

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
قسم علم الاجتماع.

محاضرات في مقياس

الإدارة التربوية والمدرسية

السنة الثالثة علم اجتماع التربية

إعداد: د. بواب رضوان

السنة الجامعية: 2015/2014

الصفحة	فهرس المحتويات
	الفصل الأول: ماهية الإدارة التربوية والمدرسية
02	أولاً: ماهية الإدارة والإدارة التربوية
02	1. مفهوم الإدارة
03	2. مفهوم الإدارة التربوية
04	3. نشأة الإدارة التربوية وتطورها
06	4. مستويات الإدارة التربوية
08	5. الإدارة التربوية بين العلم والفن والمهنة
11	6. عمليات الإدارة التربوية
19	7. الخصائص السوسولوجية للإدارة التربوية
21	ثانياً: ماهية الإدارة المدرسية
21	1. مفهوم الإدارة المدرسية (الإدارة التربوية المعاصرة)
22	2. أهداف الإدارة المدرسية
23	3. خصائص الإدارة المدرسية الناجحة
24	4. الميادين الإجرائية للإدارة المدرسية
25	5. مهارات الإدارة المدرسية
	الفصل الثاني: نظريات الإدارة التربوية
31	أولاً: الأصول الكلاسيكية للإدارة التربوية
31	1. الاتجاه المثالي (البيروقراطي)
34	2. الاتجاه الإداري
39	3. الاتجاه الإنساني
44	ثانياً: النظريات الحديثة للإدارة التربوية
45	1. نظرية الإدارة كعملية اجتماعية
49	2. نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار
50	3. نظرية الإدارة كوظائف ومكونات
53	4. نظرية العلاقات الإنسانية
54	5. نظرية المنظمات
54	6. نظرية القيادة
55	7. نظرية الدور

55	8. نظرية النظم
57	9. نظرية التبادل في تقرير القيادة
58	10. نظرية الحاجات
59	11. نظرية إدارة المصادر البشرية
	الفصل الثالث: القيادة والإدارة المدرسية
62	1. مفهوم القيادة
63	2. مفهوم القيادة التربوية
65	3. أنماط القيادة التربوية
68	4. خصائص القيادة التربوية
69	5. القيادة وإدارة القسم
70	6. القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية
	قائمة المراجع
74	أولاً: المراجع باللغة العربية
74	1. الكتب
76	2. المذكرات والرسائل الجامعية
77	3. المواقع الإلكترونية
77	ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

الفصل الأول: ماهية الإدارة التربوية والمدرسية

أولاً: ماهية الإدارة والإدارة التربوية

1. مفهوم الإدارة
2. مفهوم الإدارة التربوية
3. نشأة الإدارة التربوية وتطورها
4. مستويات الإدارة التربوية
5. الإدارة التربوية بين العلم والفن والمهنة
6. عمليات الإدارة التربوية
7. الخصائص السوسولوجية للإدارة التربوية

ثانياً: ماهية الإدارة المدرسية

1. مفهوم الإدارة المدرسية (الإدارة التربوية المعاصرة)
2. أهداف الإدارة المدرسية
3. خصائص الإدارة المدرسية الناجحة
4. الميادين الإجرائية للإدارة المدرسية
5. مهارات الإدارة المدرسية

أولاً: ماهية الإدارة والإدارة التربوية

1. مفهوم الإدارة:

الإدارة كنشاط تتصف بالتميز والاختلاف عن غيرها من الأنشطة الأخرى، وهذا التميز لا يرجع إلى اختلاف خصائصها عن كافة الأنشطة الإنسانية الأخرى، بل أيضا مرده إلى الإدارة هي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع وبالرغم من اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين حول تعريف الإدارة إلا أن هناك اتفاق عام بينهم على أن:

- جميع المديرين يمارسون كل وظائف الإدارة تقريبا.
- الإدارة تعتبر من أكثر الأنشطة أهمية وتغلغلا في جميع أوجه النشاط الإنساني (اقتصادي وسياسي وتربوي وثقافي).

ومنه يمكن تعريف الإدارة بأكثر من أسلوب وطريقة ومن ذلك:

يرى سيرتو أن الإدارة هي: "عملية تحقيق أهداف من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم"¹ ، أي أن الإدارة هي محاولة الوصول لأهداف التنظيم عن طريق الأفراد والإمكانات المتاحة.

أما تعريف كل من " كونتز " و " أودنل " فنجده يشير إلى أن الإدارة هي "توفير المناسبة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمية."² ، أي أن الإدارة هي العمل في إطار رسمي وجو مناسب.

ويذكر " ماسي " و " دوجلاس " أن الإدارة هي: "العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة."³ ، ويشترك كهذا التعريف مع التعريف الأول من حيث أن الإدارة تسعى دائما إلى تحقيق الأهداف المشتركة أي أهداف الفرد والمؤسسة.

ويضيف " فولت fohelt " أن الإدارة " فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين."⁴ ، أي أن الإدارة هي عملية تسيير الموارد والإمكانات المتاحة عن طريق الأفراد.

ويرى " ستونر stoner " أن الإدارة " هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد، وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية."⁵

¹ - عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص11.

² - المرجع السابق، نفس الصفحة.

³ - المرجع السابق، نفس الصفحة.

⁴ - المرجع السابق، نفس الصفحة.

⁵ - المرجع السابق، نفس الصفحة.

ويبدو التعريف الأخير أكثر شمولاً بحيث يحتوي على معظم وظائف الإدارة، ويشير أيضاً باستخدام الموارد المتاحة (الأموال، الآلات، الأجهزة، الأفراد... إلخ) وهذا ما يمثل دعامة أساسية لتحقيق غايات وأهداف محددة بغض النظر عن اختلاف التنظيمات في أهدافها.

أما " تايلور " فيعرفها على أنها " المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكيد على أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وأرخص التكاليف." ¹ ، أي أن الإدارة فن وقيادة وتوجيه جماعة من الناس نحو القيام بأعمال بشكل أسرع وأنسب وأقل تكلفة.

ويعرفها إبراهيم درويش بأنها "مجموعة من الأنشطة المتشابكة والمتداخلة المتعلقة بصنع القرارات وتنفيذها، والمتمثلة في النشاطات التي تصدر عن المؤسسات العامة." ² ، أي أن الإدارة هي عبارة عن مجموعة من العمليات المتداخلة (تنظيم، رقابة، تخطيط...) والعناصر البشرية التي تقوم باتخاذ القرارات وتنفيذها. كما أنها " عملية تفاعل مستمرة تتم من خلال مجموعة من الوظائف في ضوء بعض الموجهات الفكرية العلمية، مع الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة في ظل الظروف البيئية المحيطة لتحقيق مجموعة من الأهداف وبأعلى كفاءة وفعالية." ³

ومن هنا نستخلص أن عملية الإدارة تتركز على عناصر وهي:

- الإدارة عملية نشاط ناتج عن التفاعل المستمر بين القائمين بعملية الإدارة.
- تتضمن مجموعة من العمليات المتكاملة (التخطيط، التنظيم، التوجيه الاتصال، الرقابة...).
- الإدارة توجه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة.
- الإدارة تعتمد على موارد بشرية ومادية يجب استثمارها أفضل استثمار ممكن.
- الإدارة تتأثر بالبيئة المحيطة وتؤثر فيها.
- الإدارة لا تعتبر ناجحة إلا إذا حققت أهدافها بأقل تكلفة وأعلى كفاءة واقصر وقت ممكن.

