومقوماً أساسياً لنجاح الإدارة، قد أغفلته جميع التعاريف ، ألا وهو المحيط الخارجي للإدارة في أية منظمة، وهي المطالبة بتحقيق نوع من المواءمة بين متطلبات

البيئة الخارجية وأهداف المنظمة في ظل القدرات البشرية الموجودة والموارد المادية المتاحة.

### وبتأمل التعريفات السابقة نلاحظ الآتى :

- الإدارة خبرات وتجارب رجال موهوبين ومؤهلين علمياً لممارسة الأعمال الإدارية .
- العملية الإدارية تتضمن تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لتحقيق الهدف ، وتمثل هذه العمليات العناصر الأساسية للإدارة .
- الإدارة فن التعامل مع البشر وتوجيه جهودهم لتحقيق الهدف ، فمعظم التعريفات السابقة توضح قيام الإدارة على العنصر البشرى ودوره فى تولى الإدارة وجهوده فى القيام والتوجيه وانجاز الأعمال واتخاذ القرارات .
- الإدارة نظام اجتماعي ، فهى مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك .
- الإدارة وسيلة وليست غاية ، فهى أداة يستطيع من خلالها المسئولون تحقيق الأغراض المستهدفة ، فغاية الإدارة هو الوصول إلى تحقيق أهداف محددة يشترك فيها مجموعة تحت قيادة رئيس العمل .
- الإدارة تعنى بإشباع حاجات ورغبات الأفراد .
- النشاط الإداري ينصب على النشاطات الجماعية وليست الفردية .
- تتسم الإدارة بالهدفية وبالديناميكية وعدم العشوائية .
- أنه علم تطبيقي أكثر منه نظري .
- العملية الإدارية لها طرفان أساسيان هما : **المدير وجماعة العمل** ، فالمدير هو الذى يقوم باتخاذ القرارات على أساس تقديرات النتائج ، ويقوم بتوفير المصادر المادية والبشرية ، ويوزعها على الأقسام ويحدد السلطات والمسئوليات ويقوم بتحقيق التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية وحفزها من أجل الوصول إلى أهداف التنظيم ، أما جماعة العمل فهى مجموعة من الأفراد

المختلفين - نفسياً وتخصصياً ومن حيث شخصياتهم وظروفهم ومشكلاتهم ولكن يتفقون - فى العمل من أجل هدف واحد ، وينتج من تفاعلهم داخل التنظيم ظاهرة جديدة أكبر محصلة من جهودهم فرادى ، فيقول برنارد Bernard " عندما تتسق جهود خمسة من الرجال فى منظمة ما ، تنشأ حالة جديدة أو شئ جديد ، يختلف من حيث الكم والكيف عن مجموع جهود هؤلاء الخمسة ، وهذه الظاهرة هى التي تجعل العملية الإدارية ترتبط بمواقف معينة أكثر من ارتباطها بأفراد معينين .

### ٣- مفهوم الإدارة العامة وإدارة الأعمال :

إذا كانت الإدارة تهدف إلى تحقيق أهداف عامة، فيطلق عليها الإدارة العامة، أما إذا كانت تهدف إلى تحقيق أهداف خاصة عن طريق تنفيذ إستراتيجية خاصة، تتفق وطبيعة عمل المشروعات الخاصة، فيطلق عليها إدارة الأعمال.

والإدارة العامة كعلم هو فرع تطبيقى من فروع الإدارة وتطبق فى القطاع الحكومى أو الرسمى العام ، كما يعنى ذلك بعبارة أخرى أن الإدارة العامة وإدارة الأعمال ينبعان من مصدر واحد هو الإدارة بمعناها المجرى والشامل .

وترتبط الإدارة العامة - بفكرة الدولة والحكومة - وتتطلب من فرضية مؤداها أن إدارة أى منظمة ينبغى عليها القيام بعدد من العمليات أو الوظائف اللازمة لتسيير أنشطتها حتى تحقق أهدافها، وهذه العمليات أو ما يسمى بالوظائف اللازمة لتسيير أنشطتها حتى تحقق أهدافها ، وهذه العمليات أو ما يسمى بالوظائف الإدارية Managerial Function وهى التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، التوجيه أو الإشراف ، والتقييم ، وتمارس هذه الوظائف على أنشطة معينة تمارسها الدولة فى مجتمع معين من خلال مجموعة من المنظمات والهيئات والمؤسسات المختلفة .

ويعرف " جيفري بفيغفر وبرزاس " Peiffner & Presthus (١٩٩٠) الإدارة العامة على أنها " فن تنظيم الجهود والقوى البشرية الفردية والجماعية فى المنظمة وتنسيقها من أجل تنفيذ السياسة العامة بقصد تحقيق الأهداف العامة المرجوة" .

كما يعرفها آخر على أنها " مجموع الأشخاص والأجهزة القائمة تحت إمرة الحكومة وبتوجيه منها بأداء الخدمات العامة ، التي يجب أن تؤدي يومياً متى أردنا أن تستوثق من نفاذ القانون وضمن الحقوق وتأدية الواجبات ..... وهى فى إطار هذا المفهوم تعنى السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع العملى " .

كما تعرف على أنها " عملية تنسيق الجهود الفردية والجماعية والموارد المادية من أجل وضع وتنفيذ السياسة العامة للدولة بما يحقق الصالح العام ، ويؤدي إلى تحقيق التنمية القومية الشاملة على أحسن وجه ممكن " .

وبدراسة هذه التعريفات السابقة ، يمكن أن نستخلص عدة حقائق :

- تأخذ الإدارة العامة فى الاعتبار جميع الموارد البشرية والفردية والجماعية وكذلك الموارد المادية المتاحة .
- لا تقتصر الإدارة العامة على مجرد عملية تنفيذ السياسة العامة للدولة فحسب ، وإنما يمتد دورها لتسهم فى عملية وضع السياسة العامة ذاتها من خلال معاشتها للمشكلات التى يعانى منها المواطنون .
- يدخل ضمن الإدارة العامة الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات والشركات العامة والإدارات المحلية والمرافق والهيئات العامة وقطاع الأعمال العام .
- سعى الإدارة العامة لوضع السياسة العامة للدولة من أجل تحقيق التنمية القومية الشاملة ، لا يجعلها تتجاهل مطالب ورغبات ومصالح المواطنين (الرأى العام) .

**والسؤال الآن .... ما الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال ؟**

انقسم الباحثون والعلماء فى هذا الجانب إلى فريقين :

١- فريق يرى أن بينهما فروق جوهرية وجذرية ، ومبرراته لذلك :

- تعمل المنظمات العامة فى ظروف احتكارية ، بينما تسود منظمات الأعمال روح المنافسة الحرة .

- يستشعر الموظف العام روح الخدمة العامة وهو يؤدي واجبه ، حيث تهدف الإدارة العامة إلى تحقيق منافع عامة للمواطنين وليس تحقيق أرباح .
- يلتزم القائمون على شؤون الإدارة العامة بتطبيق قاعدة المساواة بين المواطنين ، وعدم الإيثار بأنواع ممتازة من الخدمات .
- يعمل الموظف غالباً في نطاق الإدارة العامة بصفته وليس باسمه .
- تخضع الإدارة العامة لقاعدة مؤداها تزويد الأفراد بكافة المعلومات التي تساعد على استعمال حقهم في الرقابة ، ولهذا يجب على المنظمات العامة تزويد وسائل الإعلام ، وتسهيل الحصول على المعلومات طالما لا يتعارض مع المصلحة العامة .
- يسيطر على الإدارة العامة قاعدة المسؤولية العامة أمام الجماهير .
- تتسم الإدارة العامة بخضوعها للتنظيم الضخم .. وهذا يترتب عليه مشكلات إدارية ضخمة .

## ٢- فريق ثان يرى أنه لا فروق بينهما ، ومبرراته :

- تعمل الكثير من المنظمات أيضاً في ظروف احتكارية ، مثال : منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية .
- لكي تكون منظمات الأعمال فعالة ، فإنه يجب على المديرين والموظفين الشعور بروح الخدمة العامة ، فليس الغرض من الأعمال الخاصة هو الحصول على الأرباح بل تقديم سلع وخدمات بدافع الربح (الغرض والدافع).
- لكي تنجح منظمات الأعمال ، يجب التزام العاملين بها بقاعدة المساواة بين المستهلكين والموردين والجمهور بصفة عامة .
- أن الأعمال لكي تتم ، لابد من توافر المعلومات المتبادلة ونظم الاتصال .
- التنظيم على نطاق واسع لا يميز المنظمات العامة فقط ... قد تفوقت منظمات الأعمال على الحكومات في هذا الأمر .
- اختبارات الكفاءة ضرورية لإقرار الحوافز والترقية وتحديد الاحتياجات التدريبية في منظمات الأعمال أيضاً .

• أن العاملين في منظمات الأعمال مسئولين عن المساهمين والموردين والتجار والمواطنين المستهلكين والمجتمع بصفة عامة ، وذلك من واقع الالتزام بالمسئولية الاجتماعية التي يجب أن تطبق على العاملين ، كما تنطبق على العاملين بالمنظمات العامة.

الخلاصة لما سبق : الاثنان وجهان لعملة واحدة ، فالعملية الإدارية في كل منهما تتكون من مراحل أساسية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، ويعمل كل منها على رفع الكفاءة والإنتاجية للأفراد والمؤسسة ، إلا أن الاختلاف في تطبيق كل منهما على النحو التالي :

• الارتباط بالسياسة والسلطة التشريعية : حيث يوجد بالإدارة العامة البرلمان ، ومجلس الشعب والأحزاب ، حيث يضع البرلمان الأهداف العامة للدولة ويتابع تنفيذها ، ويكون الوزراء والأجهزة الحكومية مسئولون أما البرلمان عن تحقيق الأهداف .

• الارتباط بقوانين الدولة ( القانون الإدارى ) : مثل تعيين الموظفين ومراتبهم وعلاواتهم وترقياتهم وأجازاتهم وجزاءاتهم .

• غيبة عنصر الربح المرتبط بمنظمات الأعمال : فالغرض من الإدارة العامة هو تحقيق منافع عامة والصالح العام للمواطنين ، أما إذا حققت أرباحاً في سبيل سعيها لتحقيق هذا الهدف ، فإن ذلك يعد مقياساً لارتفاع درجة كفاءتها دون أن ينفي عنها ذلك خاصية الاهتمام بالصالح العام فى المقام الأول.

**وبناءً على ما سبق ، فإن هناك مجموعة سمات مشتركة وأوجه اختلاف بين**

الإدارة العامة وإدارة الأعمال، فالسمات المشتركة بينهما، أهمها ما يلي:

١- أن كلا من الإدارة العامة وإدارة الأعمال علم مستقل، له منهجه وأساليبه

وأدواته ومجال الممارسة والأطر النظرية المستند إليها.

٢- أن جميع الوظائف الإدارية مشتركة بينهما، هذا بجانب أنهما وسيلتان لتحقيق

أهداف معينة للمنظمة.

٣- يلتزم الممارس فيهما بالمسئولية الاجتماعية تجاه العملاء الذين تعمل المؤسسة

على تحقيق أقصى حد من الإشباع لاحتياجاتهم المتعددة والمتغيرة باستمرار.

٤- قواعد التعيين واللوائح التي تحكم إدارة الأعمال هي نفسها القواعد واللوائح التي تحكم الممارسة في الإدارة العامة.

٥- يشتركان في المبادئ الإدارية بشكل عام، نظراً لارتباط هذه المبادئ بالإعداد المهني للممارسين، وبنوعية المشكلات التي اتفق على أنها مشتركة بينهما، نظراً لارتباطهما بالوظائف المشتركة بينهما.

وبالرغم من وجود هذه السمات المشتركة بينهما، إلا أن هناك أوجه اختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، أهمها ما يلي:

١- أن الإدارة العامة هي إدارة مؤسسات دولة، أما إدارة الأعمال فهي - غالباً - تختص بإدارة المؤسسات الخاصة.

٢- أن اختلاف المرونة بينهما واضحة، فالإدارة العامة تمارس وفق قواعد ولوائح وتشريعات معينة محددة، وتطبيقها حرفياً دون استثناء، أما إدارة الأعمال فتتصف - غالباً - بمزيد من المرونة، لأنها تهدف أساساً للربح والكسب المشروع، ولكن هذا في ظل الأسس الإدارية المتفق عليها.

٣- أن الإدارة العامة تهدف إلى تحقيق أهداف عامة تختص بالصالح العام، وتهتم بتقديم الخدمات لجمهور المجتمع، بينما تهدف إدارة الأعمال إلى تحقيق أهداف خاصة محددة تختص بمصالح خاصة لأصحاب المشروع، هذا بجانب اهتمامها بمزيد من الربح.

هذا بالإضافة إلى أن هناك أسس معينة ترتكز عليها الإدارة، مهما اختلف المجال الذي تمارسه فيها، وتتمثل هذه الأسس فيما يلي:

١- أن الإدارة ترتبط بمنظمات أو تنظيمات من الناس تسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة.

٢- أن الإدارة تسعى - بل تنشأ - لتحقيق أهداف محددة.

٣- أن الإدارة عملية تتضمن بجانب تحديد الأهداف عمليات أخرى فرعية، كالتهيئة والتأكد من تنفيذ الخطط.

٤- أن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة، وأن القرارات التي تتخذ، يتم تنفيذها بواسطة أفراد آخرين.

٥- أن الإدارة تعنى بتوجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة.

٦- أن الإدارة تعتمد على موارد بشرية ومادية، وأن هذه الموارد يمكن استخدامها بأكثر من طريقة، ولذلك فإن الإدارة تعمل على اختيار أفضل هذه الطرق.

#### ٤ - أسس الإدارة ومبادئها الرئيسية :

هناك العديد من المبادئ الإدارية التي تطبق في كافة المواقف الإدارية حددها

(أحمد الطيب) في :

١- مبدأ تقسيم العمل : فالتخصص في العمل وتقسيمه حسب التخصصات يكون عاملا قويا في رفع الكفاءة الإنتاجية .

٢- مبدأ السلطة والمسئولية : فالسلطة يجب أن تتعادل مع المسئولية ، وتسير معها جنبا إلى جنب ، وهناك نوعين من السلطة : السلطة الرسمية المتخذة من المنصب ، والسلطة الشخصية المكونة من الذكاء والخبرات السابقة والخلق الحسن والالتزام بالقواعد .

٣- مبدأ الانضباط أو ضبط السلوك : ويشير هذا المبدأ إلى أهمية إطاعة الأوامر ، واحترام أنظمة العمل ، وتطبيق نظام التأديب .

٤- مبدأ وحدة القيادة : وهو يعني ضرورة أن يتلقى المرءوس التعليمات والأوامر من رئيس واحد ، وهو الذي يرجع إليه لأخذ الرأي والمشورة .

٥- مبدأ وحدة التوجيه : ويقصد به أن كل مجموعة لها أنشطة وجهود ، ويكون لها هدف واحد ورياسة واحدة .

٦- مبدأ المصلحة العامة : ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة تقديم المصلحة العامة على المصلحة الفردية والخاصة .

٧- مكافأة العاملين : وهو أن تكون المكافآت عادلة ومجزية .

٨- المركزية : ويشير هذا المبدأ إلى أن الظروف والمواقف القائمة هي التي يكون لها الدور الأكبر في تحديد درجة مركزية السلطة .

٩- تدرج السلطة : وهو يعني ضرورة الالتزام بتدرج السلطة حسب الهرم الإداري

١٠- النظام : ويقصد به أن يوضع كل شيء ، وأن يحتل كل شخص مكانه المناسب ، وقد يقصد به اللوائح والتشريعات والقواعد النظامية الحاكمة للمنظومة التعليمية .

١١- العدالة : ويؤكد هذا المبدأ على ضرورة أن تعمل الإدارة على معاملة الأفراد بعدالة وبالمساواة بينهم بما يكون سببا في رضاهم عن العمل ، وتقبلهم له ، ورفع الروح المعنوية عندهم .

١٢- الاستقرار الوظيفي : فعدم استقرار العاملين في العمل يرجع إلى سوء الإدارة ، مما يكلف الوقت ، ويضيع الجهد ، ويقلل الإنتاج ، ويحدث عدم الرضا لدى العاملين .

١٤- المبادأة : ويعني بها التفكير في وضع الخطط وتنفيذها ، وهي في مقدمة العوامل التي تجعل الرجل الذكي يحس بالرضا والسعادة نتيجة مشاركته ، وإتاحة الفرصة أمامه فيها ، وأيضا توجب على الإدارة العمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار .

١٥- روح الفريق : ويعني العمل على بث روح التعاون بين العاملين ، وتوضيح أهمية العمل الجماعي ، والاتصالات الفعالة .

وأضاف(الحر) بعض المبادئ مثل :

① الفهم: تشمل الطاعة والتطبيق والقاعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جدا في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.

② يد واحدة وخطة عمل واحدة: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.

③ إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة: إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطفئ على اهتمامات المنظمة.

④ قنوات الاتصال: السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى تسمى الخطوط الرسمية للأوامر" ، والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة. فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقة للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.

⑤ إضفاء روح المرح للمجموعة في الوحدات التي بها شدة: على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

وتتمثل العوامل المشتركة بين أنواع ومجالات الإدارة في مجموعة من الدعائم والمرتكزات أو الأسس والمبادئ التي بدونها لا تحقق الإدارة أهدافها ، ومن الأسس والمبادئ التي ينبغي مراعاتها لنجاح الإدارة التعليمية ما يلي :

١- **المبادأة** : من أسباب نجاح الإدارة أن يأخذ الرئيس بزمام المبادرة محددًا أسلوب العمل وقواعده ومتطلباته الأساسية تاركًا للمرءوسين حرية التصرف في نطاق الإطار المتفق عليه ، فيقسم المدير الأمور الإدارية طبقاً لأهميتها ودرجة خطورتها ثم يقوم بتفويض السلطة للأمر العاجلة والهامة لأن ذلك يسهم في تدريب المرءوسين وإعدادهم للمشاركة الفعالة وإنجاز الأمور الإدارية وأهدافها ، ويتطلب هذا المبدأ أن يتمتع المدير بمجموعة من المهارات مثل القدرة الابتكارية والموضوعية وفهم أنماط السلوك الإنساني وتشجيعه .

٢- **الموضوعية** : يتطلب من المدير الموضوعية في القرارات والتصرفات الإدارية ، فيتطلب العمل الإداري التعرف على جوانب العمل وبحث مشكلاته ومسبباتها ووضع الخطط واتخاذ القرارات الكفيلة بالعلاج والوقاية ، ومن ثم واجب على المدير أن يتقبل مرؤوسيه وفقاً لقدراتهم وامكانياتهم ، ثم ينطلق منهم إلى صالح المؤسسة ، فيتقبل الخلافات بموضوعية وتعقل ومناقشة لفهم الأمور ووضع النقط على الحروف لإشعار

المرءوسين بضرورة التغيير وليس الوقوف موقف المدافعين عن سلوكيات اعتقدوا صلاحيتها ، ولهذا يتطلب هذا المبدأ تقبل المرءوسين كما هم ، واضعاً المدير خلافاته معهم جانباً ، منطلقاً بهم ومعهم نحو التغيير والنجاح فى العمل الإدارى .

٣- المشاركة : تتطلب عدم الانفراد باتخاذ القرار ، وإنما ترك الفرصة للجميع للمشاركة شريطة أن يتحمل الجميع نتائج هذا القرار ، فيستطلع المدير رأى الآخرين فى ظل توفير الحقائق والمعلومات والبيانات التى يتطلبها القرار الإدارى ، مع إشراك المتخصصين والفنيين وكل من يهمهم القرار قبل اتخاذه ، فكفاية القرار الإدارى تتوقف على طريقة صناعته لا على سلطة صناعته ، وهذا يتطلب المرءوسين واستعداداتهم ودور كل منهم .

٤- الديمقراطية : الإدارة الناجحة تؤسس على مشاركة جميع المرءوسين فى إجراءات الإدارة ابتداءً من التخطيط حتى التنفيذ والتقويم ، حيث تتاح الحرية لكل فرد فى النظام للمشاركة فى اتخاذ القرار ، وذلك لأن الديمقراطية تساعد فى تنسيق الجهود والتشجيع على التعاون وتوزيع المسئوليات و تحديد الاختصاصات طبقاً للقدرات والكفاءات والمساواة بين الأعضاء والتكافؤ فى الحقوق والواجبات والسلطات والمسئوليات و تنمية العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرءوسين .

٥- العلاقات الإنسانية الطيبة : الاحترام والفهم المتبادل بين الرئيس والمرءوس يزيد من كسب المناصرين لأنهم دائماً يفضلون من يهتم بهم وبمصالحهم وبخاصة فى وقت الشدة ، فى هذه الحالة يضعون ما يقلقهم جانباً ، ويستعدون لتقديم العون الذى من شأنه نجاح المؤسسة فى تحقيق أهدافها ، وهى تمثل ذلك النوع من علاقات العمل والقائم على تفاعل الأفراد فى الجهاز الإدارى من اجل تحقيق الأهداف المرسومة شريطة أن يتوفر لهم نوع من الإشباع ما يدفعهم للعمل التعاونى .

تقوم الفلسفة الحديثة للعلاقات الإنسانية فى التنظيم على الأسس التالية :

١- إن العامل ليس آلة وإنما هو إنسان له مشاعر ورغبات ومشاكل .

٢- أن العمل وهو في مكان العمل لا يمكن فصله عن المجتمع الكبير الذي يعيش فيه وغالباً ما يأتي للعمل محملاً ببعض مشاكل المجتمع .

٣- أن للاتصالات الأهمية القصوى في خلق التفاهم بين العاملين وجهاز الإدارة .

٤- أن نظرة الإدارة للعاملين تعكس وتحدد نظرة العاملين للإدارة وأسلوبهم في العمل وكفاءتهم الإنتاجية .

٥- أن العامل لا ينفصل عن زملائه وأن العاملين يميلون باستمرار إلى المجتمع غير الرسمي الذي قد لا يتفق مع الإدارة .

٦- أن الأسلوب الجيد في الإدارة له أثر كبير في رفع الروح المعنوية والرغبة في العمل.

ومن ثم تلعب هذه العلاقات دوراً هاماً في إزالة الحواجز بين الرئيس والمرؤوس ، ومن ثم ترك ما يتعبهم جانباً والمشاركة في تحمل المسؤولية ، وهذا يمثل قمة النجاح المؤسسي ، فالإداري مسئول ، ولكن المرؤوسين يتحملون قسطهم من المسؤولية أيضاً ، فهم يعينوا قائدهم على تحمل المسؤولية ، كما أنهم مسئولون عن نصحه وإسداء المشورة له ، وهذا لن يتحقق إلا من خلال العلاقات الإنسانية الطيبة .

ويشير محمد أحمد إسماعيل ( د . ت ) وأن الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل ليس بخطأ كما يعتقد البعض بل إنه له تأثير ربما يكون أكثر من التأثير أو الحافز المادي لدفع عجلة النشاط، فإن إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الطيبة الهادفة هو دافع وحافز نحو إيجاد علاقة وثيقة بين العامل والعمل ولا يكلف مسئول التنظيم أي نفقة قيامه بسؤال أحد العاملين عن حالة ابنه المريض أو أخيه المصاب وإنما يكون علاقة اجتماعية ويشعر العامل بأن هناك من يهتم بمشاكله الخاصة .

هذا ويؤكد أيضاً من خلال الدراسات العلمية التي أجريت على العلاقات الإنسانية في العمل تبين:

١- أن العلاقات الإنسانية الطيبة لا تتعارض مع حسن الإدارة ولا مع عامل الربح.

٢- أن مفهوم العلاقات الإنسانية لا ينبع من عامل الشفقة أو الإنسانية فحسب بل هو يعكس مبادئ علمية سليمة .

٣- أن الهدف ليس الزيادة العارضة في الإنتاج وإنما هو الإنتاجية المستمرة والدائمة.

ومن ثم فقد توصل إلى أن التنظيم الرسمي العلمي وحده لا يكفي للنجاح في العمل ولا بد من التركيز على العلاقات الإنسانية كركن أساسي من أركان نجاح التنظيم وإدارته ولكن يجدر بنا أن نتعرض لبعض الدعائم والأسس التي ينبغي مراعاتها والأخذ بها لتوفير جو العلاقات الإنسانية :

١- أن تكون الإدارة قوة دافعة للعاملين بتهيئة جو العمل من إضاءة وتهوية وهدوء مع تتبّع حالة العاملين الشخصية داخل بيئة العمل وخارجها .

٢- أن تراعى الإدارة الاختلافات الفردية فلا تعامل الجميع معاملة واحدة .

٣- ضمان حسن اختيار وتوظيف جهاز العمل للتأكد من صلاحية أداء الأفراد لدورهم في التنظيم وهذا يستدعي القيام بـ :

- تحليل العمل الذي يقوم به كل شخص .
- توصيف العمل وتوفير المعدات اللازمة له ومعرفة الوقت الذي تحتاجه عملياته .

- وضع الفرد الكفاء في الوظيفة المناسبة فلا تكون فوق مستواه فيهملاها ويقصر في أداء واجبه ولا تكون أقل من كفاءته فيحتقرها، أي يجب أن تكون عملية شغل الوظائف دقيقة قدر الإمكان .

٤- أن تراعي الكرامة الإنسانية في المعاملة فيجب أن نعامل الفرد باحترام وان نحفظ له كرامته وأدميته بما يلي :

- إذا شعر الشخص بخطأ فعلى المسئول أن يحفظ له ماء الوجه وتقديم الحل في شكل اقتراح وليس أمر .
- أن تكون المعاملة عادلة فلا نستلطف شخصا ونتحيز له دون غيره ولا نشكل كتل أو جماعات إقليمية أو عرقية
- منح العاملين فرصا للتقدم والتقدم وفتح أبواب المستقبل أمامهم.
- حث الأفراد على زيادة جهودهم بالبحث عن دوافعهم النبيلة والحناء عليهم وجعل الموقف في صورته تحدي إداري بالنسبة لهم وإظهار العمل في صورة بسيطة .
- مراعاة شعور كل شخص وإبراز صفاته الطيبة ومدحه بها وسؤاله عن أحواله وأسرتة ونشعره إننا نهتم بهم ويفضل مناداته باسمه ومقابلته بالابتسامة .
- لابتعاد عن اللوم المباشر وتحويره عند اللزوم ونحاول الادعاء بان الأعدار سبب الإهمال وهذا نوع من التأنيب الخفي .
- الاستماع للعاملين في مسائل العمل والأمور الشخصية أيضا ومحاولة معاونتهم في الحصول على حاجاتهم قدر الإمكان .
- احترام آراء العالمين والتحدث معهم فيما يحبونه دون إثارة كثير من الجدل العقيم .

٥- الاهتمام بتجديد وإنعاش معلومات الأفراد وإطلاعهم على كل جديد بأسلوب متطور يختلف عن أسلوب الحفظ والعلم النظري ومن الأفضل أن يكون ذلك بطريقة المناقشة وتبادل الآراء .

٦- وضع اللوائح وأساليب التنظيم التي يطبقها التنظيم بأن تكون ذات أثر طيب يساعد على رفع الروح المعنوية للجماعة ويزيد من حماسهم مراعيًا الآتي:

- وضع أهداف التنظيم في لوائح وقرارات واختصاصات تناسب تخصص وكفاءة كل شخص في التنظيم .
- توضيح طريقة التنفيذ والوسائل التي يمكن استخدامها .
- ربط الأشخاص بعضهم ببعض بوسائل اتصال سليمة وتحديد العلاقة بين الوظائف بحيث يعرف كل شخص حدود وظيفته وصلاحياته وعلاقته بالآخرين للأعلى والأدنى .
- وضع مقاييس لمتابعة وتقييم إنتاج العاملين .

٧- تحقيق مبدأ المنفعة المتبادلة بين العاملين والتنظيم بحيث يفيد التنظيم العاملين من ناحية الرواتب والحقوق والسكن الجيد وأن يكون ذلك بنفس مستوى حرص التنظيم على قيام العاملين بتأديتهم لواجباتهم .

٦- الكفاءة في الأداء : والمقصود بها كل ما يشعر به المدير من ارتياح وإشباع ورضا في عمله من أداء عال من ناحية ، وكل ما يقدمه لمرءوسيه من إرضاء وإشباع واستقرار إداري وأسرى داخل المؤسسة وخارجها ، وتوفر المبادئ الخمسة السابقة للمدير الكثير من جوانب الكفاءة في الأداء ، والرغبة في العمل ، وتحمل المسؤولية ، والولاء للجهاز الإداري ، القناعة والرضا ، القدرة على اتخاذ القرار والتحكم في الأداء .

وتقاس الكفاءة في الأداء بمقارنة ما تحقق من أهداف بالأهداف الموضوعية للمؤسسة ، وعن طريق هذه المقارنة يتبين مدى قرب أو بعد المؤسسة عن تحقيق أهدافها ، وبالتالي مدى كفاءة الأداء في تلك المؤسسة .

٧- الترتيب والتسلسل الإداري : يعنى وضع الشخص المناسب فى المكان الإداري المناسب له بصورة تنظم الرئاسات فى شكل هرمى ، وهذا يستلزم عمل الجميع تحت سلطة شخص له من القدرات والمهارات ما يؤهله لاستصدار القرارات فى ظل تقسيم العمل المتفق عليه وتنسيق الجهود بصورة تشجع المرءوسين من أجل التفرد والتنافس فى تحقيق الأهداف المرسومة .

#### ٥- أهمية الإدارة :

لقد ظهرت الإدارة منذ عهد آدم عليه السلام ولكنها بشكل غير منظم كما هو عليه الحال فى الوقت الحاضر ، فكانت لهم أهداف يخططون لها وبعد ذلك يتم التنفيذ من خلال تنظيم الجهود وتوجيهها وتدعيمها بالقرارات.

ويعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف.

وتعد الإدارة أحد المدخلات الهامة في أي نظام أو مؤسسة ، لأنها الكيفية التي تدار بها هذه المؤسسة حتى يمكنها تحقيق أهدافها ومن ثم المساهمة بإيجابية في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة ، فالإدارة عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل يحدث داخل المنظمة من أجل تطويرها وتقديمها وخدمة المجتمع الذي توجد به

إن الإدارة هي الأساس في كل مؤسسة ، فبدونها يكون العمل في المؤسسة عشوائي ، وبها يسير العمل إلى الطريق الصحيح، لكن إذا اعوجت أعوج العمل معها ، وإن صلحت صلحت المؤسسة، فهي بمنزلة العقل للإنسان والعقل إذا لم يطور تجمد بل تحجر.

ولقد زاد الاهتمام بالإدارة في الآونة الأخيرة نتيجة التغيرات التي يشهدها العالم والتحديات المختلفة التي تحتم عليها التعايش مع المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية ، فقد دخلت منظماتنا إلى القرن ٢١ فوجدنا عالماً متغيراً من أهم سماته :

0 التحول من أسواق محلية إلى أسواق عالمية أنشأتها اتفاقيات الجات والتكتلات الإقليمية

0 التحول من تشريعات وضوابط حكومية محلية إلى أخرى تتسجم مع اتفاقيات تجارية عالمية كالجات والتكتلات ، والتحول إلى فعاليات أكبر لمنظمة التجارة العالمية وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي تحد نسبياً من سيطرة صانع القرار الوطنى والسيادة الوطنية .

0 التحول من شركات متنافسة فى ساحة الأعمال المحلية والعالمية إلى شركات متحالفة

0 تحول المتنافسون من شركات صغيرة أو متوسطة فى السوق المحلية والعالمية إلى شركات ضخمة عابرة لقرارات ذات أذرع تنافسية طويلة .

0 تحولت المنتجات موضع المنافسة من منتجات تقليدية يقوم بإنتاجها وتقديمها على أساليب تقليدية إلى منتجات يتعاضم فيها المكون المعرفى الكامن فى عقول البشر ( أئمن أصول المنظمة المعاصرة ) .

0 تحول العميل من عميل محلى إلى عميل عالمى بفعل ثورة تكنولوجيا المعلومات .

وهذا يؤكد أنها خريطة سياسية اقتصادية تكنولوجية وسوقية جديدة تحتاج لمن يحسن قراءتها والتكيف معها ، وهى قدرة باتت مرهونة بدورها بقدرة المنظمات على تهيئة وتنمية مخزون من رأس المال الفكرى يضم مديرين مؤهلين للتفكير الاستراتيجى الابتكارى وعاملين متمكنين وذوى أداء عال وفعال ، فلم يعد المدير العربى مطالباً بأن يعايش متغيرات بيئته المحلية أو الإقليمية فقط ... بل كل المتغيرات العالمية ، فالعولمة هى عولمة النشاط المالى والتسويقى والانتاجى والتكنولوجى والمعلوماتى ، وأيضاً عولمة أسواق السلع والخدمات والمال والتكنولوجيا والعمالة ..... حيث يتعامل المدير مع عالم تتلاشى فيه الحدود الجغرافية والسياسية والحوجز التجارية وغيرها ،

وهذا يتطلب أن يتضمن العمل الإداري نشاطاً قد يكون كامل الفاعلية والكفاءة أو لا يكون ، فالمدير يستمع ويفكر ويقرأ ويكتب ويلاحظ ويجتمع وشارك ويقرر . إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن يتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية. وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية والخدمية، ولا شك بأن استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساساً على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المخلفة، كما أن نجاح المشروعات و تحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية إدارتها، ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول. إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن يتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية .

ولقد أصبحت الإدارة أعظم حقائق الحياة على جميع المستويات ، حيث يعول عليها في تحقيق الأهداف التي هي مطمح كل مجتمع من المجتمعات ، وكل تطور وازدهار أو عمل وإنتاج يعني جهوداً إدارية تبذل ، كما الهدف الأساسي للإدارة استخدام الإمكانيات البشرية والمادية في المنشأة أحسن استخدام وتهيئة الجو الصالح المناسب لتشغيل كافة الموارد المتوفرة إلى أقصى طاقاتها الممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل التكاليف مراعية في ذلك الناحية الإنسانية في معاملة العنصر البشري . والإدارة عنصر ضروري في الحياة فكل فرد في المجتمع بحاجة إلى الإدارة، لأن كل فرد لديه هدف ولديه الموارد المادية والبشرية ، فهو يحتاج إلى إدارة أعماله الخاصة، وإلى إدارة وقته وإلى إدارة تصرفاته وأسرته، وإن كان عنصراً فاعلاً في المجتمع تراه يشارك في إدارة مؤسسات اجتماعية واقتصادية وغيرها .

## ٦- الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية :

### ١/٦ : مفهوم الإدارة التعليمية :

يذكر عماد محمد عطية (٢٠٠٩) أن ميدان الإدارة التعليمية يعد أحد ميادين الإدارة الدراسات الحديثة التي تطورت في القرن العشرين خاصة منذ أن بدأت مؤسسة كلوج الأمريكية تهتم بها وذلك عن طريق تقديم المنهج والهبات لدراسة وتطوير الإدارة التربوية ، ثم انتقل الاهتمام بهذا الجانب إلى المجتمع الأوربي عن طريق قيام بعض المؤسسات بتقديم المنح للجامعات للاهتمام بالإدارة التربوية وتطويرها ، ثم أخذ هذا الاتجاه في الانتشار في مختلف الإنحاء .

والإدارة التعليمية شأنها شأن الإدارة العامة هي إدارة شئون البشر ، أى عملية إنسانية تتضمن كل العمليات الإدارية، حيث تشمل التخطيط وتبنى القرارات والتنسيق والتنظيم والحفز والتوجيه والرقابة فى مجال التربية ، كما تختص بالمسئوليات والوظائف الضرورية لتحقيق الأهداف التربوية .

وقد تعددت تعريفات الإدارة التعليمية من جانب العلماء والمهتمين بشئون العملية التعليمية، فعرفها وهيب سمعان (١٩٧٤) على أنها " الجهاز الذي يشترك اشتراكاً فعالاً في وضع السياسة التعليمية، وفي إدارة كل نشاط تحقق من ورائه تلك السياسة" ، وهناك من يرى أن الإدارة التعليمية هي " مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة".

ويعرفها تيسير الدويك ( ١٩٩٨ ) وآخرون بأنها مجموعة من عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والضبط والتنفيذ والتقييم للأعمال والمسائل التي تتعلق بشؤون المؤسسات التربوية المدرسية للوصول إلى الأهداف التربوية المرسومة

باستخدام أفضل الطرق فى استثمار القوى البشرية والموارد المتاحة ، بأقل ما يمكن من الجهد والمال والوقت .

كما يعرفها إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة أحمد حسن ( ١٩٨٢ ) بأنها عملية اجتماعية Social Process تعنى بتيسير وحفز العناصر البشرية فى فروع ومستويات الإدارة كافة وتوجيه جهودها بصورة منظمة نحو تحقيق أهداف محددة بصورة مسبقة ، كما تشمل أيضاً عملية استثمار الموارد المادية بما يحقق تلك الأهداف بأكبر فاعلية ممكنة .

إذن الإدارة التعليمية هي الجهاز الإداري الذي يدير العملية التعليمية بجميع مراحلها، مستخدماً في هذا الوظائف الإدارية، بدءاً بالتخطيط ورسم السياسات التعليمية والتربوية، وتحديد أهداف كل مرحلة تعليمية، وجدوى كل **مراحل وعمليات** العملية التعليمية، واتخاذ القرارات اللازمة والتنسيق بين جميع السلطات التعليمية المحلية، فهذا جميعه في ظل القوى والعوامل الثقافية، وفي ظل الأيديولوجية السائدة في المجتمع، وفي ظل الفلسفات التربوية الموجودة في المجتمع، يجعل الإدارة التعليمية تحقق هدفها العام، ألا وهو تلبية حاجات المجتمع ومحاولة الارتقاء فكرياً وروحياً ووجدانياً وثقافياً بأبنائه نواة البناء والرقي في هذا المجتمع.

وانطلاقاً من هذا المنطق، تكون الإدارة التعليمية متمشية مع فلسفة المجتمع السائدة وظروفه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، كما تتسم بالمرونة حتى تتكيف حسب ظروف الوسط البيئي المحيط بها، وتكون عصرية بما تلبتها للاتجاهات والمفاهيم المعاصرة في ميدان الإدارة، واختيار ما يناسب مناخها العام، وهذا يزيد من فاعلية الإدارة في ميدان التعليم.

إذن الإدارة التعليمية هي " الجهاز المسئول عن رسم السياسات التربوية على جميع المستويات، بدءاً من المستوى القومي إلى مستوى المؤسسة التربوية".

والإدارة التعليمية - بهذا المعنى - شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى، فهي وسيلة وليست غاية في حد ذاتها ، فهي وسيلة لتحقيق أهداف التربية والتعليم فى المجتمع .

وعلى أية حال يمكن أن نخلص من التعريفات السابقة للإدارة التعليمية إلى ما يلى :

١. الإدارة التعليمية عملية هادفة تكشف عن الموارد المتاحة تمهيداً لاستغلالها أفضل استغلال بصورة تتيح العمل التعاونى المثمر فى جو تسوده العلاقات الإنسانية الفعالة .

٢. الإدارة التعليمية تتطلب جهازاً منظماً تتدرج فيه السلطات والمسئوليات ، ويهتم القائمون عليها بتحديد الأهداف ثم التخطيط لتحقيقها ثم اتخاذ القرارات التى تحكم سلوك الأفراد وتوجيههم إلى تنظيم ما يقومون به من أعمال لاستغلال الموارد والإمكانات بصورة رشيدة لتحقيق أقصى منفعة .

٣. الإدارة التعليمية لها أصولها وركائزها ، فهي تتدرج من التخطيط حتى التنفيذ وما يتطلبه من متابعة وتقويم وذلك مروراً باتخاذ القرارات .

٤. تهيمن الإدارة التعليمية بمستوياتها المختلفة على النظام التعليمى وتوجهه نحو تحقيق أهدافه وذلك من خلال تحديد الأهداف ورسم السياسات التعليمية وتحديد الأساليب وتصميم الهيكل التنظيمى الكفيل بتيسير العمليات فى الاتجاه المرسوم مع توفير ما يتطلبه ذلك من عاملين وأبنية وأجهزة وظروف عمل طيبة .

٥. أنها نشاط علمى متكامل وموجه .

٦. أن الإنسان هو الركيزة الأساسية فى الإدارة التعليمية .

٧. أن الإدارة التعليمية تعد ميداناً تطبيقياً للإدارة العامة .

٨. أن الهدف الأساسى للإدارة التعليمية هو تحقيق أهداف المجتمع وتحقيق  
طموحه من عمليات التربية .

### ٢/٦: مفهوم الإدارة المدرسية

أما بالنسبة للإدارة المدرسية فإنه إذا كانت إدارة التربية هى جزء من صورة  
الإدارة العامة للمجتمع ، فإن الإدارة المدرسية تعد جزءاً من الإدارة التعليمية ، وكلاهما  
يشتركان فى مكونات الإدارة وعناصرها .  
وتمثل الإدارة المدرسية عنصراً هاماً من عناصر العملية التربوية والتعليمية  
على مستوى المدرسة ، فالإدارة التعليمية لا يمكنها تحقيق أهدافها بدون الإدارة  
المدرسية ، فهى التى تعمل على تفعيل بقية العناصر الأخرى المادية والبشرية  
وتنشطها ، وهى التى تتغلغل فى جميع أوجه النشاط التعليمى داخل المدرسة وخارجها  
تحت مظلة الإدارة التعليمية ، فهى تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة  
التربية .