2. مفهوم الإدارة التربوية:

إن مفهوم الإدارة التربوية مفهوم واسع يجسد مجموعة من الأفكار والنظريات الفلسفية السائدة في المجتمع في صورة إجراءات وتدابير تتحرك نحو تحقيق الأهداف وفقاً لسياسات الدولة.

¹ - علي الشرقاوي: العملية الإدارية في ميدان الأعمال، 1992، ص21.

² - محمد المهنا العلي: الوجيز في الإدارة العامة، الدار العربية للنشر والتوزيع، ط1، 1984، ص27.

³ - صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003 ص16.

ولقد ظهرت الإدارة التربوية كميدان متخصص من ميادين المعرفة، باعتبارها مهنة من المهن ذات الأساس والوصول الثابتة والقواعد السلوكية والانتماءات العضوية في مجتمع الممارسة الفعلية في ميدان الإدارة التربوية، وكان ذلك في نهاية القرن 19، حيث اتسعت متطلبات العمل التربوي وازدادت هيكله بالشكل الذي أفضى إلى ضرورة وجود هذا النوع من الإدارة، وإذا فهمنا أن الإدارة هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرض مشترك فإن الإدارة التربوية هي "مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاث الإدارية، أي المستوى القومي (الوزارة) والمستوى المحلي (مديرية التربية) والمستوى الإجرائي (الوحدة المدرسية) لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية."¹

كما تعرف بأنها "جميع الجهود والممارسات المبذولة من قبل القائمين على تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة على جميع مستويات النظام التعليمي."²

كما تعرف بأنها "مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تنتج عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والجماعي النشط المنظم من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية."³

وما نستخلصه من هذه التعاريف أن الإدارة التربوية هي مجموعة من العمليات المتكافئة عند المدخل والمخرج التي تسعى إلى تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الأفراد في إطار اجتماعي وتربوي متصل بهم وبيئتهم.

3. نشأة الإدارة التربوية وتطورها:

إن قصة تطور التربية وانعطافاتها الكبيرة، هي بعد من أبعادها الأساسية قصة تحول من نمط تقليدي إلى نمط إداري جديد أو حديث، فنشوء المدرسة كثورة تعليمية في التاريخ القديم كان معناه قيام إدارة جديدة أو عصري غير ما درج الناس عليه في تعليم أبنائهم في البيت ومواقع العمل والنشاط في الحياة. وتحمل الدولة مسؤولية التعليم في العصور الحديثة كان معناه انتقال التعليم من نمط يقوم على العفوية أو المبادرات التطوعية أو إتباع العرف والتقاليد، إلى نمط جديد يعتمد على سلطة الدولة وإشرافها، وبتحكم إلى مجموعة من القوانين والنظم واللوائح الوصفية التي تنظم العمل والتعامل داخل المؤسسات التعليمية وفيما بينها وبعضها مع بعض، وبينها وبين المجتمع الذي توجد فيه، وهذا يعني إدارة تعليمية جديدة غير إدارة تعليم الكنائس والمساجد.

إلا أن ميدان علم الإدارة بوجه عام والإدارة التعليمية بوجه خاص من العلوم الحديثة نسبيًا، ولم تنشأ فكرة الإدارة التعليمية كميدان من ميادين المعرفة أو مهنة من المهن لها قواعد وأصول ثابتة إلا في العقد الثاني من القرن

¹ - صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق: مرجع سابق، ص12.

² - إسماعيل محمد ذياب: الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001، ص63.

³ - سليمان حامد: الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص23.

العشرين، وكانت أول المفاهيم المبكرة للإدارة هي في ميدان الصناعة بفضل رائد الإدارة العلمية "تاييلور" والذي قام بأبحاثه في أواخر القرن التاسع عشر والتي تهدف إلى اكتشاف أفضل السبل لإنجاز الأعمال وتحديد الطرق والوسائل التي تمكن من رفع الكفاية الإنتاجية¹. ومن تأثر مفهوم الإدارة التعليمية بالحركة العلمية، حيث أدى ظهور هذه الحركة إلى انتقال الإدارة التعليمية من إدارة تقليدية تقوم على الارتجال والخبرات الشخصية إلى إدارة علمية تهدف إلى معالجة المشكلات بأسلوب يعتمد على التفكير والاستقرار واستخدام سبل التحليل والقياس والموضوعية، وعليه انتقل علم الإدارة من المؤسسات التجارية و الصناعية إلى مجال التربية في الولايات المتحدة الأمريكية، فظهر نتيجة لذلك نظريات تتصل مباشرة بالإدارة التعليمية. ولم تبدأ الإدارة التعليمية تظهر كعلم مستقل عن الإدارة العامة إلا من عام 1946 حيث بدأت مؤسسة "كلوج" الأمريكية تهتم بها وفيما بين عامي 1955 - 1959 قدمت هذه المؤسسة ما يزيد عن 9 ملايين دولار في صورة منح للجامعات لدراسة و تطوير الإدارة التعليمية والتوصل إلى صياغة للإدارة مما كان له أثر كبير في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال.²

ومنذ ذلك الحين بدأ الاهتمام بالإدارة التعليمية من جانب كل من مكاتب التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية والجامعات الأمريكية على حد سواء، وبدأ إعداد البحوث والدراسات الخاصة بها تتزايد عاما بعد عام، ومن الولايات المتحدة الأمريكية انتقلت الإدارة التعليمية كعلم مستقل قائم بذاته إلى أوروبا خاصة في بريطانيا، ففي عام 1967 قدمت مؤسسة "كالوست جالبنكيان" منحة مالية ضخمة إلى قسم الإدارة التعليمية في كلية التربية لجامعة لندن لإعداد وتخطيط برنامج دراسي لتدريب العاملين في وزارة التربية.

والتعليم من نظار ومعلمين وغيرهم على المهام الإدارية للعملية التعليمية ومثل هذه الدراسات أصبحت اليوم جزءا من المنهج المقرر على طلبة كلية التربية بلندن.³

ومن أوروبا انتقلت الإدارة التعليمية كعلم إلى الإتحاد السوفياتي ثم إلى العالم، ومن هنا بدأ علم الإدارة التعليمية يفرض نفسه على العلوم التربوية الأخرى، ويتخذ لنفسه صفة بين هذه العلوم، فبدأت كليات التربية في المجتمعات الغربية والشرقية والعالم العربي تقدم ضمن مناهج الدراسة المعتادة مقدرات في الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، وقد ساعد على رسوخ هذا الاتجاه وعلى تطوير الإدارة التعليمية تقدم العلوم السلوكية والتقدم الذي حدث في مجالات الإدارة الأخرى كالصناعة والمال والتجارة.