أما بالنسبة لتعريفات الإدارة المدرسية فقد تعددت هذه التعريفات ، فتعرف على  
أنها عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه كل عمل تعليمى وتربوى حديث داخل المدرسة من  
أجل تطوير وتقديم التعليم ( جمال محمد أبو الوفا ، سلامة عبد العظيم حسن ،  
٢٠٠٠ ) ، كما يعرفها إسماعيل دياب ( ٢٠٠١ ) بأنها الجهود والأنشطة والعمليات من  
تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة .... الخ ، والتى يقوم بها المدير مع العاملين  
معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي ، ومساعدته  
على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ، ويحافظ على بيئته المحيطة ويساهم فى تقدم  
مجتمعه .

أما محمد منير مرسى فيعرفها على أنها عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق لكل  
الأعمال التربوية والتعليمية التى تحدث داخل المدرسة أو خارجها تحت إشرافها من  
أجل تحقيق أهداف المدرسة .

ومع التوجه الإسلامى فقد عرف البعض الإدارة المدرسية بأنها هى جميع الجهود والأنشطة والعمليات التى تتم داخل المدرسة فى ضوء المبادئ والقيم وطرق التربية والإدارة الإسلامية بغرض إعداد الطالب المسلم من جميع النواحي للدين والدنيا معاً وجعله قادراً على التكيف بنجاح مع مجتمعه الإسلامى وقادراً على إدراك مسؤوليته ورسالته لصنع حاضر هذا المجتمع ومستقبله .

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن الإدارة المدرسية هى الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية التربوية والتعليمية - إجرائياً وعملياً - وفق الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة - وهى التى تخطط وتنظم للعملية التربوية والتعليمية وتشرف عليها وتتابعها وتقيم نتائجها وتستفيد من التغذية الراجعة فى تحديث المدخلات وتفعيل العمليات ، واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لعلاج جوانب القصور فى العمليات الإدارية مما يساعد على تحسين النتائج التربوية والتعليمية للمدرسة .

وخلاصة القول يمكن تعريف الإدارة المدرسية على أنها " مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتكاملة التى يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية والتنسيق بينها فى المجالات المختلفة للعملية التعليمية وفقاً لضوابط معينة ، وذلك لتؤدى هذه القوى مجتمعة تحقيق أهداف المدرسة بالصورة المرجوة " .

### ونستخلص من هذا التعريف :

١ . أى نظام تعليمى حديث يراد إنجاحه عليه أن يهيئ لمدارسه جهازاً إدارياً يفهمها ويرعاها ويراقب سير العمليات فيها ويقومه مستخدماً الطرق الإدارية الحديثة .

٢ . أنها هادفة ليست عشوائية ، فهى تهدف لتحقيق نتائج مرغوبة .

٣ . تتسم بالديناميكية ( حيث يمكن تعديل للأنشطة إذا لم تحقق أهدافها ) .

٤ . تتسم بكونها منظومة متكاملة تتضمن أنشطة متكاملة ومنتوعة

٥ . تتطلب إنجاحها اختيار سليم للأنشطة وأسلوب العمل .

٦ . العمل فيها يخضع لضوابط وقوانين وليست أهواء شخصية ، فضلاً عن أنه

تحكمه علاقات رسمية وغير رسمية .

٧. الإدارة ليست غاية ولكنها وسيلة لتحقيق أهداف .
٨. الإدارة عمل تشاركي ( ومن ثم فهي تتطلب مهارات إنسانية ) .
٩. الإدارة المدرسية علم تطبيقي وليس علماً نظرياً ، وهي تعتمد على الظروف المحلية والمواقف السائدة

### ٣/٦: العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة العامة :

من خلال ما تم عرضه آنفاً ، فإن علاقة الإدارة التعليمية بالإدارة العامة، هي علاقة الجزء بالكل، وتتعلق إدارة التربية بالإدارة من حيث الإطار العام الذي تسير فيه وأساليب عملها، لذا فهي تتأثر بها كثيراً فإدارة التربية - كالإدارة العامة - عملية تتعلق باتخاذ القرار، وبتنفيذه على أكمل وجه ممكن، بما يحقق نجاح نظام التربية في أداء مهمته، وهي تربية الصغار والكبار، وإعدادهم للحياة في المجتمع، وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع حركة الحياة فيه، وتحقيق أهداف هذا المجتمع القريبة والبعيدة، وتحقيق أهداف أفرادها.

وتمثل الإدارة التربوية أحد أبرز ميادين الإدارة العامة ، حيث يعد من الميادين الحديثة التي اعتمدت في تطورها على التطورات في الميادين الأخرى ، وبخاصة في ميدان الصناعة واستفادته من علم الإدارة ، فمن الصناعة وإدارة الأعمال انتقل علم الإدارة ومبادئه إلى التعليم ، ومن ثم اعتبرت الإدارة التعليمية أحد الميادين التطبيقية للإدارة العامة ، إلا أن لهذا الميدان طبيعته الخاصة به فبدايته مع الأفراد ونهايته معهم أيضاً ، وهو بمثابة نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته وهو يرتبط بالمجتمع وما يسوده من جو عام ، ومن ثم فهذا المستوى من الإدارة التربوية يمثل إحدى نقاط التلاحم القوي بين النظام التعليمي والإطار العام للمجتمع ، على اعتبار أن أهداف التربية والمبادئ التي يستند عليها النظام التعليمي وإدارته من الأمور التي لا يمكن تفريرها بمعزل عن سائر مؤسسات الدولة وتنظيماتها .

وتتفق الإدارة التعليمية مع الإدارة العامة في العديد من الأمور ، وكذلك أن

هناك عناصر اختلاف واضحة ، ومن عناصر الاتفاق :

- الإدارة التعليمية تتفق مع الإدارة العامة فى الإطار العام للعمليات أو الوظائف الإدارية ، وهى التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، التوجيه والإشراف ، التقويم ، واتخاذ القرارات ، وإصدار القوانين وصياغة اللوائح التنظيمية التى تدير العمل فى كل منهما ، فضلاً عن أنه يحكم أداء هذه الوظائف مفاهيم ومبادئ وقواعد عامة وواحدة .
- يتفقان من حيث المعنى والأدوات والمنهجية والخطوات الرئيسية لأسلوب العمل .
- يتفقان فى أن كل منهما يعمل على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للأفراد ، ورفع المستوى المعيشى لأفراد المجتمع سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة .
- كل منهما يحدد أهدافه ويعمل ضمن إطار السياسة العامة للدولة وتشريعاتها ، فهما يستمدان سلطاتهما من التشريعات والقوانين والأنظمة التى تقرها السلطات التشريعية والتنفيذية وتحقق مصلحة الفرد والمجتمع بشكل متوازن .
- أما بالنسبة لأوجه الاختلاف ، فقد تمثل أهمها فى العناصر التالية :
- الأهداف الخاصة التى يسعى كل منهما إلى تحقيقها .
- اختلاف المنطلقات التى تنطلق منها كل منهما لتحقيق أهدافها .
- المعيار الذى يقاس عليه مدى النجاح أو الإخفاق الذى تتعرض له المؤسسة سواء أكانت مدرسة أو مصنع أو مستشفى عامة .
- طبيعة العمل وتفاصيله ومجالات التطبيق والاعتبارات التى تحرك أداء كل منهما والممارسة الفعلية ، فالأسلوب والنمط الذى تمارس به المؤسسات التربوية والتعليمية أنشطتها يختلف عن الأسلوب والنمط الذى تمارس به المؤسسات العامة وأنشطتها بسبب اختلاف أهداف العمل وطبيعة البيئة التى تعمل فيها كل منهما .
- الإدارة التعليمية تستقى أهدافها من طبيعة التربية والتعليم وتمارس فى المؤسسات التربوية المختلفة سواء كانت أهلية أو حكومية بقصد تنفيذ السياسة التربوية والتعليمية وهذه المؤسسات التربوية والتعليمية لها خصوصيتها التى تتعلق بأفرادها من المعلمين والمشرفين التربويين والطلاب وأولياء الأمور ....

، أما الإدارة العامة فتمارس فى المؤسسات الحكومية العامة : الصناعية ، التجارية ، والمؤسسات العسكرية التى لها خصوصيتها وذلك بقصد تنفيذ السياسة العامة للدولة .

الخلاصة : الإدارة التعليمية جزء من الإدارة العامة ، ومن ثم فإنها نوع من أنواع الإدارة العامة التى تختص بمجال محدد وهو مجال التربية والتعليم، أى أن العلاقة بينهما علاقة الكل بالجزء ، علماً بأن الإدارة التعليمية تتفق مع الإدارة العامة فى الإطار العام للعمل، ومن ثم تتأثر فلسفة الإدارة التعليمية فى أى مجتمع من المجتمعات بفلسفة الإدارة العامة السائدة فى المجتمع تأثراً مباشراً .

#### ٤/٦ : العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية :

من خلال تحديد مفهوم كل من الإدارة التربوية والإدارة المدرسية ، يمكن توضيح الفرق بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية فيما يلي:

##### (أ) الإدارة التعليمية:

هي الوحدة القائمة برسم السياسة التعليمية، ويرأسها وزير التعليم ومهمته تنسيق سياسة التربية والتعليم بطريقة مباشرة من خلال أجهزته الإشرافية والقيادات الإدارية والهيئات الفنية التابعة لها، أما الإدارة المدرسية يقوم على رأسها ناظر المدرسة أو مديرها ومسئولته هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ، اللوائح والقوانين التعليمية التى تصدر من الوزارة ويتعاون معه وكيل المدرسة والمعلمون وغيرهم من العاملين فى المدرسة، وناظر المدرسة ليس مطلق اليدين فى مدرسته وإنما هو مقيد بالإدارة التعليمية التى يخضع لها ويتصرف وفق ما يراه، ويختلف وضع الناظر أو المدير فى علاقته بالإدارة التعليمية من مجتمع لآخر وفقاً للنظام الإداري، المتبع إذا كان مركزياً أو لا مركزياً.

##### (ب) الإدارة المدرسية:

هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية بينما تختص الإدارة التعليمية برسم هذه السياسة، وتعتبر العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية علاقة الكل بالجزء بمعنى أن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها

وإستراتيجية محددة تتركز فيها فعاليتها وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً للإدارة المدرسية وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة للتنفيذ. ومن هنا لا يمكن فهم الإدارة المدرسية إلا في ظل الإدارة التعليمية لأن شخصية المدرسة تستمد من النظام التعليمي كله ولأن الإدارة المدرسية فوق ذلك ليست كياناً مستقلاً بذاته بقدر ما هي جزء من الكيان الأكبر وهو الإدارة التعليمية.

### وقفه

١. لا يعنى ما سبق أن الإدارة المدرسية يقتصر دورها على التنفيذ وأنها تخضع للتوجيه والرقابة من الجهات العليا ، وإنما تقوم بدور إدارى من حيث التخطيط واتخاذ القرار والتنفيذ فى ظل مجموعة من القوانين والضوابط التى تكفل للعملية التعليمية الاستقرار والاستمرار فى تحقيق الأهداف المرسومة .
٢. الإدارة المدرسية سواء تقوم بكافة الإجراءات الإدارية أو كلفت بالتنفيذ الذكى للسياسات الإدارية المفروضة عليها تتطلب عملاً جماعياً منسقاً ومكتملاً يقوم به كافة الأفراد المنتمين للمؤسسة التعليمية على أن تكون إدارة إنسانية بما يحمله أفرادها من قيم وقواعد وأصول إنسانية وأخلاقيات وضوابط اجتماعية .
٣. هى منظومة يتفاعل فيها القائمون على العمل الإدارى ، حيث يقوم الرؤساء بتوجيه المرؤوسين وأعضاء هيئة التدريس توجيهاً لبقاً مؤسساً على العلاقات الإنسانية وما يرتبط بها من احترام لشخصية كل مرؤوس ، ومنحه الحرية فى التعبير عن نفسه ، والمطالبة بحقوقه ، وإدارة ذاته .
٤. الإدارة المدرسية الحديثة لا يقتصر دورها على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتصريف الأمور الإدارية كالقبول والتسجيل والمكاتبات والاتصالات وتنفيذ التعليمات ، بل أنها تشمل أيضاً تفعيل الأنشطة أو الوظائف الإدارية والفنية والتي من شأنها توفير أفضل الظروف لتحقيق أهدافها . (دليل العمل المدرسى ، د . ت )
٥. الإدارة المدرسية تستمد شخصيتها وسلطاتها من الإدارة التعليمية ، فالإدارة المدرسية ليست كياناً مستقلاً بذاته بقدر ما هو جزء من الكيان الأكبر "الإدارة التعليمية" . طارق عبد الحميد البدرى ( د . ت )

وخاصة لما سبق ذكره عن الإدارة والإدارة العامة وإدارة الأعمال والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، **يمكن القول :**

❖ تعتبر الإدارة عملية هامة ولازمة للفرد والجماعة، وذلك أن أي فرد لا يمكن أن يتخلى عن اتخاذها وسيلة لتفسير أموره الشخصية والعائلية والعملية، لذا فإنها تساعد الإنسان على تحقيق ما يصبوا إليه من أهداف.

❖ الإدارة نسق كلي تتضمن مجموعة عمليات داخلية، وتقوم الإدارة على اتخاذ القرارات في مستويات متعددة، وتنفذ الإدارة عن طريق قوى بشرية معدة ومدربة تدريباً مناسباً لطبيعة عمل المؤسسة التعليمية التي يعملون بها.

❖ الإدارة عبارة عن نظام System، والنظام يتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتميز بالأعمال، فتشكل وحدة واحدة من أجل تحقيق أهداف محددة.

❖ الإدارة التعليمية جزء من الإدارة العامة، باعتبار أن التعليم خدمة من الخدمات التي تقدمها الدولة وأجهزتها، وأيضاً على أساس أن الإدارة العامة تتعلق بالإدارة الحكومية.

❖ الإدارة التعليمية تشتق أسسها وعملياتها ومبادئها من ميدان الإدارة العامة، كما تكتسب صفاتها وطبيعتها من ميدان التربية والتعليم، باعتبار أنها تطبق في مجال له خصوصياته وهو ميدان بناء البشر.

❖ تتصل أهداف الإدارة التعليمية بتحقيق أهداف التربية، لذا فإنها تهتم بالأساليب والممارسات التي تحقق هذه الأهداف، لذلك يضع المتهمين بالإدارة التعليمية نصب أعينهم دائماً فلسفة المجتمع وأيديولوجيته وواقعه، وهذا يتطلب توافر المرونة في العمل والأداء مراعاة لما بين الأفراد من فروق، وما بين البيئات المحلية من اختلافات، على أن يكون تكافؤ الفرص التعليمية والتربوية مبدأ أساسياً من المبادئ التي يؤمن بها الإداريون التربويون.

❖ الإدارة الناجحة يجب أن تحقق مطلبين أساسيين هما الإنتاج والصحة النفسية للعاملين ( إشباع حاجات العاملين الجسمية والنفسية والاجتماعية فى إطار من الإيمان والخلو من الصراعات والقدرة على العمل والانجاز وعلى تكوين علاقات راضية مرضية مع الآخرين ) .

### ٥/٦ : مكونات الإدارة التعليمية:

كما سبق يتضح ، من الصعب التوصل إلى تعريف معين للإدارة ، ولكن الإدارة لا يمكن أن توجد إلا بتوافر مجموعة من الشروط :

❖ وجود جماعة من البشر ، تتميز بمواصفات تعليمية ومعرفية وتدريبية ملائمة وكافية لتحقيق أهداف العملية التعليمية فى المدرسة .

❖ توافر الإمكانيات المادية والبشرية المناسبة لتحقيق أهداف الجماعة .

❖ وجود هدف محدد تسعى الجماعة إلى تحقيقه ( لا توجد إدارة بدون أهداف ) .

❖ وجود أكثر من طريق لبلوغ الهدف ، ومحاولة اختيار أفضل الطرق تبعاً لمعايير معينة ( الكلفة ، الوقت ، الجهد ) .

❖ وجود مهام ( واجبات ومسئوليات ) معينة يقوم بتنفيذها كل فرد من أفراد الجماعة لتحقيق أهداف هذه الجماعة .

❖ وجود مجموعة من العمليات اللازمة لتحقيق هذه المهام ( التخطيط ، التوجيه ، التنظيم ) .

❖ الإطار التنظيمى المؤسسى للإدارة المدرسية من حيث خطوط السلطة والمسئولية والعلاقات التنظيمية والقوانين واللوائح .

❖ العوامل المؤثرة فى النظام التعليمى والتى تحدد قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها بالصورة المرجوة مثل ( ثقافة البيئة المحيطة - المناخ التنظيمى للمدرسة - التكوين النفسى والاجتماعى لأفراد المجتمع المدرسى ... ) .

## ٦/٦ : أهداف الإدارة التعليمية والمدرسية :

الإدارة التعليمية على المستويات الأربعة ( القومى - الاقليمى - المحلى -  
المؤسسى ) تسعى إلى رسم السياسة التربوية المرتبطة بتقديم الخدمات التعليمية  
الرسمية لأبناء المجتمع بالكم والكيف المطلوبين ، ونركز فى هذا الجانب على أهداف  
الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية .

## ١/٦/٦ : أهداف الإدارة التعليمية :

❖ رسم السياسة التعليمية العامة للدولة : حيث تقوم الوزارة بحشد الطاقات  
وتعبئتها وتنسيقها وتوجيهها فى صورة مشروعات وخطط وإجراءات الهدف  
منها تحقيق الخدمات التعليمية والتربوية الرسمية لأبناء المجتمع ، ثم يتم اتخاذ  
كافة السبل الإدارية التى تضمن توفير التعليم لكل فرد تبعا لقدراته لتحقيق  
المواطنة الصالحة .

❖ إقامة الهياكل الإدارية التعليمية المناسبة وتدريبها وتحفيزها .

❖ الاستعداد للمستقبل : من خلال التأكيد على الفعالية فى النظم الإدارية  
وتدريب الجهاز الإدارى على كيفية المفاضلة بين الأولويات واستخدام  
الكمبيوتر والانترنت وإنشاء قنوات للاتصال ، بالإضافة إلى وضع الخطط  
التي تساهم فى عدم التكيف السلبي مع النظم العالمية والتوافق معها ( مثال:  
إدخال لغات - الكشف عن كل ما هو جديد مع تشجيع الإدارة على الأخذ  
به) .

❖ التخطيط لقيام النظام المدرسى بأداء دوره الوظيفى :فالإدارة التعليمية لا  
يمكنها تحقيق أهدافها بدون الإدارة المدرسية التى تسعى لتحقيق :

• تحسين قدرة النظام المدرسي على أداء وظائفه من خلال إحداث التجانس بين  
العاملين ودفح الجميع للعمل كفريق متعاون .

- تحديد المسؤوليات وتقسيم الأعمال وتوفير الموارد والاعتمادات اللازمة لتنفيذ السياسات التعليمية وتوزيع أعمال المدرسين والعاملين بين العمل والراحة وتوفير الأمان النفسى .
- الكشف عن ميول التلاميذ واستعداداتهم وقدراتهم والتخطيط لبرامج الدراسة والأنشطة التعليمية لتنمية شخصياتهم وإعدادهم للمستقبل .
- تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية وتنمية العلاقات الإنسانية وكل ما يسهم فى تسيير حركة المدارس .

### ٢/٦/٦ : أهداف الإدارة المدرسية :

- التأكيد على أن جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات والأفعال التى تصدر من قبل أعضاء الإدارة لابد أن تعمل على بناء التلميذ من جميع النواحي ، أى الاتجاهات والسلوكيات الايجابية ، حيث تعمل على بناء شخصية التلميذ بناءً متكاملًا علمياً وعقلياً وجسماً وتربوياً وثقافياً واجتماعياً ، فصالح التلميذ هو المعيار الأول الذى يقاس عليه كل الأهداف التنفيذية للإدارة المدرسية ، وذلك من خلال توفير الأنشطة التى تساعد فى ذلك .
- الاهتمام بانجاز جميع العمليات الإدارية بصورة جيدة وفعالة ومتكاملة وشاملة ومستمرة ، بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها .
- الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية فى توزيع المهام والمسئوليات بين أفراد الجهاز المدرسى بما يتناسب وقدرات واستعدادات وميول واهتمامات كل فرد من أفراد الجماعة .
- العمل على توفير النموذج المثالى والمصغر للمجتمع الإسلامى داخل المدرسة أى كل العاملين لابد أن يمثلوا القدوة الصالحة والمشجع عليها .
- توفير الاتصالات الجيدة داخل المدرسة والفصول لتسود العلاقات الطيبة من أجل الصالح العام .
- ربط المدرسة بالمجتمع .

- توقع المشكلات المختلفة ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها (الاستشعار عن بعد فى العمل الادارى ) ، حيث أن كثرة الأعباء تؤدي إلى مشكلات متعددة فى كل المدخلات .
- وضع خطط التطور والنمو المستقبلى للمدرسة .
- الإشراف على تنفيذ المشروعات المدرسية الحالية والمستقبلية مثل بناء المباني والمرافق الحديثة والمشروعات المخصصة لتمويل المدرسة .
- توفير العلاقات الجيدة بين المدرسة والبيئة الخارجية من خلال مجالس الآباء والجمعيات والمؤسسات الثقافية الموجودة فى البيئة ، مع العمل على حل ما قد يوجد فيها من مشكلات .

### ٧/٦ : أهمية الإدارة التعليمية والمدرسية

نركز فى هذا الجانب على أهمية كل من الإدارة التربوية والإدارة المدرسية المسؤولة عن تنفيذ السياسات التى تم وضعها بواسطة الإدارة التربوية ، بالإضافة إلى أهمية دراسة المعلم للإدارة التربوية .

### ١/٧/٦ : أهمية الإدارة التعليمية:

- أنها تحدد المسئولية وتجعلها معروفة للجميع ، فعمليات التربية لا يتحقق لها النجاح اللازم إلا إذا وجدت من يهتم بها ويشرف عليها ويوفر لها جميع الإمكانيات .
- أنها وجودها يعنى إمكانية التوسع وتطوير النظم التعليمية .
- يساعد وجودها وفعاليتها على تعظيم الفوائد وزيادة الفائدة من المؤسسات التربوية .
- أن وجودها يسهل المحاسبية ويبين لكل فرد مشارك ما له وما عليه وبالتالي تقل العشوائية .
- يمكن وجود الإدارة ويساهم فى التنسيق مع باقى مؤسسات المجتمع بصورة عملية .
- وضع السياسات التربوية والتعليمية بالتعاون مع السلطات التشريعية والإشراف على تنفيذها وفق الإمكانيات والموارد البشرية المتاحة .

- تقوم بتحديد البرامج والمناهج الدراسية وتقومها وتطورها ، وتوفر كافة الإمكانيات والتسهيلات المادية ، واختيار العنصر البشرى اللازم للعملية التعليمية وتوزيع المسئوليات على العاملين .
- تقوم بتقويم عناصر العمل التربوى الأخرى كالمناهج والأبنية والتجهيزات والمختبرات .... الخ .
- تقوم بإعداد الميزانية السنوية لتقديمها للجهات المختصة ، وصرف رواتبهم ، والإعلان عن المناقصات الخاصة بالإنشاءات والتجهيزات وفق اللوائح المعينة وغيرها .
- تقوم بإعداد الكتب وتوزيعها على الجهات المعنية والتأكد من تسليمها للطلاب ، وتحديد مواعيد الامتحانات والأجازات ووضع برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة وغيرها .
- تقديم الخدمات الطلابية الاجتماعية والصحية والثقافية والإرشادية وغيرها.

### ٢/٧/٦ : أهمية الإدارة المدرسية

- هناك عدة أسباب تؤكد أهمية الإدارة المدرسية أهمها :
  - الإدارة المدرسية ضرورة لكل مدرسة ، إذ أنها لازمة لكل جهد جماعى مهما كان هذا المستوى ، علاوة على أنها وسيلة لتطوير المدرسة .
  - تنفيذ الأعمال بواسطة العاملين بالمدرسة ، وتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم .
  - الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة .
  - الإشباع للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها .
  - ويلخص ( هادى ربيع ، ٢٠٠٨ ) أهمية الإدارة المدرسية فى :
    - تسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة .
    - تنظيم العمل بطريقة تسهم فى إتمام العمليات التربوية بشكل ميسر وفعال .
    - تقديم خدمات مدرسية للمدرسين والتلاميذ ليقوموا بتأدية عملهم وتحصيلهم فى جو من التعاون والإخاء تسوده المحبة والاحترام المتبادل .
    - الإدارة المدرسية وسيلة لخلق التعاون المثمر الذى يؤدى إلى تحقيق أهداف المدرسة.

- أهمية الإدارة المدرسية تأتي من أن كل عملية تربوية صغرى لا تصل إلى غاياتها الأساسية إلا عن طريق الإدارة المدرسية ، وبدونها تبقى عبارة عن جهود مبعثرة قد لا تصل إلى تحقيق أهدافها .
- إن نجاح أى نظام تعليمى فى تحقيق غاياته وأهدافه مرتبط بشكل أساسى بوجود إدارات مدرسية قادرة على القيام بما هو مطلوب منها بنجاح ... ، فأى نظام تعليمى حديث ينبغى إنجاحه عليه أن يهيئ لمدارسه جهازا إداريا يفهمها ويرعاها ويراقب سير العمليات فيها ويقومه مستخدماً الطرق الإدارية الحديثة.

### ٨/٦ : مقومات الإدارة التعليمية والمدرسية الناجحة :

- من سمات الإدارة الناجحة بوجه عام:
  - أنها تسعى إلى توجيه جهود أفرادها ورفع كفاءتهم المهنية.
  - أنها نظام يتكون من مجموعة عناصر ونظم فرعية تتحد معاً لتكون النظام الكبير.
  - لكل نظام بها وظيفة وأهداف تسعى إلى تحقيقها بشكل تكاملي.
  - وجود مجموعة قوانين تحكم العلاقات بين مكونات النظام وفق أسس ثابتة ومرتبطة منطقياً.
  - النظام يوجد في بيئة محددة تظهر في النظم الاجتماعية، والتي يتفاعل فيها النظام السياسي، والنظام التعليمي، والنظام الاقتصادي.
  - الإدارة عملية تفاعل بين مستويات القيادة البشرية، والقوى المادية، وبين العمليات الداخلية التي تتضمنها أيضاً.
- وفي كتابه (جوهر الإدارة) عقد (الشريف) مقارنة بين نمط الإدارة في بلد متقدم وآخر متخلف إداريا ووضع بعض سمات الإدارة في البلدان المتقدمة والتي تعتمد الإدارة فيه على الوضوح في الإجراءات ، والأنظمة والقرارات ، وتصبح الثقة هي رمز العمل ، وتختفي التعقيدات الإجرائية ، أكد أن من معالم ذلك النظام ، أو النمط الإداري السمات الآتية:

① الاعتماد على السكرتير أو المساعد في تصريف كثير من الأمور الإجرائية اليومية ، فيتيح هذا الأسلوب للمدير التفرغ ، وتخصيص الجزء الأكبر من وقته للتخطيط والتفكير ، وعقد اللقاءات ، وتحقيق مكاسب لإدارته.

② تختفي المركزية في اتخاذ القرارات ، وتتضاءل الفروق والحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين ، وتتوزع الصلاحيات والاختصاصات ، ويشعر كل عضو في المنشأة بأنه يسهم في القيادة ، وفي اتخاذ القرارات، فيدفعه ذلك إلى مزيد من الإخلاص في عمله ، والولاء له، والتفاني في خدمة أهداف المنشأة التي يعمل فيها.

③ يسود الوضوح في خطوات العمل وإجراءاته ، ويعمم التنظيم في حركة العمل اليومي، وتغدو الأمور كأنها تسير نفسها، فتقل الأسئلة والاستفسارات حول جزئيات العمل ، لأن كل موظف في المنشأة يعرف واجباته بوضوح.

④ تكون الأنظمة والقوانين واضحة وحديثة ولا تحتمل التأويل ، والتفسير، وليس هناك استثناءات من الأنظمة أو تحايل عليها، أو تفسيرها لخدمة المصالح الخاصة.

⑤ تتصف بيئة العمل بالحركة الدائبة : لقاءات ثنائية وجماعية، وانتقال بين المكاتب لنقل الإجراءات أو تبليغها.

⑥ تختفي المظاهر المصطنعة في الشخصيات والمواقف ، وتظهر كل الأمور على حقيقتها، ويذهب الرئيس إلى مرؤوسه ، ويجلس بقربه ، ويحاوره في مكتبه، ولا يتردد في نقل الأوراق بين الإدارات والمكاتب ، ولا يأنف من عمل القهوة لنفسه ، ولضيوفه أحياناً.

⑦ يقل الاعتماد على استخدام الورق في الإجراءات حيث تبلغ كثير من التعليمات والإجراءات بالهاتف وشفوياً ، اعتماداً على الثقة ، ويتم الاعتماد كثيراً على النماذج المعدة والمطبوعة سلفاً لكثير من الإجراءات، ويسهم في جعل الأمور واضحة وغير خاضعة للاجتهاد.

وهكذا يتضح أن كل الأمور في مثل هذه البيئة الإدارية الصحية مهياة وميسرة لمصلحة العمل ، وتعمل على تركيز جهود العاملين في اتجاه تحقيق أهداف المنشأة ، فليست هناك تعقيدات إدارية تأخذ جزءاً من وقت العاملين ، وتشغل أذهانهم عن الإنتاج، وليس هناك حواجز كبيرة بين الرؤساء والمرءوسين تجعل المرءوسين يترددون في طلب التوجيه أو مكاشفة رؤسائهم بما لديهم من أفكار ومقترحات وملاحظات يرون أنها تخدم مصلحة العمل، وبالنسبة للأنظمة وإجراءات العمل فهي واضحة، لا تحتمل الاستفسارات من المرءوسين، أو الاختلاف في التأويل والتطبيق ، أو تسخيرها لخدمة المصالح الشخصية والمنافع الذاتية.

**أما في البلدان المتخلفة إدارياً:** فإذا أمعنا النظر في أنماط وسلوكيات المديرين في إحدى البلدان النامية، ولو راقبنا أحد المديرين في تلك البلدان وهو يؤدي عمله، بدءاً من الطريقة التي يدخل فيها إلى مكتبه إلى أن يخرج منه، لبرزت أمور كثيرة ، تبين الفارق بين الأسلوب الإداري في ذلك البلد، وبينه في بلد آخر متقدم، كما يتضح لنا كم هي الإدارة مظلومة كفن ، وموهبة ، ومبدأ ، عندما نجدها تُغتال في عصر التقدم الفكري والعلمي والتقني ، ستظهر لنا أمور غريبة تلصق بالإدارة وهي بريئة منها ، إذ يصبح من سمات الإدارة البارزة في ذلك البلد:

① التمثيل الإداري ، والمقصود به أن يحاول المدير أن يظهر في صورة غير الصورة الحقيقية لشخصيته، فيتظاهر بالتعالي والكبرياء والغطرسة على المرءوسين وبفهم الأمور بطريقة أفضل منهم ، ويتلذذ بإصدار الأوامر والتعليمات ، ولا يتردد في توبيخ المرءوسين ولومهم، ولو كان ذلك على مشهد من زملائهم.

② ويدخل في نطاق ذلك الاهتمام بالمظاهر والأثاث في المكتب، إذ غالباً ما يلجأ المدير، أو المسئول إلى تغيير شكل المكتب ، ونوعية الأثاث بين فترة وأخرى، ويتدخل في اختيار الألوان وقطع الأثاث، وحتى في نوعية الأقفال، والغرف الملحقة، التي يحلو له أن ينزوي فيها بعيداً عن أصحاب المصالح والمراجعين، والملاحظ أن هناك ارتباطاً

بين مدى تمتع المسئول بالمقدرة الإدارية واهتمامه بمثل هذه الأمور، وتولد الرغبات المظهرية لديه، وغالباً ما يعمد المسئول الضعيف إلى اللجوء إلى مثل هذه المظاهر وفي مقدمتها كما ذكرنا هيبة المكاتب لإخفاء بعض جوانب الضعف في شخصيته الإدارية.

③ إكثار المدير من الاجتماعات لإخفاء عجزه عن حل مشكلات العمل، ويحاول بهذه الاجتماعات الإيحاء بأنه مدير يؤمن بالمشاركة واتخاذ قرارات جماعية، وهو في واقع الأمر، وفي الغالب، يريد استعراض ما يملكه من مهارات كلامية، ويرضي غروره بأن يرى الجميع يستمعون ويصغون إليه، ولا يستطيع أحد مقاطعته، ومثل هذا المدير لا يسمح لأحد بالكلام إلا عندما يأذن له، ولا يرضى أن يعارض رأيه أحد، وهو يحاول توجيه الاجتماع والكلام بحيث يؤمن الجميع على ما يقول، وهو بهذا يخادع رؤوسه، ويخدعهم، ويجعلهم يخفون عنه أكثر مما يظهرون له، لأنه بأسلوبه يستميلهم إلى تأييد كل ما يصدر عنه، ويوحي لهم بالرضا عن مؤمن على ما يقول، فيدفع بهذا المخلصين منهم إلى التزام الصمت، والإعراض عن المشاركة، والبوح بأرائهم ومقترحاتهم، خوفاً من إغضاب المدير، فينعكس هذا سلباً على نفسيات الموظفين، وعلى أعمال الإدارة، ونتائج هذه الأعمال.

④ تكون الأنظمة والإجراءات والأهداف عادة غير واضحة، فتكثر الاستفسارات والأسئلة وتتباين الإجابات، ويكثر التأويل، ويختلف التطبيق بين وقت وآخر، وعادة يطوع الغموض في الأنظمة والإجراءات، ويفسر ويكيف لمصلحة التوجه الذي يراد للإجراء أن يسير فيه، أو الذي ينسجم مع ما يريده المدير، وكثيراً ما يصاب العاملون في مثل هذه الإدارة بنوع من الإحباط، ويعانون من كتمان ما يشعرون به، ولا يستطيعون التعبير عنه خوفاً من فقد وظائفهم، أو وصفهم بالمشاغبيين ومثيري المشكلات على الإدارة، كما أن الأهداف التي يعملون من أجلها غير واضحة لهم، ولا يحسون برابطة الانتماء.

٥ يُغرق المدير نفسه في العمل الورقي ، لأن كل التعليمات لابد أن تصدر منه ، ولابد أن يوضح كل الإجراءات والخطوات التي ينبغي تطبيقها، ويتخوف المرءوسون عادة من اتخاذ أي إجراء دون توقيع وتأشيرة المدير لكي يسلموا من التوبيخ واللوم وربما العقاب، ويجد المدير نفسه غارقاً بين أكوام من الورق والتقارير والخطابات، ومشغولاً بها عن التخطيط، والتفكير في التطوير، وتحديث وتوضيح الإجراءات.

٦ غالباً ما يقرب المدير حوله ضعاف الشخصية، ومحدودة القدرات والمواهب، من مساعدين ومستشارين، لأنه يجد أن ذلك أسهل لتقبل توجيهاته وتعليماته، وتنفيذها دون إبداء رأي أو معارضة، وكلما قلت ثقة هذا المدير في نفسه برزت هذه الظاهرة أكثر في محيط إدارته ومن حوله، لأنه يعرف أن تقريب الأقوياء والأذكياء حوله وتبنيهم ربما يثير عليه المشكلات ويحدث بعض الصراعات في الرأي بينه وبينهم ، لأنهم سوف يكون لهم رأي مستقل في كثير من الأمور، وسيلفت ذلك النظر إليهم أكثر، ويجعلهم يبرزون أكثر منه في محيط المنشأة وربما خارجها ، وهذا يجعله يتخوف من أن يستحوذوا على اهتمام الرأي، والمتعاملين مع المنشأة ، ولذلك يفضل أن يبقى هو في الصورة دائماً دون غيره، وأن يكون من حوله تابعين له في تنفيذ سياسته وتوجهاته وآرائه، دون معارضة أو إبداء رأي يختلف مع ما يراه هو.

٧ تتصف القرارات بالتخبط والفردية والتعارض، إذ ليس هناك منهج واضح في دراسة المشكلات وإشراك الآخرين والاستفادة من تجاربهم ، أو استعراض العوامل المؤثرة فيها، والمتأثرة بها، وغالباً ما تتخذ القرارات بسرعة وبدون تروي، ويفاجأ العاملون بالقرارات تصدر مباشرة من مكتب المدير، دون تنسيق مسبق أو معرفة سابقة بها ، وفي بعض الأحيان لا يجد المدير في نفسه الشجاعة لإعلام العاملين بهذه القرارات، ذات التأثير المباشر عليهم، مكتفياً بتوقيعها وترك تبليغها لسكرتيره أو مدير مكتبه، دون أن يقبل المناقشة فيها بعد إصدارها ومعرفة ردود فعل العاملين أو ملاحظاتهم حولها.

⑧ ينظر المدير في هذه البيئة الإدارية إلى العالم نظرة دونية يشوبها الكثير من التعالي والخيلاء والكبرياء وربما الغرور، ويحس إحساساً داخلياً يحاول إخفائه ويظهر عليه أحياناً أنهم وجدوا لخدمته وتأييده وتهيئة المناخ له للعمل في راحة تامة دون مشكلات معطياً لنفسه كل الحق في محاسبتهم على التقصير والغياب والتأخر عن العمل متناسياً نفسه وغائباً عنه أنه هو القائد وهو القدوة.

⑨ وغالباً ما يجند هذا المدير بعض العاملين ويسخرهم لخدمته الشخصية بعيداً عن واجبات العمل التي وظفوا من أجلها ، فهناك من يحمل حقيته ويؤدي متطلباته الشخصية ويسافر معه للقيام بخدمته الذاتية ، وكل هذا من أجل إرضاء غروره الشخصي، أو ما يشعر به من نقص، ولتكملة مظهره الشخصي الناقص أمام الغير، وإضفاء هالة من الاحترام والتقدير لنفسه، ويصل الأمر إلى أبعد من ذلك، ففي بعض البلدان يستغل المدير نفوذه بتوظيف خدم منزله أو من يتولون خدمته الشخصية على حساب العمل.

⑩ يعمل المدير على تركيز معارفه وأقاربه والمحسوبين عليه في وظائف قريبة منه ، لكي يستمد منهم قوته ونفوذه ، ويسخرهم لتنفيذ ما يصدره من أوامر وقرارات ، وتبني السياسات التي يؤمن بها ، وشيئاً يصبح لديه نوع من الإحساس بالعظمة ، وأنه أصبح مطاعاً في كل شيء ، فيسارع أصحاب المصالح إلى التقرب منه ، ودعوته لحضور مناسباتهم ، وبناء علاقات قوية معه ، مبنية على قضاء مصالح متبادلة ، ويبدأ في استخدام نفوذه لتحقيق مكاسب ويبدأ في استخدام نفوذه لتحقيق مكاسب ومصالح شخصية ومادية ، وغالباً ما يبدأ هذا التوجه لديه بشيء من الحيطة والحذر والكتمان ، ثم ما يلبث أن يصبح سمة ملازمة له ، ويصبح العمل بالنسبة له أمراً ثانوياً ، ووسيلة للهيمنة واستخدام النفوذ ، وقضاء المصالح الخاصة.

ومن ثم، سوف نتناول في هذا الجزء الجوانب التالية :

### ١/٨/٦ : مقومات الإدارة التعليمية الناجحة :

- ❖ أن تكون إدارة تعليمية هادفة لا تعتمد على العشوائية في تحقيق أهدافها .
- ❖ أن تكون هذه الإدارة نابعة من الهوية الثقافية للمجتمع .
- ❖ أن تكون هذه الإدارة على النحو الذى يراعى مشكلات المجتمع وتحدياته الراهنة.
- ❖ أن تكون إدارة اجتماعية بعيدة عن الاستبداد ومستجيبة للمشورة .
- ❖ أن تكون هذه الإدارة وسيلة لتحقيق الأهداف المنشودة للمجتمع .
- ❖ أن تتسم هذه الإدارة بالمرونة والإيجابية وعدم الجمود ، بحيث تتكيف حسب مقتضيات الموقف ، وتتمشى وتساير الاتجاهات التربوية الحديثة .
- ❖ أن تكون عملية ، فتكيف المبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف العملي .
- ❖ أن تتميز بالكفاءة والفاعلية ، ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل لإمكاناتها البشرية والمادية .
- ❖ أن تكون موضوعية فى قراراتها .
- ❖ أن تمارس عملها معتمدة على التخطيط بعيد المدى .
- ❖ أن تكون إدارة إنسانية تسير العمل وتوجهه فى جو يسوده المحبة ، وأن تستمع إلى الآخرين وتتعرف على مشكلاتهم ، وتحاول الوصول لحلول علمية وعملية لهم.

### ٢ / ٨ / ٦ مقومات الإدارة المدرسية الناجحة :

من أبرز هذه المقومات :

- ❖ الإدارة عملية جماعية وليست عملية فردية تتعلق بمدير المدرسة دون غيره من المعلمين والإداريين والطلاب وأولياء الأمور ، والعمل الجماعى يفوق كثيراً العمل الفردى فى تحقيق الأهداف .

❖ تفويض مدير المدرسة بعض صلاحياته لبعض مرؤوسيه وبما يتناسب مع الواجبات التي يكلفون بها ، وذلك استناداً على أن السلطة تقتنر بالمسؤولية وهما وجهان لعملة واحدة .

❖ مشاركة المرؤوسين فى اتخاذ القرارات التي يتأثرون بها ، ضماناً لمشاركتهم فى تنفيذها وتحقيق الرضا المهني بينهم .

❖ الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة وفق الخطة الموضوعية وبما يحقق الأهداف بفعالية .

❖ الإدارة وسيلة لإشباع حاجات المرؤوسين وتقديم التسهيلات اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة ، وليست غاية فى حد ذاتها .

❖ يشكل اتخاذ القرار لب وجوهر العملية الإدارية وركيزتها الأساسية ومحور كل عملية أو وظيفة من وظائفها .

ويضيف ( هادى ربيع ، ٢٠٠٨ ) أن أهم مقومات الإدارة المدرسية الناجحة تتمثل فى :

١- القدوة الطيبة : يجب أن يكون مدير المدرسة قدوة طيبة ومثال يحتذى به من قبل عناصر إدارته ، من حيث التمسك بعمله ، وفى إيمانه ، واعتزازه به ، وفى مظهره وثقافته وخلقه وسيرته وفى أبوته وأخوته .

٢- الثقة المتبادلة : يجب أن يعمل المدير على أن يزرع الثقة بقدراته وإمكاناته الإدارية فى كافة المجالات والنشاطات فى نفوس موظفيه ومدرسيه وطلابه وعماله ، كما يبادلهم الثقة المتبادلة لنجاح الإدارة المدرسية .

٣- خلق المناخ المناسب : على أساس من الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والبعد عن العنف والخلافات والتباغض والحرص على التعاطف والمودة والألفة مع البيضة التامة ، وهذا كله يعد من أهم مقومات الإدارة الناجحة .

٤- تفويض السلطات : من المهم أن يقوم مدير المدرسة بتفويض العاملين معه بعض الاختصاصات والمسؤوليات والالتزامات ، مع منحهم فى نفس الوقت كل السلطات الضرورية لتنفيذ أعمالهم ، هذا التفويض يسمح للمدير بالتفرغ للسياسة العامة والأمور الجوهرية بالمدرسة .

٥- التعرف على العاملين : وذلك للوقوف على قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وإمكاناتهم وإسناد العمل المناسب لكل منهم مع توجيههم وإرشادهم بالطرق الصحيحة .

٦- أسلوب القيادة الرشيدة : يقوم هذا الأسلوب على الديمقراطية والحكم الذاتى، والقيادة الجماعية ، ومركزية التخطيط ، ولا مركزية التنفيذ ، والبعد عن النمط الديكتاتورى فى إنجاز الأعمال المطلوبة .

### ٩/٦ : عوامل نجاح الإدارة التعليمية:

- ١- إن عوامل نجاح الإدارة التعليمية فى تحقيق أهدافها رهن بتحقيق عدة أمور، هي:
  - ١- أن تعمل على إشراك كل من يعينهم الأمر فى سائر مجالات التعليم.
  - ٢- أن توفق بين مقتضيات السياسة القومية وبين المبادرات المحلية والفردية.
  - ٣- أن تشجع الاتجاه إلى اللامركزية فيما يتصل باتخاذ القرارات والإجراءات.
  - ٤- أن تكون لديها فكرة شاملة عن سائر مجالات النشاط التربوي.
  - ٥- أن تتميز بالكفاءة والفاعلية فى الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية لتحقيق أهدافها المنشودة.
  - ٦- مقدرتها على إنشاء قنوات اتصال قوية ومفتوحة بينها وبين مواقع العمل بالمجتمع، خاصة مراكز الإنتاج.
  - ٧- فتح كافة المجالات أمام الطلاب للتدريب الميداني فى مواقع العمل المختلفة، وخاصة مراكز الإنتاج.

٨- مقدرتها على توجيه البحوث العلمية والتطبيقية لحل مشكلات المجتمع، وذلك عن طريق:

- وضع خطة للبحوث تراعي ذلك الأمر.
- إعطاء الأولوية في التمويل، وتوفير الإمكانيات لتلك البحوث.
- تهيئة المناخ السليم للتعاون المثمر، والعمل المشترك البناء بين الجامعات ومواقع العمل في المجتمع.
- اختيار القيادات الصالحة للنهوض بأعمال البحوث المشتركة بين الجامعات ومواقع العمل.

### ٦ / ١٠ : أنماط الإدارة التعليمية من الناحية التنظيمية

من المسلم به أن إدارة التعليم تتطلب القيام بالعديد من المهام مثل ( التخطيط - اتخاذ القرار - التنفيذ) ، وتوزع هذه المهام على مستويات الإدارة الأربعة بنسبة تتوقف على العوامل والقوى السائدة في المجتمع ودرجة وأهمية وخطورة هذه القرارات ، فالقرارات التي ترتبط بالسياسة العامة للتعليم تؤخذ على المستوى القومي نظراً لخطورة هذه القرارات ودرجة تأثيرها على المجتمع ومصيره على المدى الطويل ، بينما تنظيم اليوم المدرسي وطرق التدريس والوسائل المعينة - على سبيل المثال - تكون على المستوى المؤسسي أخذه في الاعتبار الظروف المؤسسية المحيطة بالعمل التربوي حيث الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة والعقبات الموجودة .

وبناءً عليه ، يمكن القول أنه بالدرجة التي تتدخل فيها السلطات العليا بقدر ما يوصف النظام الإداري بالمركزية أو اللامركزية من المنظور العام ، وبقدر ما تشارك الجهات المحلية والمسؤولون عن المؤسسة التعليمية والسلطات والهيئات القومية بقدر ما يتصف النظام القائم بأنه قائم على التخطيط المركزي والتنفيذ اللامركزي ، ولهذا يوجد ثلاثة أنماط من القيادة من الناحية التنظيمية هي :

## ١ - النمط المركزي

لماذا خسر هتلر الحرب ؟ الإجابة هي :الفشل الإداري ، لقد حاربت جيوشه خارج أراضيها ؛ ولم يثق في أحد ليشرف على إدارة المعارك، وذلك بسبب المركزية الإدارية التي اتبعها، قررت الإدارة العسكرية في برلين أن تخوض كل المعارك العسكرية وأن تشرف عليها من الألف إلى الياء .

وتخيل أنت الباقي، قرارات مصيرية يتم تأجيلها أو تصدر معيبة نتيجة لانشغال القائد، الذي لا يثق في أعوانه ،وهنا يعبر متخصصو الاستراتيجية العسكرية عن هذه الحالة بمصطلح" طول خطوط الإمداد " - الإمداد هو المؤن والأوامر الصادرة من القيادة المركزية، والتي لا يستطيع الجيش أن يتصرف بدونها ، وكلما طالت المسافة بين الجيش والقيادة المركزية، كلما طالت خطوط الإمداد وطالت، بالتالي، الفترة التي تستغرقها في الوصول إلى الميدان أو إلى السوق ...والسؤال الآن : ما هي المركزية؟

المركزية هي أن تقوم الهيئات المركزية بالتخطيط واتخاذ القرارات ورسم الخطوط التي تتم طبقاً لها إجراءات التنفيذ من ناحية ، وتقوم السلطات المحلية بتلقى الأوامر وترسلها للمؤسسات التعليمية التي عليها التنفيذ الفوري .  
ومن ثم فإنه على المؤسسات التعليمية الرجوع إلى السلطات القومية عند الشعور بالخطر أو الحيود ، وعلى المسؤولين عن الرقابة اتخاذ التصرفات إذا كان الحيود لتقصير جهات التنفيذ في تنفيذ هذه الأوامر .

ويتسم هذه النمط بأنه تقل المسؤوليات الإدارية كلما اتجهنا إلى القاعدة ، حيث أن الرئيس الذي يتربع على قمة الهرم الإداري يصدر كل القرارات المنظمة ورسم خطوات التنفيذ ويحاسب المقصر ، ولهذا تكون السلطة والمسئولية في يد الرئيس وهي وزارة التعليم .

وبناءً على ما سبق يخضع التعليم بكافة مؤسساته وعملياته لجهاز واحد غالباً تمثله وزارة التربية والتعليم حيث تقوم برسم سياسة التعليم والتخطيط لها ، واتخاذ كافة الإجراءات والتدابير المرتبطة بذلك ، وفي هذا النمط غالباً يقتصر دور السلطات

المحلية والإدارات الفرعية على عملية التنفيذ فقط بصرف النظر عن رأيها الخاص وظروفها المحلية المختلفة أحياناً .

والهدف من المركزية غالباً هو ضمان السيطرة التامة وحسن توزيع الموارد على الإدارات والمناطق المختلفة ، كما أن هناك تبريراً آخر لهذه المركزية ، وهو ضمان حد معين من الجودة للأداء فى جميع هذه المناطق .

( أ ) مميزات النمط المركزى :

- تعمل على تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص فى توزيع الخدمات التعليمية على المناطق التابعة .
- زيادة فعالية النظام التعليمى وتحقيق التماسك القومى .
- توفير التسهيلات المالية والاقتصاد فى النفقات التعليمية، حيث لا يرتبط الإنفاق على التعليم بدرجة غنى أو فقر المنطقة التى توجد بها المؤسسة التعليمية .
- تمتع رجال التعليم بالاستقرار وعدم التعرض للضغوط من الجهات المحلية مما يسهم فى زيادة فعاليتهم .
- تحقق تماسكاً لدى العاملين من مدرسين وفنيين وإداريين وطلبة .
- تعمل على توحيد مواصفات التعليم ومنح فرص متكافئة لجميع الدارسين والطلبة ، مما يساعد فى سهولة تنقل الطلاب بين مدارس الإدارات والمديريات التعليمية .
- تحقق انضباطاً إدارياً وتحدياً دقيقاً للمسئولية .

( ب ) عيوب النمط المركزى :

- تشجيع البيروقراطية الإدارية التقليدية وعدم إتاحة الحرية للمحليات للابتكار أو التجريب أو الاعتماد على نفسها فى استحداث ما يتلاءم مع ظروفها المحلية .

- تتكون من قائم بسن القوانين والقواعد واللوائح وأخر منفذ .
  - شغل الرئيس فى تفاصيل تشغله عن الأمور الهامة وتزيد من الأعباء والمسئوليات .
  - عدم تفويض السلطات المحلية لابتكار بدائل يتحركون من خلالها فى ظل ظروفهم المحلية .
  - المجربون يقدمون مقترحاتهم فى ظل الظروف المحلية وهذا لا يمكن تعميميه.
  - توحيد الامتحانات والمناهج ووجود فئة كبار السن تعوق التجريب والإحساس بمشكلات البيئة المحلية .
  - انتشار النمطية نتيجة الاتجاه نحو الوحدة وعدم التنوع ، بما يساهم فى عدم مراعاة الفروق الفردية بين الجماعات ، والتركيز على أدنى مستويات التعلم لتوحيد الشهادات أى طراز واحد من الشخصيات .
  - خضوع النمط المركزى فى التخطيط ورسم السياسات التعليمية لمجموعة مختارة ومقربة للسلطة أدى إلى دفع هؤلاء الأفراد إلى السيطرة على النظم التعليمية .
  - لا تحقق المشاركة الإيجابية بين الإدارة المدرسية والإدارة المركزية بل تعود السلبية أحياناً .
  - قد تغفل ما قد تحتاج إليه المناطق والمدارس البعيدة .
  - تسبب بعض المشكلات المالية والروتينية مما يقلل من فرص النجاح فى تحقيق غايات التربية .
- ٢- النمط اللامركزى :

يقصد بها التوسع فى تفويض السلطات ومنح الوحدات التنظيمية قدراً كبيراً من الحرية فى التسيير الذاتى واتخاذ القرارات التى تيسر إجراءات التنفيذ دون الرجوع فى كل كبيرة وصغيرة إلى قمة الهرم الإدارى .

وفى هذا النمط تترك المناطق والإدارات التعليمية الحرية فى التصرف فى شئون التعليم ، تخطيطاً وتنفيذاً وفق ظروفها الخاصة وإمكاناتها المتاحة ، وهذه الحرية وفق ضوابط محددة ، كما يفترض أن يكون هناك عدد من الأسس التى تعمل فى إطارها هذه الإدارات الفرعية . ( خالد دهيش وآخرون ، ٢٠٠٩ )

( أ ) مبررات الاتجاه إلى النمط اللامركزى :

- زيادة أنشطة الهيئة الإدارية وتعدد عملياتها المتصلة باتخاذ القرارات والحاجة إلى وقت كبير لتحليل المعلومات ودراسة المشكلات وحصر كافة الطاقات والإمكانات وتعبئتها وتنسيقها وتنظيمها ، كما أن هناك أموراً تتطلب سرعة البت فى الأمور .
- قلة التداخل بين الأنشطة مع تكرارها ونمطيتها وسيرها وفقاً لقواعد محددة.
- وجود شخصيات محلية لديها المهارات والقدرات والصفات الإدارية بما يؤهلها لإدارة العمل .
- تباين الظروف المحيطة بالمؤسسة التعليمية واختلافها من مؤسسة لأخرى .
- توافق أهداف المرؤوسين مع أهداف الإدارات والأقسام التعليمية والأهداف العامة والسياسات فى نفس الوقت الذى لا تحتاج فيه إلى تماثل وسائل التنفيذ.
- الرغبة فى سرعة اتخاذ القرارات وإجراء التجارب مع عدم الحاجة لمراجعة ذلك أو تعميمه على كافة المستويات .
- قدرة المؤسسات الإدارية المحلية على تحقيق أهدافها دون الرجوع إلى السلطات العليا .
- صعوبة الاتصال الفعال والسريع بالإدارة على المستوى القومى نتيجة توزيع المؤسسات التعليمية على رقعة جغرافية واسعة .

( ب ) مزايا النمط اللامركزى :

- يعمل على تحقيق الديمقراطية .

- يعمل على التنوع فى المجالات التربوية والتعليمية مما يتفق مع الاتجاهات الحديثة .
  - يساعد على الابتكار والإبداع حيث تتاح الفرصة للتجريب المتجدد وتوفير قدر من الحرية .
  - تتميز بالمرونة والتعبير عن حريات العاملين فى الحقل التربوى .
  - تساعد على التنافس المستحب بين الإدارات التعليمية والمدارس ، فتسبب انتعاشاً فكرياً وعلمياً يرفع مستوى التعليم والكفايات التربوية .
  - تساعد على نمو الشخصية والقدرة على تحمل المسئولية .
  - تقضى على الروتين بما يضمن التقدم السريع .
  - تتيح للمدرس شيئاً من الاستقرار فى مدرسته فترة طويلة .
  - تشجع على دعم الجهود الذاتية .
- ( ب ) عيوب النمط اللامركزى :

- قد يكون مجالاً لتكاسل بعض العاملين وتراخيهم فى القيام بمهامهم مما يؤدى إلى ضعف الأداء وهبوط المستوى التعليمى .
- قد يكون سبباً إلى الانعزالية عن بقية المجتمع مما يعمل على تصدعه .
- لا تستطيع التفاعل مع التطور التربوى الحديث، الذى يحمل الإدارة منفردة ما لا طاقة لها به .
- لا تسمح بتوفير القيادات فى مختلف المجالات مما يسبب ضعفاً فى الكفاية بميدان العمل .

### ٣- النمط القائم على المشاركة

يجمع هذا النمط بين مزايا المركزية واللامركزية ، فهو يساعد القيادة على المستوى القومى على أداء دورها بكفاءة ، وخاصة فى القرارات المصيرية على مستوى الدولة من ناحية ، ويساهم من ناحية أخرى فى التوزيع العادل والمتوازن والمناسب

للخدمات التعليمية بين القيادة المركزية والسلطات المحلية بصورة أفضل مما هو موجود فى ظل النمط اللامركزى

ويسير هذا النمط وفق أسلوب علمى ومنطقى سليم ، فالإجراءات الإدارية فيه تبدأ من القاعدة التى يقوم المسئولون فيها بتحديد المشكلة أو الفرصة ، ثم جمع البيانات وتحديد الاحتياجات التى يرغبون فى الحصول عليها لتحقيق الأهداف المرسومة على المستويين المحلى والقومى ، ثم يرسلون تقريراً مفصلاً يتضمن هذه الأهداف وما يقترحوه من آليات لتحقيقها وما يتوافر لديهم من إمكانيات مع توضيح للمتطلبات والبدائل المحتملة وذلك للجهات المركزية التى يقوم المسئولون فيها بجمع هذه المشروعات المقترحة من كافة المناطق التعليمية التابعة لها والتنسيق بينها واتخاذ القرارات بشأنها فى ضوء الأولويات والإمكانيات المتاحة ، ثم تعاد هذه المشروعات وقراراتها إلى الجهات المحلية والمؤسسية التى تقوم بالتنفيذ .

أى أن هذا النمط يتميز بالشراكة الفعالة بين المستويات الإدارية الأربعة (القومى - الإقليمى - المحلى - المؤسسى) فى التخطيط والتنفيذ ، وكذلك التعاون فى نقل الخبرات الجديدة ، بدل من احتكار المستوى المركزى لها ، والاشتراك بين السلطات المحلية والقائمين على التنفيذ فى تحديد الأهداف العامة والإجرائية ووضع السياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ثم الشراكة فى التنفيذ، وتوزيع الكفاءات القيادية على المستويات الأربعة ، ووضع القواعد الأساسية التى تلتزم بها السلطات المحلية مع تحديد الإجراءات والأساليب والوسائل العامة التى يتم فيها التنفيذ ، وترك التفاصيل للمحليات حسب ظروفها وإمكاناتها بما يحقق فى النهاية أهداف الدولة المرسومة .

### ١١/٦ : أهمية دراسة الإدارة التعليمية والمدرسية للمعلم

- ❖ تساعد المعلم على تخطيط وتنفيذ مادته التى يقوم بتدريسها .
- ❖ تساعد المعلم على معرفة حدود وظيفته وموقعه من الهرم التنظيمى للعملية التعليمية.

- ❖ تساعد المعلم على تعلم الخطوات العلمية لاتخاذ القرار السليم .
- ❖ تعين المعلم على معرفة اتجاهات الاتصال فى المدرسة وفى الوزارة ، وبين المدرسة والمجتمع المحلى .
- ❖ تعرف المعلم أنماط القيادة المتعددة ليتخير منها الأسلوب المناسب مع الموقف التعليمى ، والذي يتفق مع أنماط وشخصية التلاميذ .
- ❖ تعين المعلم على فهم كافة ما يوكل إليه من أمور إدارية أو إشرافية .
- ❖ تحدد للمعلم واجباته ومسئوليته .
- ❖ دراسة الإدارة التعليمية والتربوية ينمى ملكات التخيل والإبداع والتطوير للمعلمين .
- ❖ تزيد من كفاءة الجهد البشرى الإنسانى ، واستخدام الموارد البشرية والمادية بأقصى كفاءة وأفضل استثمار .
- ❖ إشباع عديد من الحاجات الإنسانية نتيجة ما تحققه من استغلال واستثمار أفضل الموارد البشرية والمادية .
- ❖ معرفة بعض رواد الفكر الإداري وتراثهم الفكري ، وتطور الفكر الإداري لديهم مما يثرى الفكر الإداري لدى المعلم .
- ❖ التعرف على حقيقة أصول الإدارة ومبادئها ومغزاها .
- ❖ التعرف على العوامل المؤثرة فى مسيرة الفكر الإداري فى شتى أطواره ومضامينه واتجاهاته .
- ❖ الكشف عن سمو الفكر الإداري الإسلامى ومبادئه مقارنة بالأفكار الإدارية المعاصرة .

# الفصل الثاني

بعض المفاهيم الأساسية في الإدارة التعليمية

## الفصل الثاني

### بعض المفاهيم الأساسية في الإدارة التعليمية

#### تمهيد:

قبل التطرق والتعمق في الإدارة التعليمية وعملياتها، بات من الضروري إلقاء الضوء على على بعض المفاهيم الأساسية في الإدارة التعليمية، وتتمثل في: السلطة والمسئولية، وصنع واتخاذ القرار، والهيكل التنظيمي، والمشاركة المجتمعية، والمحاسبية التعليمية، ويمكن تناول ذلك على النحو التالي:

#### أولاً: السلطة والمسئولية



#### ١ - السلطة:

حينما يلتزم الموظف بأداء المسؤوليات والواجبات التي عهدت إليه فإنه لا يستطيع القيام بذلك ولا يمكن مساءلته بدون تفويض سلطة رسمية له بقدر واجباته ومهامه. فالسلطة أساس المسئولية وهي تربط أجزاء ووحدات المنظمة ببعضها البعض وتحدد العلاقات الرأسية والأفقية فيها.

وعرفت السلطة بأنها الحق في اتخاذ القرارات بدون موافقة سلطة أعلى قبيل امتثال وطاعة الأشخاص الآخرين المعنيين.

ويعرفها كاتب آخر بأنها "الحق المشروع أو القانوني في توجيه أداء المرؤوسين والتأثير عليهم. والحق من القيام بتصرف معمرين أو توجيه سلوك الآخرين بقصد تحقيق أهداف المنظمة، والحق المشروع في اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات للمرؤوسين القيام بواجباتهم، أما فايول Fayal فيشير إلى السلطة بأنها الحق في إعطاء وإصدار الأوامر والقوة العرض الطاعة.

ويقصد بالسلطة هنا السلطة الرسمية لأنها ترتبط بالوظيفة التي يشغلها الفرد وليس الفرد ذاته فأى فرد تعهد إليه وظيفة معينة يمنح السلطة المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها بغض النظر عن يكون هذا الفرد الذي يشغلها ومصدر هذه السلطة هي السياسات والأنظمة والتعليمات والقرارات أو الثقافة السائدة في المنظمة.

ويقول جلوفر: أن السلطة في الحق المخول لاتخاذ القرارات ولإعطاء الأوامر والتصريف. فالسلطة محددة ونهائية ومطلقة في حدود نطاق العمل المفوضي وهذا هو نص تعبيره Authority is the vested right to decide command and act. It is Definite determinative: and absolutes within its delegated sphere of activity. السلطة هي حق إصدار الأمر إلى الآخرين.. وحق التصرف أو عدم التصرف بالأسلوب الذي يعتقد من ملك السلطة أنه لصالح أهداف المنشأة أو الأهداف الفرعية.

ويعتبر Dr - Mooney أن السلطة هي القوة التنسيقية العليا The suprcinc coordinating power ويرى أن هذه السلطة التنسيقية يجب أن تكون في مكان ما في التنظيم، طالما هنالك إصدار معلى تحقيق الأهداف الداخلية.

كما يرى البعض أن السلطة قد تمنح لشخص بتدبيره وسعيه، كما تجئ عليها اتفاقا أو مصادفة في بعض الظروف.. فإن أحسن القيام عليها فإنه يحتفظ بها وأن لم يرزق ملكة القيادة فقد السلطة

فالسلطة Authority هي الحق الرسمي والقانوني الذي من خلالها يتمكن المدير من اتخاذ القرارات وتوجيه أهداف المنظمة، أو هي الحق في ممارسة القوة والحصول على الطاعة والقوة هي القدرة على التأثير على أعمال الآخرين، وقد تكون سلطة بدون قوة كما هو الحال في مشرف ضعيف، وقد توجد القوة بدون سلطة كما هو الحال في موظفي بعض أقسام الخدمات في المنظمة .

وبناء على ما سبق: يمكن تعريف السلطة في الإدارة بأنها:

القدرة على اتخاذ قرارات تحكم سلوك الآخرين وتصرفاتهم، أو حق إصدار الأوامر للآخرين.

ويميز ماكس فيسر بين ثلاثة أنواع رئيسية للسلطة، هي:

## أنواع السلطة عند ماكس فيبر



١- **السلطة التقليدية Traditional Authority**: ( الموروثة): وتسمتد شرعيتها من العادات والتقاليد، والأعراف التي تفرض على - الأفراد احترامها لهذه العادات والتقاليد. والأعراف وهي التي تقوم أساسية على السن والمكانة التقليدية التي تحتلها مساس بها ويتقبلها أفراد الجماعة، وتتميز المجتمعات البدائية بوجود هذا النمط من الململة، وما يليه في المجتمعات الحالية القائد الطبيعي من التنظيم غير الرسمي.

٢- **السلطة الكاريزمية Charismatic Authority**: وتسمتد شرعيتها من خصائص القائد وصفاته البطولية التي تضطروهم إلى الطاعة لامتلاك القائد صفات موهوبة، وإذا فقدوا لن تقبل له طاعة ويعتمد ذلك النوع من السلطة بصفة أساسية على الصفات والمزايا والقدرات الشخصية التي يتمتع بها الفرد من الشخصيات الجزئية والخصائص القيادية، وقد يفهم القائد الكاريزميكي على أنه بطل ذو قوة خارقة ( Super / nah ) ويتمثل ذلك النوع من السلطة في الأنبياء والزعماء والأبطال والقادة الممتاز .

٣- **السلطة الرشيدة Legal Rational Authority**: وهي السلطة القانونية الرشيدة : وتسمتد شرعيتها من النظام والقانون، فالقائد يستمد سلطته من مكانته الرسمية وهي السلطة القائمة على أساس مجموعة من القواعد المتفق على أنها مشروعة من جانب أعضاء الجماعة، ويمكن لأي شخص أن يتمتع بالسلطة الرشيدة متى ما وصل إلى المنصب الذي يؤهله لها.

ويلاحظ أن قبول المرؤوسين بتقبل المدير في اتخاذ القرارات وتنفيذها من قبلهم، لها عدة أسباب، ومنها:

- إن قبول المرؤوسين للسلطة يجعله يحظى بموافقة وقبول زملائه له في العمل لأن رفضه للسلطة قد يجعل منه شخصا شاذا في التنظيم الإداري وقد يسبب المتاعب لرئيسه وزملائه.
- المساهمة في تحقيق الأهداف الإدارية القسم التابع له ولأهداف العامة للمنظمة.
- الخوف من العقاب أو الحصول على المكانات المادية والمعنوية.
- احترامه للمدير أو الرئيس وتعبيره عن هذا التقدير والاحترام و قبول الأوامر وتنفيذها.

يمكن القول أن السلطة التشريعية أو السلطة الوظيفية هي سلطة ناجمة من حق الملكية وتعتمد على الإيجار والضغط في تنفيذ الأوامر، أما السلطة الشخصية فتقوم على القيادة والمواسفات الشخصية للرئيس، ومن ثم تعتمد كسب المرؤوس لا الضغط عليه. والمسؤولية هي الوجه الآخر للسلطة، فلا يمكن من الناحية الإدارية أن يكون شخص ما ذا سلطة معينة ولا يكون مسؤولا عما يقع في حدود سلطته، فالسلطة في الحق في التصرف في حدود محددة، والمسؤولية هي الالتزام بتنفيذ المهمات التي يتعلق بها ذلك الحق، كما أن المسؤولية هي استعداد لتحمل أية نتائج تترتب عن سوء استعمال الحق (السلطة) أو الفشل في استعماله.

وعلى صعيد آخر، يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من السلطات في مجال المؤسسات هي:

#### ١ - السلطة التنفيذية:

ويكون لصاحبها الحق في اتخاذ قرارات خاصة بتنفيذ أشياء أو أعمال معينة.

من بين المفاهيم والمبادئ الإدارية التي أثارت الحيرة بين أوساط الباحثين في الفقه الإداري والتنظيمي والحيرة والإرباك بين المديرين هو مفهوم التنفيذي والاستشاري أو الأنشطة التنفيذية والأنشطة الاستشارية، حيث كانت العلاقة بين الوحدات التنفيذية والوحدات الاستشارية تتصف غالبا بالتوتر وتسبب الكثير من النزاعات والتضارب والاحتكاك مما يؤدي إلى هدر الطاقات والجهود.

ويطلق عليه أحيانا اسم التنظيم الخطي، أو التنظيم الرأسي، أو التنظيم التنازلي ويعتبر من أقدم وأبسط أنواع التنظيم وقد بدأ أولا في الجيش، أو الكنيسة الكاثوليكية، ومن ثم أدخل في المنظمات المدنية والأجهزة الحكومية، وحسب هذا النوع من التنظيم فإن السلطة تسير بشكل تسلسلي، من أعلى إلى أسفل وهي أكثر أنواع السلطات انتشارا في المنظمة وتستند إلى علاقة المرؤوس بالرئيس حيث تتساقط سلطة خطية من الأول الرئيس إلى الثاني المرؤوس، ويمارس الرئيس إشرافا على

المردوس بصورة علاقة خطية وتعتبر السلطة التنفيذية السلطة الرئيسية في أي منظمة، إنها السلطة النهائية لاتخاذ القرارات.

وتحول هذه السلطة صاحبها الحق في إعطاء الأوامر والتعليمات وتستمد قوامها من المركز أو الوظيفة، ويشار إليها في الخريطة التنظيمية بخط متماسك متصل. وتتسم الوظائف التنفيذية بأن لها علاقة مباشرة مع أهداف المنظمة وغاياتها، ومثلها وظائف الإنتاج في منظمة صناعية، ووظائف الاستقبال والتمريض في مستشفى، ووظائف الحسابات في مصرف. ووظائف التعليم في مدرسة أو جامعة.

لشغل هذه الوظائف سلطة تنفيذية آمرة على العاملين لأنه لا يجوز أن يكون هؤلاء المدبرون مسؤولين عن نتائج وحداتهم التنظيمية وهم لا يملكون الحق في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل هذه الوحدات.

ويتميز التنظيم " السلطة التنفيذية بالبساطة والوضوح، ففيه يعرف كل موظف واجباته ومسؤولياته، ويعرف من هو رئيسه ومن له حق اتخاذ القرارات عند كل مستوى من المستويات الإدارية، ويعد من أفضل أنواع التنظيم بالنسبة للمنظمات الصغيرة والبسيطة في أعمالها. ومن عيوب هذا التنظيم أو السلطة أنه يؤدي أحياناً إلى تركيز السلطة. بيد الرئيس الإداري الأعلى، أو عدد قليل من الرؤساء، ولا يوجد مجال للتخصص.

## ٢- السلطة الاستشارية:

وهي السلطة الممنوحة لتقديم توصيات واقتراحات وتوجيهات، ولا يستطيع صاحب هذه السلطة إلزام الآخرين بتنفيذ توصياته ومقترحاته، وإن كان يتمتع دون غيره بمزيد من العلم والخبرة والمعرفة في دائرة تخصصه (مثل سلطة المستشار القانوني في بعض المنظمات والوزارات والجامعات).

إن كلمة مستشار أو مشورة غير كافية لتعني كلمة Staff المشورة وتعني الحصول على البيانات التفصيلية والدراسة الكاملة وقد تكون في عمليات متخصصة أو في عمليات عامة. إن طبيعة أعمال الاستشاريين هي تقديم النصح والمشورة للإدارات والأفراد التنفيذيين في المنظمة. أي أن سلطاتهم هنا هي سلطات استشارية، ولكن سلطاتهم تصبح تنفيذية داخل إطار الإدارات التي يعملون بها على المرؤوسين التابعين لهم.

ويطلق هذا النوع من التنظيم على الأجهزة الإدارية التي يتضمن ملاكها الأجهزة التنفيذية الرئيسية وبعض الأجهزة الاستشارية، كالإدارة القانونية، والإدارة الفنية، وعلى الأجهزة المساعدة كإدارة شؤون الموظفين والإدارة المالية، فهي استشارية بطبيعتها ويقوم صاحبها بتقديم المشورة والتوجيهات لغيره، وتستند هذه السلطة إلى الخبرة و المعرفة.

### ٣- السلطة الوظيفية:

وهي السلطة التي يستمدّها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الوحدات الإدارية الأخرى وليس بحكم كونه رئيساً عليهم، كما في حالة السلطة التنفيذية (مثل سلطة رئيس قسم تدريب الموظفين على موظفي الأقسام الأخرى).

وهي السلطة التي تفوض لفرد أو وحدات تنظيمية على عمليات وإجراءات أو تطبيقات معينة تتعلق بأنشطة يتم إنجازها في وحدة أو وحدات أخرى، وتعرف هذه السلطة بأنها سلطة وظيفية لأنها تفوض لشخص يحكم الوظيفة التي يشغلها والخدمة التي يقدمها للوحدات الأخرى مثل المدير المالي، مدير الأفراد.

ينبغي عدم التوسط في ممارسة السلطة الوظيفية ولأن ذلك يحد من السلطة التنفيذية للمديرين والرؤساء. وتخضع السلطة الوظيفية للسلطة التنفيذية ولكن يعطى صاحب السلطة الوظيفية الحق وإصدار الأوامر في مجالات عمله أو وظيفته. ويجب أن تكون السلطة الوظيفية المفوضة للوحدات التنفيذية أو الاستثمارية محدودة ومجالاتها معينة.

وإذا كانت السلطة تعني حق إعطاء الأوامر واتخاذ القرارات وفرض الطاعة، فإنها بهذا المفهوم تختلف عن مفهوم القوة **Power** لأن الأخيرة تعني القدرة على التصرف وإحداث أثر، والتأثير على الآخرين، ووفقاً لذلك تتعدد وتتوحد مصادر القوة في المؤسسات التعليمية ما بين: السلطة الشرعية (الوظيفة)، الخبرة، المعلومات، المعرفة، الموارد المادية، الخصائص الشخصية... الخ.

ويتداخل مفهوم السلطة في الفكر السياسي والإداري والاجتماعي مع مفهومين آخرين هما، مفهوم القوة ومفهوم القدرة، ويبدو أنه من المهم أن نفهم سبب هذا التداخل وكيف تميز بين هذه المفاهيم وكيف نستعملها في حياتنا الوظيفية والاجتماعية.

وبادئ ذي بدء، نسارع بالقول أن هذه المفاهيم نيمه متن مترادفات، وبالتالي فإن لها معاني وبمضامين مختلفة، وبدون ام: رابه التفاصيل يمكن القول إن السلطة تعني الحق الشرعي أو القانوني الذي يخول أشخاص القيادة الحق في إصدار الأوامر أو اتخاذ القرارات في حدود السلطة التي يتمتعون بها، وكلما ارتفعنا على درجات السلم الإداري زاد حجم السلطة التي تتمتع بها والعكس .

أما القوة فتعني السلطة الفعلية التي يتمتع بها بعض الأشخاص فتمكنهم من إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، رغم أنهم من الناحية الرسمية لا يملكون الحق في ذلك، وقد يطلق على أصحاب القوة داخل أية منظمة اسم (القادة الفعليين) بينما يحتفظ أصحاب السلطة بصفتهم كقادة رسميين. هذا وقد يجمع المسؤول بين السلطة الرسمية والفعلية، وقد لا يملك القوة فعلاً

رغم أنه رسمياً صاحب سلطة، وبذلك فقد جرى بعض الباحثين على تسمية المسؤول من الطراز " رئيساً" وليس " قائد " وإطلاق مصطلح قائد علي من يجمع بين الحق والقوة معا وشخصه وسلوكه.

أما القدرة، فلا تخول أصحابها أية سلطة، لكنها تمكنهم من التأثير في أصحاب السلسلة الرسميين والفعالين، وغالبا ما يكون أصحاب القدرة من خارج المؤسسة أو المنظمة المعينة ممن لهم نفوذ أو ممن يمثلون قوي اجتماعية أو سياسية مقيمة وفعالة داخل المجتمع، وتكون مهمتهم ممارسة الضغط على أصحاب السلطة من أجل اتخاذ قراراته محددة منسجمة مع مصالحهم، وبذلك يمكن الحديث أيضا من شكل آخر من القدرة، وهو قدرة أصحاب السلطة أنفسهم، حيث تبدو هذه القدرة مكملة لحقهم في السلطة ولقوتهم على ممارستها، وتعني عدم خضوعهم لتأثيرات القوى الخارجية والحفاظ على استقلالية القرار الإداري لهم.

السلطة الرسمية = الحق في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات.  
السلطة الفعلية = الحق في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات.  
السلطة الفعالة = الحق × القوة + القدرة على مقاومة الضغوط الخارجية.

## ٢- المسؤولية:



تستخدم كلمة المسؤولية في الحياة العملية على نطاق واسع من غير مكانها السليم، فهي تستخدم أحيانا بمعنى السلطة وتارة بمعنى الواجبات والمهام ومرة ثانية تشير إلى المساءلة وهذا الاستخدام غير السليم وغير الدقيق يؤدي إلى نتائج سلبية تلحق بالمنظمة. وهناك من يقرر أن المسؤولية تمثل اتفاقا تعاقدية يقبل فيه الموظف أداء واجباته بين مقابلة المكافآت التي يتقاضاها كما هو الحال إذا ما أعطى شيكا بقدر معين من المال مقابل أدائه لهذه الواجبات.

يشير مفهوم المسؤولية إلى مجموعة من المهام والواجبات التي تعهد الفرد للقيام بأدائها وكثيرا ما يقال أن الموظف (س) مسئول عن ( مهام وواجبات معينة ) أي أنه ملزم بأداء هذه المهام والواجبات ويقول Ralph إن المسؤولية هي التزام الفرد بتأدية الوظائف والواجبات المعينة له بطريقة سليمة وبأقصى قدراته وطبقا لتوجيهات رئيسه الذي يتولى مساءلته وبمنظرة مماثلة يقول Applcby بأن الالتزام هو أساس المسؤولية فهناك مجموعة محددة من المهام والواجبات التي عهد للمرؤوس ويتوقع أن يبذل أقصى جهد وقدر لإنجازها وتحقيق النتائج المرجوة من هذه المهام وبموافقة المرؤوس على ذلك فإنه يلتزم ويتعهد ببذل أقصى قدراته للقيام بهذه الواجبات. يستند هذا المدلول والمضمون للمسؤولية إلى حقيقة أن الفرد حينما يلتحق بوظيفة معينة في منظمة ما فإنه يقبل ويوافق على الالتزام والتعهد بأداء مسؤوليات وواجبات وظيفية باعتبار أن ذلك جزء من العلاقة التعاقدية التي تربطه بالمنظمة وذلك مقابل ما تمنحه المنظمة من مكافآت وحوافز ومزايا.

ويرى "فايول" ضرورة الربط بين المسؤولية والعقاب وتحديد درجة المسؤولية أولا ثم توضيح أوزان للعقاب على هذا الأساس.

ويرى فايول إننا كلما تدرجنا في التسلسل الإداري زادت درجة الصعوبة في تحديد المسؤوليات، والفصل بينهما وتقدير درجة العقاب والسلطة المتصلة بكل مركز. فالأعباء تتزايد وتتعقد. كلما صعدنا إلى مركز أعلى، ويعتقد أن تحديد مسؤولية العمال تعد بسيطة للغاية مقارنة برؤساء العمال والمشرفين.

إن محاسبة الفرد من النتائج تعني أن المسؤولية إلزام مفروض على المرؤوس، من رئيسه ولكنها في الواقع قوة لمفاهيم أخلاقية يمر بها الشفع عن نفسه وتكم تصرفاته ولا - بي بها في حالة وجود رغبات مالية عنده.

إن المسؤولية بمعناها الحقيقي التزام من الشخص نفسه نحو نفسه وفي ذلك يقول " بارنارد Barnard". إن المسؤولية هي قوة مفاهيم أخلاقية خاصة تحكم تصرفات الفرد في حالة وجود رغبات أو اتجاهات معاكسة " كما في النص التالي:

Is the power of particular private code of morals to control the Conduct of the individuals in the presence of strong contrary desires or impulses فالمسؤولية التزام الفرد نحو نفسه أولا والتزام نحو الآخرين ثانياة بتحقيق نتائج معينة، ولا يمكن الحديث عن المسؤولية دون الحديث عن السلمية Authority فصي مقابل هذا الالتزام فإن المسؤولية تحوي في ذاتها السلطة اللازمة لتحقيق تلك النتائج. فالسلطة في ذلك الحق الذي يعطيه المنصب ذاته في التصرف. وعلى حد تعبير " براون".

"إن السلطة في ذلك العنصر من المسؤولية الذي يمثل قوة التنفيذ كما يمكن أن يقال إنها قوة إصدار الأوامر " في كلماته يقول:

That aspect of responsibility which represents its power of performance has been called authority or the power to command. المسؤولية Responsibility تعنى التزام وتعهد الفرد بتأدية الواجبات الموكلة إليه بطريقة سليمة وبأقصى قدرة طبقاً للمواصفات رئيسه الذي يتولى مساءته. أو المسؤولية هي الالتزام بتنفيذ أو أداء عمل معين. فالمسؤولية تتضمن التزام المرؤوس الذي أسند إليه واجب محدد بأداء هذا الواجب بطريقة سليمة وبأحسن ما في قدرته. فالالتزام هو أساس المسؤولية. وهو مصدر المسؤولية هو الالتزام الصريح أو الضمني للفرد بأداء عمل معين. وينشأ هذا الالتزام نتيجة شغل الفرد لمركز وظيفي في التنظيم فيعتبر تعين الفرد في مركز معين بالتنظيم قبولاً بالمسؤولية التي تفرض عليه واجبات محددة قبل رئيسية، وهناك ارتباط دقيق بين السلطة والمسؤولية، فلكي يقوم المدير بالواجبات والمهام المطلوبة منه وتجعله مسؤولة أمام رئيسة عن سلامة الأداء، لابد من إعطائه السلطة الكافية.