وقد أخذ هذا المفهوم يتطور تطورا سريعا في السنوات الأخيرة نتيجة لمجموعة من الأسباب والعوامل منها:

— تطور مفهوم إدارة الأعمال والصناعة.

¹ - صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق: مرجع سبق ذكره، ص 17

² - إبراهيم عصمت مطاوع: الإدارة التربوية في الوطن العربي، أوراق عربية - علمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، 1998، ص 7.

³ - المرجع السابق، ص 8.

- توافر العديد من الدراسات في ميدان الإدارة العامة.
- تركز الدراسة على الإدارة التعليمية باعتبارها ظاهرة سلوك وأداء وتفاعل اجتماعي وعلاقات إنسانية وغيرها.
- تأثر مفهوم الإدارة التعليمية بحركة العلاقات الإنسانية، حيث أصبحت مجالات العلاقات الإنسانية تشكل المعرفة الأساسية للإدارة فاتجهت الإدارة إلى ممارسة المبادئ الديمقراطية في العمل والتعامل.
- تأثر الإدارة التعليمية بالمفاهيم النفسية والتربوية الجديدة التي قادها المفكرون التربويون وعلى رأسهم " جون ديوي ، كلباترك " والتي تؤكد في مجملها على شخصية الطفل وحاجاته ورغباته وتشجيع التعبير الذاتي والإبداعي لديه بدلا من إخضاعه لأنماط مرسومة مسبقا.
- استخدام النظريات والنماذج في دراسة الإدارة التعليمية.
- تحليل الإدارة إلى بعدين رئيسيين أحدهما يتعلق بالمحتوى وآخر بالطريقة الاجتماعية.¹
- تأثر الإدارة التعليمية بقوى جديدة وعدد من الظواهر مثل التكنولوجيا، العوامل السكانية والاقتصادية، الانفجار المعرفي والضغط الاجتماعي.
- وتعليم الإدارة التعليمية من حيث أنه نوع من التعليم مثله مثل الطب والقانون ينبغي أن يستهدف إكساب الدارسين والمعلمين المهارات والاتجاهات التي تساعد على فهم وحل المشكلات الإدارية في مجالات عملهم وتخصصهم، وتعليم الإدارة بهذا المفهوم يتطلب إذن:
- أن تركز المادة التعليمية على نتائج البحوث الميدانية والمسحية والوصفية.
- ألا تقتصر وسائل التعليم في مجالات الإدارة التعليمية على الأساليب التقليدية كالمحاضرات النظرية، بل يجب أن تمتد لتشمل مناقشة الحالات وتمثيل الأدوار والتدريب.....الخ.
- أن يتوفر في المشتغلين بالتدريس في هذا الميدان المعرفة والدراية بأصول الإدارة والخبرة العلمية النشطة، بالإضافة إلى الاهتمام والخبرة في البحوث الميدانية.

4. مستويات الإدارة التربوية:

يستخدم مستوى الإدارة التعليمية ليدل دائما على مسعى الإدارة التربوية النظامية وبصورة موجزة ولذا فإن الإدارة التعليمية تشير إلى جميع الجهود الإدارية المبذولة من قبل القائمين على تنفيذ العمليات الإدارية التابعة للنظام التعليمي بمستوياته المختلفة: المستوى القومي، والإقليمي والمحلي الإجرائي.

¹ - المرجع السابق ، ص9.

إلا أنه يمكن تقسيم هذه المستويات إلى ثلاثة: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

أ. الإدارة العليا:

ويقصد بها أنواع الإدارة التي تمارس على المستوى القومي والمتمثلة في وزارة التربية والتعليم وتقع في عاصمة الدولة ويتولى رئاستها وزير يتم تعيينه كغيره من وزراء الدولة بقرار من رئيس الدولة ويعاونه في إنجاز أعماله مجموعة كبيرة من رجال التربية والتعليم في ديوان الوزير مثل الأمين العام للوزارة، وكلاء الوزارة والمدراء العاملون، ومستشارو المواد الدراسية...إلخ.

ب. الإدارة الوسطى:

ويقصد بها أنواع الإدارة التي تمارس على المستوى الإقليمي وهي تأخذ سمي مديريات التربية والتعليم وتتكون من أجهزة وهيكل إدارية تشابه ما يوجد في ديوان الوزارة إلى حد كبير ولكن في شكل أصغر حجما وأقل تعقيدا، وتعتبر هذه المديريات مسؤولة على الإشراف على التعليم في هذه المناطق والولايات والأقاليم الجغرافية وتطبيق السياسات التعليمية المتبعة من طرف الدولة.¹

وتتكون كل مديرية تربوية من مجموعة الإدارات التعليمية موزعة على المناطق المحلية التي يتكون منها الإقليم الجغرافي.

ويعين لكل مديرية تعليمية مدير ويتم التعيين بقرار من وزير التربية والتعليم أو رئيس الدولة ويساعد مدير مديرية التربية مجموعة من رجال الإدارة التعليمية مثل المدراء المساعدون ومديرو المراحل ورؤساء الأقسام والمستشارون التربويون والمفتشون وموجهو المواد الدراسية...إلخ

وتنقسم كل مديرية تربوية أو تعليمية إلى مجموعة من الإدارات التعليمية في المستوى المحلي وتشرف كل إدارة تعليمية على المدارس الابتدائية والأساسية والثانوية التابعة لها في المنطقة المحلية، ويتولى هذه الإدارة مشرف مفوض من طرف مدير التربية يسهر على توفير بيئة العمل المناسبة وعلى توفير المعلومات وانسياب الموارد التعليمية من أعلى إلى أسفل والتحقق من وصول المادة التعليمية إلى الطلاب بالشكل الصحيح، وفي الوقت المناسب.

¹ - صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق: مرجع سبق ذكره، ص28.

ج. الإدارة الدنيا:

وهي الإدارة على المستوى الإجرائي، ويقصد بها أنواع الأجهزة الإدارية التي تمارس الوظائف والممارسات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية وهي ما تسمى بالإدارة المدرسية، وهي المسؤولة عن الإشراف على المنفذين للمهام و الخطط الموضوعة مثل رؤساء الأقسام ومديرو المدارس وهؤلاء هم الذين يتصلون مباشرة بالمنفذين كالمعلمين، ويحتاج الإداري في أي مستوى إلى قدرات ومهارات حتى يستطيع القيام بالواجبات الموكلة إليه ويختلف معنى كلمة مهارة عن كلمة قدرة اختلافا جوهريا، فإذا كانت القدرة تعني إمكانية أداء عمل ما.¹

فإن المهارة هي إمكانية أداء هذا العمل بشرط أن يتم بسرعة كبيرة و دقة عالية، لذا فإن القدرة غالبا ما تتوافر لدى الجميع وذلك لإمكانيتهم أداء أي عمل، في حين المهارة في أداء هذا العمل لا يمكن أن توجد لدى أي فرد منهم إلا من خلال الخبرة العملية والممارسة الفعلية لكي يتميز أداؤه بالسرعة والدقة الفائقة.

وإذا كانت الإدارة مسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة التعليمية التي توجد بها، فإن بلوغ هذه الأهداف على النحو المرغوب كما وكيفا لا يأتي إلا من خلال القدرة الفائقة للإدارة على حشد العناصر البشرية والعناصر المادية المتاحة واستثمارها أفضل استثمار ممكن وتوجيهها .

5. الإدارة التربوية بين العلم والفن والمهنة:

كثيرا ما يدور الجدل حول طبيعة الإدارة التعليمية ومدى اعتماد الإداري في سلوكياته على أسس علمية أو مهارة شخصية تعتمد على قدرته وفهمه أو معارف علمية اكتسبها من خلال إعداد مسبق أو تدريب شخصي وبعبارة أخرى كثر الجدل بين رجال الفكر الإداري التربوي حول طبيعة الإدارة التعليمية حيث ينظر فريق إلى طبيعة الإدارة على أساس أنها " فن" في حين يرى آخر أنها " علم" ويذهب فريق ثالث إلى أنها " مهنة" ويعتمد كل فريق في ذلك على مبررات موضوعية تبرر صحة كل مقولة، وعليه كان لزاما علينا عرض المبررات المختلفة لكل منهم:

أ. الإدارة علم:

إن أول ما يتبادر إلى الذهن في المجال قول " تايلور " عن الإدارة العلمية أنها تتطلب ثورة عقلية من جانب الإدارة ومن جانب العمال، أي أن الإدارة منذ نشأتها الأولى قامت بتطبيق الأسلوب العلمي وفي الوقت الحاضر نجد كذلك أن الاتجاهات الحديثة في الإدارة هي محاولة إرسائها على قواعد و أصول العلم، لكي يسير على هذا كل رجال الإدارة أثناء الممارسة العلمية لعملهم، كما يتضمن جانب العلم في الإدارة

¹ - المرجع السابق ، ص29.

أن أصبحت كل البحوث و المعلومات الجديدة تقوم على قواعد ومبادئ ومفاهيم الإدارة العلمية عند وضع البيانات وتصنيفها وقياسها.

فالإدارة أو من يمارس عملية الإدارة كما يقول " جريفت " هو من يقوم بتطبيق الأسس العلمية بنفس الطريقة التي يتبعها كل من المهندس أو الطبيب في عمله¹، ويرى كل من " هالين " و "كولادارس" و " جزيل " أن الإدارة ما هي إلا ميدان من ميادين العلوم التطبيقية الذي تطبق فيه الأساليب العلمية.²

وعليه فإنه من المبررات الأساسية التي تؤكد على طبيعة الإدارة كعلم نجد ما يلي:

- أن دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ومنها الظواهر الإدارية أصبح يتم على أسس وخطوات الأسلوب العلمي و التي تتضمن تحديد المشكلة وفرض الروض، واختبار صحة الفروض واختيار الفرض الملائم وعليه فإن تطبيق الأسلوب العلمي قد امتد ليشمل إنجاز جميع المهام و العمليات الإدارية كاتخاذ القرارات والتخطيط وإجراءات المتابعة و التقويم وتوزيع العمل...إلخ.
- أن الإدارة كعلم يشبه أي علم آخر في أنه يشتمل على العديد من المبادئ والتعاريف والأساليب والنظريات والتطبيقات، ولذا يتم إنجاز العديد من الدراسات العلمية في مجال الإدارة لاستنتاج بعض النظريات التي تفسر الظواهر الإدارية موضع الدراسة والتي تستخدم لدراساتها نفس الطريقة العلمية المطبقة في جميع العلوم الأخرى.³

ب. الإدارة فن:

يولد العديد من الأفراد وهم مزودون بقدرات خاصة تختلف عن غيرهم، وتبرز هذه القدرات من خلال التعامل مع الناس من حيث قدرتهم على التأثير والإقناع، وذلك بما يتمتع به هؤلاء الأشخاص من سمات الشخصية القيادية التي صقلوها بواسطة الخبرة والتجربة وهذا ما دفع "إلتون مايو" وزملائه على القيام بإجراء تجارب من أجل الكشف عن أثر العوامل النفسية والعاطفية والحسية على الإنتاج.

إن الفن عبارة العديد من المهارات التي يكتسبها الإنسان من خلال تطبيقه للعلم، على اعتبار أن الغاية من هذا التطبيق هو الوصول إلى أفضل النتائج بواسطة الأسلوب الذي يرضي احتياجات من هم موضع التطبيق، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن " من يمارس وظيفة إدارية ومهما كان نوع قدرته في العلوم الإدارية إنما يستمد خبرته من العديد من المواقف التي تمر به وهي بطبيعة الحال كثيرة في مجال الإدارة".⁴

¹ - المرجع السابق ، ص24.

² - إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق ، ص15.

³ - محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2000، ص35.

⁴ - صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق: مرجع سابق، ص24.

ومنه يمكن حصر المبررات التي استند عليها الفريق فيما يلي:

— أن العمل الإداري يتطلب من رجل الإدارة أن يتمتع بسمات منها: حسن التصرف، إمكانية التطبيق السليم لجوانب المعرفة، سرعة البديهة والإدراك، الخيال المتسع... وغيرها وتوافر هذه السمات يساعدهم على إتقان أعمالهم وإنجازها بكفاءة كبيرة، وتعتبر هذه السمات من أهم السمات الرئيسية التي تتوافر لدى الفنان لكي يتمكن من حسن أدائه لدوره.

— أن أداء رجل الإدارة يتطور من خلال الممارسة والخبرة العلمية ولذا فإن أدائه في إنجاز مهام العمل الإداري يصبح خلال العام الثاني أفضل منه من العام الأول، كما أن نجاح بعض رجال الأعمال غير المؤهلين تأهيلا علميا في توسيع نطاق عملهم بصورة كبيرة يدل على أن الإدارة فن فمن خلال الاعتماد تجاربهم الشخصية والتي تقوم على أساليب التقليد والمحاكاة، والمحاولة والخطأ... إلخ توصل هؤلاء إلى معرفة الطرق التي تؤدي إلى نجاح أعمالهم وذلك طبقا للمقولة الشائعة " الحياة مدرسة " ¹

— أن توافر بعض صفات وعوامل القيادة لدى بعض الأفراد يساعدهم على النجاح في العمل الإداري منها على سبيل المثال: القدرة العالية والموهبة وإمكانية التأثير على الآخرين رغم اختلاف طبائعهم ومشاعرهم وحاجاتهم وسلوكياتهم، وهذه كلها من سمات نجاح أي فرد في عمله.