أما السلطة Authority فهي الحق المشروع في اتخاذ القرارات والإجراءات وإعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين القيام بواجباتهم والسلطة ترتبط بالوظيفة التي سيشغلها الفرد وليس الفرد ذاته ومصدر السلطة هي السياسات والأنظمة والقدرات السائدة بين المنظمة .

### تأسيساً على ما سبق:

تعرف المسؤولية بأنها الالتزام بأداء عمل معين مفروض يحاسب عليه الفرد أو هي محاسبة الفرد على القيام بواجبات محددة بحكم كونه عضواً في تنظيم ما.

### **٣- تكافؤ السلطة والمسؤولية:**

كما يتضح أن هناك ارتباطاً قوياً بين السلطة والمسؤولية، إذ ليس من المقبول أن يكلف شخص ما بعمل ومهام وواجبات محددة ويحاسب على مسؤوليته عن هذا العمل وتلك المهام، دون أن يمنح السلطة التي تجعله قادراً على تخطيط هذا العمل، وتنظيمه ومتابعته إلى غير ذلك من عمليات إدارية، وذلك يقال أن السلطة يجب أن تتناسب مع المسؤولية.

أنه لا يمكن مساءلة أي فرد عن نتائج الواجبات والمهام التي عهد إليه و التزم بأدائها بدون منحه السلطة اللازمة ليتمكن من القيام بهذه الواجبات والمهام والسلطة تعطيه الحق في التصرف، واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتوجيهات والتعليمات لمرءوسية لإنجاز المهام والواجبات والسلطة والمسؤولية مرتبطتان ارتباطاً وثيقاً وجوهرياً ويقول bcssler: بأنه تعطي المسؤوليات لأي مدير أو رئيس يسير جنباً إلى جنب مع تفويض السلطة الكافية له للقيام بإنجاز

## العمل

ولذا يجب أن تكون السلطة والمسؤولية متكافئتين أي أن السلطة بقدر المسؤولية. والمسؤولية مساوية للسلطة ويعتبر البعض السلطة مفتاح الإرادة ولا غني عن منح سلطة مساوية وموازنة المسؤولية على امتداد جميع المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة من أعلى مستوى، حتى أدنى مستوى وأكد Fayol وغيره على وجوب منح المدير أو الرئيس سلطة كافية للقيام بالمسؤوليات التي أوكلت إليه.

إذا افترضنا أن مديرا أو رئيسا منح سلطة كبيرة أكبر مما تتطلبه مسؤولياته فإنه يميل إلى التوسع بين مسؤولياته ضمن حدود السلطة الممنوحة له. وذلك على حساب مسؤوليات الآخرين كما أنه قد يميل إلى الاستبداد. أما إذا منح سلطة دون ما تتطلبه من مسؤوليات وظيفه فإنه يميل إلى تقليص مسؤولياته ضمن حدود سلطته، كما أنه قد يصاب بالإحباط واليأس والعجز عن أداء واجباته و كلا الحالتين لا تستحق الفاعلية الإدارية المنشودة.

تتمتع المستويات الإدارية المختلفة في أي منظمة بدرجات متفاوتة من حق إصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات للآخرين وحق التصرف واتخاذ القرارات، أي لا بد من حدود وقيود ومحددات للسلطة في جميع المستويات الإدارية المختلفة ولا تمنع أي جهة سلطة مطلقة خوفا من استغلال تلك السلطة في التعسفية والاستبداد والهيمنة.

## ٤ - تفويض السلطة:

**يعني تفويض السلطة منح سلطة معينة إلى فرد ما بواسطة من يملك سلطة أعلى منه.**

ويختلف مفهوم نقل السلطة عن مفهوم تفويض السلطة على الرغم أن كلا منهما يتضمن توزيعا للسلطة عبر أجزاء الهرم الإداري، وأهم مميزات هذا الاختلاف أن نقل السلطة يتضمن نقلا للمسؤولية، ويصبح من تنقل إليه ذا شخصية مستقلة ويمارس السلطات المنقولة كحق وكجزء أساسي من شخصيته الوظيفية، وأنه لا يجوز سحب هذه السلطات إلا من الجهة التي قامت بنقل السلطة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن عمليات التفويض متاحة ومسموح بها لكل رئيس في علاقاته مع مرؤوسيه، أما عملية نقل السلطة فلا يجوز إلا للجهات العليا التي تخول هذا الحق قانونيا. وبذلك يمكننا أن نتوقع توسعة في عمليات التفويض طالما وجدت الاستعدادات والظروف التي تمكن من ذلك، بينما لا نتوقع مثل هذا الأمر بالنسبة لحالات، نقل السلطة التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة والإنجاز وخاصة أنها قد تؤدي إلى نوع من إعادة التنظيم أو إجراء تعديلات في التنظيم. ويعتمد حجم التعديل أو التغيير التنظيمي على حجم السلطات المنقولة وتوزيعاتها .

ولا يعني التفويض أن الرئيس يتخلى عن سلطاته أو أن يسلب حقه من استرداد ما فوض، وذلك لأن تفويض السلطة ذاته عبارة عن أسلوب وحق يستخدمه المديرون لأداء العمل عن نحو أفضل، ولهم حق إلغاء التفويض أو التعديل فيه متى شاءوا.

السلطة تفوض لكن المسؤولية لا تفوضن يستطيع المدير أن يقوم بعمل جميع المهام بفرده، و حتى يمكنه تحقيق النتائج يجب أن يفوض سلطته. لكن تظل مسؤولية إنجاز تلك المهام تقع عليه... وهناك قاعدة في الإدارة مشهورة هي أن "السلطة تفوض لكن المسؤولية لا تفوض" وهي تعني أن المدير يمكن أن يفوض سلطاته لمرؤوسيه لكن مسؤوليته تبقى كما هي. والحكمة من قاعدة عدم تفويض المسؤولية هي تجنب التعرض للتحايل على القانون بالتهرب من بعض المسؤوليات التي يلقيها القانون على عاتق القائم بالتفويض ليفوض جزءا من اختصاصاته وذلك لتلازم السلطة والمسؤولية. ومن ناحية أخرى فإن تفويض السلطة لا يعني تفويض المسؤولية. لأن هذه الأخيرة تظل مسؤولية الرئيس أو المدير المفوض للسلطة أمام رئيسة الأعلى. ولكن تفويض السلطة يقترن أيضا بتحديد المسؤولية أي مسؤولية الشخص المفوض إليه السلطة.

#### أهداف ومزايا التفويض:

- تخفيف العبء على مدير المدرسة.
- إعداد الصف الثاني من المديرين.
- تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.
- إتاحة الفرصة للمدير للانشغال بالأعمال الأهم كالتخطيط والتطوير والقيادة الفكرية والثقافية لمؤسسته.
- تسهيل الإجراءات على مراجع المؤسسة.
- تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار.
- الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية ،تسد حاجة الأفراد إلى الاعتراف والتقدير من الآخرين.
- إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار واكتشاف قدرات الأفراد.
- تنمية المرؤوسين والمشاركة في تحمل المسؤولية ومن ثم الولاء والانتماء.
- تنمية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم.
- المساعدة في إنجاز الأعمال.
- إتاحة جو عمل طيب وتوثيق العلاقات بين الرئيس والمرؤوس.
- الحفز على تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين ومساعدتهم على تنمية الجوانب القيادية في شخصياتهم.
- القضاء على العيوب التي تترتب على تركيز السلطة في أيدي الرؤساء.

## مبادئ تفويض السلطة:

يعتبر تفويض السلطة أحد الأسس التنظيمية التي يقوم عليها تنظيم العلاقات في العملية الإدارية. فبدون هذا التفويض يفقد التنظيم أحد أوردته، ويصبح فشل العملية الإدارية أمر حتميا. ولكي يؤدي تفويض السلطة الدور المطلوب منه، فإن هناك قواعد إرشادية يمكن تطبيقها لتزويد من فعالية هذا التفويض ويمكن إيجاز هذه المبادئ التي تساعد المدير على تحقيق فاعلية التفويض فيما يلي:

١- **مبدأ التفويض بالنتائج المتوقعة:** فنظرا لأن السلطة هي أداء الإدارة للمساهمة في تحقيق أهداف المشروع. فتفويض السلطة لمدير معين يجب أن تكون ملاءمة لتأكد قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة

٢- **مبدأ التحديد الوظيفي:** يتطلب انتهاء الوحدات التنظيمية تجميع الأنشطة اللازمة للإنجاز الأهداف. ومدير كل وحدة يجب أن يكون لديه السلطة اللازمة لتنسيق الأنشطة مع المشروع ككل. وكلما كان تحديد النتائج المتوقعة، الأنشطة المطلوبة وعلاقات السلطة والمعلومات مفهومة وواضحة مع الوحدات التنظيمية الأخرى، استطاع الفرد المسؤول المساهمة بفاعلية مسؤولية اتخاذ القرارات والاتصالات.

٣- **مبدأ التدرج Scalar** ويشير إلى سلسلة علاقة السلطة المباشرة من الرئيس إلى المرؤوس من خلال الهيكل التنظيمي، فكلما زاد وضوح خطة السلطة من قمة الإدارة العليا في المشروع إلى كل مركز مرؤوس، زادت فاعلية مسؤولية اتخاذ القرارات والاتصالات.

٤- **مبدأ مستوى السلطة:** ويقصد به أن يراعي المديرون عند كل مستوى إدارة و أن يتخذوا كل القرارات في حدود السلطة المذوبة إليهم، ولا تعرض المشاكل على مستوى السلطة الأعلى لاتخاذ قرار فيها إلا إذا كانت خارجة عن نطاق التفويض المخول لهم. ويتضح من هذا المبدأ أنه يجب على المدير عند تفويضه لبعض سلطاته أن يتأكد من وضوح عملية التفويض وأن المرؤوس يفهم ما أسند إليه من عمل. كما يجب على المدير أن يتأكد من عدم اتخاذه قرارات مجال الجزء من العمل الذي قام بتفويضه.

٥- **مبدأ وحدة الأمر:** ويشير إلى وجوب تلقي المرؤوس تعليماته من رئيس واحد. سيساعد ذلك المبدأ على تقليل المشاكل والخلافات التي تنتج من تضارب الأوامر، وتزويد من شعور المرؤوس بمسؤوليته نحو تحقيق النتائج. ومن الممكن أن يتلقى المرؤوس أوامره من أكثر من رئيس ويصبح مسؤولا أمام كل منهم كما في حالة " السلطة الوظيفية".

٦- **مبدأ المسؤولية المطلقة:** ونظرا لأن المسؤولية التزام، فلا يجوز تفويضها فلا يستطيع أي مدير أن يتلخص من مسؤوليته بتفويضها إلى مرؤوسيه. فمسؤولية المرؤوسين أمام

رؤسائهم عن الأداء مسؤولية مطلقة، بمجرد قبولهم بها. كما لا يستطيع الرؤساء أن يتهربوا من مسؤولية الأنشطة التي يقوم بها رؤوسهم أمام السلطة الأعلى .

٧- **مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:** ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يمنح الفرد السلطة الكافية لأداء واجباته المكلف بها أو المسؤول عنها. أي يجب أن تتناسب السلطة الممنوحة للمرؤوس مع المسؤولية الملقاة على عاتقه، فالمسؤولية يجب أن لا تزيد أو تنقص عن السلطة المفوضة للمرؤوس. وعادة ما يكلف الرئيس رؤوسه بأداء أعمال معينة ويجعلهم مسؤولين عن تنفيذها أمامه دون أن يمنحهم السلطة الكافية لأداء هذه الأعمال.

### **مراحل عملية التفويض الفعال:**

**أولاً:** التحليل الوظيفي: تحديد الواجبات والمسؤوليات والاختصاصات والوظائف التي يحتاج إنجازها إلى التعاون بين أكثر من فرد أو قسم.

**ثانياً:** تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين جوانب العمل التي لا يرغب المدير القيام بها لعدم معرفته (جوانب مالية)، وجوانب العمل التي يرغب المدير تطوير مهارات المرؤوسين فيها.

**ثالثاً:** تخطيط تفويض الصلاحيات: معرفة كافة تفاصيل العمل وتوضيح معايير الأداء الوظيفي وتحديد وسائل رقا به فعالة ومعايير أداء وظيفي.

**رابعاً:** اختبار الأشخاص ذوي الكفاءات والمؤهلين للقيام بعملية التفويض:

**خامساً:** القيام بعملية التفويض: تحديد مدى السلطات ،أهمية العمل ،الاهتمام بعملية الاتصال

**سادساً:** المتابعة: عن طريق التشجيع وقبول اختلاف وجهات النظر ، ومكافأة المفوض إليه ومن ثم، لكي تتحقق فوائد التفويض فإن هناك عدة اعتبارات ينبغي أخذها في الحسبان، وفي مقدمة هذه الاعتبارات ما يلي:

- أن يكون المرؤوس قادراً على ممارسة السلطة المفوضة إليه.
- أن يتوفر بين الرئيس والمرؤوس نظام فعال للاتصال والمتابعة والرقابة، وذلك لكي يتأكد الرئيس من حسن استخدام السلطة المفوضة.
- ألا يؤدي التفويض إلى الإخلال بمبدأ التكامل الوظيفي أو عدم تجانس الأعمال الموكولة إلى المرؤوس الواحد.
- أن يساعد تفويض السلطة على تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.
- تحديد الواجبات والوظائف تحديداً واضحاً وليس عاماً.
- تحديد نطاق الإشراف المناسب
- وضوح حدود التفويض كما حدده القانون، مع الالتزام بقانونية التفويض

## والسؤال الآن: لماذا لا يقوم بعض المديرين بتفويض سلطاتهم؟

- عدم الثقة بالعاملين معه .
  - عدم فهم المدير لمسؤولياته وسلطاته الحقيقية.
  - الخوف من منافسة العاملين.
  - اعتقاد المدير أن قيام الآخرين بالأعمال يقلل من أهميته.
  - الخوف من الظهور بمظهر الكسول .
- أذكر أسباب أخرى؟؟

## ثانياً: صنع واتخاذ القرار

يعتبر موضوع صناعة القرار بشكل عام من أهم العناصر، وأكثرها أثراً في حياة الأفراد وحياة المنظمات الإدارية وحتى في حياة الدول، يضاف إلى ذلك ما يحظى به هذا الموضوع من أهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية.

ولهذا تعتبر عملية صنع القرارات جوهر العملية الإدارية مما جعل الإداريين يعرفون الإدارة بأنها عملية صنع القرار.

وتعد عملية صنع القرارات جوهر العملية الإدارية أياً كانت أهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فقيام الإداري (متخذ القرار) - بغض النظر عن موقعه - بأي من وظائفه الإدارية: كالخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق أو الرقابة يتضمن عملية صناعة للقرارات، والإدارة بمجملها ما هي إلا سلسلة من عمليات صناعة القرارات، وبذلك يمكن القول بأنها الوظيفة، أو العنصر الأهم في العملية الإدارية، ومن هنا كان لزاماً على فاعلية هذه القرارات أن تبنى على أساس ومبادئ مستمدة من الديمقراطية بمفهومها العام، والتي تسعى العديد من دول العالم في هذا العصر إلى تحقيقها في جميع مؤسساتها بوصفها وسيلة لتحقيق النمو والتطور للمجتمعات المعاصرة، فهذه المبادئ لابد من مراعاتها قبل وخلال وبعد عملية صناعة القرارات، والتي من أهمها مشاركة المعنيين بتنفيذ هذه القرارات ومتابعتها، وكذلك المتأثرين بنتائجها.

وتبرز أهمية عملية صناعة القرارات من خلال ارتباطها الوثيق بكل من: الأفراد، والجماعات، والمؤسسات، فهي بالنسبة للفرد قرارات يتأثر بها ويؤثر بواسطتها على الآخرين كالقرارات التي يتخذها القائد أو المدير فيما يخص الجماعة أو المؤسسة، فبالإضافة إلى تأثيرها على ذلك القائد أو المدير، فهي تؤثر على سلوك أفراد الجماعة التابعة له. أما بالنسبة للمنظمة،

فتزداد الحاجة إلى صناعة القرارات كلما ازداد حجم المنظمة وتشعبت مهماتها، وكلما كانت القرارات صائبة كلما وضحت أهميتها، وبرز تأثيرها على الوضع الاجتماعي والاقتصادي.

وأن فاعلية القرارات ترتبط بمدى توسيع قاعدة المشاركة فيها، فمن مزايا المشاركة في صناعة القرارات تحقق العديد من الإيجابية للعاملين وللمؤسسة على حد سواء، فهي تزيد من مستوى رضا المرؤوسين عن عملهم، وعن مديرهم، وترفع الروح المعنوية لديهم، وأن هذه المشاركة ذات علاقة إيجابية بالمناخ التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف بفاعلية والتحمس لتنفيذها، والدفاع عنها.

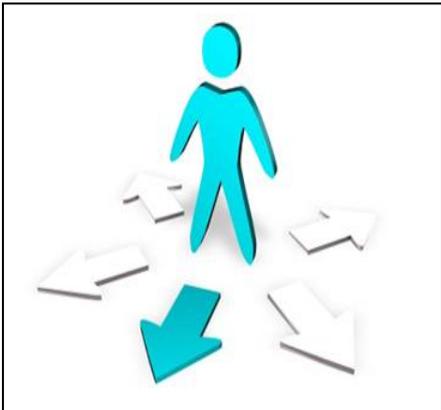
ومن الجدير بالذكر أن مدى المشاركة في عملية صناعة القرارات التعليمية تتأثر بنمط الإدارة التعليمية المتبع، ومن هنا تختلف الدول فيما بينها في عملية صنع القرارات التعليمية تبعاً لاختلاف نظم إدارة التعليم بها.

لهذا تعكس عملية صنع القرارات التعليمية في المجتمع الإستراتيجية والأيدولوجية لهذا المجتمع، ومن هذا المنطلق فالإدارة المركزية يتسع انتشارها في الدول الديكتاتورية التي ترمي إلى الانفراد بصنع القرارات التعليمية، أما الإدارة اللامركزية فتنتشر في الدول الغربية وبدرجات متفاوتة وذلك لتحقيق مزيد من الديمقراطية في إدارة التعليم ومشاركة أجهزة الحكم المحلي في صنع القرارات التعليمية ومن ثم الوصول إلى قرارات تعليمية فعالة رشيدة تتناسب وجميع الإدارات والمحليات وتتوافق مع متطلبات سوق العمل واحتياجات المجتمع الضرورية وتتمشى مع التغيرات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة.

كما أن عملية صنع القرار التعليمي صارت من أساسيات الإدارة، على أساس أنها تبين أسلوب القيادة ونمطها، وعلى أساس أنه كلما شاركت الجماعة فيها كان الأداء والنجاح واضحاً.

ولذا، نالت عملية اتخاذ القرار عناية بالغة من كل

علماء الاجتماع والدراسات السلوكية والإدارة الحديثة على سنوات عديدة، وللوصول إلى تعريف لمعنى اتخاذ القرار لنتصور الوضع التالي:



"تناقش إدارة إحدى مدارس التعليم الخاص الرأي حول انخفاض نسب التحاق الطلاب بها من عام إلى آخر، وقد اتضح لمجلس إدارة المدرسة أن هناك سياسات أو بدائل يمكن أن تؤدي إلى وقف هذا التدهور في معدلات الالتحاق بها،

منها: تحسين جودة العملية التعليمية، تخفيض المصاريف الدراسية، القيام بحملات تسويقية والإعلان عن المدرسة في المناطق الجغرافية المختلفة، وقد تشكلت بعد ذلك لجنة استشارية متفرعة

من المجلس، وحددت الحلول الممكنة، كما حلت النتائج المتوقعة من كل بديل، ثم رفعت تقريرها إلى المجلس الذي اتخذ قراراً لحل هذه المشكلة".

**والآن ماذا تعني هذه العملية، أو كيف نعرف عملية اتخاذ القرار؟**

**يمكن أن تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد**

**في موقف ما بعد التمعن في البدائل المختلفة التي يمكن إتباعها".**

مما سبق، يتضح أن معنى اتخاذ القرار يتمثل في أن هناك عدة بدائل تحتاج إلى المفاضلة بينها واختيار أنسبها، ومن ثم فعلمية المفاضلة هي صلب اتخاذ القرار، وبدونها تنتفي فرصة اتخاذ القرار الرشيد، وبالإضافة إلى أن عملية اتخاذ القرار هي بمثابة لب العملية الإدارية.

وفي ضوء التعريفات السابقة يتضح أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القرار هي:

- أن يوجد في موقع معين أكثر من طريق لمواجهة، وأن يختار الشخص وإدراك بين البدائل المتوفرة لديه، وهذا معناه أن تكون هناك مشكلة إدارية تتطلب حلاً معيناً.
- أن يكون هناك حلول متعددة لمواجهةها للنقاش، ويمكن دراستها وتقييمها حتى يمكن اختيار الحل الأكثر ملاءمة والذي يتم وضعه عن وعى وإدراك وبعد دراسة وتفكير والذي يمكن تنفيذه بأقل تكلفة ويحقق أقصى عائد.

وإذا اعتبرنا أن اتخاذ القرار يقتصر على المعنى الشائع أو المباشر للقرار وهو اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة لمواجهة أو تقادي احتمالات المستقبل، إلا أن الأمر قد يوجي ببساطة عملية الاختيار وسهولتها، ولكن عملية الاختيار هذه تعتبر بمثابة إحدى مراحل عملية صنع القرار المعقدة ونتيجة لها، حيث تعرف عملية صنع القرار بأنها عملية عقلانية رشيدة، لا تقتصر على الاختيار فقط، ولكنها تتبلور في عمليات فرعية ثلاث هي: **البحث Search**، **المفاضلة والموازنة Comparison** بين البدائل، و**الاختيار Selection**.



وبناء على ما سبق، فإن اتخاذ القرارات هو أساس العملية الإدارية وقلبها النابض، فالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة وتقويم تستوجب اتخاذ قرارات في كل جانب من جوانبها.

وإذا كان القرار ، صنعه واتخاذ، عملية عقلية فيها خطوات متتالية من التفكير حول طبيعة المشكلة التي تواجه متخذ القرار ، ولهذا لا بد من التروي، والحيلة والحذر وعدم التسرع في إصدار أية قرارات حتى تتوفر المعلومات الكافية حول المشكلة قبل اتخاذ أى قرار لحل المشكلة .

ومن ثم، فإن فعالية القرار تعتمد على " قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية، وتقدير سليم للواقع .

وبذلك يكون أسلوب اتخاذ القرار أسلوباً علمياً يقوم على دراسة المعلومات والبيانات والحقائق وتحليلها، بعيداً عن الذاتية والحكم الشخصي.

إن البدائل تعتبر شرطاً أساسياً لاتخاذ أي قرار إداري ، فلا بد من وجود بديلين أو أكثر عند اتخاذ القرار، وعلى من بيده اتخاذ القرار أن يتخذ القرار من بين تلك البدائل، وفي حالة امتناعه يعتبر ذلك قراراً بالامتناع عن اتخاذ القرار، وربما قد يكون ذلك دالاً على حنكة القائد، وحسن تصرفه، أو بمعنى آخر أن السلبية في عدم اتخاذ القرار قد تكون أحياناً من مصلحة العمل، حتى لا تقع أية مؤسسة تعليمية في مشكلة أكبر من جراء إصداره.

أما إذا كان الأمر يتعلق بمشكلة معينة تواجه المؤسسة التعليمية، فإن إصدار القرار يصبح أمراً مصيرياً، لا بد من اتخاذ، لحل تلك المشكلة، وإلا تفاقت وزاد خطرها، مما ينعكس أثره على الأفراد العاملين، وتنخفض بالتالي روحهم المعنوية.

وبالنسبة للقرار التعليمي بوجه عام ، يجب أن يشارك في صنعه بعض أعضاء الهيئة التعليمية التدريسية، وبعض الممثلين عن الطلاب ، ويشارك في صنعه أيضاً كافة الأجهزة الإدارية في المؤسسة التعليمية ، أما اتخاذ القرار فيقوم به - غالباً - شخص واحد كمدبر المؤسسة التعليمية ، ولهذا يسهل معرفة متخذ القرار، بينما يصعب معرفة صناعه ، أما الحديث عن أنواع القرارات والمشاركة فيها ومراحل اتخاذ القرار فيأتي الحديث عنها مفصلاً في الفصل الرابع من هذا الكتاب .

إن القرارات الإدارية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التعليمية ، ولهذا ينبغي على القيادات الإدارية أن تتبع الأسلوب العلمي في اتخاذ قراراتها، وأن تعطي القيادات التي تليها قدراً من الصلاحيات اللازمة لاتخاذ قراراتها التي لا تتعارض مع نصوص القانون ولوائحه التنفيذية،

وإلا تكون القرارات فردية ارتجالية، وأن يعطي أهل الخبرة والاختصاص حق المشورة والاقتراح حول علاج أية مشكلة طارئة أو اقتراح أسلوب جديد في الإدارة والتنظيم.

وبناء على هذا فالقرارات الإدارية لها دور كبير في نجاح المؤسسة التعليمية أو فشلها في أداء مهامها وتحقيق أهدافها.

### ولكن كيف يتم صنع واتخاذ القرارات في المنظمات التعليمية :

إذا نظرنا إلى التنظيم الإداري للتعليم نجد أن وزير التعليم يتخذ قرارات تتعلق بجميع العاملين في ميدان التعليم على مستوى المجتمع ويكون مدير التعليم مسؤولاً عن اتخاذ قرارات تتصل بجميع الأفراد داخل مديرية التعليم ويتخذ مدير المدرسة قرارات تتعلق بالمعلمين والتلاميذ كأفراد وجماعات وهناك الكثير من القرارات المتعلقة بالتلاميذ التي يتخذها المعلمون داخل الفصل. وهكذا نرى انه كلما اتجهنا من التلميذ إلى أعلى المستويات في التنظيم الهرمي للتعليم تتجه القرارات نحو العمومية وتصبح أكثر صعوبة في تعديلها وتتمثل في التوجيهات العامة وتفويض السلطات وتحديد الأساليب التي تتبع عند اتخاذ القرارات في المستويات الأدنى .

وبناء على ما سبق يتضح أن صنع واتخاذ القرار التربوي الرشيد يتطلب اتباع الخطوات

العلمية التالية :



#### ١ - تحديد المشكلة وتحليلها:

تعتبر هذه الخطوة بمثابة أساس الوصول إلى قرار تربوي رشيد حيث أن التحديد الدقيق للمشكلة والتحليل العلمي لها يمثل الجزء الأكبر من صنع القرار الرشيد أي أن صحة القرار التربوي تعتمد على صحة تحديد المشكلة التربوية وتحليلها وذلك من خلال التشخيص والتعرف على أسبابها وعناصرها المختلفة وتحليل العلاقات بين هذه العناصر .



ويقصد بتشخيص المشكلة التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها وأسبابها وآثارها، وتتطلب هذه المرحلة من متخذ القرار القيام بنشاطات وإجراءات متعددة تتضمن: الاستعداد للتعرف على المشكلة، إجراء الدراسات التحليلية للمشكلة، وتحديد طبيعة الموقف الذي نشأت فيه المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لها واتخاذ القرار الفعال المناسب بشأنها .

وتعتبر مرحلة تحديد المشكلة والتعرف عليها بمثابة الأساس للوصول إلى القرار التعليمي الرشيد.

وترجع أهمية تحديد المشكلة إلى أن سلامة القرار وعلاج المشكلة يتوقف على مدى الدقة في تحديدها، حيث إن التحديد الخاطئ للمشكلة يسبب ضياع الوقت والجهد والمال وفشل حل المشكلة وربما المساعدة على تفاقمها وتعقيدها، لذا يجب على متخذ القرار معرفة الهدف المراد الوصول إليه، فتحديد الهدف بدقة ووضوح يمكن صانع القرار من التعرف على إمكانية تحقيقه، ويساعد على معرفة الطرق المناسبة لتحقيقه ويساعد على معرفة الموارد البشرية والمادية اللازمة له.

ومن المهم على صانع القرار أن لا يقفز من التعرف على المشكلة إلى وضع مقترحات الحل وذلك للأسباب التالية:

- أن ظهور المشكلة قد ينبئ بمشكلات أخرى لم تظهر بعد، ترتبط بالمشكلة التي ظهرت، وقد تكون من الأسباب الكامنة خلفها، ولذلك لا بد من تقصى أبعاد المشكلة والجوانب التي ترتبط بها.
  - أن مظاهر المشكلة وأعراضها قد تخفي خلفها عوامل جوهرية، ولذلك لا بد من تحليل المشكلة تحليلاً دقيقاً.
  - أن ظهور آثار المشكلة على أحد جوانب العمل في المؤسسة لا يعنى أن آثارها محصورة في هذا الجانب، فقد تكون آثارها ممتدة إلى جوانب أخرى في العمل.
  - أن تركيز النظر في المشكلة يساعد على تصنيفها ضمن فئة بعينها من المشكلات أي هل هي مشكلة وقتية أم طارئة أم متكررة، خاصة أم عامة، جانبية أم حيوية.
- ومن ثم، تتطلب هذه المرحلة توافر البيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة كما تتطلب خبرة متخذ القرار على تحليل هذه البيانات والمعلومات من أجل فهم المشكلة بأبعادها المختلفة وإزالة الغموض الذي يحيط بها.

## ٢- صياغة البدائل:



يقود تحليل المشكلة وتحديدها علمياً متخذ القرار إلى البحث عن مجموعة من الحلول البديلة للمشكلة ويتم صياغة هذه الحلول البديلة في ضوء البيانات والمعلومات التي تم تحليلها في الخطوة السابقة وكذا في ظروف البيئة التي تحيط بالقرار سواء الظروف الداخلية أو ظروف خارجة من المرغوب

استعراض أكبر مجموعه من البدائل دون التصميم على بديل واحد لتقادي احتمالات المستقبل غير متوقعة ولذلك تعتمد هذه الخطوة على أمرين :

**أولهم توفر البيانات والمعلومات الخاصة بصيغة البدائل المختلفة.**

**ثانيهما قدرة متخذة القرار على تكوين البدائل المختلفة القرار التربوي الرشيد.**

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المنظمات والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار واتجاهاته وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدد منه.

## ٣- الموازنة بين البدائل:



تتطلب هذه الخطوات دراسة كل بديل من البدائل في ضوء الهدف من القرار وبيئة القرار كما تتطلب إيجاد العلاقة بين البدائل ونتائجها وما قد ينجم عن تنفيذها من مخاطر ويفضل الاعتماد على معايير متعددة لتحقيق ذلك .

وهناك عدة اعتبارات يجب أخذها في الحسبان

عند الموازنة من بينها التكلفة المادية والمعنوية لكن البديل والزمن اللازم لتنفيذ وقدرة ومهارة الأفراد القائمين بالتنفيذ ومن المفيد عند الموازنة البدائل الخاصة بقرار التربوي مراعاة الموارد المالية وأولوية الاحتياجات ومشكلات التطبيق و نتائج البحوث.

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها صانع القرار في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، حيث يفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو الأكثرها مساهمة في تحقيقها.

- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- قبول أفراد المنظمة الحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقة الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والوقت المناسب للحصول على النتائج.
- مدى ملائمة كل بديل للعوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وكفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

ويشير كل من كوك Cook وسلاك Slack بعض المعايير الأخرى التي يجب أن يعتمد عليها متخذ القرار وهي:

- القابلية للتطبيق The Feasibility بمعنى إلى أي مدى تتوفر الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرار.
- قبول البديل The Acceptable ويقصد به ما النتائج التي يمكن أن تحدث عند اعتماد هذا البديل كقرار متخذ.
- الضعف The Vulnerability وهو يدل على درجة المجازفة أو المخاطرة المتوقعة. والبدائل السليمة لابد وأن تكون مراعية للوقت والجهد والمال ومتفقة مع الأهداف والموقف الإداري، ولذلك على صانع القرار أن يختار البديل الأنسب في ضوء هذه المعايير.

### ٣- اختيار البديل الأمثل :



بعد دراسة البدائل المختلفة للقرار والمفاضلة بينها تأتي خطوة اختيار البديل الملائم لحل المشكلة وهو البديل القادر على تحقيق الأهداف المرجوة و تستخدم عدة طرق لاختيار البديل الأمثل من بينها الأساليب الكمية مثل أساليب بحوث العمليات البرمجة الخطية والأساليب غير الكمية مثل أسلوب تحليل النظم .

ويمثل اختيار البديل الأمثل جوهر القرار أو عمل القرار وبناء عليه يتم اتخاذ القرار الرشيد وفي هذا الصدد يجب مراعاة كل من قدره البديل الأمثل على الإسهام في تحقيق النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار والمظاهر السلبية والإيجابية للبديل ومدى الفائدة التي حققها البديل من حيث الاقتصاد والسرعة والإتقان فضلا عن إمكانية تنفيذه في ضوء الموارد المتاحة لمتخذ القرار.

#### ٤- تنفيذ القرارات ومتابعته:



يختص تنفيذ القرار بمجموعة الإجراءات التنفيذية اللازمة لخروج القرار إلى حيز التنفيذ ويتوقف نجاح أو فشل القرار على مدى فعالية وكفاءة المنفذين له ومدى اقتناعه وإيمانهم بأهمية القرار المتخذ وتوفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ أما متابعة القرار تعني التأكد من أن تنفيذ القرار قد عالج المشكلة بالفعل إذ ربما لا يؤدي تنفيذه إلى علاج المشكلة علاجاً ناجحاً وفي هذه الحالة قد يكون القرار مشوباً بسوء الاختيار ومن ثم يتعين اختيار بديل آخر والذي ينبغي الإعداد المسبق له حتى يوفر الوقت لنجاح القرار .

#### أنواع القرارات الإدارية:

ليس هناك أساس واحد تصنف القرارات على ضوءه، إذ تختلف القرارات عن بعضها تبعاً لارتفاع درجة المشاركة في صنعها أو انخفاض هذه المشاركة، كما تختلف القرارات تبعاً لدرجة التأكد من صحتها والاقتناع بجودها، وتختلف أيضاً في الوظائف التي تخدمها، وغير ذلك، ومن بين هذه التصنيفات ما يلي:

#### أولاً: تصنيف القرارات وفقاً للنمط القيادي والإداري:

وتصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين:

- قرارات أوتوقراطية انفرادية ديكتاتورية استبدادية: ويتم اتخاذها من قبل صانع القرار بشكل انفرادي، دون أية فرص للمشاركة للموظفين في اتخاذها.
- قرارات ديمقراطية: وهي التي تتم بالمشاركة الفعلية من العاملين في التنظيم، وكل ما يُعنيهم أمر القرار من خارج التنظيم، وتتميز هذه القرارات بفاعليتها ورشدها، ذلك لأن مشاركة المرؤوسين في صنعها يساعد على قبولهم لها.

#### ثانياً: تصنيف القرارات تبعاً لدرجة أهميتها:

- القرارات الاستراتيجية: وهي التي تتخذ في المستويات العليا بالمنظمة ولها تأثيرات مهمة نظراً لأهدافها، وهي قرارات تتعلق بسياسات المؤسسة ويعكس هذا النوع من القرارات أهداف المؤسسة، وتنفيذ لوائحها وقواعدها الداخلية ومجالس الإدارة وإعداد الميزانية والتمويل وشؤون الأفراد وطبيعة البناء التنظيمي للمؤسسة ككل. ومن أمثلتها في مجال التعليم: القرارات الخاصة بالسياسة التعليمية والتخطيط التعليمي، والمناهج الدراسية، والتقييم والامتحانات وغيرها من القرارات التعليمية.

- القرارات التكتيكية: وهي القرارات التي تتخذها الإدارة الوسطى، وغالباً ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين، أو بيان حدود السلطات، أو تفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال، ومن أمثلتها في مجال الإدارة التعليمية تشكيل اللجان الاستشارية وتشكيل اللجان الدائمة للتعليم قبل الجامعي لتطوير المناهج.
- القرارات التنفيذية: وهي التي تتخذها الإدارات التنفيذية المباشرة والتي تتعلق بمشكلات تنفيذ النشاط الجاري في المنظمة، وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان، وتتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات والتجارب السابقة لمتخذها.

#### ثالثاً: تصنيف القرارات وفقاً لظروف اتخاذها:

- حيث تختلف الظروف التي يتم اتخاذ القرار فيها على حسب درجة التأكد من المعلومات المتوفرة لصانع القرار، وتقسم وفقاً لظروف اتخاذها إلى:
- قرارات تتخذ تحت ظروف التأكيد: Certainty تتوفر في مثل هذه الحالة البيانات والمعلومات الكاملة، بحيث يمكن قياس العائد المترتب على كل منها بما يجعل اتخاذ القرار عملية واضحة محددة ومحسوبة تماماً.
  - القرارات في حالة عدم التأكيد: ويعتبر هذا النوع من أهم مشاكل القرارات لتكرر حدوثه لأن احتمال حدوث حالات الطبيعة غير معروفة، وهنا لا بد من الاعتماد على الرأي الشخصي للوصول إلى معيار جيد للمساعدة في اختيار الاستراتيجية المناسبة.
  - القرارات في حالة المخاطرة: وهنا تكون الأهداف المرجو تحقيقها واضحة وتتوفر المعلومات والبيانات عنها إلا أن النتائج هنا غير أكيدة، ولذلك تستخدم التحليلات الإحصائية لحساب احتمالات النجاح أو الفشل ويعتمد اتخاذ القرار هنا على التنبؤ حيث استخدام مفهوم القيمة المتوقعة، حيث يمكن حسابها من خلال مجموع نتيجة حدوث الحالة مضروبة في احتمال حدوثها.

#### رابعاً: تصنيف القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها:

- القرارات المبرمجة (الروتينية) Programmed Decision ، وهي التي تتبع خطوات محددة سلفاً ويكون صانع القرار هنا على دراية تامة بالمواقف التي تتخذ فيها القرارات المبرمجة، وتتضمن القرارات المبرمجة القرارات الروتينية.
- القرارات غير المبرمجة غير الروتينية Non-Programmed Decision ، وهي القرارات التي لا تحدث إلا في ظروف استثنائية وتحتاج إلى جهد عقلي وتفكير منطقي.

#### خامساً: تصنيف القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها:

- قرارات كيفية ووصفية: وهذا النوع من القرارات يعتمد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار، وخبراته وتجاربه ودراسته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة، إلا أن اعتماد مثل هذه القرارات على التقديرات الذاتية التي تحكمها عوامل شخصية لمتخذ القرار تؤدي في الغالب إلى اتخاذ القرار الرضائي بدلاً من القرار المثالي.
- قرارات كمية معيارية: وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها، والاعتماد كذلك على القواعد والأسس العلمية التي تساعد على اختيار القرار الذي يؤدي إلى تحقيق أفضل مخرج بأعلى كفاءة وأقصر وقت وأقل جهد مبذول مع استغلال الإمكانيات المتاحة أفضل استغلال، و من ثم اتخاذ قرارات صائبة ورشيدة.

#### سادساً: تصنيف القرارات التعليمية وفقاً لصورة القرار:

وتصنف على النحو التالي:

- قرارات تعليمية مكتوبة: وتأخذ شكل اللوائح والتعليمات أو النشرات ونصوص القوانين والأوامر المدونة من الإدارة العليا للإدارات التنفيذية الأدنى في المستوى.
- قرارات شفوية: و تأخذ صيغة الكلمة الشفهية التي يبلغها الرئيس لمرؤوسيه.
- قرارات تعليمية صريحة: وهي القرارات التي يفصح فيها المدير مباشرة عما ينوي عمله بخصوص موقف أو مشكلة معينة، مثل موقف تعيين موظف إداري جيد.

#### سابعاً: تصنيف القرارات وفقاً لنوع النشاط السائد في عملية صناعة القرار:

- القرار التعليمي التحويلي: وهو القرار الذي يقع ضمن أنشطة معينة تستهدف إجراء تعديلات كاملة في النظام التربوي، وهذا النوع من القرارات يعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة الكافية بالكيفية التي تحدث بها تلك التغيرات المطلوبة. واستخدام هذا النوع من القرارات قليل جداً نظراً لكلفته العالية وصعوبة تنفيذه.
- القرار التعليمي الاتزاني: حيث يهدف هذا النوع من القرارات التعليمية إلى إيجاد نوع من التوازن الطبيعي بداخل النظام التربوي من خلال استخدام المعايير التقنية والروتين في جمع المعلومات وتصنيفها والاستفادة منها، وهذا أكثر أنواع القرارات التعليمية استخداماً.
- القرار التعليمي الاضطراري: يهدف إلى استمرارية التطوير والتحسين في النظام التربوي، حيث يدعم غالباً بأحكام خبراء متخصصين، لذا يتطلب هذا القرار بحوث بناءية تدعم فعالية التعديل.
- القرار التعليمي الحركي: ويعتمد هذا النوع على وجود نوع من الاكتشاف والفحص والتنوع لتوفير حلول جديدة مبتكرة للمشكلات التربوية المهمة، ويمس تغييراً ملحوظاً في المجتمع، مثل تفجر المعرفة مما يدعو إلى البحث في مجال المشكلات التعليمية.

ثامناً: تصنيف القرارات وفقاً لرشدها وغير رشدها:

وتصنف القرارات من حيث رشدها وعدم رشدها إلى:

- القرارات الرشيدة: وهي التي تعبر عن أفضل البدائل، لبلوغ هدف القرار.
- القرارات غير الرشيدة: وهي التي لا تعبر عن أفضل البدائل والتي اعتمدت على العشوائية وعدم التقصي والبحث عن الحقائق السليمة.

تاسعاً: تصنيف القرارات وفقاً لعدد صانعيها:

- القرارات الفردية: وهي التي تتخذ من جانب شخص واحد، وعادة ما تهدف إلى تحقيق هدف معين يخدم مصلحة واحدة، وتغلب في النمط الديكتاتوري.
- القرارات الجماعية: وهي التي تتخذ من جانب شخصين فأكثر، كالقرارات التي تتخذ من جانب اللجان أو التي تتخذ بالمشاركة ما بين الرئيس ومرووسيه، وتكون في ظل المشاركة الجماعية التي تعتمد على ركيزة الديمقراطية.

عاشراً: تصنيفات أخرى لأنواع القرارات:

- قرارات وسيطة: وهذا النوع من القرارات يشبه في طبيعة الرجل الوسيط وهي قرارات ينبغي على من يتلقاها أن ينفذها وفقاً للتعليمات الصادرة إليه.
- قرارات استثنائية: التي يتخذها صانعوها في ضوء المعلومات الجديدة التي يستفسرون عنها، وغالباً ما يعكس عدد القرارات الاستثنائية التي يتخذها صانع القرار درجة الحالة الصحية للتنظيم وانسجام العلاقات الإنسانية بين صانع القرار ومرووسيه.
- قرارات ابتكارية: التي يتخذها المدير الذي لا تتوافر لديه القدرة العلمية والمعرفة بجميع الظروف المحيطة.

## أساليب صناعة القرار:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن يتبعها متخذ القرار، للوصول إلى القرار المتعلق بحل مشكلة ما، وتختلف هذه الأساليب باختلاف درجة أهمية القرار أو توقيته، أو باختلاف الأطراف المعنية بالقرار، أو بمدى درجة توفر البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة. ومن بين هذه الأساليب ما يلي:

أ- بحوث العمليات **Operations Research** :

وتعنى تطبيق الوسائل والطرق والفنون العملية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج، وأن محورها الأساسي هو اتخاذ القرار. والمنهج العلمي لبحوث العمليات يتكون من خمس خطوات هي:

- تحليل المشكلة: حيث يتم التعرف على أهداف البحث وصيغة الحل المطلوب.

- اختيار النموذج الرياضي: حيث التعرف على العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار.
- الحصول على الحل للمشكلة.
- تحديد الشروط التي يجب توافرها لاستخدام الحل
- استخدام النموذج.

هذا وتعد البرمجة الخطية، وخطوط الانتظار، ونموذج النقل، ونموذج التعيين وشجرة القرارات من أهم وأكثر النماذج استخداماً في بحوث العمليات.

#### ب- نظرية الاحتمالات:

من بين مراحل اتخاذ القرار (اختيار البديل الأفضل) مما يتطلب من صانع القرار التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها إن أمكن، ومن هنا ظهرت بعض المحاولات التي تستهدف تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال عملية اتخاذ القرار عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث معين للاستفادة من هذا التسجيل للتوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل.

#### ج- أسلوب شجرة القرارات: Decision Trees Technique

ترجع جذور أسلوب شجرة القرارات إلى مدخل النظم في اتخاذ القرار الذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار وبين البيئة المحيطة بعملية اتخاذه، كما يفترض في هذا المدخل أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار بمعنى أن اتخاذ أي قرار في نظام فرعي ينتج تأثيراً يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وفي البيئة المحيطة.

وأسلوب شجرة القرارات من الأساليب العلمية يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح إلا أن تطبيق هذا الأسلوب بفاعلية يتطلب استعانة متخذ القرار بالحاسب الإلكتروني لتقدير وتحديد درجة الاحتمالات المتوقعة، كذلك تحديد إجمالي الفوائد المتوقعة خلال فترة محددة وذلك بجمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذه الأمور وتحليلها والاستفادة منها في اختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة.

#### د- أسلوب التحليل الحدي:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التي استعان بها علماء الإدارة من علوم أخرى لتطبيقها على عملية اتخاذ القرار، وقد سُمى هذا الاتجاه بالاتجاه الاقتصادي في الإدارة ويساعد هذا الأسلوب متخذ القرار في عملية الاختيار بين الحلول البديلة للمشكلة محل القرار، ويهدف هذا الأسلوب إلى تحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار، والمفاضلة بينها.

#### هـ- أسلوب دراسة الحالات:

وهو من الأساليب المهمة المستخدمة في مجال اتخاذ القرار، إذ إنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات متخذ القرار على التحليل، والتفكير الابتكاري لحل المشاكل الإدارية التي

تواجهه، حيث يقوم هذا الأسلوب على تحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، وتصور الحلول البديلة في ضوء المعلومات المتاحة عن هذه المشكلة .  
و- أسلوب البرمجة الخطية:

تعد البرمجة الخطية وليدة الرياضيات الحديثة، وأصبحت أداة لتحليل المشكلات الإدارية، ومن أهم الأدوات المساعدة في اتخاذ القرارات التعليمية.  
والبرمجة الخطية هي أسلوب رياضي لتخصيص الموارد المحددة لتحقيق أهداف معينة، مثل تحقيق أقصى عائد للعملية التعليمية عن طريق استغلال الإمكانيات المتاحة، ويعنى بكلمة برمجة "تعيين وتوصيف واستخدام الأسلوب المنطقي لتحليل المشكلات التربوية وتقديم الحلول " وكلمة خطية تعنى العلاقات الثابتة التي تتضمنها المشكلة.  
وتمر عملية بناء هذا النموذج بخمس مراحل هي :تحديد الأنشطة، تحديد الموارد، حساب معاملات المدخل المنتج، تحديد الشروط الخارجية، الصياغة الرياضية للنموذج.  
ح- أسلوب التفويض:

ويعد من أكثر الأنواع شيوعاً لما له من مزايا عديدة تتمثل في تخفيف أعباء ومسئوليات المديرين، ففي كثير من الأحيان نجد صانع القرار يلجأ إلى تفويض جزء منها لبعض معاونيه ممن يثق فيهم، وفي كفاءاتهم وتحملهم المسؤولية حيث تساعد هذه الطريقة صانع القرار على التفرغ لبعض المهام الكبيرة.

#### ن - مصفوفة القرار Decision Matrix

تمثل مصفوفة القرار العائد المتوقع من كل بديل من بدائل القرار موضع المفاضلة وذلك في كل حالة من الحالات موضع الدراسة، ومن خلال استخدام هذه المصفوفة تصبح عملية المفاضلة سهلة وميسرة تماماً.

#### ك - أسلوب دلفي Delphi Technique

وهو منهج لتنظيم الاتصالات بين مجموعة من الخبراء، بما يسمح لهم التعامل ككل، دون الجلوس مجتمعين مع مشكلة أو قضية يراد حلها أو وضع تصورات مستقبلية بشأنها، وهو طريقة تتضمن سلسلة من العمليات لجمع المعلومات عن مشكلة يصعب تجميع معلومات عنها أو تؤثر فيها متغيرات لا يمكن إدراكها بسهولة.

### العوامل التي تؤثر في عملية صنع اتخاذ القرار:

#### ١ - العوامل الإنسانية:

وتتمثل العوامل الإنسانية التي تساعد على ترشيد سلوك متخذ القرار وتوجيهه نحو اختيار البديل الأفضل في متخذ القرار وما لديه من قدرات ترتبط بعملية اتخاذ القرار ومعاونو متخذ القرار

الذين يتولون تحديد المشكلة ويقترحون الحلول الملائمة لها، ومستشارو متخذ القرار الذين يتولون البحث والتحليل والمقارنة ويعرضون وجهات نظرهم المختلفة بأمانة للمدير والمرؤوسين وغيرهم ممن سينفذون القرار أو كل من يعنيه القرار أو من يتأثر به أو من يمسه القرار.

## ٢- العوامل التنظيمية

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة المتخذ فيها القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية.

## ٣- العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي:

- الجانب الأول: ويتعلق بالبواعت النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.
- الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذه له.
- الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال: تحديد الأهداف له، إتاحة الفرص للممارسة الإدارية، مده بالمعلومات والبيانات والبدائل و منحه القدر اللازم من السلطة.

## ٤- العوامل السياسية والاقتصادية:

تلعب الأوضاع السياسية في المجتمع دوراً حيوياً في عملية صنع القرارات التعليمية، فطبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة تؤثر تأثيراً مباشراً في عملية صنع واتخاذ القرارات ومدى انسجام القرار مع الصالح العام والقوانين والأنظمة السائدة في المجتمع.

## ٥- ضغوط متخذي القرارات:

يمكن تقسيم الضغوط التي يتعرض لها متخذ القرار وتؤثر في قراراته إلى:

- ضغوط داخلية: وتتمثل في ضغوط الرؤساء، وقصور نظم المعلومات والبيانات، ونقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، بالإضافة إلى ضيق الوقت لدى المدير واضطراره إلى اتخاذ القرار تحت ضغط ظروف معينة حيث لا تكون الفرص كافية للحصول على المعلومات الوافية.
- ضغوط خارجية: وتتمثل في ضغوط الرأي العام، والضغوط النابعة من العلاقات الاجتماعية، والأحزاب المعارضة، والإعلام والأجهزة الرقابية، وجميعها تؤثر في توجيه القرارات.

## ٦- فلسفة وثقافة المجتمع:

تعتبر فلسفة وثقافة المجتمع وما تتضمنه من القيم والعادات من الأمور المهمة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تعمل في فراغ وإنما هي تباشر عملها في قلب المجتمع الذي تغلفه فلسفة وثقافة يتسم بها ذلك المجتمع ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

## ٧- عوامل تتعلق بالموقف ذاته:

لكل موقف من المواقف خصائصه التي تميزه عن غيره والتي تؤثر على سلوك القادة وميلهم إلى نمط دون آخر من أنماط اتخاذ القرارات الإدارية، ومن أهم العوامل أو القوى المؤثرة في الموقف ما يلي: طبيعة المنظمة وفلسفتها الخاصة، طبيعة المشكلة ذاتها، عنصر الوقت.

## ثالثاً: الهيكل التنظيمي

يحدد الهيكل التنظيمي المنهج الإداري المتبعة لأداء الأعمال في أي منظمة ويعرف بأنه تقسيم عمل المنظمة إلى وحدات ومراكز إدارية تقوم بينها علاقات محددة وتتضمن ممارسة السلطات وإبلاغ التعليمات والمعلومات ومن ثم فهو بمثابة البناء والإطار المادي الذي يصور الوحدات والأقسام المختلفة التي تشكل الملامح العامة لأي منظمة .

ويحتوي الهيكل التنظيمي على وحدات ووظائف تنظيمية في مستويات يتفاوت موقعها في البناء التنظيمي كما يحتوي على علاقات تنظيمية تتضمن كل من العلاقات الرأسية بين مستويات البناء التنظيمي مثل علاقات السلطة والتبعية والعلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية المتمثلة في المستوى ويعني ذلك أن البناء التنظيمي ينطوي على تقسيم العمل وتوزيعه بين وحدات النشاط وتحديد سلطات واختصاصات كل وحدة والعاملين بها تحديداً يتقادم الخلط و التكرار والتداخل بينها وربط هذه الوحدات بعضها ببعض عن طريق شبكة من الاتصالات والعلاقات تكفل سير العمليات والإجراءات في سلامة وكفاءة مما يفيد في تحقيق أهداف العملية التعليمية .

لما كان الهيكل التنظيمي كما أوضحنا هو بمثابة الإطار العام الذي يصور كافة أجزاء المنظمة وأيضاً بمثابة الهيكل العظمي للإنسان الذي يمسك الأنظمة الفرعية لجسم الإنسان فبدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام وحدات منعزلة عن بعضها البعض ولا تشكل بنياناً موحداً .

## مراحل يجب أن يمر بها إعداد الهيكل التنظيمي، تتمثل فيما يلي:



بعد التعرف علي الهيكل التنظيمي ومراحل تصميمه يتضح أن طبيعة الهيكل التنظيمي

يمكن أن تتأثر بالعديد من العوامل من أهمها ما يلي :

- الرغبة في الاستفادة من مزايا التخصص .
- مدى أهمية الرقابة المطلوبة على العمل .
- كفاءة العاملين ودرجة تدريبهم .
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات .
- درجة استقرار البيئة التي يعمل فيها التنظيم .

### أنواع الهياكل التنظيمية :

تشير العديد من الدراسات إلى وجود نوعين من الهياكل التنظيمية يمكن توضيح وهما في

ما يلي :

#### الهيكل الميكانيكي :

يشير الهيكل الميكانيكي إلى الرتابة والروتينية والإلية في الأداء وترى سلوك العاملين والمديرين يأخذ الشكل المبرمج حيث يمكن توقع السلوك والأداء على كافة المستويات والوحدات التنظيمية ومن جانب آخر يمكن القول أن العاملين والمديرين يتسم سلوكهم بعدم المرونة وعدم القدرة على التكيف مع التغيرات غير المعتادة في ظروف وبيئة المنظمة .

## الهيكل الحيوي :

يشير الهيكل التنظيمي الحيوي أو العضوي المرنة و القدرة على التكيف مع التغيير في الظروف أو التغييرات المحتملة في بيئة المنظمة ويعتمد الهيكل الحيوي على قدرة العاملين والمديرين على استخدام مهاراتهم في اتخاذ قرارات سريعة وواضحة .

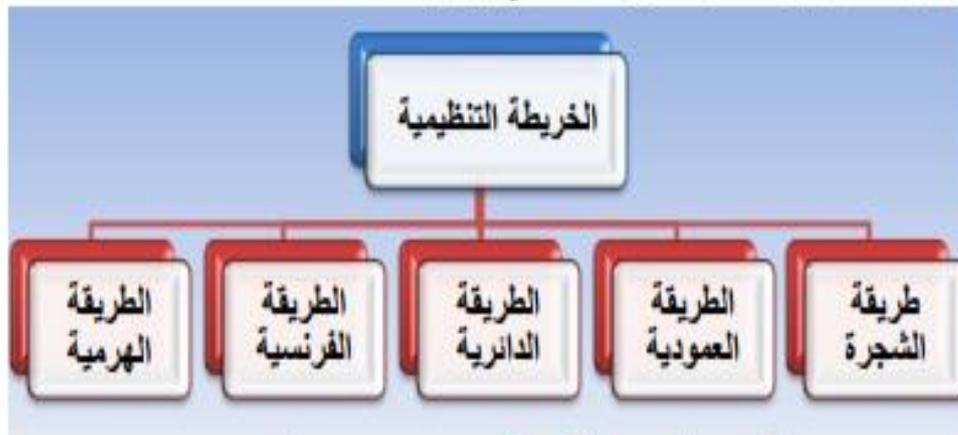


## كيف يمكن التعبير عن الهياكل التنظيمية للمنظمات التعليمية؟:

يتم التعبير عن تصميم الهياكل التنظيمية للمنظمات في شكل خريطة تنظيمية وتعرف بأنها شكل من الأشكال البيانية التي توضح بعض الجوانب الهامة في التنظيم مثل الوظائف الرئيسية وعلاقتها هذه الوظائف في بعضها البعض قنوات الإشراف الإداري وكذلك حدود سلطات الموظفين في إطار الوظائف المختلفة .

وهناك أشكال متعددة يمكن من خلالها رسم الخريطة التنظيمية حيث يجب ان يتم رسمها بشكل يوضح المستوى التنظيمي والعلاقات التنظيمية كما يجب أن يساعد من يشاهدها على رؤية مقربة الشكل الفعلي هيكل التنظيم كما تم تصميمه ويستفيد من رؤية رسم خريطة التنظيم أفراد متعددون بدءا من المديرين في الإدارة العليا ونزولا إلى المديرين في كافة المستويات وذلك للتعرف على حدود سلطة نطاق الإشراف في كل مدير العلاقات التنظيمية بين الوحدات التي يرأسونها كما يستفيد المدير والعاملون من رسم الخريطة التنظيمية وذلك للتحقق من صحة تصميم الهيكل أو إجراء التعديلات الملائمة عليه كما أن أي فرد في التنظيم يمكنه أن يحدد موقفه بالنظر إلى خريطة

التنظيم بالإضافة إلى أن العملاء يمكنهم التعرف على المكان الواجب الذهاب إليه للحصول على الخدمة التي يريدونها .



وفيما يلي عرض الأشكال الأكثر شيوعاً وتداولها بالمنظمات التعليمية باختصار :

### ١- الطريقة الهرمية :

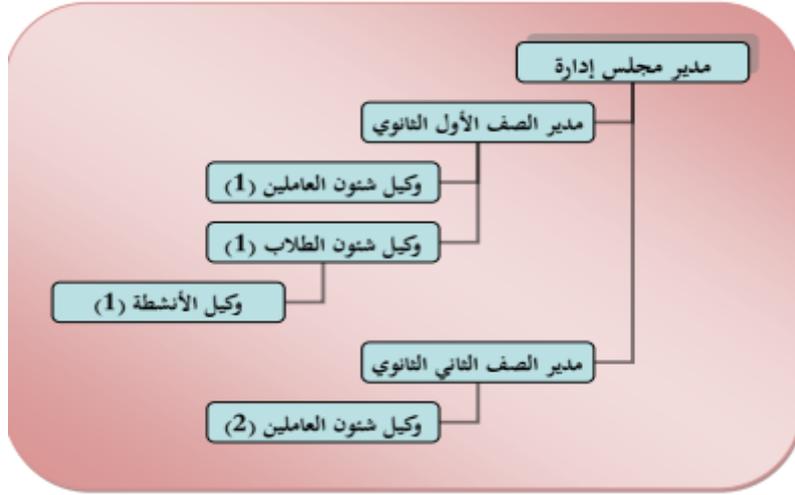
التقليدية وتعتمد هذه الطريقة على التدرج من أعلى لأسفل في صورة مربعات ومستطيلات تشير إلى الوحدات التنظيمية من إدارات وأقسام فكلما صعدنا إلى أعلى قل عدد الوحدات التنظيمية وصولاً إلى قمة الهيكل المتمثلة في رئيس المنظمة وإذا نزلنا إلى أسفل زاد عدد الوحدات التنظيمية ويوضح الشكل التالي هذه الطريقة :



الطريقة الهرمية لرسم خريطة التنظيم

### ٢- الطريقة الفرنسية :

وتعتمد هذه الطريقة على التدرج من أعلى لأسفل ومن اليمين إلى اليسار وتأخذ المستطيلات في أغلب المستويات التنظيمية الشكل الرأسي ويوضح الشكل التالي هذه الطريقة :



الطريقة الفرنسية لرسم خريطة التنظيم

يتضح من خلال ما سبق أن هناك أشكال متعددة لرسم الخرائط التنظيمية كما أنه يمكن الاستعانة بالحاسب الآلي في رسم الخرائط وتصميمها حيث يكون دور القائم بتصميم الخريطة تزويد البرنامج المسؤول بقائمة المستويات التنظيمية والوحدات التنظيمية. ولكي يحقق التنظيم المدرسي أهدافه ويعبر الهيكل التنظيمي بدقة عن كافة المستويات التنظيمية بالمدرسة وما تحويه من وظائف يجب على المنظمين أن يحددوا نوعية الوظائف المناسبة للهيكل التنظيمي وبالفعل تتحدد بعض هذه الوظائف بناء على شكل الهيكل التنظيمي فإذا كانت هناك وحدة تسمى إدارة شؤون العاملين فبالطبع فإن مسمى الوظيفة سيكون وكيل شؤون العاملين بوحدة تسمى إدارة شؤون الطلاب تترجم إلى وظيفة وكيل شؤون الطلاب وبجانب تحديد هذه الوظائف يتطلب الأمر تحليلها وتصميمها بكفاءة والتعبير عن ذلك في شكل مكتوب وهو ما يطلق عليه ووصف الوظائف ومن ثم يمكن أن نطرح السؤال التالي :

كيف يمكن تصميم الهيكل الوظيفي للمدرسة :-

**بمر تصميم الهيكل الوظيفي في العديد من المراحل التي تتمثل فيما يلي :**



## مراحل تصميم الهيكل الوظيفي

- ١- **تحديد الوظائف تصنيفها وفقا للمستويات التنظيمية:** التوصل الى قائمة بأنواع الوظائف المناسبة لهيكل تنظيمي معين والتي تحتاجها المنظمة .
- ٢- **تحليل الوظائف :** أي التعرف على مكونات الأداء في كل وظيفة وجمع البيانات المتعلقة بها مثل مسمى الوظيفة وتبعيتها التنظيمية وواجباتها وأنشطتها وسلطاتها ومسئوليتها... الخ بغرض تصميم الوظيفة بشكل متكامل من اجل التوصل الى توصيف مكتوب عن تلك الوظيفة .
- ٣- **تصميم الوظيفة:** من خلال تحديد طريقة أداء العمل، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي، وحجم المسؤوليات، والأدوات والمهارات المستخدمة في الأداء، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل ظروف العمل المحيطة.
- ٤- **توصيف الوظيفة :** وهو عبارته عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل وتظهر في شكل تعريف تفصيلي مكتوب للوظيفة وهدفها وطبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات وظروف أداء العمل ونطاق الإشراف ومواصفات شاغل الوظيفة .
- ٥- **تحديد معدلات الأداء :** هو حجم العمل الذي يستطيع فرد واحد إنجازه خلال فترة محددة كما يمكن الاستفادة من معدل الأداء في تحديد عدد العاملين اللازمين لأداء حجم معين من العمل .

## رابعاً: المشاركة المجتمعية في مجال التعليم

المشاركة هي علاقة طوعية وغير ملزمة بين طرفين أو أكثر لهم أهداف المشتركة يتفقوا معا على تحقيقها لذا فإنها تستند على التعاون وتبادل المنفعة خاصة عندما لا يستطيع طرف بمفرده تحقيق هذه الأهداف

والمشاركة المجتمعية في مجال التعليم هي صياغة جديدة للعلاقة بين المدرسة والمجتمع تسقط فيها الحواجز التقليدية بين العملية التعليمية الرسمية المحدودة بالمناهج والقاعات الدراسية والأطر الزمنية إلى عالم أوسع وأرحب للتحصيل المستمر للمعرفة بجميع الوسائل من جميع المصادر حيث تتكامل مسؤولية الدولة عن التعليم مع مسؤولية أولياء الأمور و غيرهم من مواطنين ومؤسسات ومنظمات المجتمع المدني وأجهزة الإعلام من أجل إصلاح وتطوير نظام التعليم لبناء مجتمع المعرفة

كما يمكن تعريفها على أنها الجهود التي تبذلها المدرسة والقائمين على إدارتها في التعاون والتلاحم مع قوى المجتمع والبيئة المحيطة بالمدرسة والعملية التعليمية وذلك لبناء جسور من العلاقات والتقافات والمفاهيم المشتركة والتبادلية والتي تهتم بالارتقاء بالتعليم كمؤسسة وعمليات مترابطة وإجراءات بغرض تفعيل الدور الذي تقوم به المؤسسات التعليمية في المجتمع .

### تعريف الشراكة :

عقد يشترك فيه طرفان أو أكثر أفراد ومنظمات ويتفقان فيه على حجم العمل والمهام والمسؤوليات والحقوق والواجبات ومساهمة كل طرف في النفقات والجهود وفقا للاتفاق ملزم بينهم بهدف تحقيق أفضل النتائج للطرفين .

### أبعاد الشراكة :



- المحاسبية: التقصير في الأداء أو مكافأة الأداء الجيد .
- الشفافية: توافر كل المعلومات الضرورية لسير العمل .
- التحديد: للأهداف والقيم مشتركة .
- الوضوح : للمسئوليات والأدوار لكل طرف في الشراكة .
- الإلزام: المسؤولية المشتركة عن العمل وأخطاره

### العلاقة بين الشراكة والمشاركة :

تتفق الشراكة والمشاركة في أن كليهما قائم على الإسهامات والمبادرات الطوعية و ينبعان من الرغبة أو الحاجة إلى التعاون تحقيقا لا هدايا مشتركة .

غير أن المشاركة لا تحمل جانب الالتزام ولذلك لا يترتب عليها أي مسؤولية بينما الشركة إلزامية وتتم بصورة منظمة وتأخذ شكلا رسميا التعاقد ومن ثم بالشراكة تؤدي إلى حقوق في الإدارة وتحمل بعض النفقات في المشاركة اعم واشمل بينما تعتبر الشراكة تطور للمشاركة فهي نوع من المشاركة الملزمة .

## أهميه وفوائد المشاركة المجتمعية في مجال التعليم :

تتبع أهمية المشاركة المجتمعية في مجال التعليم من حقيقة أن التعليم لا يعمل جزيرة منعزلة عن المجتمع المحيط فالتعليم الناجح هو من يعمل على تلبية احتياجات المجتمع واحتياجات المستفيدين من الخدمة التعليمية التي يقدمها سواء كان هؤلاء المستفيدون أفراداً أو مؤسسات إنتاجية أو خدمية ولا يتأتى ذلك إلا من خلال مشاركة مجتمعية فاعلة تفتح قنوات الاتصال بين المؤسسة التعليمية وأطراف المجتمع الفاعلة في المشاركة المجتمعية في مجال التعليم ليست في اتجاه واحد وإنما تعود بالفائدة على جميع الأطراف المشاركة فيها .

### وكذلك أن أهمية المشاركة المجتمعية في التعليم راجع إلي:

- إن التربية والتعليم قضية عامة تشغل كل الناس ، وتمس حياتهم وحيات أبنائهم الأمر الذي يتطلب ضرورة مشاركة أولياء الأمور في قضايا وسياسات التعليم وتربية أبنائهم.
- أن للتعليم جوانب متعددة سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية ولذلك فهي تحتاج إلي اجتماع ومشاركة جملة من المهتمين لهذه الجوانب لمعالجة ومواجهة قضاياها.
- أن الجهود التي تبذلها كثير من المجتمعات حالياً لأغراض التنمية الاقتصادية ، الاجتماعية ، والثقافية يتطلب أنشطة تربوية لا بد أن يتحمل المعلمون وحدهم كل أعبائها.
- الارتفاع المتزايد والمستمر في كلفة التعليم ، خاصة مع غلبة القيم الديمقراطية ، ومبادئ الرفاهية ، والعدالة الاجتماعية ، وما يترتب علي ذلك من زيادة اقتناع الناس بأهمية التعليم، ورغبتهم فيه.

### ومن أهم تلك الفوائد والمنافع :

- ❖ مشاركة المدرسة في خدمة المجتمع المحلي وذلك من خلال دراسة احتياجاته ومواجهة الظواهر والمشكلات الاجتماعية.
- ❖ المشاركة المجتمعية تؤدي إلى توسيع نطاق الديمقراطية في إدارة مؤسسات التعليم .
- ❖ تنمية الشعور بالملكية من جانب المستفيدين بمشاركة المستفيدين في التعليم تجعلهم يشعرون بملكيتهم للمؤسسات التعليمية مما يدفعهم إلى الحرص على تحقيق أهدافها وترقيتها .
- ❖ تأييد أعضاء المجتمع للنظام التعليمي والدفاع عنه .
- ❖ استخدام موارد وإمكانات منظمات المجتمع المدني لخدمة المدارس .
- ❖ مساهمة منظمات المجتمع المدني في دعم ميزانية المدارس وذلك من خلال التبرعات المادية والعينية .
- ❖ تعليم التلاميذ طبقاً لاحتياجات المجتمع وأولوياته .

- ❖ استحداث روابط بين التعليم وسوق العمل من خلال مشاركة المؤسسات الاقتصادية في تنفيذ البرامج التربوية .
- ❖ مشاركة المؤسسات الاقتصادية في تدريب الطلاب يكسب الطلاب المهارات وبعض الدخل وتستفيد المؤسسات الاقتصادية من جهة أخرى عماله اقل تكلفه وخريجين ذوي مهارة يمكن الاستعانة بهم .
- ❖ ربط الجانب النظري بالجانب العملي مما يحقق الموائمة بين مخرجات التعليم وسوق العمل .
- ❖ استخدام مباني المدرسة في تقديم خدمات وأنشطة اجتماعية .
- ❖ تفهم المجتمع المشاكل والمعوقات التي يعاني منها التعليم و تقدير حجم الإنجازات والنجاحات التي تحقها المؤسسات التعليمية .

**وإذا كان العائد من المشاركة ومعناه الاجتماعي له تأثير كبير في تحديد مداها فإن عزوف الأفراد عنها يرجع لعدة أسباب أهمها:**

- أن المشاركة ذاتها لا تمثل هدفاً ذا معني وقيمة لدي الجماعة المرجعية للفرد.
- انخفاض قيمة المردود من المشاركة بالنسبة لتكلفتها.
- تخوف الفرد في بعض المجتمعات المقيدة للحرية من المشاركة في الأعمال المجتمعية.

### **متطلبات المشاركة المجتمعية في التعليم قبل الجامعي:**

لقد أبرزت طبيعة المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية من حيث المفهوم وما تسعى لتحقيقه من أهداف في مواجهة تحديات العصر ، وحل مشكلات التعليم ، ورفع جودته ، وكما أن للمشاركة قيمة وأهداف وفوائد فإن لها متطلبات ينبغي الاهتمام بتحقيقها حتى تؤدي ثمارها المرغوبة، (وهو ما سيتم تناوله فيما يلي:

- **توافر إطار اقتصادي واجتماعي وسياسي موات** : لقد انتشرت في السنوات الأخيرة فكرة أن الحكومة الجيدة هي التي تسعى إلي توفير البيئة الملائمة لنجاح مشروع المشاركة، وإدارة الموارد العامة لصالح المجتمع بأكمله، بيئة تتميز بالتوزيع العادل للقوة، وتطبيق الحكم الديمقراطي الذي يعتمد علي انتقال المسؤولية والمشاركة الشعبية ، وتوافر مساحة سياسية تنطوي علي كافة الوسائل التي تحفز المواطنين علي المشاركة في تنمية المجتمع، وتسمح لهم بالتأثير في القرارات التي قد تؤثر علي نمط وأسلوب حياتهم ، ولاشك في أن كل ذلك مرهون بإجراء تغييرات لازمة وضرورية في النظم الاجتماعية والبنية السياسية والاقتصادية والثقافية ، وذلك من خلال إيجاد صيغة ملائمة لتطبيق الديمقراطية واللامركزية ، وزيادة دور المجتمع المدني وكافة مؤسسات المجتمع في وضع سياسات التعليم وتنفيذها وفقاً لاحتياجات المواطنين.

- **مشاركة كافة فئات المجتمع:** تتطلب المشاركة عدة عوامل منها : زيادة فاعلية دور المجتمع المدني بمؤسساته المختلفة غير الهادفة للربح ، وهناك دور أكثر فاعلية يمكن أن تقوم به الجمعيات الأهلية في كافة المجالات والساندة لمحدودي الدخل والنشاطات الطلابية ، فقد أصبحت المشاركة بين القطاع الخاص والدولة في التعليم أمر واجب وهذا ينبع من ضرورات أصيلة في مجتمعنا الذي يراعي المسؤولية المجتمعية.
- **وعي المواطنين بالظروف الاقتصادية والاجتماعية :** إذا كانت المشاركة تعكس مجتمعا ديمقراطيا يتميز بالعدل والمساواة ، ويسمح لكل إنسان بنصيب في الموارد المختلفة وبفرصة عادلة للتأثير في عمليات صنع القرار ، فإن ترجمة ذلك يتطلب وعي أفراد المجتمع بالشئون الاقتصادية والاجتماعية ، وفهما للعوامل وقوي المجتمع التي تفرزها ، واقتناعا بأن التغيير ممكن من خلال جهود الفرد والجماعة التي لو تم وضع آليات لتنظيمها فسوف تحقق أقصى تأثير لها وتعكس حاجات المواطنين وظروف حياتهم ، أي أن المشاركة الحقيقية تتطلب وعياً ، ومسئولية ، وقدرات ، ورغبة ، ومهارات تنظيمية وإدراكا من جانب سلطات الدولة لقيمة مشاركة المواطن ، وعزمها علي تدعيمه.
- **وضع مدخل شامل لمشاركة الأسرة والمدرسة والمجتمع :** والمشاركة المجتمعية الفعالة تسهم في تحقيق مدخل شامل للمشاركة بين الأسرة والمدرسة والمجتمع ، يسمح للمدارس بتحليل ممارساتها الحالية ، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ، ووضع خطط للأنشطة المستقبلية تستند إلي احترام الطاقات المتنوعة لكافة فئات المجتمع ، بما يسهم في تنمية تعلم الطلاب ، وينبغي أن يركز هذا المدخل علي إحداث الاتساق بين إسهامات المجتمع وأهداف المدرسة ، أي توضيح كيف يمكن أن تسهم المجتمعات في تحقيق أهداف المدرسة وتعمل علي زيادة وعي القوي البشرية المنتجة بمتطلبات التنمية الاقتصادية.
- **التقويم المستمر والمحاسبية :** من الضروري القيام بتقويم مستمر لممارسات المشاركة بمجرد بدء التنفيذ ، فالمجتمعات في تطور دائم ، وكذلك احتياجاتها ومطالبها ، لذلك تحتاج الاستراتيجيات إلي تطوير وتعديل حتى تتناسب مع هذا التطور، كما ينبغي أن تصمم الخطط الأساسية وتدرس بعناية علي أن تكون مرنة بما فيه الكفاية بما يسمح بإجراء التعديلات المطلوبة أثناء عملية التنفيذ ، ويركز التقويم علي درجة الآثار الخاصة بالممارسة ، والتأكد من آراء المستفيدين توضع في الاعتبار، كما ينبغي الاهتمام بتطبيق مبدأ المحاسبية ، وذلك بوضع معايير معينة للأداء يلتزم جميع أطراف بمقابلتها ، علي أن يكون كل منهم مسؤولاً عن نتائج جهوده ، وتعد المشاركة المجتمعية في التعليم أهم محاور التطوير التربوي ، ذلك لأنها تساعد علي تقريب المجتمع بكافة مجالاته السياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والصحية ، والثقافية من العملية التعليمية ،

وبذلك تساعد في إلقاء مزيد من الضوء علي المدارس ، وزيادة مستوى الاهتمام بالعملية التعليمية من قبل المجتمع الخارجي بمختلف فئاته واهتماماته.

### أطراف المشاركة المجتمعية في التعليم:

أطراف المشاركة المجتمعية في التعليم هم الذين يؤثرون بشكل مباشر أو غير مباشر إيجابيا وسلبيا أو يتأثرون بمخرجات المشروعات والبرامج المرتبطة بالتعليم وهم يشملون:



### مجالات المشاركة المجتمعية تتعدد مجالات المشاركة وتتمثل فيما يلي:

#### - المشاركة الأسرية :

وتهدف إلي مشاركته أولياء الأمور في صنع القرار التربوي وإسهامهم بشكل فعال في رسم رؤية المدرسة المستقبلية وتنفيذ برامجها المختلفة وتوثيق الصلة بين المدرسة وأسر الطلاب بالإضافة إلى الإعلام الكافي لأولياء الأمور بالعمليات التربوية في الإنجاز الأكاديمي أو الانضباط السلوكي.

#### - الخدمة المجتمعية:

ويهدف هذا المجال إلى دراسة احتياجات المجتمع من قبل المدرسة ووضع خطة المشاركة المجتمعية بناء على ذلك وتقويمه واستخدام مباني وموارد المدرسة في تقديم خدمات وأنشطة اجتماعية ومشاركة المدرسة في تنفيذ برامج ومشروعات اجتماعية في المجتمع المحلي .

#### - العمل التطوعي :

ويقصد به تنفيذ برامج ترويج العمل التطوعي داخل وخارج المدرسة وتوافر آليات لتنظيم تطوع أولياء الأمور و غيرهم من المواطنين لدعم الأنشطة التربوية تقوم بها المدرسة .

## - الموارد المتاحة:

ويهدف إلى استخدام المدرسة للموارد المتاحة في المجتمع لتنفيذ برامجها التربوية وتقديم المجتمع المحلي والشركات ورجال الأعمال للدعم المادي للمؤسسات التعليمية والمدارس .

## -الاتصال المجتمعي:

ويهدف هذا المجال إلى تبني المؤسسة التعليمية وإجراءات تشجيع على التواصل بين جميع العاملين فيها و تضمن استمرار قيام الإدارة التعليمية بشكل دوري بالاتصال القطاعات المختلفة في المجتمع وتبني المؤسسة التعليمية الاستراتيجيات وصياغة إجراءات تشجع وتضمن التواصل مع وسائل الإعلام بما يحقق الشفافية في أدائها .

## القيادة التربوية والمشاركة المجتمعية :

دور القيادات التربوية مهم في نجاح المشاركة المجتمعية في مجال التعليم من خلال تحفيز المعلمين والإداريين للمشاركة الفعالة في هذا المجال وتقديم الدعم الإداري وحل المشكلات التي تظهر أثناء مراحل عملية المشاركة المجتمعية .

كما يلعب المدير القائد دورا مهما من حيث قدرته على إشراك الآخرين من المدرسة والمجتمع في المشاركة بوضع الخطط لتنفيذ برامج المشاركة المجتمعية كما أن وجود قاعدة من المعلمين بالمدرسة ييسر الاتصال بفاعلية مع أقرانهم وتجنيدهم للعمل في المشاركة .

## معوقات المشاركة المجتمعية:

إن المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية لم تقم بالدور المتوقع منها في دعم وتمويل التعليم قبل الجامعي بالشكل والمستوي المطلوبين الأمر الذي يؤكد علي ضرورة البحث والنقصي لتحديد أهم المعوقات التي تحد من المشاركة المجتمعية ، ووسائل تدعيمها حتي تصبح أكثر فاعلية في مقابلة الاحتياجات التعليمية وقد تم تصنيف هذه المعوقات إلي أربعة محاور رئيسية هي:

- **معوقات خاصة بالمفهوم :** ويندرج تحت مفهوم المعوقات جميع أنماط التحديات والعقبات التي تعرقل مسيرة المشاركة المجتمعية في مجال التعليم في المجتمع ، بما في ذلك المعوقات النابعة من الجوانب المجتمعية والاقتصادية والإدارية والتنظيمية .. وغيرها ، وتحد بالتالي من إنكفاء روح المسؤولية الاجتماعية

- **معوقات خاصة بالمواطنين :** فبعض المواطنين وبالذات علي مستوى القطاع الخاص ربما لا يزال لديها عدم قناعة بأهمية المشاركة المجتمعية ، نظراً لتكلفتها المالية ، ولكونها لا تغيد من الناحية الربحية ، وتؤدي إلي إقحامها فيما لا طائل تحته ، ولا تعرف نهايته ، حيث إن علاقتها تشنتت جهود المواطنين ، وا الأساسية بالمجتمع محصورة بالجانب الاقتصادي ، في حين أن علاقتها الثانوية قد تنشأ في حالة الضرورة عندما يعاني المجتمع من بعض الأزمات أو الكوارث ، ويرى القائمون علي تلك الجهات أن معالجة

مشكلات المجتمع تقع علي أجهزة الحكومة ، وأيضاً من بين معوقات المشاركة المجتمعية رفض بعض الأفراد المشاركة في خدمة المجتمع ، وعدم قناعتهم بأهمية الفكرة.

- **معوقات خاصة بالنواحي الإدارية والتنظيمية:** وتمثل التحديات الإدارية والإجراءات التنظيمية بعداً آخر في القضية التي نحن بصدد الحديث عنها، ويدخل في هذا الإطار ضعف تسويق فكرة المشاركة بالأسلوب المناسب، وعدم توضيح أهمية دور مؤسسات المجتمع في تقدم المعرفة العلمية، الأمر الذي يجعل تلك المؤسسات لا تتحمس للمشاركة لأنها ترى في ذلك تكلفة عليها، وربما إهداراً للمال والوقت والجهد في أشياء لا تعود بمكاسب مجزية، ويترتب على ذلك أن تتردد تلك المؤسسات في المشاركة لكونها لا تلمس وجود علاقة تبادلية بين مشاركتها في المشروعات العلمية، وما تجنيه في النهاية من مكتسبات مالية أو أدبية، إضافة إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تعرقل المسيرة.