وطبقا لكل هذا فإن الإداري أو الفرد لا بد أن يكون فنانا في مهنته وعمله بالقدر الذي يجعل منه رجل إدارة ناجح.

ج. الإدارة مهنة :

إن من أقرب الصفات وأكثرها انطباقا على الإدارة في إطار المفاهيم السائدة هي صفة المهنة والتي تنطبق أيضا على الطلب والمحاكاة والتدريس والهندسة.

فالمهنة عند رونالد بافالكو هي " عبارة عن أدوار اجتماعية ترتبط بمكانة الأفراد في المجتمع المحلي " ²، وهي أيضا حسب تايلور: " هي تلك النشاط الذي يرتبط بسوق العمل، بهدف اتساع الحاجات الأساسية للأفراد، وهذا النشاط المهني يحدد أيضا الوضع الاجتماعي للفرد " ³.

¹ - محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص34.

² -R.Pavalco : the sociology of occupations and professions F E peacock pub , Chicago,1971,p3

³ -كمال عبد الحلیم الزيات: العمل وعلم الاجتماع المهني، الأسس المنهجية والنظرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص144.

وعليه فإن المحاولات التي قامت لتعريف " المهنة " قد ركزت على ثلاث صفات واشترطت وجودها لقيام المهنة، وهذه الصفات هي:

— لا بد لأي مهنة أن تقوم وتستند على رصيد من العلم والمعرفة أو رصيد من الحكمة أو الخبرة الفريدة من نوعها.

— لا بد أن يتوافر في أصحاب المهنة قدر كاف من الفن والمهارة في استخدام الرصيد المعرفي العلمي أو الحكمة أو الخبرة في ممارسة الأنشطة المهنية.

— يلزم لقيام المهنة أن يعترف المجتمع بقدرتها على القيام بأحد وظائفه الحيوية نيابة عنه وأن يؤكد مسؤولياتها المهنية في القيام بهذه الوظيفة.

وبالنظر إلى الإدارة كمهنة من هذه الزوايا الثلاث نجد أنها تسير في الطريق نحو إرساء قواعدها كمهنة، فلها أصولها العلمية المستمدة أساسا من المعارف والنظريات التي توصلت إليها العلوم السلوكية والطبيعية معا، وقد أصبح لها كذلك رصيد معرفي متزايد استمد من خبرات المهنة الخاصة ومن بحوثها الميدانية وتجاربها، وللإدارة " كذلك أساليبها الفنية التي تركز على فطرة الإداريين على مزج المهارة الشخصية بالنظريات العلمية في ممارسة الأنشطة الإدارية".¹

أما اعتراف المجتمع بقدره مهنة الإدارة على القيام بأحد الوظائف الاجتماعية الحيوية وتأكيد على مسؤوليتها في ذلك، فإن الشرط مازال بعيدا أمام الإدارة والإداريين لكي يثبتوا كما أثبتته الأطباء والمحامون والمهندسون من قبلهم.

وبناء على ما سبق فإنه ينظر إلى الإدارة على أنها فن على أساس أن ارتفاع الخبرة والمهارة في أداء العمل الإداري، كما أن الإدارة علم نتيجة استخدام الأسلوب العلمي، وهي أيضا مهنة باعتبارها تستند على رصيد من العلم ورصيد من الخبرة. ومنه فالرأي الذي يجمع في الإدارة بين العلم والفن والمهنة هو الرأي الأفضل، ويؤكد التعريف التالي للإدارة صحة هذا الرأي وهي " فن تطبيق العلم بحيث يؤدي التطبيق أفضل النتائج ".²

6. عمليات الإدارة التربوية:

إن الأجهزة أو القوى التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال توجيه مسارات تفاعلها تسمى أجهزة التحويل أو ما اصطلح عليه بالعمليات، ويمكن تصور عملية التحويل بألة تقوم باستقبال المادة الخام التي

¹ - صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق: مرجع سابق، ص26.

² - محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص36.

هي بمثابة مدخلات لها واستيعابها وتحويلها في إطار عملياتها إلى مادة مصنعة هي بمثابة مخرجات، ويتطلب في ذلك استخدام العديد من الأدوات والمواد المتاحة للخروج بنتائج تمكننا من تحويل وتوجيه مسارات العملية التحويلية نحو الوجهة الصحيحة التي تحقق بدورها الأهداف المرجوة والمرموقة.

وبصورة عامة فإن العمليات الرئيسية لتحويل المدخلات إلى نواتج في منظومة الإدارة التعليمية هي سبع عمليات: التخطيط، التنظيم، الإشراف، اتخاذ القرارات، الاتصال، التمويل وإعداد الميزانية وأخيرا المتابعة والتقييم.

أ. التخطيط:

يعتبر التخطيط عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة التعليمية وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى، إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون تخطيط لها، فالتخطيط "هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم"¹

فالتخطيط هو العملية التي تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل أي التقرير سلفا بما يجب عمله لتحقيق هدف معين، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، والإمكانات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف، كيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفعالية المطلوبة، إضافة إلى رسم السياسات والإجراءات وإعداد الموازنات وكتابة الجدول الزمني"².

والتخطيط في ميدان الإدارة التعليمية والتعليم عملية واسعة ومستمرة تتضمن جوانب عديدة ومجالات مختلفة للعمليات التعليمية وليس مجرد تقدير أعداد المدارس والفصول والمعلمين اللازمين لتحقيق النمو في التعليم... إلخ ومن بين هذه المجالات التي ينبغي أن تحوز على الاهتمام الكافي نجد المجالات التالية:

- الهيكل التعليمي.
- التجهيزات.
- الكتاب المدرسي.
- الخدمات الطلابية.
- المباني.
- المناهج.
- إعداد المعلمين.

¹ - إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق، ص128.

² - واصل جميل حسين المومني: الإدارة المدرسية الفعالة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص180.

والتخطيط في كل مجال من هذه المجالات له أهميته وفوائده التي يمكن إبرازها في النقاط التالية:

- التخطيط يوفر الوقت، فالوقت عنصر حرج في أي عمل بالرغم أن وضع الخطة يتطلب وقتا كبيرا، إلا أنه يمكن القول أن ما يستغرق من وقت في تلك الأنشطة يعوض بما يوفر من وقت عند التنفيذ.
- التخطيط يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل، وذلك أن التخطيط يتفادى الإسراف الناجم عن الارتجال ويحد من النفقات وينمي ويرفع الموارد وكفائتها.
- التخطيط يتضمن التنسيق بين النشاطات المختلفة من خلال تحديد الوقت اللازم لكل نشاط أساسي والأنشطة الفرعية المنبثقة عنه.¹
- التخطيط يهتم بالتنبؤ وما يتوقع حدوثه من مشكلات وهو بذلك يساعد على تجنب وقوعها.
- التخطيط يهتم بمشاكل العاملين وتوفير المناخ اللازم لعمل وزيادة الإنتاجية.

وعليه يقوم بالتخطيط التربوي بوزارة التربية إدارة متخصصة، وتقوم هذه الإدارة بإعداد مشروعات الخطط التربوية الطويلة والقصيرة والمتوسطة المدى بالتعاون مع الإدارات العامة ومديريات التربية، إضافة إلى متابعة تقييمها وتنفيذها، كما تقوم هذه الإدارة بتلقي الاقتراحات الخاصة بشأن إعداد الفصول والمدارس ونوع المباني المطلوب إنشاؤها والتنسيق مع الإدارات العامة المتخصصة، ثم تقوم باقتراح الخطة التربوية لكل مرحلة مثل أولويات القبول، وتوزيع الفصول والمدارس وذلك بغية تحقيق أهدافها في إطار السياسة العامة للوزارة.

ب. التنظيم:

إن التنظيم هو العملية التي تحدد النهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف وتتوزع فيه الاختصاصات والمسؤوليات، وهو الهيكل الناتج عن تحديد وتحديد العمل، والتنظيم أيضا كما يقول ' فايول ': " إمداد المنظمة بكل ما يساعد على تأدية مهامها من الموارد الأولية وآلات ورأس مال والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض " ².

¹ - صلاح الدين معوض، حنان عبد الحليم رزق: مرجع سابق، ص 117.

² - محمد الصربي: العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، ط 1، 2005، ص 76.

ويضيف 'george terry': " أن التنظيم في الأصل إقامة علاقات نشطة للسلطة بين الأطراف التالية: العمل، الأفراد ومراكز العمل بهدف تمكين كافة الجماعات من ممارسة العمل مع بعضها البعض بكفاءة".¹

والتنظيم في مجال الإدارة التعليمية هو " وضع الترتيبات الكفيلة بتحقيق الأهداف التعليمية وبدونه يفقد التخطيط أهميته ويفشل الأفراد في إنجاز أعمالهم أو تقصر عن بلوغ أهدافها".²

وعليه ففي ميدان الإدارة التعليمية يقوم التنظيم الإداري على النقاط التالية:

- أن يقوم التنظيم الإداري على أساس فعالية علمية اتخاذ القرار وأن يسمح التنظيم بأن يتخذ القرار الأمثل عند مستوياته.
- أن يسمح التنظيم بحرية العم والمبادرة الذاتية مع تنظيم المستويات الهرمية للسلطة مما يسمح بتحقيق نوع من الرقابة المعقولة.
- يجب تنظيم الوظائف الإدارية وروافد عمل القرار بحيث تمكن القائمين بالعمل من الأداء بصورة ديمقراطية لامركزية.
- أن هدف التنظيم هو توضيح وتوزيع المسؤولية والسلطة بصورة منتظمة تتماشى وهذه المنظمة.
- يجب أن يقوم التنظيم على أساس توحيد مصدر القيادة.
- يجب أن يسمح التنظيم بحكم طبيعته بالتقويم المستمر والمتابعة.
- يجب أن يخلق التنظيم جوا من العلاقات الإنسانية بين الإدارة ومروؤسيها.

ج. الإشراف:

إن الإشراف التربوي هو عملية تلازم الخطة الموضوعة والتنظيم السابق وهو " عملية ديمقراطية إنسانية علمية تهدف إلى تقديم خدمات فنية متعددة تشمل المعلم والمتعلم والبيئة التعليمية، وذلك من أجل تحسين الظروف التعليمية، وزيادة فعالية التعليم وتحقيق أهدافه".³

فالإشراف هو العمل الدائب للمدير أو الرئيس حيث يواجه المشكلات ويقوم المعوج من الأمور ويحقق التعاون بين العاملين، ويدعم روح الفريق الواحد بينهم ويجعل الجميع راضين عن عملهم ويحقق الكفاءة المستمرة في مستوى الأداء.

¹ - كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1997، ص25.

² - واصل جميل حسين المومني: مرجع سابق، ص183.

³ - محمد عوض الترتوري وزميله: المعلم الجديد، دليل المعلم في الإدارة الصفية الفعالة، دار الحامد للنشر، عمان 2006، ص17.

والإشراف الناجح في الإدارة التعليمية يبدأ مع بداية التخطيط للعمل ثم تنفيذه ويتضمن الإجراءات التالية.

- توضيح أهداف العمل ومساعدة المرؤوسين على فهم هذه الأهداف والسياسات.
- شرح تنظيم العمل بعامة والتنظيم الخاص في الوحدة التي يعمل بها المرؤوس بخاصة.
- فهم المرؤوسين لواجباتهم ومهامهم ومسؤولياتهم والسلطات المفوضة لهم.
- تنمية الاتجاه نحو العمل كفريق يستطيعون فيه تقديم أفضل جهودهم.¹
- تنمية روح القيادة والتبعية في نفوس العاملين.

وعليه فالعاملون في مجال الإدارة التعليمية بحاجة لمن يرشدهم ويوجههم ويشرف عليهم حتى تتطور أعمالهم، ويتقنوا أساليب التعامل مع العمل والغير والطلاب ويزدادون خبرة في مجال المهنة حتى يمكن تحقيق أهداف الإدارة التعليمية والتي تتبلور في النهاية في تكوين شخصية المرؤوسين من إداريين ومعلمين وطلاب وإعدادهم لإدراك قدراتهم وإمكاناتهم والتسلح بالخبرات لمواجهة الحياة في مجتمع زاهر بالصعاب مليء بالمشاكل.²

وتتعدد أساليب الإشراف المتبعة في مجال العملية التعليمية نتيجة اختلاف وجهات النظر المتعددة في الإشراف التربوي ومن بين هذه الأنواع نجد:

- الإشراف التصحيحي: وهو الإشراف الذي يهدف إلى اكتشاف الأخطاء، وإدراك مدى ما يترتب عن هذه الأخطاء من ضرر، مع تقدير الآثار التي يمكن أن تترتب عنه.
- الإشراف الوقائي: هو الإشراف الذي يستطيع التنبؤ بالصعوبات التي تواجه مثلا المعلم فهو يعصم الفرد من فقدان ثقته بنفسه عندما يواجه مصاعب ومتاعب أثناء الخدمة.
- الإشراف البنائي: إن الإشراف البنائي تجاوز مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء وإحلال الجديد الصالح محل القديم الفاسد، ويبدأ من الرؤية الواضحة للأهداف التربوية والوسائل التي تحققها.
- الإشراف الإبداعي: هو الإشراف الذي يحشد المهتم ويحرك القدرات الخلاقة لدى المشرف ليخرج أحسن ما لديه، ويجب أن يكون على مستوى عال من الاتصاف بصفات شخصية مثل الثقة، الصبر.