- **معوقات خاصة بالمؤسسات التعليمية :** ونظراً لأن الوضع الحالي للمجتمع هو من صنع البشر وتدريبهم، وان البشر الذين صنعوا هذا الوضع يمكنهم صناعة غيره ، وهذه حقيقة نستمدّها من الإيمان بفكرة أن الإنسان هو الذي يصنع التاريخ ويمتلك القدرة علي تحويل مساره في أية لحظة ، والتاريخ ذاته شاهد على صدق هذه الفكرة، فقد جرت سنة الحياة علي التغيير، ولم يحدث أبداً أن ظل مجتمع من المجتمعات علي مدار التاريخ علي ما هو عليه قد حقا يتم هذا التغيير بصورة بطيئة في بعض الأحيان لكن في النهاية تتغير الأحوال وتبديل ، وغالبا ما يكون التغيير مرتبطاً بإرادة الإنسان ورغبته في إحداثه. فالمشاركة المجتمعية استثمار طويل الأجل، يعود بالنفع على جميع الأطراف، فضلاً عن أنها سوف تؤدي إلى تحسين جودة التعليم من خلال ما توفره من إمكانيات مادية وتمويل، فالمشاركة المجتمعية تسعى إلي التغيير والتطوير والتحديث من خلال سياسة متواصلة متأنية ومتوائمة وسليمة القصد ومنتهجة للأسلوب العلمي وتتخذ القنوات الشرعية وتتخذ الأساليب العلمية في كل مرحلة، لأنها تعبر بصدق عن المتطلبات الحقيقية وتواجه بشجاعة وموضوعية التحديات العالمية، حيث يجب إلا يتم التغيير ليس بإرادة فرد وإنما يجب أن يتم بقناعة قومية وبمشاركة فعالة من كل القوى القادرة في رسم سياسة تعليمية وفي إصلاح جذري للتعليم ، لأن إصلاح التعليم أول المحاور التي يجب أن يستهدفها مجتمع المعرفة، وذلك من خلال تعزيز المشاركة المجتمعية، والتوجه نحو اللامركزية والارتقاء بالبنية الأساسية التعليمية ، ووضع النظم الكفيلة بقياس مدي توافر هذه السياسة مع متطلبات التنمية من مهارات وقدرات.

## خامساً: المحاسبية التعليمية

يتشابه مفهوم المحاسبية مع عدة مفاهيم أخرى مثل الرقابة وتقييم الأداء ويلاحظ أن هذا التشابه مرده الارتباط الوثيق بين هذه المفاهيم في تقييم الأداء يعني قياس الأداء والحكم عليه أما الرقابة فهي نظاماً أعم يشمل قياس الأداء وتصحيحه عملية التقييم وبذلك يعتبر تقييم الأداء جزءاً من نظام الرقابة، أما المحاسبية فيمكن اعتبارها أحد المداخل الحديثة لتقييم الأداء فهي عملية تستهدف مسألة الفرد والمنظمة واستجوابهم عن كيفية ممارستهم السلطات الممنوحة لهم في أداء العمل المنوط بهما وهي بذلك تمثل عملية إدارية اجتماعية فكل فرد داخل التنظيم المدرسي محاسب أمام رئيسه الإداري الأعلى و المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها محاسبه أمام المجتمع الذي أوكل إليه مهمة التربية والتعليم لأبنائه ومنحها الصلاحيات والسلطات اللازمة لأداء هذه المهمة وحيث أنها قبلت هذه المسؤولية فهي تحاسب وتساءل عن ذلك أمام المجتمع والسلطات الممثلة له .

وبالتالي أصبح هناك قناعة تامة لدى التربويين على المستوى النظري والتطبيقي بأهمية أن يكون كل من الفرد والمنظمة محاسبين وفي هذا الإطار تثار الأسئلة التالية:

المحاسبية لمن ؟

المحاسبية لماذا ؟

المحاسبية بأي طريقة وتحت أي ظروف ؟

ما عوائد المحاسبية ؟

**مفهوم المحاسبية :**

المحاسبية يعني يكون الفرد مسؤولاً أو ملزم بتقديم تقرير يتضمن وصف وتفسير عن الأفعال التي نفذها والمهام التي أنجزها ويعرف البعض المحاسبية المدرسية على أنها العملية التي من خلالها محاولة المناطق التعليمية أو ممثليها ضمان أن تكون المدارس أو الأنظمة المدرسية محققة لأهدافها .

وتعرف كذلك بأنها المدى الذي يكون فيه الفرد الذي يمتلك سلطة كبيرة سواء قانونية أو تنظيمية مسؤول عن تصرفاته وأفعاله في المجتمع علي المستوى الأكبر والأوسط أو على مستوى موقعه التنظيمي من أجل الإجابة عن كيفية ممارسه السلطة والقيام بالمسؤوليات وإنجازها .

والمحاسبية قد تكون الفرد أو قد تكون بالمنظمة في محاسبة الفرد قد تكون أمام رئيسه الأعلى والمسؤول عن تقييم أدائه، أما محاسبية المنظمة فتكون أمام الجهات الحكومية والمجتمع

الذي تعمل فيه وقد يبدو للبعض أن مفهوم المحاسبية مفهوماً جديداً نسبياً في التعليم غير أن الواقع يشير إلى أن المؤسسات التعليمية والعاملين بها من العاملين بها من معلمين و نظار وغيرهم يخضعون منذ القدم لأشكال مختلفة من الرقابة والتقييم وهي أشكال ترتبط في معظمها بمبدأ المحاسبة .

### أهداف المحاسبية :



بصفة عامة يمكن تحديد أهم أهداف المحاسبة فيما

يلي :

- استخدام المحاسبية كوسيلة للرقابة على الأداء المدرسي .
- توفير الضمان الكافي لاستخدام الموارد المدرسية بصورة مشروعة .
- توفير درجة من الثقة لأفراد المجتمع المدرسي للتصرف بحرية بما يؤدي إلى تطوير الأهداف المدرسية .

- استخدام المحاسبية كوسيلة للتحسين المستمر على أساس أنها وسيلة لحدوث عملية التعلم في المدرسة ومن ثم اعتبار المحاسبية جزء من إعادة السلوك الإداري في المنظمات التعليمية ضرورة لإحداث الابتكار والإبداع.

### مبادئ المحاسبية:

- الشفافية: و تعني تدقيق المعلومات وعلانية تداولها عبر مختلف وسائل الإعلان المختلفة، باعتبارها تسهم في تسهيل عملية التصدي لمختلف أشكال الفساد، وتوفير تواصل المواطنين بصانعي القرارات.
- الشمولية: بمعنى أن تكون المحاسبية شاملة لكل: الأنشطة، والعمليات، والنتائج المهمة للمؤسسة. و أيضاً أن تكون المحاسبية قبل الأداء، وأثناء الأداء، وبعد إتمامه. ولكن لا نقصد بالشمولية المحاسبية أن تغطي الأحداث بالمؤسسة كافة؛ ولكن التركيز على الجوانب الهامة التي لها تأثير فعال ومؤثر على أهداف المنظمة الرئيسية.
- الالتزام: الذي يعكس مدى التزام المؤسسات وأعضائها بالتعهدات التي قطعتها على نفسها، من أجل تنفيذ ما جاء لها لتصل إلى ما هو مراد منها، عن طريق مراقبة جودة جميع الخدمات التي تقدمها للطلاب.
- المرونة: أي يستجيب نظام المحاسبية للتغيرات المتوقعة الحدوث، دون أن يكون هناك حاجة لتغيير جوهري في هذا النظام، دون الإخلال بصفة الاستقرار.

- التقييم: سواء اتخذ شكل التقييم الذاتي الذي يتم بواسطة خبراء ميدانيين، بناء على أوامر من الإدارة، أو شكل التقييم المستقل الخارجي بواسطة مكاتب التدقيق أو إدارات التوجيه والتفتيش.
- الحافز الذاتي: من الأمور المعلومة وجود مقاومة للنظم المحاسبية من جانب العاملين، ولتقليل ذلك لابد من وجود حافز ذاتي لدى العاملين في المؤسسة التعليمية من خلال:
  - ❖ إشراك العاملين في وضع المعايير المحاسبية، و هذا الأسلوب يولد الحافز الذاتي لديهم على التنفيذ .
  - ❖ استخدام المحاسبية على النقاط الاستراتيجية الهامة، وعدم محاسبة المنفذين على الأخطاء العادية غير المؤثرة على مستوى تحقيق الأهداف الموضوعية
  - ❖ إمداد العاملين بمعلومات فورية عن مستوى الأداء؛ لتالفي الأخطاء.
  - ❖ ترك الحرية للعاملين؛ بما يضمن لهم المرونة في الأداء.
  - ❖ محاولة تصحيح الانحرافات من قبل مسؤولي المحاسبة؛ مما يخلق جوا من التفاهم والتفاعل والتعاون بينهم.
- البساطة: تعتمد المحاسبية التعليمية على البساطة في تقديم المعلومات والبيانات الخاصة بتقييم أداء العاملين في المؤسسات التعليمية، وهذه البيانات تكون ذات قيمة عندما تكون مفهومة.
- الاستمرارية: فالمحاسبية ينبغي ألا تتوقف عند مرحلة معينة نتيجة صعوبات أو ضغوط داخلية أو خارجية؛ فالمحاسبية تبدأ من بداية التنفيذ لأي مهمة أو نشاط، وتستمر إلى أن يتم الانتهاء منه.
- النظرة المستقبلية: النظام المحاسبي الناجح هو الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي، وهو يعني الاهتمام بالتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها، والاهتمام بالتشخيص؛ لتصحيح الاهتمام بالاتجاهات المستقبلية أكثر من الماضي والحاضر فقط، والاهتمام بتحقيق النتائج أكثر من ملاحظة الأفراد.
- سرعة كشف الانحرافات: فالمحاسبية ترتبط ارتباطا رئيسيا بعنصر الوقت، فكلما كانت المحاسبية سريعة في كشف الانحراف وسرعة تحديد أسبابه؛ تتطلب نظاما للمعلومات، يحقق سرعة التغذية العكسية، وتوفير المعلومات الرقابية؛ لتحديد الانحراف، وتحليله أو تصحيحه.

## الفئات الخاضعة للمحاسبين في المؤسسات التعليمية :-



## أنواع المحاسبية



### ١ - المحاسبة المهنية التخصصية :

يشير هذا النوع من المحاسبية إلى المتخصص أو درجة الاحتراف للأفراد بغرض الوصول بأدائهم إلى مستوى اعلى من المهارة بناء على التدريب والتعليم بما يؤدي إلى حسن استخدام الموارد المتاحة في المنظمة التي يعملون فيها .

وتستند المحاسبية المهنية على السلوك الجيد الذي يمثل نموذج يحتذى به ويرتبط ذلك بضمير شاغل الوظيفة الذي يراعي السلوكيات المثلية النابعة من المسؤولية الأخلاقية للمهنة التي تحتم الالتزام بالقيم والمبادئ لذا فإن المحاسبية المهنية تتم من قبل المتخصصين في المجال التعليمي والإداري حيث الموجهين والمعلمين الأوائل ومديري المدارس يلعبون دورا هاما في هذه المحاسبية بهدف تطوير أداء المعلمين الذي ينعكس على الأداء لك للمدرسة ومستوى وجودة مخرجاتها.

ففي المجال التربوي على المعلم المتخصص أن يبذل أقصى ما لديه من جهد في سبيل تقديم أفضل خدمة تعليمية ممكنة يحتاجها الطالب وتعاونه المدرسة في تحقيق ذلك وعليه فإن المحاسبية المهنية تعمل على إعادة الثقة بالمدرسة وتؤدي إلى جودة الخدمة التعليمية وتحسين كفاءه المدرسة وزيادة فاعليتها وتركز المحاسبية المهنية في المدارس على محاسبية المعلمين على مستوى طلابهم بحيث يتم تثبيتهم مهنيا باستمرار وإعطائهم الحرية في اختيار المقرر الأنشطة المصاحبة و يتم محاسبتهم من قبل المتخصصين.

وبوجه عام، ويقصد بها محاسبة المؤسسة من قبل المتخصصين سواء في الهيئة الإدارية بها أو على مستوى الإدارات والوزارة؛ حيث إنها تؤدي دوراً أفضل في تطوير التعليم، وتحسين كفاءته وفاعليته من المحاسبية التعليمية العامة. كما أن المحاسبية التعليمية عن طريق الوزارة أفضل بكثير من المحاسبية التعليمية عن طريق أولياء الأمور في زيادة كفاءة التعليم، وقد يرجع ذلك لكونها تجري من قبل متخصصين، ومن أفراد لديهم الصالحية والقدرة في إجراء المحاسبية، ولذا فإنها تعد مقبولة من قبل أعضاء هيئة التدريس، وتجنب هذه الصيغة من المحاسبية مشكلة الاختلاف في الاهتمامات عن طريق ترك القرارات التعليمية لحكم التربويين المتخصصين.

## **٢ - المحاسبية التعاقدية :**

يعتبر هذا النوع أكثر شيوعاً من حيث يربط المدخلات والمخرجات بدرجة كبيره وواضحة ويتم التعاقد مع المعلمين على أساس نتائج الطلاب في الامتحانات فتكون مقدار مكافأة مقابل العمل المتمثل في أداء الطلاب في نتيجة نهاية العام الدراسي لذا فهي محاسبية مشروطة العقد الذي يتم بين طرفين وترتبط بنتائج تقويم الطلاب وفق المعايير الموضوعية .

## **٣ - المحاسبة المالية :**

تعني المحاسبة المالية الكفاءة والمسئولية على حساب النفقات من الأموال والمواد الأخرى بالمقارنة بين ما تم تحقيقه من نتائج وإنجازات وعلاقة ذلك بالأهداف الموضوع مع تقديم الدليل على الأداء الجيد وفقاً للأهداف المعلنة والمتفق عليها وتتم المحاسبة المالية بناء على التقرير السنوي الذي تقدمه المدرسة والمعلومات المتوفرة عن الطلاب والمعلمين بالمدارس إلى جانب التحليل الكمي والكيفي للأنشطة التعليمية وتستخدم نواتج المحاسبية المالية في تقييم الأداء المدرسي ككل وفي إعداد الموازنات والخطط المستقبلية .

وقد تكون المحاسبية **محاسبية داخلية**: أي تتم المحاسبة على مستوى المدرسة حيث تحاسب المدرسة نفسها داخل ذاتيا فيقوم كل فرد داخل المدرسة بمحاسبة نفسه عن طريق تقديم تقرير عما قام به من أعمال وما أنجزه من مهام في ضوء الأهداف فعلى سبيل المثال يقوم المعلم بتقديم تقرير عن حالة الطلاب بالفصل ونتائجهم وحيث أن العاملين بالمدرسة هم الذين يحاسبون

أنفسهم عن القصور في تحقيق الأهداف لذا تنشأ بينهما علاقة قوية تدفعهم نحو العمل كفريق من أجل تميز و تفوق الطالب وتحسين الخدمة المقدمة له .

**أو محاسبية خارجيه أي** تتم في من خارج المدرسة حيث تقوم جهات من خارج المدرسة بمحاسبتها وذلك بمقارنتها بالمدارس الأخرى وذلك لتحديد المدارس ذات الأداء المتميز أو الأداء المنخفض لمساعدتها على التغلب على مشكلاتها وجوانب القصور بها وتلزم المحاسبية الخارجية المدرسة بالأداء الجيد مقابل التجهيزات و الأموال المدفوعة من جانب الدولة .

**والنجاح المدير في إقامة نظام فعال المحاسبية فإن ذلك يتطلب منه مراعاته للأمور التالية:**

- تحديد معايير واضحة للأداء المدرسي .
- توفير مناخ ديمقراطي يعزز مشاركة جميع أعضاء المجتمع المدرسي .
- بناء أدوات تقويم مناسبة .
- تأسيس نظام معلومات فعال بالمدرسة .
- تشجيع دور المجالس المدرسية الخاصة مجلس الآباء والمعلمين .
- جعل المدرسة وحدة تدريبية لعلاج أوجه القصور لجميع أعضاء المجتمع المدرسي .

**وللمحاسبية إطار عمل يشمل :**

**١- المحاسبية للمدخلات:** وتتضمن الموارد البشرية ( أعضاء هيئة التدريس ... ) والموارد المادية من تجهيزات وتسهيلات والموارد المالية التي يمثلها التمويل .

**٢- المحاسبية للمخرجات :** وتتضمن تحقيق الأهداف معدلات التسرب إرضاء العميل ومعدلات المشاركة الانضباط المدرسي بالإضافة إلى تقدير الطالب لذاته ونسبة القبول بكليات القمة .



لذلك فإن الأخذ بمنهجية كاملة للمحاسبية التعليمية يعد نتاجا طبيعيا لأوجه القصور المتعددة التي تشهدها العملية التعليمية، ويؤكد لها المستويات المتدنية من الأداء التعليمي من ناحية، واستجابة للرؤى العلمية التي تطالب أن تكون كل عناصر المنظومة التعليمية ذات مستويات عالية من الجودة والإنقان، وتصر على أن تخضع بكل مكوناتها لعمليات محاسبية شاملة من ناحية ثانية، وأنه فيما يتعلق بأوجه القصور التي تستوجب المحاسبية فيمكن الحكم عليها من خلال مؤشرات الانخفاض الواضح في مستويات المنتج التعليمي وفي تحقيق الاتصال الجيد بين التعليم والبيئة، و في الوقت الذي صاحبه فيه الأداء المنخفض تزايد في معدل تكلفته بالشكل الذي يجعله في موضع محاسبية أمام المجتمع

# الفصل الثالث

عمليات الإدارة التعليمية

## الفصل الثالث

### عمليات الإدارة التعليمية

#### تمهيد:

عزيزي الطالب ينظر البعض إلى الإدارة التربوية والتعليمية باعتبارها مجموعة من العمليات كالتخطيط والتنظيم والإشراف والاتصال والقيادة وغيرها من العمليات التي تسعى إلى تطوير العمل التربوي والتعليمي وتحقيق الأهداف المتوقعة .

وتعرف العملية الإدارية بأنها مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الإداري من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة التي يعمل بها .

وتتكون العملية الإدارية من سلسلة من العمليات الجزئية ترتبط ببعضها البعض وتقسيمها سلسلة من العمليات الجزئية لتسهيل دراستها لأنها تمثل في الواقع العملي كلا متكاملًا يصعب تحليل أجزائه .

ولا يوجد اتفاق بين دارسي الإدارة على تحديد عدد العمليات أو الأنشطة الجزئية التي تتكون منها العملية الإدارية و مهما يكون عدد هذه العمليات إلا أن جوهرها واحد وجميع هذه التقسيمات متأثرة بالوظائف التي حددها هنري فاييل لوثر جوليك .

ويمكن تصور هذه العملية باعتبارها وظائف وأنشطة إدارية تعمل منظومات فرعية داخل منظومة أكبر وهي الإدارة التربوية .

إن العمل الإداري يختلف عن العمل التنفيذي حيث ينطوي على ممارسة مجموعة من الأنشطة والعمليات يطلق عليها الوظائف ومنها : التخطيط، التنظيم، التوظيف ، التوجيه ، الاتصال، والرقابة.

وظائف الإدارة هي تلك المسئوليات والعمليات الإدارية التي ينبغي على قائد المؤسسة ومن يعاونه القيام بها، وفق الصلاحيات والاختصاصات الممنوحة لهم، وهي عبارة عن العديد من الأنشطة اللازمة لتوجيه الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

ويشير هنا على السلمى إلى أن وظائف أو عمليات الإدارة التعليمية هي نفسها وظائف الإدارة في المؤسسات أو المنظمات الأخرى، ولكنها تختلف من حيث المحتوى تبعاً لأوجه الأنشطة المختلفة التي تمارسها المؤسسة التعليمية ، فوظائف الإدارة هي عبارة عن " نشاط إنساني يهدف إلى تحقيق نتائج محددة، باستغلال موارد متاحة، والعمل على تنمية موارد جديدة، وهذا يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية، من تحديد الأهداف على التخطيط والتنظيم وتنمية الموارد والتنسيق والتوجيه، بالإضافة على الرقابة وتقييم الأداء، والوظائف الإدارية الرئيسة

ليست منفصلة، بل هي مترابطة بمعنى أن النجاح في تأدية أي منها يتوقف على كفاءة أداء باقي الوظائف .

أو هي " النشاط الإداري، الذي يتم على عدة مراحل تتكون منها العملية الإدارية، وهذا المراحل الخمسة هي التخطيط والتنظيم وتكوين وتنمية الكفايات الإدارية والتوجيه والرقابة" .  
والعمليات الإدارية في النظام التعليمي منها ما هو سابق لعملية التنفيذ مثل وظيفتي التخطيط والتنظيم، ومنها ما هو مساير لعملية التنفيذ مثل وظيفة التوجيه، أما وظيفة الرقابة فقد تتم أثناء التنفيذ أو بعده، أما التقويم فهو عملية مستمرة تغطي جميع عمليات ووظائف الإدارة.  
كما أن هناك عدداً من الاعتبارات تؤخذ بعين الاعتبار لرفع مستوى الكفاية الإدارية بالمؤسسة التعليمية، منها:

- تحديد الأهداف الضرورية لتقدم وارتقاء أداء المؤسسة.
  - توضيح السياسات التي سوف تنتهجها الإدارة التعليمية.
  - برمجة وتخطيط وتقسيم كافة الأعمال الخاصة بالمؤسسة.
  - الابتعاد عن التعقيدات الإدارية، والأخذ بأيسر النظم الإدارية.
  - مشاركة ذوي الخبرات والكفايات الإدارية المتخصصة في عمليات صنع القرار.
  - منع التداخل في السلطات والاختصاصات للأجهزة الإدارية المؤسسية.
  - المراجعة المستمرة لكافة القرارات الصادرة للتأكيد من سلامتها وإمكانية تنفيذها.
  - تقديم الحوافز المادية والمعنوية وإيضاح الاختلاف بين الأوامر والطلبات اللازمة لإنجاز القرارات.
  - تناسب المسؤوليات مع السلطات الممنوحة للقيادات الإدارية.
  - تمكين الأجهزة الإدارية من استخدام سلطاتها كلما دعت الحاجة لذلك.
  - إبراز وحدة الهدف منعاً لتسيب الإداري.
- تفويض الإدارة العليا العديد من الصلاحيات للإدارات التي تليها حسب نوعية الوظائف.

**و سنناقش فيما يلي بعض العمليات الإدارية التربوية:**

- التخطيط التربوي .**
- التنظيم المدرسي .**
- الاتصال الإداري .**
- الإشراف التربوي .**

**بالإضافة إلى تناول موضوع القيادة التربوية**

## أولاً : التخطيط التربوي

يعتبر التخطيط وظيفة أساسية من وظائف الإدارة ، نظراً لعدم إمكانية إقامة أي نشاط ناجح بمعزل عن عملية التخطيط، لأن التخطيط يضمن تنفيذ الأعمال والمهام بفاعلية أكبر، وهو لا يقتصر على نشاط محدد من أوجه الأنشطة التربوية المختلفة ، وإنما يتعلق بكافة الشؤون التربوية، ويمتد إلى كافة أنشطة العاملين بها، فهو يركز على تحديد السياسات والأهداف، وعلى التنظيم والتوجيه والرقابة والتنفيذ والمتابعة والإشراف.

وتعد وظيفة التخطيط من الأهمية بمكان إذا ترتبط بالمستقبل حيث يحدد التخطيط الأهداف المطلوب تحقيقها والكيفية والمدي الزمني اللازم للوصول إلى تلك الأهداف في ضوء الإمكانيات المتاحة ومن ثم يؤدي التخطيط الجيد إلى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.

كما يعتبر التخطيط ضرورة استراتيجية للقيادة الإدارية الناجحة، إذ أن التخطيط العلمي يحدد ما يجب عمله في ضوء الأهداف المراد تحقيقها، كما يبين التخطيط كيفية تنفيذ العمل ، ومن الذي سيقوم به، والمدى الزمني المطلوب للإنجاز.

ويمكن تعريف التخطيط التربوي كعملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة وهو أيضا عملية ترتيب أولويات العمل التربوي في ضوء الإمكانيات المادية والعناصر البشرية المتاحة .

كما يمكن تعريف التخطيط التربوي باعتباره عملية اتخاذ قرارات أو إجراءات لترتيب أولويات العمل التربوي والتي يتم على مراحل متتالية وهي فترات زمنية محددة لتحقيق الأهداف التربوية الموضوعة في ضوء الإمكانيات المادية والعناصر البشرية المتاحة بأقل وقت وجهد وتكلفة. أو هو "العملية المتصلة المستمرة التي تتضمن أساليب البحث الاجتماعي ومبادئ وطرق التربية، وعلوم الإدارة والاقتصاد والمالية، وغايتها أن يحصل التلاميذ على تعليم كاف ذي أهداف واضحة، وأن يمكن كل فرد من الحصول على فرصة تعليمية ينمي بها قدراته، وأن يسهم إسهاماً فعالاً بكل ما يستطيع في تقديم البلاد في النواحي الاجتماعية والثقافية والاقتصادية".

وبناء على هذا، فالتخطيط المؤسسي لا يخرج في جوهره عن كونه عملية منظمة لاختيار أفضل الطرق الممكنة لتحقيق أهداف معينة في خلال فترة زمنية محددة، وباستخدام الموارد والإمكانات المتاحة للتنظيم ، ومن ثم فالتخطيط التربوي يشمل حجم التعليم الأكاديمي ونوعياته ومستوياته، وتوزيعه وهياكله التنظيمية ووسائل تطويره خلال فترة زمنية مقرر، بحيث تتحقق عنها أهداف محددة.

والتخطيط التربوي - بطبيعته - تخطيط متطور متجدد بعيد المدى، لأنه يتعلق بإعداد نماذج من الكفايات والطلائع البشرية يحتاج إعدادها إلى وقت طويل، وبشكل غير نمطي، وهذا

- كله - يحتاج إلى توافر عدد من البيانات والإحصاءات الدقيقة، كما يحتاج إلى خبرات وكفايات علمية تستطيع اختيار البدائل من الإمكانيات المتاحة، والتنبؤ السليم بالمتغيرات المختلفة وأبعادها.

ويجب التخطيط عن ثلاث تساؤلات هي:

١- أين نحن الآن؟

٢- أين نريد أن نذهب؟

٣- كيف سنصل إلى هناك؟

### ومن أهم الملاحظات على التخطيط:

- ١- أن التخطيط عملية من عمليات الإدارة ووظيفة من وظائفها.
- ٢- أن التخطيط يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف، وبالتالي فهو وسيلة لتحقيق الأهداف بأسلوب علمي.
- ٣- أن التخطيط مرحلة فكرية سابقة على تنفيذ أي عمل من الأعمال، وينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب القيام به.
- ٤- أن التخطيط يهدف إلى التغيير والتعديل، لذلك فهو وسيلة التغيير الاجتماعي داخل المجتمع.
- ٥- أن التخطيط يتطلع إلى المستقبل، لأنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.

### عوامل ظهور التخطيط التعليمي :

[ ١ ] الزيادة في السكان :

أدت الزيادة السريعة في معدلات المواليد مع الانخفاض السريع في معدلات الوفيات إلى تغير واضح في التراكيب العمرية للسكان الأمر الذي أدى إلى ضغط شديد لطلب التعليم بسبب ارتفاع نسبة السكان في سن التعليم .

[ ٢ ] التغير في التركيب الاقتصادي :

أدى نمو قطاعي الصناعة والخدمات إلى زيادة الطلب على التعليم حيث يتطلب مستويات تعليمية عالية وتخصصات على درجة كبيرة أدى بالضرورة إلى الاستعانة بأساليب التخطيط التعليمي لتوفير الاحتياجات .

[ ٣ ] التغير في التركيب الوظيفي :

الصناعة الحديثة تحتاج إلى قوى عاملة على درجة عالية من المهارة والتعليم في مختلف التخصصات والمهارات أدى إلى زيادة الطلب على التعليم خصوصاً في مراحل الثانوية أدى ذلك إلى ضرورة تعدد أنواعه وقد حتم هذا إحداث تخطيط .

[ ٤ ] ارتفاع مستوى المعيشة :

هناك علاقة قوية بين ارتفاع مستوى المعيشة والطلب على التعليم فكلما زاد دخل الفرد كلما ازدادت رغبته في التعليم وأدى ذلك إلى زيادة الأعباء على الأجهزة التعليمية الأمر الذي أدى إلى وضع تخطيط معين لنمو التعليم .

[ ٥ ] التقدم العلمي والتكنولوجي :

نظرا لتقدم العلوم والتكنولوجيا أدى إلى ضرورة النظر إلى التخطيط التعليمية كأداة لازمة لتعبئة الجماهير نحو العلم .

[ ٦ ] النمو الديمقراطي والاشتراكي :

إن تكافؤ الفرص في التعليم هو أوضح مجال لتطبيق مبادئ العدالة فإن التخطيط هو الطريق لتحقيق فكرة المساواة .

[ ٧ ] التطور النفسي والاجتماعي :

أدى نمو الاتجاهات الاجتماعية والنفسية إلى خلق جو مناسب للإيمان بالتخطيط كرسم إطارات العمل في المستقبل وإذا كانت التربية والتعليم هي أداة تربية وتقويم للسلوك الإنساني فإن التخطيط هو السبيل لتحقيق أهداف الفرد والجماعة .

[ ٨ ] النمو التعليمي :

ظهور مشكلات انخفاض مستويات التعليم وعدم ملاءمة التعليم لاحتياجات المجتمع وابتعاده عن متطلبات التنمية ومشكلات المنهج المدرسي وأساليب التعليم جعلت من التخطيط أمرا لازما لمواجهة مشكلات التعليم .

### أهمية التخطيط التربوي :

- يساعد على تحديد الاتجاه الصحيح ووضوحه .
- يساعد في استثمار الفرص المتاحة لتحقيق الأهداف .
- يقدم معايير واضحة ومقاييس محددة للتقدم نحو تحقيق الأهداف .
- يساعد على الاستعداد للخطوات القادمة .
- يساعد على تنشيط التفكير الابتكاري والإبداعي .
- يمكن من تحليل مواطن القوة والضعف .
- يساعد على اتخاذ قرارات أفضل .
- يوضح الصورة الكلية ويساعد على التفكير بشكل أشمل .



ونظرا لأن المدرسة منوط بها تنفيذ السياسات التعليمية فيمكن توضيح **أهمية التخطيط بالنسبة**

**للمدرسة في الجوانب التالية:**

١- أن التخطيط يوفر الوقت :

الوقت عنصر حرج في أي عمل وتظهر أهمية الوقت في مدرستنا حيث كثرة المقررات التي يدرسها التلميذ وحيث ترتفع الكثافات داخل الفصول وحيث تتعدد الفترات الدراسية وحيث تقتصر فترة السنة الدراسية بالمقارنة بدول أخرى .

٢- أن التخطيط يساعد على استثمار الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل:

فالمدرسة تضم قوى عاملة متنوعة إذ تتعدد مؤهلات المعلمين وتتعدد كفاءتهم كما أن للمدرسة مخصصات مالية سنويا وسلفا مالية مستدامة ومؤقتة ومبني مدرسيا وتجهيزات ويختلف ذلك كله من مدرسه إلى مدرسه أخرى ولذلك فإن التخطيط للعمل في المدرسة يساعد على استغلال هذه الإمكانيات افضل استغلال بالحد من فقد وتنمية الموارد ورفع كفاءتها .

٣- أن التخطيط يتضمن التنسيق بين النشاطات المختلفة :

ذلك أن هناك على سبيل المثال أنشطة مصاحبة لكل مقرر من المقررات خارج المنهج هناك أنشطة أساسية وفرعية مشتقة منها والأخذ بالتخطيط يساعد على تكامل هذه الأنشطة بشكل يجعلها جميعا تحقيق أهداف المدرسة .

#### ٤- أن التخطيط يهتم بالتنبؤ:

القائمون على العمل المدرسي الناظر والوكلاء والمدرسون الأول والمدرسون والإداريون وغيرهم من العاملين في المدرسة عند الأخذ بالتخطيط كأسلوب للعمل يتوقعون ما يمكن أن يحدث من مشكلات وما قد يصادفون من عقبات وبالتالي يعملون على تجنبها ويتوقعون أيضا من ردود أفعال تلاميذ المدرسة والبيئة المحلية إذا ما نفذ من أنشطة وكيف يمكن تحقيق النجاح المطلوب لها .

#### ٥- أن التخطيط يهتم بمشكلات التلاميذ وهيئة التدريس والعاملين بالمدرسة:

وما يعنيه ذلك من توفير المناخ اللازم لنجاح العمل وزيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة .

#### شروط التخطيط الجيد :

- ١- **وضوح الهدف:** حديث عن توضيح الأهداف من أولويات العمل التخطيطي بالنسبة للمخطط حيث يتمكن من إعداد خطته ورسم أسلوب التنفيذ واقتراح الحلول أو البدائل المناسبة .
- ٢- **الأسلوب العلمي:** وهذا يتضمن ضرورة جمع البيانات والمعلومات وإجراء البحوث والدراسات حول الموضوع المراد التخطيط له حتى يضمن سلامة التخطيط حيث يلم المخطط بكل الأبعاد المحيطة بخطته .
- ٣- **الاستعانة بالخبرات السابقة:** ويعني ذلك الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم السابقة في مشروعات مشابهة والاعتماد على نتائج تخطيط سابق ناجح إلا أن هذا مشروط بعدم النقل الحرفي وبالعمل على ملائمة الخطة للظروف البيئية والاقتصادية والاجتماعية والعادات والتقاليد ومراعاة الخصائص الزمانية والمكانية للمجتمع المزمع التخطيط له .
- ٤- **المشاركة والتعاون:** بإتاحة الفرص لكل شخص في التنظيم الإداري لكي يسهم في نشاط التخطيط حسب قدراته وإمكاناته ويشارك جميع الأفراد أو من يمثلهم في وضع الخطة وفي معالجة مشكلات تنفيذها ثم في متابعتها وتقييمها وألا ينفرد فرد واحد أو جهة واحدة بالتخطيط بل لا بد من تضافر الجهود ومشاركة كافة الأطراف في العملية .
- ٥- **التنبؤ:** وهو يعتمد على قدرة المخطط على التصور الكامل والإمام شامل باتجاهات العصر حيال المجال الذي يخطط له .
- ٦- **الاستمرار:** في التخطيط عملية مستمرة ولا يكاد الإنسان ينتهي من خطة وتحقيق أهدافها حتى يبدأ في خطة جديدة يستفيد منها من نتائج التخطيطات السابقة .
- ٧- **التطور:** في ضوء ما يظهر من قصور أثناء التنفيذ يتم التخطيط لاستخدام وسائل جديدة أكثر ملائمة مما يؤدي إلى رفع مستوى العمل وتوجيهه نحو تحقيق أهدافه .

٨- **المرونة**: إذ يجب ألا يكون التخطيط جامدا بحيث يعجز عن مواجهة المتغيرات المختلفة وما يجد من عوامل وظروف قد تعرض الخطة للانهايار فقد يتضح أثناء التنفيذ أنه كانت هناك ظروف اجتماعيه اقتصاديه لم تكن واضحا في ذهن المخطط أنه كانت هناك ظروف اجتماعية أو اقتصادية لم تكن واضحة في ذهن المخطط أو أنه كان هناك خطأ أو عدم دقة في بعض البيانات والمعلومات.

٩- **الشمول**: حيث يجب ألا يقتصر التخطيط على جانب واحد فقط كأن يركز على الجوانب الاقتصادية ويهمل النواحي الاجتماعية وذلك بأن تراعي الخطة جميع جوانب العمل ويحدث التكامل بينها .

١٠- **الواقعية وإمكانية التنفيذ**: بأن يأخذ التخطيط الوضع القائم في الاعتبار من حيث طبيعة البناء التنظيمي و الاحتياجات والإمكانيات الفعلية وهذا يعني أن يتعد التخطيط عن المبالغة أو المثالية ولكن ينظر عند وضعها إلى الواقع وما يتوافر له من إمكانيات.

١١- **التوقيت السليم**: يجب أن يهتم المخططون بتحديد الأزمنة الأنشطة الرئيسية والفرعية مع مراعاة أنه قد تنفذ بعض الأنشطة في زمن واحد .

### العناصر الأساسية للتخطيط:

للتخطيط عناصر رئيسية تتمثل في:

- ١- وضع أهداف محددة.
  - ٢- رسم سياسات توجه الجهود لتحقيق هذه الأهداف.
  - ٣- القيام ببعض الإجراءات التي تعكس السياسات.
- ويلاحظ أن هناك ارتباط وثيق بين هذه العناصر، مع الاعتماد المتبادل فيما بينهم، ويمكن عرض هذه العناصر فيما يلي:

### أولاً: الأهداف

يرتبط التخطيط دائماً بالأهداف، حيث إن الأهداف هي الغايات التي تسعى الإدارة على تحقيقها، لذلك فالأهداف هي بداية الانطلاق للتخطيط السليم.

كما يرتبط التخطيط بالمستقبل، فإن الأهداف باعتبارها جزءاً من التخطيط تتصل أيضاً بالمستقبل، لذلك فهي تتطلب التنبؤ ودراسة احتمالات التغيير على المدى القريب والبعيد، ويعتبر تحقيق الأهداف أحد نواتج عملية التخطيط.

ويمكن تحديد فوائد الأهداف كالتالي:

- أ. استثارة الدافع.
- ب. توجيه الجهود.
- ج. اختيار الطرق المناسبة لتحقيق الأهداف.

د. تقدير مدى نجاح الجهود المبذولة.

### ثانياً: السياسات

تعتبر عملية وضع السياسات جزءاً من عملية التخطيط، وهي تحدد المجال الذي يتخذ القرار في داخله، وبصفة عامة فالسياسات تساعد على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف ذات النسق اليومي.

ويقصد بالسياسات أنها مبدأ مرشد سبق إقراره، ومبني على الأهداف التي تحكم أعمال المؤسسة التعليمية، ويراعي مبادئه ومفاهيمه وبرامج العمل وإجراءاته، ويسترشد بها القادة عندما يتخذون قراراتهم، ويلتزم بها المنفذون في أثناء قيامهم بمهامهم ومسئولياتهم الإدارية .

وتجدر الإشارة إلى أن الصلة هنا واضحة بين الأهداف والسياسات، فالسياسات تعكس الأهداف التي توضع في ضوءها، ومن ثم تعتبر هي الإطار الذي يتم على أساسه وضع الخطط والبرامج المحققة لهذه الأهداف.

وإذا كانت الأهداف هي الغايات التي يراد الوصول إليها، فإن السياسات هي الطرق التي إذا اتبعت ساعدت على تحقيق الأهداف، وهي أيضاً الخطوط المحددة للنشاط الذي سيقوم به القادة في المؤسسات التعليمية.

### تحديد فوائد السياسات:

- ١- تحدد السبل الواجب إتباعها لتحقيق الأهداف العامة والفرعية.
- ٢- يمكن في ضوءها اتخاذ القرارات المناسبة.
- ٣- تساعد السياسات في عمليات المتابعة والرقابة.
- ٤- تساعد السياسات على استقرار العمل.
- ٥- تضمن السياسات استمرار الأداء في العمل بنفس المستوى حتى مع تغير المسؤولين.

### ثالثاً: الإجراءات

تعتبر الإجراءات هي تتابعات للأحداث، ويمكن استخدامها لتحقيق السياسات والأهداف، مع مراعاة أنها توضع في ضوء السياسات.

والإجراءات ترتبط بالسياسات، كما أنها تعكس هذه السياسات ، وتحدد وسيلة تنفيذ الأنشطة المختلفة في فترة زمنية محددة، وتتضمن الخطوات والتفاصيل والتوقيتات الواجب إتباعها لتنفيذ هذه الأنشطة.

وتصمم الإجراءات لتخدم أغراضاً نافعة بشكل إجرائي يسهل تطبيقه، مع مراعاة إمكانات المؤسسة التعليمية وقدرات العاملين بها، مع التأكيد على مبدأ المرونة أثناء تصميم الإجراءات، وبشكل عام فإن الإجراءات الواضحة تسهل من المتابعة والرقابة.

### **مراحل التخطيط التعليمي :**

التخطيط عملية إدارية وهو أيضا عملية علمية ولذلك في التخطيط لا يتم بجهود عشوائية بقدر ما يتم وفقا لخطوات محددة وتتم عملية التخطيط بمراحل وخطوات متعددة وتعتمد كل خطوة منها على مجموعة من البيانات والمعلومات .

### **وعلى مستوى المدرسة يتم التخطيط وفق المراحل التالية :**

#### **- دراسة واقع المدرسة تخطيطا وتعليميا وبيئيا :**

ويعني هذا دراسة الخطط السابقة وتحليل واقع المدرسة وتقييمه ودراسة بيئتها أو ما يعرف بسيكولوجية المدرسة .

#### **- وضع الغايات والأهداف :**

وهذه الغايات أو الأهداف ترتبط بالأهداف والغايات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية و الأهداف العامة للتعليم وأهداف المراحل التعليمية وأهداف المدرسة .

#### **- وضع استراتيجيات لتحقيق الأهداف :**

ويراعى في ذلك تحديد المصادر (أنشطة ، خامات ، عمليات ) المطلوبة للوصول الى الأهداف وغير ذلك من قوى بشرية تحققها.

#### **- تنمية مجموعة من البدائل للوصول الى الأهداف :**

وفي هذه الخطوة يحدد القائمون بالتخطيط داخل المدرسة الخيارات المختلفة التي يمكن بها تحقيق الأهداف ثم تقويم كل بديل منها ببيان ما له مميزات وما عليه من عيوب ليتمكن أعضاء المدرسة من اختيار البديل الأفضل .

#### **- وضع خطط التنفيذ :**

وهذه الخطة هي تفصيل للمراحل الواجب القيام بها وتحديد الاختصاصات والمهام وتوقيتات إتمام كل مرحلة من المراحل للوصول إلى الهدف المنشود .

#### **- وضع موازنة تخطيطية:**

إذ تحتاج خطة ربط المجالات العلمية بالمدرسة بالأنشطة الإنتاجية بالبيئة إلى قوى بشرية وإلى نواحي مادية ولا بد من تحديد هذه الاحتياجات قبل البدء في تنفيذ الخطة وإمكان توفيرها .

## - وضع خطة للتقويم:

وتظهر أهمية هذه الخطة إذا عرفنا أن عملية التقويم تبدأ مع بداية العمل تلافياً للأخطاء واصطلاحاً لها .

## - تنفيذ الخطة :

ويبدأ التنفيذ بعد الحصول على موافقة السلطات (إدارة التعليم والهيئات المختلفة المسؤولة) وتوفير الموازنات المطلوبة .

## صعوبات التخطيط التعليمي وسبل التغلب عليها:

- ١- ضعف قناعة القيادات التربوية بأهمية وجدوى التخطيط التعليمي وعدم توافر المناخ الإداري الداعم للتغيير والتطوير .
- ٢- صياغة الخطط التعليمية على أسس غير مدروسة يؤدي إلى مقاومة من القائمين على تنفيذها .
- ٣- ضآلة أو ندرة المعلومات والبيانات والإحصائيات الأخرى اللازمة لإعداد الخطط التعليمية.
- ٤- افتقار المؤسسة التعليمية إلى الكوادر البشرية المتخصصة لإدارة الخطط التعليمية .
- ٥- عدم توزيع مسؤوليات التخطيط التعليمي بصورة واضحة ومحددة .
- ٦- عدم توافر الموارد المالية والوقت الكافيين لتنفيذ الخطة التعليمية وإعدادها .
- ٧- انشغال المدراء والمعلمون بالمشاكل اليومية أكثر من اهتمامهم بالمستقبل ومتطلباته .
- ٨- مقاومة العاملين بالمؤسسات التعليمية للتغيرات التي قد تحدثها الخطة .

## وللتغلب على هذه العقبات وحلها يجدر بالمخطط ما يلي:

- إدراك أهمية العنصر الإنساني والعلاقات الإنسانية في العمل التعليمي وأن يراعى ذلك عند صياغة الخطط التعليمية .
- أن تتمشي الخطط مع متطلبات الواقع لكي لا تقاوم .
- توفير المناخ الإداري الداعم للتخطيط التعليمي .
- تقرير أهداف تعليمية واضحة و متفقة مع الواقع والإمكانات المحتملة .
- توخي البساطة والوضوح في الخطط التعليمية وهو ما يساعد على تنفيذها.
- مشاركة الأطراف الفائزة والمهتمين بالعملية التعليمية في صنع القرارات المرتبطة بالتخطيط التعليمي .
- إعداد الكوادر الإدارية اللازمة لإعداد الخطط التعليمية .
- التخطيط لأجل التخطيط تجنباً للعشوائية والتخبط .

## ثانياً: التنظيم المدرسي

يعتبر التنظيم عملية جماعية لأنه يرتبط بوجود أكثر من فرد، وقوام التنظيم مجموعة من الأفراد بينهم علاقات ينسقون أوجه نشاطهم في مجال معين ليحقق أهداف محددة. وكثيراً ما يخلط الناس بين مفهوم الإدارة ومفهوم التنظيم وينظرون إلى هذين المصطلحين من زاوية مشتركة بمعنى أن الإدارة هي التنظيم والتنظيم والإدارة والحقيقة أن التنظيم جزء من الإدارة أو العملية الإدارية.

الإدارة كما نعرف تعني وظائف المدير التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية . أما التنظيم فأشبهه بالجسم العضوي فهو يتكون من جزئين هامين هما مجموعة الأفراد ومجموعه العلاقات التفاعلية المتبادلية المترابطة مع بعضها البعض ولتحقيق التفاعل والترابط بين أعمال هؤلاء الأفراد وتنظيم العلاقات بينهم فإن محور هذه العلاقات هو ما يسمى بالسلطة (أي سلطة الإدارة في الأمر والنهي والقرار).

ويتضح مما سبق أن قوام التنظيم وجود عدد من الأفراد تربط بينهم علاقات تنظيمية، وهو يتضمن وجود هدف محدد وواضح، ويقتضي الأمر تكليف كل فرد من المجموعة بمسؤوليات محددة، ومنح هؤلاء الأفراد السلطات التي تسمح لهم بتنفيذ هذه المسؤوليات، مع التأكيد على ضرورة وجود التنسيق بين الأفراد لضمان نجاح العمل التنظيمي.

### ويمكن تحديد ماهية التنظيم على النحو التالي :

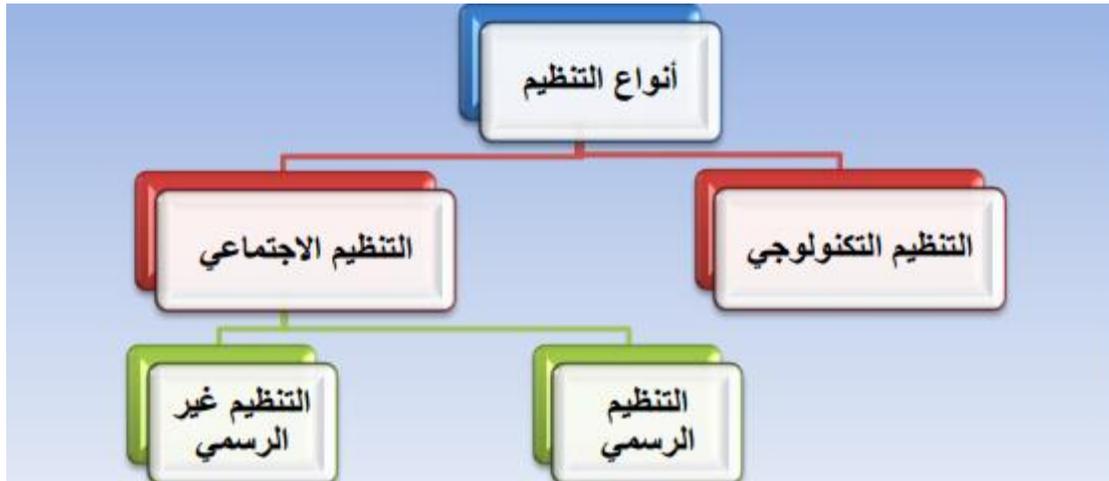
- التنظيم كمكان أو كيان : يضم مجموعة من الأفراد يعملون ويؤدون وظائف معينة محدودة وفقاً لأنظمة وقواعد محددة سلفاً وذلك للتوصل إلى أهداف محددة .
- التنظيم كهيكل : هو الذي يحدد الملامح العامة للمنظمة ويحدد بعض العلاقات الأساسية .
- التنظيم كعملية : تقوم على تقسيم العمل إلى أجزاء ثم ترتيبها على أساس من العلاقات السليمة وتحديد الوظائف وتكليف أفراد بمسؤوليات القيام بها ومنحهم السلطات التي تسمح بتنفيذ سياسة المؤسسة .
- التنظيم كوسيلة : لأصحاب المنظمة والمديرين في خطط الموارد في توليفة مثالية لتحقيق الأهداف.

ونستخلص مما سبق أن قوام التنظيم وجود عدد من الأفراد تربط بينهم علاقات تنظيمية وهو يتضمن وجود هدف واضح ومحدد ويقتضي الأمر تكليف كل فرد أو مجموعة من الأفراد بمهام معينة أي تكليفه بمسؤوليات وأدوار واضحة ومحددة ويتطلب قيامهم بذلك منحهم السلطات التي تخول لهم تنفيذ هذه المسؤوليات ولكي يتحقق نجاح العمل التنظيمي لابد من وجود قدر من التنسيق بين الأفراد والأعمال والوسائل .

## ما عناصر عملية التنظيم:

- ١- تحديد الإطار الفكري أي فلسفة التنظيم ( مركزي أم لا مركزي ويتوجه الى السوق أو مغلق على ذاته ويؤمن بالتوجهات الإنسانية والمادية ).
- ٢- تشكيل الإطار العام لترتيب علاقات الأفراد أعضاء التنظيم وهو ما يطلق عليه الهيكل التنظيمي ويتخذ أشكال مختلفة وفقا للفلسفة التي يبني عليها التنظيم .
- ٣- توزيع الأنشطة والمهام المختلفة بين أجزاء الهيكل التنظيمي أي تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام المختلفة بالتنظيم.
- ٤- تعيين السلطات والصلاحيات التي تقول للمستويات المختلفة من شاغلي وظائف التنظيم بالإضافة إلى ما تشمله من تفويض السلطة.
- ٥- تحديد أسس المحاسبة والمساءلة وحدودها لكل من شاغلي وظائف التنظيم.
- ٦- ترتيب نمط تدفق العلاقات التنظيمية بين شاغلي الوظائف أي تحديد نطاق الإشراف والرئاسة والمرؤوسين.
- ٧- تحديد القواعد والضوابط التي يلتزم بها شاغلو الوظائف التنظيمية أي تحديد سياسات العمل.
- ٨- تحديد إجراءات ونظم العمل في مختلف المجالات.
- ٩- تنظيم أسس استخدام الموارد المادية وضبط علاقتها بالأفراد بتحديد من له حق استخدامها ومتى وكيف؟

## أنواع التنظيم :



## أولهما التنظيم التكنولوجي ( البيئة المادية ):

الأدوات والمواد الأولية والتكنولوجيا المستخدمة وغيرها ووظيفة هذا التنظيم هي وظيفة اقتصادية في الدرجة الأولى لان اهتمامه ينصب على الاهتمام بتقديم الخدمة التعليمية للمستفيدين على نحو أفضل وبما يحقق جودة التعليم ويزيد من فاعلية المنظمة وأيضا يعظم الحوافز لأعضاء التنظيم .

## ثانيهما التنظيم الاجتماعي البيئة الاجتماعية:

وتكون من أنماط العلاقات إنشاء بين أفراد المجتمع التعليمي الذين يعملون معا وتفاعله مع من أجل تحقيق الأغراض التربوية والتعليمية وتحدث هذه الأنماط السلوك المتوقع للفرد في المنظومة التعليمية وكذلك السلوك الذي توقع الفرد من الآخرين في المنظمة ويطلق على هذا التنظيم المناخ المدرسي وثقافة المدرسة.

وينقسم التنظيم الاجتماعي إلى :

### التنظيم الرسمي:

ويتم إنشاؤه بمقتضى القرار من سلطة رسمية أو قانونية بغرض تحقيق هدف معين حيث تشمل على السياسات والقواعد والإجراءات والأوامر والتعليمات التي تحدد نمط العلاقات الواجب توافرها بين الأفراد في المدرسة من أجل تحقيق الأغراض التربوية والتعليمية في كفاءة وفاعلية.

### التنظيم غير الرسمي:

ويشير إلى التنظيم الذي يدفع أفراد إلى تكوين مجموعة من العلاقات خارج إطار العلاقات الرسمية المحددات وذلك لأن العلاقات الرسمية ونشاطها لا تشبع في الأفراد جميع احتياجاتهم ومن هنا يسعدها ولا الأفراد إلى تكوين هذه العلاقات غير الرسمية وبذلك فإن التنظيم غير الرسمي يمكن أن يسهل أداء تنظيم سائله مهمه في ذات الوقت من الممكن أن يعوق أدائه .

## ما هي أسس ومبادئ التنظيم الجيد؟

يمكن القول أن التنظيم الجيد والنقزز على عدد من الأسس والمبادئ وهذه الأسس مرتبطة ببعضها البعض و توجد بينهما علاقة تأثير وتأثر ومن ابرز هذه الأسس ما يلي:

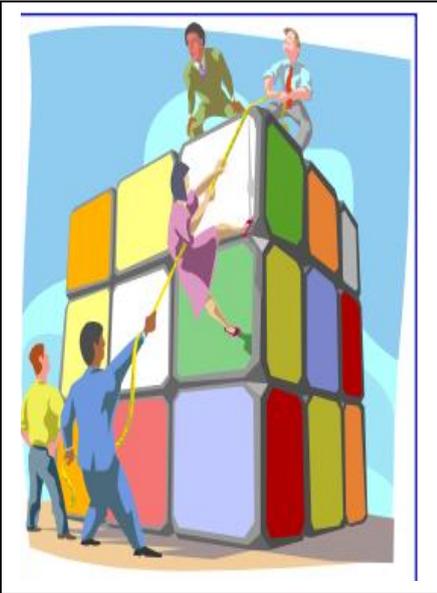
### ١- التخصص وتقسيم العمل:

يجب أن يؤدي كل فرد العمل الذي يمكنه ذلك حتى نحصل منه على افضل إنتاج ويعتبر هذا المبدأ اقدم مبادئ التنظيم ومبدأ التخصص ولد يتناسب مع طبيعة الأشياء التي لا يستطيع الإنسان أقام كل شيء من ثم كان من الأفضل أن يتخصص في شيء واحد أو مجموعة من الأعمال المتشابهة .

### ٢- وحدة الهدف :

يعتبر الهدف هو الرباط الذي يربط بين الأفراد والجماعات والإدارات ومن الضروري أن يقسم الهدف و الأهداف الرئيسية إلى

أهداف جزئية أو فرعية أو مرحلية في نفس الوقت يجب أن يكون بين هذه الأهداف وحدة اتساق حتى لا يحدث التناقض الذي يعطل سير الأعمال أو يسبب الصراع والنزاع بين العاملين .



### ٣- تسلسل خطوات السلطة:

أو ما يعرف بـ التسلسل الرئاسي حيث يجب أن تدرج السلطة من القمة إلى القاعدة بحيث يعرف كل شخص أو وحدة إدارية وفقاً لثلاث مستويات إدارية: إدارة عليا إدارة وسطى الإدارة التنفيذية وعليه يجب تسلسل السلطة وفقاً لهذه المستويات .

### ٤- وحدة الأمر:

طبقاً لهذا هذا المبدأ يتلقى المرؤوسين الأوامر من رئيس واحد أو مدير واحد لأن ذلك يحدد المسؤولية ويضمن التنسيق ووحدة الجهود أو العكس في حاله اخذ المرؤوسين الأوامر من أكثر من رئيس مما قد يسبب الارتباك فيختل التنفيذ .

### ٥- تحديد الاختصاصات:

تقرر الإدارة الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها بحيث توضع كل مجموعة متشابهة من الأنشطة في وظيفة معينة لها اختصاصات محددة بحيث يعرف الموظف الذي يؤديها حدود واجباته ومسئوليته وعلاقتها بالوظائف الأخرى .

### ٦- تناسب السلطة والمسئولية :

ويقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة لشاغل وظيفة معينة وتعني السلطة حق إعطاء الأوامر والحصول على طاعة المرؤوسين وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة ويقترن بالسلطة مفهوم آخر وهو القوة التي تقرر السلطة و تعني القدرة على توجيه سلوك الآخرين والتحكم فيه وللقوة ٥ أشكال هي : ( الإثابة والعقاب وقوه الشخصية وقوه الخبرة والمعلومات والقوه المستمدة من المنصب) .

أما المسؤولية فهي التزام شاغل الوظيفة بأدائها وتحمل أعبائها وتحقيق أهدافها حيث انه يسأل عن نتائج عمله ويعتبر كل رئيس مسؤول عن النتائج المترتبة على أدائه لذا من الأهمية بمكان أن تتوازن السلطة مع المسؤولية.

### ٧- نطاق الإشراف:

ويقصد بنطاق الإشراف عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد فاعلية ويختلف العدد من إدارة إلى أخرى بصفه عامه يحدد نطاق الإشراف من ١٠ إلى ٢٠ بالنسبة للموظفين بين ٨:٣ بالنسبة للإداريين .

### ٨- مناسبة التنظيم :

ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة مراعاة عنصر المرونة في البناء التنظيمي مكون من وحدات التنظيمي أو الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل وتعني المكونات كيف التنظيم معكم تغييرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة .

## ٩- التنسيق :

ويعني توحيد عمل مجموعات من البشر واتساق أنشطتهم ولا يجب أن ينظر إلى التنسيق على أنه نشاط مستقل منفصل ولكن على أنه جزء رئيسي من عمل الإدارة وأنه أكثر ارتباطاً بالتنظيم ومن مهامه الرئيسية والتنسيق على هذا النحو يعني الترتيب المنظم للجهود التنفيذية للجماعة بشكل يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية والتنسيق نوعان هما :

### أ- تنسيق أفقي:

وهو ذلك النوع من التنسيق الذي يتم بين وحدات العمل على نفس المستوى وفيه يتم الوقوف على عمل كل وحدة واختصاصات العاملين بها تجنباً للتضارب أو التداخل في الاختصاصات وتحقيقاً لأكبر درجات التعاون بينها .

### ب- تنسيق رأسي:

ويتم بين مستويات الإدارة المختلفة ويهدف لتوضيح الأهداف والسياسات والإجراءات بشكل يساعد على أن يسير العمل في الاتجاه المرسوم له .

وهناك عدد من الأمور من شأنها أن تحقق التنسيق بين جهود الأفراد والوحدات منها :

- ❖ **وضوح الهدف من العمل والافتناع به:** لا يكفي أن تحدد مجموعة من الأهداف، وتصاغ بطريقة سليمة لنجاح التنسيق، بل لابد أن يكون هناك اقتناع من العاملين بهذه الأهداف.
- ❖ **المراجعة المستمرة لجوانب العملية الإدارية :** خاصة ما يتصل منها بالتخطيط ومن شأن هذه المراجعة تكييف الخطط الموضوعية لأي تغيير مفاجئ في الظروف المحيطة سواء كانت الداخلية والخارجية .
- ❖ **فعالية وسائل تبادل المعلومات والاتصال بين وحدات العمل في المؤسسات التعليمية على المستويين الرأسي والأفقي:** كما يساعد الاتصال على اتفاق المعلومات اللازمة للتنسيق، وقد يأخذ شكل رسمي مثل التقارير والمذكرات المكتوبة والشفوية، مما ييسر فرص التبليغ ونقل المعلومات داخل المؤسسة التعليمية.
- ❖ **التوقيت الجيد:** أي الاهتمام بالتحديد الزمني للتنفيذ وإصدار القرارات في الوقت الملائم.
- ❖ **التكامل في الأداء:** فالأهداف العامة لا تحققها وحدة واحدة من وحدات العمل، بل إن كل وحدة منها تسهم في تحقق جزء منها.
- ❖ **التبكير:** بمعنى أن تهتم الإدارة بأن يتم التنسيق مع بداية العمل التنظيمي، بل لا نغالي إذا قلنا مع وضع الخطط والسياسات والإجراءات ومن شأن ذلك وضوح الرؤية أمام العاملين.

❖ **اختيار الكفاءات الفنية والإدارية :** وذلك لأنه لا يكفي فقط تحديد الاختصاصات لمنع التضارب والتداخل عند التخطيط والتنفيذ ولكن يجب أن توكل هذه الاختصاصات إلى أفراد على درجة عالية من الكفاءة تؤهلهم لهقمها وتنفيذها .

### **الاعتبارات العلمية للتنظيم :**

- أن يسند إلى كل مدير أوامر واضحة ومحددة ليعرف تماما طبيعة العمل المطلوب منه .
- يجب اقتران السلطة بمسؤولية تناسبها "مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية" .
- قبل إحداث أي تغيير في نطاق مسؤولية أي فرد يجب إعلام الشخص المعني بهذا التغيير وان يمهد له حتى يتم تفهم التغيير المطلوب.
- يجب أن لا يتلقى الفرد في التنظيم الأوامر من أكثر من شخص " مبدأ وحدة الأمر" .
- ينبغي أن لا يتم إصدار أوامر للمرؤوسين الآخرين دون علم رؤسائهم المباشرين بذلك .
- إذا أردت أن تنتقد موظفا فعلى انفراد .
- يجب أن لا يطلب من شخص أن يكون مساعدا لآخر وفي نفس الوقت ناقدا له أو مراقباً لأدائه المهني .
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- يجب أن يكون عدد الأفراد التابعين لمدير معين متناسبا مع قدرات المدير "مبدأ نطاق الإشراف" .
- يجب أن تحل وبعناية أي نزاعات بين الأفراد داخل التنظيم .
- يجب أن يراعى مبدأ التنسيق بمعنى أن تكون أهداف كل مدير متناسقة مع أهداف المدراء الآخرين.

وبناء على ما سبق، فقد اهتم علماء الإدارة بالتنظيم الإداري، مما أدى إلى ظهور مدارس فكرية متنوعة في نظرياتها واتجاهاتها، فالتنظيم يُعنى بتحديد الأعمال والأنشطة التي يلتزم القيام بها للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ثم تضع المواصفات والخصائص التي يجب توفرها في الأفراد الذين سيقومون بهذه الأعمال، وتحديد العلاقة بينهم، والأدوات التي يستخدمونها. لأن ذلك يساعد في تحديد المحتوى التعليمي، ومعرفة مدى نجاح المعايير المستخدمة لتحقيق أهداف المؤسسات التربوية، وذلك بالاعتماد على مجموعة من القواعد والمؤشرات التي تساعدهم في تصميم نظم العمل وتطويرها. هذا ويختلف التنظيم الإداري التربوي عن التنظيمات الإدارية الأخرى بسبب الاختلاف في الأهداف والجهاز البشري، وطرق العمل التي يستخدمونها في تحقيق الأهداف - ولهذا فإن الاستقلال التنظيمي والإداري للمؤسسة التربوية، الذي يتمثل في اختبار نمط التنظيم المناسب المتحرر من المقومات الإدارية يعتبر ضرورة لتسهيل أداء المؤسسة التربوية لوظيفتها الأساسية.

وهناك حقائق مهمة ينبغي عدم إغفالها حول مفهوم التنظيم، منها أن التنظيم لا يكون ضرورياً إلا بوجود مجموعة من الأفراد وتجمعهم روابط مشتركة، وأنه لا بد من وجود علاقة متبادلة بين أفراد المجموعة الواحدة، كما أنه ينبغي أن تحدد كل مجموعة هدفاً معيناً تسعى إلى تحقيقه، وأن تنوع الأهداف والوسائل يؤدي إلى عدم ضرورة وجود تنظيم للعملية الواحدة أثناء تنفيذها.

ويجدر الإشارة إلى أن عمليات تنظيم العمل في المؤسسة التربوية وتوجيه العاملين بها والإشراف عليهم تحتاج إلى مجهود طويل وشاق، لأنها تتناول كثيراً من الأمور المتشابكة والمتراصة، كما أنها تتطلب الدخول في كثير من التفاصيل الدقيقة، وتتناول تلك العمليات عدة أمور نوردتها فيما يلي:

#### أ- اختيار العاملين :

ويشمل ذلك تصنيف نظم ومقومات ومعايير اختيار العاملين الإداريين اللازمين للقيام بالمهام المختلفة، وتسكينهم في مواقع العمل، كل في القطاع الذي يتناسب ومؤهلاته وخبراته.

#### ب- توجيه العاملين وتدريبهم :

ويتم توجيه العاملين الإداريين، وتدريب الفنيين بالمؤسسات التربوية الذين يتم اختيارهم وفقاً للمعايير المناسبة عن طريق الدورات الإرشادية والتوجيهية، حتى يمكنهم تأدية واجباتهم على خير وجه، مع توضيح اختصاصات كل منهم ومسئولياته ودوره، منعاً للتضارب، وتنازع

الاختصاصات والازدواج، وتحقيقاً للترابط والتعاون، والتكامل بينهم، وكذلك عن طريق التدريب المستمر أثناء العمل، أو من خلال الدورات التدريبية المكثفة.

### ج- وضع نظام العمل :

ويشمل تحديد المهام والمسئوليات وأوجه النشاط التربوي المختلفة، والمطلوب تنفيذها، وتخصيص الأجهزة والإدارات التي تتولى هذه المهام والمسئوليات، وتوضيح العلاقة بينها وبين بقية الإدارات المختلفة، ورسم خطوط الاتصال وقنواته بينها، وعلى ضوء هذه الخطوات يتم إعداد خريطة الهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية، ورسم مسارات محددة واضحة لإنجاز أهداف هذه المؤسسة وتحقيق رسالتها، وبما يكفل تحديد مسار اتخاذ القرار والتنفيذ، ويسمح بأداء الأعمال التربوية والإدارية المختلفة.

### د- قنوات الاتصال:

وتعني إنشاء قنوات اتصال مفتوحة وفعالة بين الأجهزة المتنوعة في مؤسسات التعليم ، وكذلك بين المستويات الإدارية المختلفة ضماناً لأداء ولتنفيذ العمليات في سهولة ويسر، دون أن تعترضها عوائق تعوق حركة سيرها أو تحدث فيها مراكز اختناق تتراحم وتتراكم عندها العمليات، فتحول دون إنجازها في الوقت الملائم.

### معوقات التنظيم الإداري:

- هناك عدد من المعوقات تعوق التنظيم عن تحقيق أهدافه، تتمثل فيما يلي:
- انخفاض الروح المعنوية للأفراد العاملين في الجهاز الإداري ، مما ينتج عن ذلك ارتفاع معدل الشكاوي، وارتفاع معدل الاستقالات وطلبات النقل من المؤسسة التربوية لجهات أخرى.
  - نقشي ظاهرة السلبية واللامبالاة، والتهرب من المسئوليات، بتحويل الموضوعات إلى جهات وأقسام أخرى، بحيث يستوجب الحال المواجهة الصريحة، والتصدي لتلك الموضوعات.
  - ظهور التحيزات الشخصية والتجمعات المضادة داخل المؤسسة .
  - تزايد أعداد مديري المكاتب والسكرتارية الخصوصية ورجال التسهيلات الذين ليس لديهم اختصاصات وظيفية محددة سوى مساعدة رؤسائهم في سرعة إنجاز أعمالهم، فهذا قد يزيد التنظيم القائم تعقيداً، لأنهم يحاولون - بحكم صلتهم المباشرة بالرؤساء والمديرين - أن يخلقوا لأنفسهم اختصاصات لا وجود لها، ويخلعون على أنفسهم من السلطات ما يقلل من سيولة تدفق الاتصالات الصاعدة والهابطة على السواء.

## ثالثاً : الاتصال الإداري التربوي

تعتبر الاتصالات أساس النظم الاجتماعية، لذا فلا بد لأية مؤسسة تربوية أن يكون لها شبكة من الاتصالات تربط أعضاءها، وتنتشر بينهم المعلومات والبيانات والحقائق، التي تُبنى على ضوءها القرارات الإدارية.

لذا ، فالاتصال وسيلة أساسية لإحكام الإشراف على الأفراد العاملين في أي جهاز إداري، وإيصال القرارات الصادرة لتلك الإدارات المختصة الملزمة بتنفيذها، وعاملاً أساسياً في عملية التوجيه، لأنه يربط بين كافة أفراد القوى العاملة من الرؤساء والمرؤوسين، لتحريك سلوك العاملين وتوجيههم، بما يتناسب مع خطط الجهاز الإداري، ويتحقق أهدافه، وبدون التخطيط تفقد عملية الاتصال حيويتها، لأن كافة الوظائف الإدارية تعتمد على نوعية الاتصالات وفعاليتها.

كما أن الاتصال كما يرى عبد الكريم درويش، ليلي تكلا ( ١٩٩٢ ) هو "وسيلة التعرف بالأهداف، ووسيلته توضيحها، وشرحها لجميع العاملين، وهي ضرورية - أيضاً - لاتخاذ القرارات الرشيدة المرتبطة بالتنفيذ، ولتحديد الاختصاصات، وتوزيع العمل وحل مشكلاته، والوقوف على مدى تقدمه، وتقويم نتائجه، وتتبع المجهودات التي تبذل من أجل الوصول للهدف".

ويعرف هافلاند ، كما أشار صلاح الدين جوهر ، الاتصال على أنه العملية التي يقوم فيها فرد بإرسال إشارة بطريقة ما على فرد آخر، بهدف التأثير في معتقداته أو سلوكه".

**ومن ثم، يعرف الاتصال بأنه** إيصال أو نقل فكرة أو رأي أو خبره أو حقيقه أو توجيه من شخص لشخص آخر أو مجموعه من الأشخاص من خلال وسيلة ما ونظام متعارف عليه .

ويعني **الاتصال الإداري** النظام الذي يكفل توصيل البيانات والمعلومات إلى كافة أجزاء التنظيم حيث يقوم باستقبال وجمع البيانات والمعلومات اللازمة للمنظمة من الخارج لينقلها إلى داخل المنظمة ونقل البيانات الصادرة من المنظمات المجتمع المحيط بها وكذلك بين مختلف المستويات الإدارية سواء كانت اتصالات راسيه اي من الإدارة العليا إلى الوسطى والسفلي أم اتصالات أفقيه بين مختلف الأقسام الإدارية وذلك بما يكفل سلامة وفعالية تنفيذ الأعمال .

## أهداف الاتصال الإداري:

- تتعدد أهداف الاتصال الإداري بصفة عامة في المؤسسات التعليمية ، ومنها ما يلي :
- ١- نقل الأوامر والتعليمات والقرارات والتوجيهات من القادة للمرؤوسين.
  - ٢- توصيل المعلومات والبيانات والتقارير المطلوبة إلى القادة، كي يتمكنوا من اتخاذ القرارات الرشيدة على ضوءها.
  - ٣- نقل آراء المرؤوسين وأفكارهم وردود فعلهم تجاه التعليمات الصادرة لهم، إلى الإدارة العليا كي يتصرف على ضوءها.
  - ٤- التنسيق بين جهود العاملين في التنظيم، بشكل يمكنهم من القيام بأعمالهم ووظائفهم بكفاءة عالية.
  - ٥- تعريف العاملين في التنظيم، بما يدور حولهم من أحداث بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية والخارجية عند قيامهم بوظائفهم.
  - ٦- إحكام الإشراف على المرؤوسين، ومتابعة أوجه نشاطهم المختلفة، والتأكد من أن كل تصرف قد تم أدائه في الوقت والأسلوب المحددين له. (مدني عبد القادر علاقي، ١٩٨٣)

## أهمية الاتصال الإداري:

- وتبرز أهمية الاتصال في الجهاز الإداري لعدة اعتبارات، منها ما يلي:
- يؤدي الاتصال دوراً أساسياً في تناول مشكلات أية مؤسسة تعليمية، وطرق علاجها.
  - الاتصال وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب على أفراد الأجهزة التنفيذية من أجل إنجاز الأهداف المطلوبة.
  - يمثل الاتصال جزءاً رئيساً من مهام المسؤولين في الجهاز الإداري ، مما تنشأ عنه الحاجة إلى تدريب القيادة الإدارية التي تحتاج إلى تدريب لضمان الكفاية الإدارية المطلوبة.
  - تزيد كفاءة الاتصالات الإدارية من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
  - يعتبر الاتصال إحدى الوسائل الضرورية إلى توحيد الجهود المختلفة في التنظيم وإحداث التغيير في سلوك الأفراد وتطوير فلسفة المؤسسات التعليمية.
  - تحتوي عملية الاتصال على جانب انفعالي، وآخر نفسي، مما يكون له أكبر الأثر على المناخ الأكاديمي في النظام التعليمي.
  - يمثل الاتصال الوسيلة الفعالة لممارسة القيادة الإدارية للسلطة والقوة.



**- المرسل :**

هو الشخص الذي يبدأ بالخطوة الأولى في الاتصال فيوجه الأمر أو يعرض المعلومات أو يبدي المقترحات لطرف آخر كان هذا الطرف شخص أو مجموعة من الأشخاص فالالاتصال يمكن أن يبدأ من رئيس مدير المدرسة مثلا إلي المرؤوسين في حالة الاتصال من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى كما في حالة اتصال المعلم ومدير المدرسة وهناك الاتصال الأفقي مثلما يحدث عندما يتصل المعلم بزملاء وأقرانه من المعلمين من المرؤوس المعلم إلى الرئيس من الموظف إلى زميله .

**- المستقبل :**

هو الشخص أو الجماعة التي تصلها الأوامر والقرارات أو التوجيهات أو النشرات أو الملاحظات أو هو الرئيس الذي تصل إليه المقترحات والشكاوى والملاحظات لدراستها .

**- الرسالة :**

ويقصد بها مجموعة الأفكار والمعاني التي يرغب المرسل في توصيلها للمستقبل وقد تكون الرسالة في صورة إيماءات باليد والرأس أو تعبيرات الوجه أو كلمات شفوية أو مكتوبة أو رسوم وأشكال بيانية وقد تضمن الرسالة المراد نقلها رأيا معينا أو حقيقه أو شكوى أو مقترح أو ملحوظه أو اتجاه معين حيث يتوقف نجاح عملية الاتصال على اختيار المحتوى المناسب لموضوع الرسالة و من الاتساق والترابط بين محتواها ومدى صدق وموضوعية هذا المحتوى .

## - قناة الاتصال :

وبقصد بها الوسيلة المستخدمة في نقل الرسالة من المرسل للمستقبل حتى يتم الاتصال بينهما فقد تكون قنوات اتصال مباشرة كما في الاجتماعات والمقابلات والمؤتمرات والندوات أو قنوات اتصال غير مباشرة كالتليفون والفاكس والإنترنت .

## - التغذية المرتدة :

يقصد بها رد الفعل أو نتيجة الاتصال وهي تعبر عن مدى فهم المستقبل لموضوع الاتصال واستجابته بالشكل المطلوب ومن خلالها يتأكد المتصل أن الاتصال قد تم ونتاج أثره في ذهن المتصل به .

## أنواع الاتصالات الإدارية :



## أ- الاتصالات الرسمية :

الاتصالات التي تتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة التعليمية من خلال القنوات الرسمية للاتصال التي يحددها الهيكل التنظيمي وتفيد هذه الاتصالات في إطلاع الرؤساء على نتائج الأعمال وتلقي الاستفسارات والشكاوى والرد عليها وإصدار التوجيهات الى المرؤوسين وتعريف المرؤوسين بالأهداف وسياسات والنظم المطبقة وتعديل اتجاهات العاملين .

### هذا وتتوقف فاعلية الاتصالات الرسمية وسلامتها على عدة عوامل هامة في :

- ❖ وجود قنوات اتصالات منظمة واضحة ومعلومة للجميع .
- ❖ صلاحية هذه القنوات للعمل وفعاليتها في نقل الاتصالات.
- ❖ إدراك الأشخاص الذين يحتلون مناصب معينة في مراكز الاتصال بهذه القنوات أهمية دورهم وأنه على قدر جودة توصيلهم للمعلومات وغيرها تتوقف فاعلية الاتصال بالمؤسسة التعليمية .
- ❖ عدم تخطي الرؤساء في المستويات التالية أثناء الاتصال بالمستويات الأقل أي استخدام خط السلطة بأكمله .

❖ عدم تعطل أو توقف قنوات الاتصال بسبب تغييب بعض الرؤساء أو خلو بعض المناصب التي يشغلونها.

هذا وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية إما صاعدة أو هابطة فيما يعرض من اتصالات الرئيسية أو نطاق المستوى الواحد فيما يعرف بالاتصالات الأفقية أو العرضية كما يلي :

#### – الاتصال الصاعد :

ويحدث عندما يكون اتجاه الاتصال من اسفل إلى اعلى كما يحدث عندما يتصل المعلم بمدير المدرسة ومدير المدرسة بمدير الإدارة التعليمية ومن أشكاله التقارير والشكاوى والاقتراحات وبيانات الأداء التي يرفعها المرؤوسين إلى الرؤساء.

#### – الاتصال الهابط :

ويحدث عندما يكون اتجاه الاتصال من اعلى إلى اسفل ومن أشكاله التعليمات والقرارات والتوجيهات التي تتم من الرئيس إلى المرؤوسين في التنظيم ومثال ذلك التوجيهات التي قد تصدر من الإدارات التعليمية والمدارس أو من مدير المدرسة إلى العاملين فيها أو من رئيس القسم إلى المعلمين.

#### الاتصال الأفقي :

هو نوع من الاتصالات يشير إلى انسياب البيانات والمعلومات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري داخل المنظمة بغرض تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل أو الأمور المشتركة بينهم حل المشكلات القائمة والمتشابهة التي تهم جميع الأفراد .



## ب\_ الاتصالات غير الرسمية:

ويقصد بها الاتصالات التي تتم بطريقة غير رسمية بين العاملين حتى يتم تبادل المعلومات ووجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم خارج نطاق منافع الاتصال الرسمية مثل اللقاء غير الرسمية أثناء العمل والمناسبات الاجتماعية من حفلات التكريم وغيرها من المناسبات وتسهم الاتصالات غير رسمية في تكوين العلاقات الإنسانية بين أعضاء تنظيم بما يحقق معهم شيوع روح التفاهم والاحترام المتبادل والثقة المتبادلة .

## رابعاً: الإشراف التربوي

يعد الإشراف التربوي احد الركائز الأساسية في تطوير العمل التربوي وتتبع أهميته من حاجة المؤسسة التعليمية لتطوير العملية التعليمية وضمان نجاحها في تحقيق أهدافها وصولاً لمخرجات جيدة حيث يسعى الإشراف التربوي لمساعدة كل من له صلة بالعملية التعليمية من معلمين وتلاميذ ومناهج ومباني ومعامل ومكتبات... الخ.

### **مفهوم الإشراف التربوي :**

هو عملية فنية ديمقراطية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها .

### **- فهو عملية فنية:**

باعتباره يهدف لتحسين التعليم والتعلم من خلال رعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر لكل من الطالب والمعلم والموجه واي شخص آخر له أثر في تحسين العملية التعليمية فنياً كان أم إدارياً.

### **- وهو عملية قيادية :**

تتمثل في المقدرة على التأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها .

### **- وهو عملية إنسانية :**

تهدف قبل كل شيء إلى الاعتراف بقيمة الفرد بصفته إنساناً لكي يتمكن المشرف من بناء صرح الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم وليتمكن من معرفة الطاقات الموجودة لدى كل فرد يتعامل معه في ضوء ذلك .

### **- وهو عملية شاملة :**

تعني بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم في مصر .

### **أهداف الإشراف التربوي :**

- ❖ تحسين عملية التعليم والتعلم من خلال تحسين جميع العوامل المؤثرة فيها .
- ❖ تنظيم الموقف التعليمي من خلال المساعدة في وضع جداول توزيع الدروس ومساعدة المعلمين على تقييم نشاطهم ذاتياً وإجراء الامتحانات الحديثة وطرق إعدادها .
- ❖ مساعدة المعلمين على تدريب الأفكار الجديدة وتشجيعهم على الاتصال بزملائهم.
- ❖ تقوية أوصل الانسجام والتعاون بين صفوف المعلمين .
- ❖ تقوية التلاميذ التعرف على مستوياتهم.

❖ **تقويم المعلمين ومساعدتهم.**



**مهام المشرف التربوي :**



**١- مهام عامة تخطيطية وإدارية :**

❖ إعداد خطة إشرافية شاملة لجميع الجوانب التربوية ووضعها في صورة مراحل متابعة وأن يحدد لكل مرحلة أهدافها ومحتواها والزمن المحدد وتقويمها .

- ❖ الاطلاع على التعليمات واللوائح الإدارية ذات العلاقة بالعمل التربوي والتعليمي والتي تهم المشرف التربوي وتعيينه في أداء عمله الميداني .
- ❖ دراسة التقارير الإشرافية السابقة بهدف تعرف أنماط السلوك التعليمي الذي يحتاج المعلم إلى تطويره وتحسينه .
- ❖ مراجعة التوجيهات الفنية للمشرفين السابقين حتى لا يحدث تكرار لها وحتى يبدأ من حيث انتهى إليه سابقوه.
- ❖ مقابلة المعلمين الجدد والتعرف عليهم والإلمام بظروفهم وتزويدهم بالتوجيهات اللازمة وتوزيعهم على المدارس.
- ❖ حث مديري المدرسة والمعلمين على تدارس اجمعي اللوائح المنظمة والنشرات التربوية وتقهمها والعمل على تطبيقها والتوعية بها .
- ❖ دراسة صلاحية المبني ونظامه وسعة الفصول.
- ❖ عقد اجتماعات ولقاءات مع المعلمين لمناقشة كل ما من شأنه رفع مستوى أداء المعلم و تحصيل الطالب .
- ❖ متابعة ودراسة كل ما يطرأ من ظواهر غير عادية في المدارس والاهتمام بدراساتها والبحث والعناية بها ومعالجتها .
- ❖ معالجة المشكلات التربوية في المدارس بالتعاون مع المعلمين ومع الإدارة .
- ❖ متابعة المستحدثات والتجارب الرائدة التي تنفذ في المدارس وتعميمها .
- ❖ إجراء البحوث والدراسات التربوية الموجهة نحو تحسين العملية التربوي.
- ❖ دراسة نتائج اختبارات العام السابق وتعرف نواحي القصور وأسبابها واقتراح الحلول لمعالجتها والإفادة منها .

## ٢- دورة نحو الطالب:

- ❖ العناية بالنمو المتكامل للطالب ( دينيا وعلميا وعمليا واجتماعيا... الخ ) وعدم الاقتصار على النمو المعرفي فقط .
- ❖ مراعاة الفروق الفردية في التدريس في المناقشات والاختبارات ورعاية الموهوبين وتنمية مواهبهم ورعاية المتأخرين ومساعدتهم .
- ❖ إقامه علاقه طيبه مع الطلاب وتقهم مشكلاتهم والعمل على حلها بأسلوب تربوي راق .
- ❖ تبني حوافز إيجابية لتحقيق انضباط الطلاب .
- ❖ غرس قيمة العمل التطوعي وتنمية جانب المبادرة الذاتية والإيجابية في نفوسهم .