د. اتخاذ القرارات:

¹ - محمد الصالح عبد الله المنيف: الزيارات الصفية وأدائها، الرياض، ط1، 1997، ص222.

² - جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار العلمية الدولية ودار الثقافة، الأردن، ط1، 2001، ص294.

إن القرار هو كلمة لاتينية معناها القطع أو الفصل. بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر هو نوع من السلوك يتم اختياره بطريقة معينة، ويعرفه البعض على أنه " فعل يختاره الفرد بوصفه أنسب وسيلة متاحة لإنجاز الأهداف التي يتبعها من أجل حل المشاكل التي تشغله. " ¹

ويتداخل القرار مع التنفيذ، فقرار ما يمكنه أن يغير الاتجاه الحالي للتنفيذ، وقد يصدر القرار أيضا لتثبيت وضع قائم منفذ أو لتصحيحه، بمعنى أن قيمة القرار تتوقف على نجاح الأثر الذي يترتب عليه، ولما كان الأثر المنطقي يتمثل في الأهداف، فإن قيمة القرار ترتبط بدرجة تأثيره في تحقيق تلك الأهداف.

فاتخاذ القرار هو في جميع الأحوال تقدير مسلك معين في المستقبل، ويجب على متخذ القرار أن يأخذ بعين الاعتبار ثلاث خطوات أساسية هي:

- التنبؤ بالنتائج المستقبلية التي يمكن أن تترتب على اختيار مسلك معين دون مسالك أخرى.
- تقويم هذه النتائج المتوقعة في ضوء قدرتها على تحقيق هدف متخذ القرار.
- استخدام معيار معين للمقارنة بين البدائل المختلفة يمكن متخذ القرار من اختيار لأكثر البدائل قدرة على تحقيق هدفه.

ومن ثمة يتضح أنه يجب أن تتوفر لدى متخذ القرار في الإدارة التعليمية التجربة السابقة الفنية والأساس القوي بالحاضر والقدرة على التنبؤ بالمستقبل.

وتنقسم القرارات التربوية إلى قسمين:

1) القرارات التقليدية: وهي القرارات التي تتعلق بالمشكلات العادية المتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه مثل الانصراف، الحضور والإشراف... إلخ، والنشاط الجاري في مستويات الإدارة التعليمية.

2) القرارات الحيوية: وهي القرارات التي تتعلق بالتخطيط التعليمي والتربوي ورسم سياسات العمل والمشكلات التي تعترض الخطط المرتبطة بالمهنة الأساسية للإدارة التعليمية، وبأهدافها طويلة المدى والسياسات والاستراتيجيات. ²

ه. الاتصال:

إن الأصل اللغوي لكلمة الاتصال في اللغة العربية مأخوذة من الوصل أي الصلة بين الأفراد، والاتصال في مجال الإدارة معناه نقل وتبادل وإذاعة البيانات والمعلومات الضرورية لممارسة الوظائف المختلفة للإدارة.

¹ - مجدي عبد الكريم حبيب: سيكولوجية صنع القرار، مكتبة النهضة العربية، القاهرة 1997، ص59.

² - صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق: مرجع سابق، ص126.

ويعرف هاني عبد الرحمان الاتصال بأنه " تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء كان عن قصد أو عن غير قصد على مدركات شخص آخر أو آخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بشكل وطرق رمزية. " ¹

وبالاتصال يستطيع طرفان أن يصلا إلى حالة من المشاركة التامة أو الجزئية في فكرة أو إحساس يحفز على عمل معين.

وبصفة عامة تتضمن عملية الاتصال خمسة عناصر أساسية وهي:

- 1) المرسل: وهو الشخص الذي يبدأ بالخطوة الأولى، فيوجه الأمر أو يعرض المعلومات أو ييدي الاقتراحات، والمرسل قد يكون مدير التربية أو الناظر أو مدير المدرسة.
- 2) المستقبل: هو الشخص أو الجماعة التي تصلها الأفكار من توجيه ومعلومات وملاحظات.
- 3) الرسالة: هي الفكرة أو الاتجاهات أو المعلومات التي يحاول المرسل نقلها إلى المستقبل.
- 4) قناة الاتصال: يقصد بها أي شيء يوصل المرسل بالمستقبل حتى يتم الاتصال بينهما.
- 5) التغذية الراجعة: وهي الإجابة التي يجيب بها المستقبل على الرسالة التي يتلقاها من المرسل بنفس الشكل أو بشكل آخر، وهذه العملية هي عملية هامة وبدونها تعتبر عملية الاتصال مبتورة وناقصة.

والاتصالات التي تتم على محيط الإدارة التعليمية نوعين رئيسيين هما:

- 1) الاتصالات الرسمية: وهي التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، وتسير هذه الاتصالات في ثلاث اتجاهات هي: من أعلى إلى أسفل (اتصالات هابطة)، من أسفل إلى أعلى (اتصالات صاعدة) واتصالات أفقية أو عرضية.
- 2) الاتصالات غير الرسمية: وتعرف بهذا الاسم لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال، وهذا النوع مكمل للاتصال الرسمي، ويقوم الاتصال غير الرسمي على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء ويهدف إلى تنمية الروابط والصداقة والعلاقات الحسنة بين أعضاء المنظمة.

¹ - محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص115.

وخلاصة القول فإن عملية الاتصال في الإدارة التعليمية تهدف إلى نقل المعلومات، وتوجيه نشاط الأفراد نحو تحقيق هدف معين، وإعلام العاملين في الجهاز التعليمي، وإعلام المعلمين بالتعليمات الخاصة بالمنهج والتقويم إضافة إلى إعلام القيادة العليا بمشكلات العملية التعليمية.¹

و. التمويل وإعداد الميزانية:

إن الميزانية هي عبارة عن " بيان رقمي بتقدير مصروفات الدولة أو المؤسسة وإبرازها خلال فترة زمنية مقبلة تكون في العادة سنة." ²

أو هي بيان تقديري لما يجوز لأجهزة الدولة إنفاقه، وما يجوز جبايته أو تحصيله من أموال خلال فترة زمنية معينة.

ويوجد نوعان من ميزانية الدولة هما ميزانية الخدمات وتنفق على الوزارات والهيئات الهامة ذات الطابع الخدمي، وميزانية الأعمال أو الإنتاج وتشمل المؤسسات التي تقوم بنشاط اقتصادي أو تجاري أو زراعي أو صناعي. وتم الميزانية العامة للدولة بأربعة مراحل أساسية:

- 1) إعداد الميزانية: ويتطلب فيها الوقوف على ما تحتاجه كل وزارة من أموال منها وزارة التربية.
- 2) اعتماد الميزانية: وذلك بالمناقشة مع وزارة المالية يتم عرضها في صورة مشروع على البرلمان.
- 3) تنفيذ الميزانية: حيث تقسم على الوحدات الإدارية والتي بدورها تأخذ نصيبها وتنفذ الميزانية.
- 4) الرقابة على الميزانية: وتقوم بها أقسام الحسابات بالوزارات إضافة إلى مدراء المالية، وتتم الرقابة قبل الصرف وبعده للتأكد من أن الصرف تم وفق القواعد المقررة.