### ٣- دوره تقويم المعلم:

- ❖ إعداد الدروس إعدادا منتظما ومتكاملا يراعي أصول الأعداد وتقنياته
- ❖ التمهيد للدرس وربط مكوناته و تهيئه الطلاب له .
- ❖ قياس استخدام المعلم للوسائل التعليمية وتوظيفها بما يحقق الأهداف المرجوة منها .
- ❖ تدريب الطلاب على التفكير العلمي والعمل على استفادتهم من الأعمال التحريرية والواجبات المنزلية وحثهم على اهتمامهم بالقراءة والاطلاع .
- ❖ -تعاونه مع إدارة المدرسة والآباء والطلاب وجهوده في النشاط المدرسي وخدمة البيئة .
- ❖ اهتمامه بمظهره العام والخاص وحرصه على استثمار وقته بما ينفع طلابه .

### ٤- دوره نحو المناهج الدراسية والكتب وطرق التدريس :

- ❖ الإلمام بالمقررات وأهدافها في المراحل والصفوف المختلفة خاصة عدم الخروج عنها للحذف أو للإضافة أو التصحيح وإبلاغ المعلمين بذلك في الوقت المناسب .
- ❖ تبصير المعلمين بأمثل الطرق في تدريس الموضوعات المختلفة بحيث يختار المعلم الطرق المناسبة لكل درس أو وحدة أو مادة دراسية بما يتفق مع طبيعتها ويتلاءم مع قدرات الطلاب فيها.
- ❖ تكليف بعض المعلمين ذوي الخبرة والكفاءة بتنفيذ نماذج لبعض الدروس (دروس توضيحية) يحضرها مجموعة من المعلمين في مدرسة واحدة أو عدد من المدارس المختلفة لتبادل الخبرات بين المعلمين .
- ❖ مطالبة المعلمين بوضع خطة منظمة لمراجعة موضوعات المنهج الدراسي المقرر في نهاية كل وحدة دراسية أو فصل دراسي وإرشادهم إلى الأساليب الصحيحة للمراجعة .

### ٥- دوره فيما يتعلق بالوسائل والتجهيزات المدرسية:

- ❖ الاطلاع على قائمة الوسائل التعليمية التي تصدرها الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم، وتوزعها على المدارس على اختلاف مراحلها، لمعرفة والإفادة منها.
- ❖ حصر الوسائل التعليمية الموجودة في المدارس، لمعرفة نواحي العجز والزيادة، ثم تصنيفها والتوجه إلى كيفية استخدامها وصيانتها.
- ❖ توجيه المعلمين إلى الاستفادة من جهود الطلاب الفردية والجماعية في إنتاج بعض الوسائل اليسيرة في جماعات النشاط المدرسي، ومنح المتفوقين جوائز تقديرية، أو التتويه بجهودهم والإشادة بها.

### ٦- دوره فيما يتعلق بالتدريب :

- ❖ اقتراح البرامج التدريبية اللازمة للمعلمين وذلك بعد دراسة وتحليل واقعهم المهني وتحديد المهارات التي يمكن تطويرها عن طريق التدريب.

- ❖ إلقاء المحاضرات والتدريب العملي حسب التخصص .
  - ❖ تقويم البرامج التدريبية وتقديم الاقتراحات الهادفة لتطوير أسلوب العمل فيها والاستفادة القصوى منها .
  - ❖ المشاركة في ترشيح المعلمين للالتحاق بالبرامج التدريبية .
- ٧- دورة نحو الأنشطة المدرسية :**
- ❖ توجيه المعلمين إلى أهمية النشاط المدرسي وضرورته لنمو الطلاب نموا متكاملا وإعدادهم إعدادا تربويا سليما .
  - ❖ -دراسة أنواع النشاطات الخاصة بالمواد في جميع الصفوف الدراسية مع المعلمين بهدف وضع الخطط العملية للتنفيذ .
  - ❖ توجيه المعلمين إلى المشاركة الفعالة في الإشراف على البرامج المختلفة للأنشطة المدرسية ومنها ( برامج الإذاعة والصحف وعمل الوسائل والمسابقات الثقافية إلخ ) وتوجيه هذه النشاطات لخدمة المادة ونشاطها التربوي والتعليمي .

## خامسا: القيادة التربوية

تقوم القيادة التربوية بدور أساسي ومحوري في نجاح المنظمات التعليمية في تحقيق رسالتها حيث تلعب دورا حيويا في التأثير والتفاعل وتحفيز العاملين بتلك المنظمات نحو إنجاز الأهداف الموضوعية ومن ثم لها أثر كبير في تحسين مستوى العمل التربوي وتطوره وتمكينه من تحقيق أهدافه واستراتيجياته.

والقيادة التربوية الناجحة هي التي تحرص على العمل الجماعي فالقيادة التربوية عمل مشترك وجماعي يتطلب توزيع السلطة والحرص على التعلم الذي يحدث بشكل جماعي ويتجه لتحقيق هدف مشترك.

حيث تؤكد النظرية الحديثة على أن لكل فرد الحق لبذل الجهد والعمل كقائد فظهرت مسميات القائد المدير والمعلم والإداري القائد .

### **مفهوم القيادة التربوية**

تعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على كسب ثقتهم وتعاونهم وطاعتهم وتعريف بأنها القدرة على التأثير في الآخرين وإقناعهم قبول أهداف المنظمة والعمل على تحقيقها.

**والقيادة المدرسية** تعبر عن قدرة مدير المدرسة على التأثير في أعضاء المجتمع المدرسي وإقناعهم برؤية ورسالة المدرسة والسعي نحو تحقيقها

وتختلف القيادة التربوية عن الإدارة التربوية في أنها لا تعتمد على السلطة بل تعتمد على قدرتها في جعل سلطة الجماعة ومصلحتها لا تتعارض مع المصلحة العامة وبالتالي تكون هي المحرك الأساسي للجماعة والضابطة لسلوكها ويمكن تحديد الفروق الأساسية بين كل من المصطلحين وفقا للجدول التالي:

الإدارة التربوية	القيادة التربوية
تركز الإدارة التربوية على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.	تركز القيادة التربوية على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحديد الاتجاه والرؤية، وحشد القوى تحت هذه الرؤية، والتحفيز وشحن الهمم.
تهتم بالجزئيات والجوانب التنفيذية بمعنى "اختيار الطريقة الصحيحة للعمل".	تهتم بالكليات وإدراك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى، بمعنى "اختيار العمل الصحيح".
تركز الإدارة التربوية على المنطق.	تركز القيادة التربوية على العاطفة .
تركز على تحقيق اتزان واستقرار العمل التربوي	تركز على التغيير الإيجابي في فعاليات العمل التربوي.
الأهداف مشتقة من التنظيم.	الأهداف نابعة من الجماعة.
يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة.	

### أركان القيادة التربوية:

القيادة تنبعث من الجماعة ومن خارج نطاق البناء التنظيمي بدون وجود منصب رسمي فقد يشغل الشخص منصبا ويتوفر لديه قدر من السلطة يستمد منه قدرا من تأثير ولكنه لا يمكن ضمان نجاح المدير في التأثير على الآخرين وقيادتهم لذلك يبقى رئيسا وليس قائد وعليه فانه يمكن أن يكون القائد رئيسا لكن ليس بالضرورة أن يكون الرئيس قائدا .

من بين نظريات التكامل بين أنماط القيادة المختلفة **نظرية القيادة المتكاملة**، حيث اقترح أفيليو (Avoli, 2007) الفوارق بين النظريات سطحية ويمكن تجميع أجزاء منها في نظرية متكاملة، وأن القيادة مستودع من ثلاثة عناصر هي القائد والأتباع والسياق في مثلث متساوي الأضلاع، ثم أضاف كيلرمان (Kellerman, 2014) أن هناك علاقة متقاطعة بين نظريات القائد والأتباع والنظريات الموجهة للقائد وتأثير السياق، وبالتالي تكون القيادة المتكاملة قائمة على عدد من المبادئ الأساسية هي: أن القيادة هي عملية لتحقيق الأهداف المرجوة من منظمة أو المجتمع تنطوي على القائد والتعاون بين القائد وأتباعه في سياق معين، وأن القادة ولدوا بخصائص الذكاء والإبداع والشخصية ولكنها ليست كافية وفي نفس الوقت ضرورية بالنسبة لهم ليصبحوا قادة، وأن المهمة الرئيسة للقائد هو إحداث التغيير في الأتباع أو المجتمع أو المنظمة المعنية، وأن السياق التاريخي والثقافي والمناخ التنظيمي من العوامل الخارجية التي تؤثر إلى حد كبير في عملية القيادة. ولهذا يرى سيلفا (Silva, 2015, 8) أنه تم قديماً تقسيم نظريات القيادة إلى إلى مجموعتين متكاملتين هما: **النظريات الموجهة إلى القائد**: وذلك على افتراض أن القيادة هي الجودة الشخصية في الأساس، ومنها نظرية السمات وترى أن ٣٠% تقريبا من هذه السمات فطرية، إلا أن امتلاك هذه السمات الشخصية ليست كافية لتصبح قائداً، والنظرية السلوكية والتي توصلت إلى

أنه على القائد إعطاء مزيد من الاهتمام للمهمة والأفراد حسب السياق، والنظرية الموقفية لتفترض أن القادة الفعالين يستخدمون سلوكيات وسمات مختلفة في المواقف المختلفة، حيث قام فريد فيدلر Fred Edward Fiedler بوضع نموذج أطلق عليه "نموذج الظروف المتغيرة لفعالية القيادة"، وإذا لم يتمكن من التحكم بالموقف لا بد من تغيير نمط قيادته ليحقق النجاح؛ **والنظريات الموجهة إلى العلاقة بين القائد والأتباع:** ومنها القيادة التحويلية، ومدخل التأثير - القوة، والقيادة الخادمة، ونظرية التبادل بين القائد - التابع، والقيادة التشاركية، وقيادة التنوع والتعدد الثقافي، وقيادة الفريق، ولكن هذه الاختلافات متكاملة وليست متناقضة.

لذا فإن القيادة لا توجد في فراغ ولا تعمل في فراغ فالقيادة ليست تدور حول القائد بمفرده بل تدور حول التابعين المرؤوسين وأيضاً حول الموقف الذي يجدون أنفسهم فيه، والشكل التالي يوضح تفاعل عناصر الثلاثة للقيادة:

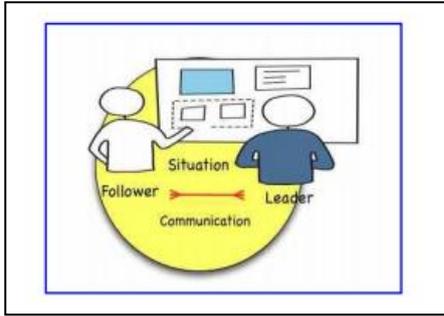
وتعتمد القيادة التربوية على الأركان التالية :

- **القائد التربوي:** هو الشخص الذي يوجه المرؤوسين ويراعي احتياجات الأتباع ودوافعهم وقيمهم ومشاعرهم ويربط بين إشباع تلك الاحتياجات وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية .
  - **أعضاء المجتمع التعليمي والمدرسي:** وهم جماعة العاملين بالمؤسسة التعليمية أو المدرسية ويمثلون جماعة التابعين والتي لها أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها .
  - **الموقف التربوي:** ويتحدد وفق متغيرات الموقف كنوعية الهيكل التنظيمي السائد والمستوى التكنولوجي المتاح والاستراتيجيات المعتمدة والموقف المالي للتنظيم .
- وعليه يمكن القول بأن القيادة تمثل نظاماً للتأثير المتبادل بين ثلاثة عناصر رئيسية تقوم بينها علاقات متبادلة وتتركز هذه العناصر في القائد التربوي و أفراد الجماعة (المجتمع التعليمي) والموقف، والقيادة في مفهومها الحديث تتجاوز كونها سمات أو صفات خاصة يمتلكها المدير إلى كونها عملية تفاعل بين العناصر الثلاثة السابقة:



وتتعدد المهارات الأساسية للقائد التربوي الفعال ومن أهمها:

- إدارة التنوع في مقابل الإدارة بالأزمات .
- يمتلك مهارات التخطيط الاستراتيجي .
- مهارة الحوار وإدارة التفاوض .
- مهاره إدارة الوقت .
- تشكيل وإدارة الفريق الجماعي .
- إدارة الاجتماعات .
- حل المشكلات واتخاذ القرارات .



## رابعا المقارنة بين ممارسات المدير الموظف والمدير القائد

المدير القائد	المدير الموظف
1- يبتكر اقتراحات جديدة لتطوير العمل الإداري والفني.	1- يكتفي بتطبيق التعليمات الواردة من الإدارة العليا.
2- له نظرة مستقبلية، حيث يتنبأ بالحاجات والمشاكل قبل وقوعها .	2- يركّز فقط على احتياجات ومشكلات الوقت الحاضر .
3- يبحث عن مسؤوليات جديدة.	3- يتقبّل المسؤولية المنوطة به.
4- يتمنّع بروح المبادرة والتجريب.	4- يفضل الانتظار لمعرفة تجارب الغير .
5 - يبحث عن مهام وفرص جديدة ، فيها تحدٍ لقدراته القيادية.	5 - يفضل التعامل مع مهام محددة ، لا يترتّب عليها أي مجازفة.
6- يتعامل مع مرؤوسيه على أنهم فريق عمل متكامل.	6- يتعامل مع مرؤوسيه على أنهم مجموعة من الموظفين.
7- يركّز على صياغة أهداف مرحلية ، بعيدة المدى.	7- يكتفي بوضع أهداف قريبة المدى. ( يتبع سياسة اللحظة الراهنة ) .
8 - يميل إلى تحفيز العاملين معه .	8 - يميل إلى تهدئة العاملين معه .
9 - يسعى إلى خلق بيئة عمل حركية ومتغيرة .	9 - يسعى إلى توفير بيئة عمل مريحة ومحافظة.
10 - يعتمد أكثر على قوة الشخصية ، وقوة المعرفة.	10 - يعتمد أكثر على قوة المنصب الوظيفي.
11- يركّز على تنفيذ الأعمال الصحيحة.	11- يركّز على التنفيذ الصحيح للأعمال.
12- يركز على أولوية " المهم " في العمل.	12- يركّز على أولويات " الطوارئ " في العمل.

### ٥ أنماط القيادة :

- تحدد نظرية الشبكة الإدارية خمسة أنماط للقيادة وفقا لبعدين يحددان سلوك القائد وهما الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالعمل كما بالشكل التالي :
- ويبين الشكل التالي خمسة أنماط قيادية
- 1- أنماط القيادة الضعيفة (١-١) يكون اهتمام القائد النعمان ضعيف و اهتمامه بالعاملين ضعيف أيضا
  - 2- أنماط القيادة المثالية (٩,٩) حتى يكون اهتمام القائد بالعمل والعاملين عاليا
  - 3- أنماط القيادة المعتدلة (٥,٥) حيث يكون اهتمام القائد بالعمل والعاملين متوسطة
  - 4- أنماط القيادة الاجتماعية (١,٩) هل سيكون يهتم بالعمل ضعيفة اهتمامه بالعاملين عاليا
  - 5- نمط القيادة المتسلطة (١,٩) حيث يكون اهتمام القائد بالعمل عليها واهتمامه بالعاملين ضعيفة.

نظرية الشبكة الإدارية									
9.9								9.1	9
									8
									7
									6
				5.5					5
									4
									3
									2
1.9								1.1	1
9	8	7	6	5	4	3	2	1	

وعندما نتحدث عن أسلوب نمط معين تمارس القيادة التربوية لا يعني أن هناك خطوط فاصلة بين كل نمط من تلك الأنماط وإنما يغلب عليهم ممارستها القيادية معظم سمات نوع أو نمط قيادي ما ومن تلك الأنماط الشائعة والمعروفة في العمل القيادي في المنظمات التعليمية ما يلي :



#### ١ - القيادة الكاريزمية :

ويقصد بها القيادة الكاريزمية القيادة المعتمدة عن السمات والخصائص التي يمتلكها القائد والتي تؤهله ليصبح قائدا للجماعة ومن ثم يمكنه التأثير فيهم وتوجيههم . ويتميز القائد في هذا النمط ببعض السمات التي تساعده على أداء عمله وتزيد من فعاليته ونجاحه في ممارسته القيادية وهي كما يلي :

- ❖ الذكاء والنشاط والطلاقة اللفظية والتميز والأصالة .
- ❖ الثقة بالنفس والمبادئ والمثابرة و سعة الأفق والرغبة في التميز والتفوق والقدرة على تحمل المسؤولية .
- ❖ القدرة على الإنجاز و الدافعية و الإلمام بالمعارف المختلفة المرتبطة بالعمل .
- ❖ النضج الاجتماعي والتعاون والقدرة على التوافق والتكيف مع الآخرين .

## ٢- القيادة الموقفية :

يعتمد هذا النمط من القيادة على طبيعة الموقف المحيط بالعملية القيادية من خلال التفاعل مع متغيرات الموقف الظروف المحيطة به من ناحية وخصائص صفات القائد من ناحية أخرى حيث إن تغير الموقف يتطلب أدوار قيادية و أنماطا قيادية مختلفة . وتتأثر القيادة الموقفية بعدة عوامل بعضها يتعلق بطبيعة المنظمة وخصائصها والبعض الآخر يتعلق بالقائد نفسه وأفراد الجماعة التي تعمل معه وتتمثل محددات القيادة الموقفية فيما يلي:

- ❖ حجم المنظمة والهيكل التنظيمي لها .
- ❖ المناخ التنظيمي السائد الذي يتمثل في القيم والمعايير التي تسمح بالمشاركة والعمل الجماعي .
- ❖ العلاقة بين القائد والمرؤوسين ومدى توافر الثقة بينهم .
- ❖ قدرة القائد على استخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية ومراجعات التوازن بينهما .

## ٣- القيادة التشاركية :

تعني مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة وتوافر نظام فعال للاتصالات واستثارة المرؤوسين واستثمار ما لديه من قدرات إبداعية ابتكارية ويتميز القائد في هذا النمط ببعض السمات وهي :

- ❖ -القدرة على أن يستشير أفراد الجماعة التي تعمل معه .
- ❖ إدراك أهمية مشاركة العاملين معه في اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم.
- ❖ قدرة القائد على اختيار عدد من العاملين معه لتفويضهم في استخدام . بعض سلطاته لأداء بعض المسؤوليات في العمل التي تتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم .

## ٤- القيادة التبادلية :

جاء هذا النمط من القيادة بعد القيادة التشاركية حيث يعتمد على عمليات التبادل بين المدير و أفراد الجماعة التي تعمل معه وتبني عملية المبادلة على أساس توضيح دور كل فرد من أفراد الجماعة والمطلوب منهم في مقابل تقديم ما يشبه حاجاتهم ورغباتهم عند تأدية المهام المتوقعة من هم تمثل دور القائد في أنماط التبادل فيما يأتي:

- ❖ يوضح العمل المطلوب من أفراد الجماعة .
- ❖ يكتشف حاجات أفراد الجماعة ورغباتهم .
- ❖ يساعد أفراد جماعته على إشباع ما لديهم من حاجات في ضوء ما يحققونه من ممارسات ناجحة .

- ❖ يتفاوض مع أفراد حماته مبادلة جهودهم بالحوافز عند الإنجاز .
- ❖ تشجع أفراد الجماعة على بذل أقصى الجهد لتحقيق افضل النتائج .
- ❖ يدعم الثقة بينه و بين أفراد الجماعة لتحقيق النتائج المتوقعة منهم .

#### ٥- القيادة الإبداعية :

وهي تتبع من كثرة القائد على توليد الحلول المبتكرة لمشكلات العمل والتي يمكن ترجمتها الى قرارات فعالة وإعطاء أعضاء المجتمع المدرسي المزيد من الاستقلالية والحرية التي تمكنهم من تغيير بيئة المنظمة وتطوير الأداء وتزود المعلمين بالأنشطة المختلفة التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم التعليمية واتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة أكثر سهولة وتقديم حلول مبتكرة.

#### ٦- القيادة التحويلية :

هي نمط من القيادة ينتقل بالمنظمة من وضع حالي إلى حاله افضل واعلى من خلال تبني فلسفة قائمة على التغيير المستمر للأفضل والارتقاء بالأفراد والمنظمة إلى أفضل وضع وبأقصر وقت وأقل جهد من خلال التوظيف الفعال لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة ( الجاذبية والتأثير - التحفيز والإلهام الاستثارة الفكرية - الاهتمام الفردي ) .

والقائد التحويلي يكون واعيا بالتوقعات والافتراضات المستقبلية وقادرا على قياس نتائج الأعمال وفعاليتها وهو يمارس التأمل الذاتي بالقرارات التي يتخذها ويتأمل القيم والمعتقدات والخبرات التنظيمية ليضع احسن السبل لتطويرها والاستفادة منها كما يضع الشروط اللازمة والضرورية لتغيير وتحول الأفراد ويعمل على توفير البيئة الملائمة لتحقيق تلك الشروط من خلال تحفيز الأفراد و إثارة دافعيتهم وبناء قدراتهم وتقديم التشجيع المعنوي والاحتفال معهم بإنجازاتهم.

#### ٧- القيادة الموزعة :

يقصد بالقيادة الموزعة في مجال التعليم الانتقال من الهرمية الفوقية إلى القيادة الجماعية والأفقية بحيث تتوزع الصلاحيات في ظل شروط للمساءلة الدائمة وبحيث يمارس المعلمون وجميع أعضاء المدرسة بمختلف مستوياتهم عددا من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية.

#### تظهر خصائص القيادة الموزعة من خلال المنطلقات التالية:

- ❖ القيادة مجموعة من الممارسات تتوزع على أفراد التنظيم وفقا لقدراتهم وخبرات كلا منهم .
- ❖ القيادة تمثلها الجماعة وليس الفرد وهي نتاج العمل الجماعي .
- ❖ الحدود مفتوحة فيما يتعلق بمن يمكن ان ينضم الى الفريق القيادي للمؤسسة .
- ❖ هناك تنوع في الخبرات داخل مجموعة القادة الذين يمارسون القيادة الموزعة .

وكذلك، هنا يمكن الإشارة هنا إلى أنماط حديثة أخرى من القيادة هي:

## ٨- القيادة المتناغمة **Resonant Leadership**:

تؤثر السلوكيات السلبية والعنيفة من قبل الإدارة سلباً على الإنتاجية وصحة العمل والالتزام التنظيمي ودوران أو ترك العمل، ولكن القيادة الإيجابية الداعمة تساهم في تحسين ظروف العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية، ومن هنا تم التركيز على دراسة القيادة التي تركز على العلاقات الإيجابية، حيث أن بيئة العمل التي تعزز مشاركة العاملين تؤدي إلى مزيد من الرضا في العمل والإنتاجية، والقيادة المتناغمة هو أسلوب من أساليب القيادة العلائقية التي نشأت من النظريات الأخرى للقيادة التي شكلتها على أساس الذكاء العاطفي، من خلال تأليف إطار الذكاء العاطفي مع الوعي الذاتي والإدارة الذاتية والوعي الاجتماعي والسياسي من خلال جولمان وزملائه عام ٢٠٠٢م ، وأسس نظريته على أساس أن استخدام هذا الأسلوب يكون أكثر إيجابية لبناء صدى بين أعضاء الفريق، ويجعلهم أكثر تناغماً مع البيئة المحيطة بهم، مما يؤدي إلى تزامن أفكار ومشاعر الأفراد الذين يعملون حولهم، وبذلك يكونون قادرين على السيطرة ليس فقط على مشاعرهم الخاصة ولكن على مشاعر الآخرين عبر بناء العلاقات والثقة والقدرة على قراءة الناس والالتزام وتقديم الشجاعة والأمل نحو مستقبل جديد ومثير وتمكين من حولهم.

وتقوم القيادة المتناغمة على فكرة قدرة القادة على استخدام أنظمتهم المعرفية والبيولوجية الخاصة لإتقان مهارات الوعي الذاتي والوعي بالآخرين والتعاطف والذكاء العاطفي وتوليد الطاقة الجماعية التي تدعم زيادة الإنتاجية والإبداع، والشعور بالهدف والنتائج، ويستخدم القادة مهارات الذكاء العاطفي والاجتماعي على تجديد أنفسهم، وقدرة أكبر على التواصل شخصياً مع أتباعه وخلق علاقات إيجابية، وتعزيز بيئة صحية نابضة بالحياة لإشراك الآخرين نحو هدف مشترك، وتحفيز العاملين على اتباع الاتجاه الموضوع حتى في حالات التوتر، واستخدام الصفات الشخصية لإلهام العاملين نحو هدف مشترك، وهم يفعلون ذلك من خلال:

❖ **تركيز كامل الذهن:** وعي حقيقي بما يحدث داخل الجسم والعقل والقلب والروح أثناء الالتفات إلى ما يجري من حولك.

❖ **الأمل:** رسم مسار العمل حول أهداف محددة بوضوح، واعتبار أن تحقيق الأهداف والوصول إليها يؤدي إلى الشعور بالرفاه في نهاية المطاف.

❖ **-الرحمة:** الرحمة والتعاطف في العمل - وليس فقط الاهتمام، ولكن مساعدة الآخرين على اكتشاف أحلامهم ويساعد على تحقيق هذه الأهداف.

وبالتالي تجمع بين العقل (الحكمة، الموضوعية، التشخيص، الفرز) والمشاعر (يعرف نفسه، استخدام المشاعر من أجل الخير، العلاقات القوية، الحياة ذات معنى) والروح (الحقيقية، الإبداع، الرؤية، التبصر) والجسد (القوة، الحضور، العمل الصحيح، المسؤولية)، وبذلك يمكنهم إدارة المشاعر السلبية، واستخدامها بعناية وبوعي وبشكل مناسب، والتركيز على العاطفة للتأثير

على ما حولهم، ومتفهمين للأفراد، ويركزون على قضية مشتركة، وبناء الإحساس بالانتماء للمجتمع، وخلق مناخ يطلق العنان للعاطفة والطاقة والروح الموحدة، وهم قادرون على التزام الهدوء والاستمرار في التركيز من أجل إدارة أنفسهم والآخرين بشكل فعال تحت الضغط و/ أو عند التعامل مع ظروف غامضة، وأيضاً تسهيل التمكين والتصرف بطرق تولد شعوراً أقوى وأكثر قدرة لدى من حولهم، وتشجيع المشاركة والعمل الجماعي من خلال البقاء بشكل مكثف في اتصال معهم لتنمية التفكير والشعور لتحفيزهم وتنشيطهم، ودعم الصحة والرفاه، وتشجيع التعاون والابتكار، والمشاركة وتحفيز الموظفين، وهذا يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء العام.

#### ٩- القيادة البارعة **Ambidexterity Leadership**:

ترجع كلمة البراعة *ambidexterity* إلى القرون الوسطى اللاتينية وتحديداً كلمة *Ambidexter* التي ترجمت إلى (كلتا اليدين)، وهناك إجماع واضح بين الباحثين على أنها تمثل قابلية الفرد لاستخدام كلتا يديه بمهارة متساوية، ويعود استخدام هذه الكلمة في المنظمات إلى *Duncan* عام ١٩٧٦م ولكنه يعود الفضل إلى *March* في تطوير وتوليد المزيد من الاهتمام حول هذا المفهوم في أواخر القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين، ويشير إلى أن المنظمة البارعة أو البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على أن تكون فعالة في غدارة أعمالها اليومية، وكذلك القدرة على التكيف للتعامل مع الغد المتغيرة، وتكون الوسائل منضبطة، وأن تكون قادرة على استخدام اليدين اليمين واليسار على حد سواء، وذلك عبر استخدام كل تقنيات التوسيع والاستكشاف لتكون ناجحة، بينما يعد كل من *Rosing, Frese & Bausch* عام ٢٠١١م هم أول من استخدم مصطلح البراعة في مجال القيادة، حيث عرف القيادة بأنها قدرة القائد على تشجيع السلوكيات الاستكشافية والتوسعية في الاتباع عن طريق طريق زيادة أو تقليل التباين في هذه السلوكيات.

وتعني القيادة البارعة قابلية الفرد (القائد) على توزيع اهتماماته وموارده ووقته بشكل متزامن وبمهارة متساوية لكل من أنشطة التوسيع والاستكشاف بغرض التغلب على التوترات المتناقضة للتعلم وتحقيق النجاح في العمل، أو هي الموازنة المتزامنة بين قوى تناقض التعلم لتحقيق النجاح الحالي والمستقبلي، أو هي قدرة تحقيق التزامن في عمليات التعلم التنظيمي المتضادة باستكشاف القدرات الجديدة وتوسيع القدرات الحالية بمهارات متساوية. أو قدرة القائد على تحقيق عنصري الموائمة (تحقيق الترابط بين جميع الأنشطة) والتكيف (يعني إعادة هيكلة الأنشطة بسرعة لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة)، أو السعي للابتكار وتحقيق الأهداف التنفيذية قصيرة الأجل مع الحفاظ على الأداء في الأجل الطويل، أو التفوق في تحقيق عنصري التوسيع والاستكشاف من خلال استغلال الفرص الحالية لتمكين الابتكار التدريجي الذي يهتم بتعديل منتج موجود بالفعل واستكشاف الفرص الجديدة لتعزيز الابتكار الجذري الذي يهتم بتغيير جذري وكامل لتصميم المنتج.

وتتطرق فكرة القيادة البارعة من أدبيات تناقض التعلم Learning Paradox (قطبي) تناقض التعلم: التوسيع والاستكشاف) وكيفية التعامل معه على مستوى الفرد والمنظمة، وتعكس أنشطة التوسيع الصقل والكفاءة، أي التعلم المكتسب لإعادة استعمال طرائق العمل الموجودة وتطبيق المعرفة الحالية والتركيز على الأنشطة الحالية في المجالات الموجودة، وبالتالي التركيز على الهياكل التنظيمية والرتابة والرقابة والبيروقراطية وتحقيق الأهداف قصيرة الأجل والتركيز على المعرفة الموجودة وليس الجديدة والمكتسبة (أي استغلال الإمكانيات الحالية وإشباع حاجات العملاء الحاليين والأسواق الحالية من خلال تحسين المنتجات والعمليات الحالية، وتتسم بالابتكار التدريجي لتلبية احتياجات العملاء، ومن نتائجها تصميمات حالية للمنتجات وقنوات توزيع حالية وأسواق حالية، وتكون قاعدة المعرفة فيها هي بناء وتوسيع نطاق المعارف والمهارات القائمة، وتنتج من أنشطة تشمل التحسين والإنتاج والكفاءة والتنفيذ، وتكون نتائج الأداء في الأجل القصير.

أما الاستكشاف فيرتبط بأنشطة مثل البحث والتجريب والتباين والاستكشاف والتجارب المخطط لها، فيتعلم من خلاله الأفراد توليد القدرات الجديدة باعتماد الاختبار العلمي والمخاطرة والإبداع، ويتضمن البحث عن طرق العمل الجديدة واستكشاف المداخل الحديثة للتكنولوجيا والأعمال والعمليات والمنتجات، وبالتالي الاستجابة للظروف المستقبلية والتكيف مع المطالب المتغيرة في البيئة، والتالي تحقيق الأهداف بعيدة المدى واكتساب المعارف الجديدة (أي البحث عن إمكانيات وفرص جديدة وعملاء جدد ودخول أسواق جديدة من خلال تغيير جذري يعتمد على إدخال منتجات وعمليات جديدة، ويكون ابتكاري جذري لتلبية احتياجات العملاء والأسواق الجديدة، ومن نتائجه تصميمات جديدة للمنتجات وقنوات توزيع وأسواق جديدة، وقاعدة المعرفة فيه المعرفة لجديدة، وينتج من أنشطة تتمثل في البحث والمرونة والتجريب وتحمل المخاطر، وتكون نتائج الأداء في الأجل الطويل.

وفي ضوء ذلك ظهر مفهوم القيادة البارعة، للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بالنظر إلى الأمام أم الخلف واليوم أم الغد والقديم أم الجديد والكفاح بين تأكيد الماضي وغموض المستقبل وبين البناء على ما هو موجود أو مغادرة الماضي لبناء المستقبل، لأن من يعتمدون على أنشطة التوسيع يقعون في فخ الكفاءة بعيداً عن الابتكار والإبداع وبناء اليوم على حساب الغد، والذين يركزون على أنشطة الاستكشاف فقط سيؤدي إلى بناء الغد على حساب أعمال اليوم وعدم الاستفادة من معرفتها الجديدة.. وبالتالي القيادة البارعة تسعى إلى حل التناقض عن طريق الاتباع المتزامن لقطبي التناقض والتكامل بينهما، فالنجاح المستدام يعني القيادة البارعة عبر تمكين البراعة التنظيمية من خلال الممارسات اليومية التي تحفز الاستكشاف والتوسيع فضلاً عن تحول حيوي بينهما لإعادة اكتساب البراعة التنظيمية، والتكيف مع المؤثرات البيئية والتحول بين الممارسات للتأكيد

على السلوكيات التوسعية والسلوكيات الاستكشافية لإعادة الحصول على مستويات عالية على حد سواء وتهيئة الظروف لحفظ النوعين من السلوكيات في مستويات يومية عالية.

## ١٠ - القيادة التكيفية Adaptive leadership:

وضع هذا النوع من القيادة على يد Heifetz عام ٢٠٠٤م لمساعدة المنظمات والأفراد في التعامل مع المتغيرات المترتبة على الأوقات المضطربة في حالة عدم وجود إجابات واضحة، وبالتالي القدرة على التكيف والتعامل مع التغيير المنهجي باستخدام التقنيات لمواجهة الوضع الراهن وتحديد التحديات التقنية والتكيفية، وتوفر القيادة التكيفية الدعم والمهارات والفهم المطلوب للتمييز وتحديد ما هو ضروري وأساسي، ثم استخدام أساليب معينة للابتكار والتأكد من أنها تتناسب مع ما هو ضروري، وجوهر قيادة التكيف هو تعزيز القدرة على التكيف الذي يسمح للمنظمة أن تزدهر وتأخذ من تاريخها للمساعدة في النجاحات المستقبلية. ويستفيد قادة التكيف من مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات التي تهدف إلى مساعدة الأفراد والمنظمات في الاختراق وتحقيق تغيير عميق وتطوير القدرة على التكيف للتعامل في بيئات صعبة وتنافسية ومعقدة.، كما أن نموذج القيادة التكيفية يمكن تعلمها، ويمكن لأي عضو من أعضاء الفريق داخل المنظمة يصبح قائد التكيف الفعال.

وتظهر القيادة التكيفية في حالة ظهور مشاكل التكيف التي ليس لها خبراء للتعامل معها ولا إجراءات محددة ولم يكن هناك تطوير استجابات مناسبة، وتعريف المشكلة ليس واضحاً تماماً، ولا توجد حلول متاحة، ويعد هذا هو مكان الخبرة التي يتمتع بها قائد التكيف، خصوصاً أنه ليس لديه الأجوبة، وفي المقابل يتعين عليه توجيه الأفراد لأدوارهم، والحفاظ على المعايير وصراع السيطرة لتسهيل توحيد جهود الأفراد لإيجاد حلول فعالة، هذه المهارات التي يمتلكها قائد التكيف توفر النسيج الضام، حيث هناك حاجة إلى التركيز على المشاكل المطروحة، وذلك بهدف إيجاد حلول لمعالجة المشكلات في أقصر وقت ممكن وبالطريقة الأكثر فعالية.

وتشمل القيادة التكيفية: العدالة التنظيمية (على استعداد لاحتضان الحقيقة، وإدراك كيفية دمج الحقائق مع ما يفكر به الأفراد، ما يود هؤلاء الأفراد أن يسمعون وكيف يريد هؤلاء الأفراد الاستماع إليه)، وهذا يجعل الأفراد يشعرون بالتقدير والاحترام؛ والذكاء العاطفي (المهارات المستخدمة لالتقاط مشاعر الآخرين ومعرفة المشاعر الخاصة بهم، ثم يتم استخدام هذا الوعي من قبل القيادة التكيفية لتحقيق إدارة فعالة لأنفسهم وتطوير علاقات نوعية)؛ والتطوير (إدراك أن هناك دائماً شيئاً جديداً للتعلم، بالإضافة إلى ذلك، يعرفون أن لديهم واجباً للمساعدة في تطوير أعضاء الفريق، ومساعدتهم على التعرف على قدراتهم الحقيقية)؛ والصفات الحسنة (يجسد شعوراً عميقاً من الصفات الحسنة، فهو ليس مثالياً ومع ذلك يكسب احترامهم من خلال ممارسة ما يبشر به.

وتتمثل أهم صفات قائد التكيف في: يفكر ويتصرف على ممارسة نفوذه الاستراتيجي في بيئاته، ويعمل لضمان أن منظماته في وضع جيد تنافسية، ويعمل باستمرار على بناء قدرات المنظمة للتعلم، ويتبنى ثقافة التغيير، وتطوير الهيكل التنظيمي والتكيف مع استخدام التكنولوجيا الجديدة، استباقي حيث يتوقع فرصاً للفرص ووضع الموارد في مكانها لاستكشاف هذه الفرص، وهو دائماً على دراية بما هو مطلوب من قبل أصحاب المصلحة، وتوظيف أسلوب واسع النطاق من القيادة يمكنه أن يكون أكثر مرنة وقابل للتكيف، ويمكن أن ينتج بسهولة بدائل خلاقة للعمل، وترقية وجهات نظر متباينة ومتنوعة قبل اتخاذ القرارات الكبرى، ولديه الاستعداد لتحمل المخاطر والتجربة، ويمكن إيجاد خيارات مبتكرة للعمل، والاستعداد للتجربة واتخاذ المخاطر، والاعتراف بالخطأ والتخلي عن الدور غير المنتج أو إجراء تغييرات على مسار العمل، ولديه آراء متنوعة عندما يكون ذلك ممكناً قبل اتخاذ القرارات الكبرى، والسعي لتحسين الانفتاح على الأفكار الجديدة ومواكبتها من خلال التعلم المستمر، والحب وتشجيع الابتكار في المنظمة، والاتصاف بالبداهة والتفكير الناقد والإبداعي والوعي الذاتي والمهارات الاجتماعية.

وبالتالي تركز القيادة التكيفية على مراقبة الأحداث والأنماط، مع الأخذ أن هذه المعلومات كبيانات دون أحكام مشكلة أو افتراضات موضوعة عما تعنيه هذه البيانات، ومبدئياً يقوم بتفسير الملاحظات من خلال وضع فرضيات متعددة حول ما يحدث في الواقع، وفي الوقت نفسه يكون هناك اعترافاً بأن هذه الفرضيات هي ببساطة مجرد فرضيات، ثم تصميم التدخلات بناء على الملاحظات والتفسيرات الموضوعية تؤدي إلى إحراز تقدماً نحو التكيف ومواجهة التحديات، عبر إعادة صياغة المعايير والتوقعات وتطوير الرؤية والحلول المرنة وتطبيق العدالة التنظيمية وتنمية الثقة المتبادلة.

### عملية اكتشاف العناصر القيادية :



تمر هذه العملية بست مراحل أساسية هي:

- ١- **مرحلة التنقيب:** تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحي .
- ٢- **مرحلة التجريب:** وهي اختبار وتمحيص المجموعة المختارة في المرحلة السابقة حيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة ومن خلال اختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم .
- ٣- **مرحلة التقييم :** تقييم فيها المجموعة بناء على معايير محددة سابقا حيث يكتشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات .
- ٤- **مرحلة التأهيل:** يتضح مما سبق جوانب القصور والضعف في الشخصيات وبناء عليه تحدد الاحتياجات التدريبية حسب ما تقتضيه الحاجة العملية ويختار لهذه البرامج المدربون ذوي الخبرة والتجربة والإبداع .
- ٥- **مرحلة التكليف:** بعد التدريب والتأهيل يختار مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة للنص لنضع الجميع على محك التجربة .
- ٦- **مرحلة التمكين:** بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة و تجربة تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومناسبتها لهم .

## المراجع

- ١- أحمد نجم الدين عيداروس، وأشرف محمود أحمد (٢٠١١). الإدارة التربوية بين العلمية والمهنية والمستقبلية. جدة، المملكة العربية السعودية: دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- ٢- شيرويت محمود محمد أبو عوض جوان (٢٠١٣). واقع المشاركة المجتمعية بالتعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد. مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ١٤، ١- ٢٨.
- ٣- عمر نصير مهران، أسامة عبد السلام علي، عبد الخالق فتحي نصير، وعادل عبد الفتاح سلامه (د.ت). الإدارة والقيادة التربوية: كتيب المتدرب. جامعة عين شمس: مركز التميز التربوي.
- ٤- نبيل سعد خليل، وأحمد عبد النبي عبد العال (٢٠٠٨). صنع القرار التعليمي في مصر وأستراليا: دراسة مقارنة. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف . العدد الرابع عشر . الجزء الثاني.
- ٥- وفاء زكي بدروس (٢٠١٦). نموذج مقترح لتطبيق المحاسبية التعليمية في التعليم العالي المصري في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية. مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد الرابع، ٦٨٧-٧٥١.

### مواقع الكترونية:

<https://sst5.com/Article/2063/77/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%84%D8%B7%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%A4%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9>