والتنفيذ في الإدارة التعليمية هو وظيفة تختص بتوفير الأموال اللازمة لتحقيق الأغراض والأهداف التي قامت من أجلها بأكبر كفاءة ممكنة.

والإنفاق في الإدارة التعليمية يخضع لعوامل خارجية وأخرى داخلية، فالخارجية منها تلك التي تتعلق بالمستوى العام للدخل القومي، ومستوى نفقة المعيشة، ومستوى التكنولوجيا... إلخ، أما العوامل الداخلية فهي تلك المتعلقة بأجور العاملين في المؤسسات التعليمية، المباني وأقسام التدريس... إلخ.

ومصادر تمويل الأنشطة التعليمية خاصة في الدول النامية تنقسم إلى مصادر رئيسية والمتمثلة في خزينة الدولة، أما المصادر الثانوية فهي الهبات والمساعدات التي تتلقاها من دول أجنبية أو هيئات دولية.

¹ - أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2003، ص100.

² - صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق: مرجع سابق، ص130.

وعليه فالدولة ملزمة بمواجهة الإنفاق المتزايد على التعليم وتمويله بالقدر الذي يسمح للإدارة التعليمية بتحقيق الأهداف المنشودة.

ز. المتابعة والتقييم:

إن المتابعة في الإدارة التعليمية هي " العملية التي يتم من خلالها الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له، والتأكد من تنفيذ الأهداف حسب الخطة المرسومة."¹

أما التقييم في مجال الإدارة التعليمية هو " تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة العاملين في تحقيق الأهداف المرسومة."² ، ويعرف كذلك بأنه " عملية منظمة تتضمن جمع وتمحيص معلومات لاتخاذ القرارات تتمخض عن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المتوخاة."

وترمي عملية المتابعة والتقييم في الإدارة التعليمية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن أن نذكر منها ما يلي:

(1) تقدير نتائج إنجاز العاملين للعمل، وهي نتائج تتعلق بالمعلومات التي اكتسبوها والمهارات والاتجاهات التي نحوها.

(2) الوقوف على صلاحية برنامج العمل ومدى تحقيقه للأهداف التي وضعت.

(3) الوقوف على الجوانب التنظيمية والإدارية والإجرائية المنظمة للعمل.

(4) معرفة إمكانية الأفراد القائمين بالعمل، ومعرفة نواحي القوة والضعف في أدائهم وقد تستخدم المعلومات التي يحصل عليها متخذو القرارات في ترقية بعضهم إلى مراكز قيادية.

(5) ملاحظة تأثير ديناميات الجماعة على أداء الأفراد.³

ومن أهم مجالات التقييم في الإدارة التعليمية نجد:

✓ تقييم الخطة التربوية والتنظيم الإداري والتمويل.⁴

✓ تقييم التنظيم المدرسي وأثره على تحقيق الرسالة.

✓ تقييم خطة المباني المدرسية والتجهيزات والأدوات المدرسية.

✓ تقييم برامج التدريب لكافة المعلمين ومدى إقبالهم على مهنة التدريس، ومن ثمة تقييم أدائهم.¹

¹ - واصل جميل حسين المومني: مرجع سابق، ص 191.

² - صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق: مرجع سابق، ص 132.

³ - المرجع السابق، ص 133.

⁴ - إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق، ص 212.

- ✓ تقويم العلاقة بين المدرسة والمجتمع ومدى قيام المدرسة بخدمات تعليمية فعالة.
- ✓ تقويم المنهاج المدرسي من حيث أهدافه ومحتواه وتنظيمه وتنفيذه.²

وعليه عند تقويم أي برنامج تعليمي أو خطة تربوية لا بد من إتباع خطوات رئيسية في العملية التقييمية مثل تحديد الهدف من التقويم، واختيار الوقت المناسب، تحديد المجال إضافة إلى تحديد الأسلوب والطريقة المستخدمة في التقويم.

7. الخصائص السوسولوجية للإدارة التربوية:

تلتقي الإدارة التربوية مع سائر فروع الإدارة الأخرى، لكنها تتميز ببعض الخصائص التي تحدد علاقتها مع الآخرين، ومجموع العمليات المحيطة بها، ومن بين هذه الخصائص نجد:³

أ. قابلية التحقيق:

يعنى بهذه الخاصية بأنها تحقيق كفاءة التوافق بين التوجيهات المنهجية لبلوغ الغايات المحدودة للإدارة التربوية وبين المتغيرات الاجتماعية الحادثة في المجتمع والتي تدع لتطوير الإدارة التربوية وتعظيم تأثيرها الإيجابي.

ب. الإجرائية:

يعنى بها ترشيد القدرة على الأداء العملي الذي يستند على القوانين العملية ويتفق مع المستجدات في النظريات والتصنيف المركب في العلوم، وتولد القدرة على تطوير الجهود في المواقف العملية في بيئة الإدارة.

ج. التأثيرية:

ويعنى بها تطوير الأساليب المناسبة لحسن استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية والعمل على تطويرها لتحقيق أكبر عائد ممكن لعملية الادخارية. بما يفوق قيم مداخلاتها وتطوير كل من الخبرة والسلوك في نمو العملية الإدارية وفهم المجتمع والحضارة، هذا التطوير مقترن بوجود إمكانات الوصول إلى استنتاجات أو تنبؤات.

د. الموضوعية:

¹ - المرجع السابق ، نفس الصفحة.

² - واصل جميل حسين المومني: مرجع سابق، ص192.

³ - محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري (مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية)، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007، ص

يعنى بها الاستقلالية في عملية التحقق من سلامة الوصول إلى النتائج عن طريق إعادة إجراءات التجربة، أو استعادة النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها، إضافة إلى أن الموضوعية في الإدارة التعليمية تعني إمعان النظر في الواقع الفيزيقي والإيكولوجي للبناء الاجتماعي والتوازن المحسوب بين تقدير الاحتياجات ومعرفة الإمكانيات المتاحة.

٥. المستقبلية:

إن المستقبلية تعني المرونة وسرعة الاستجابة والتنفيذ والابتكاري المبدع القادر على صنع المستقبل وغرس قيم وممارسات العمل والإنتاج والإتقان وإعداد الإنسان للمستقبل معتمداً في ذلك على التفكير والتحليل وحل المشكلات المتجددة في استجابة لتحديات المستقبل ورسم الاستراتيجيات التي تتفق مع ولوجنا القرن 21 لاستقراء الماضي والتنبؤ بالاحتمالات المستقبلية.

ثانياً: ماهية الإدارة المدرسية:

1. مفهوم الإدارة المدرسية (الإدارة التربوية المعاصرة):

تعتبر الإدارة المدرسية كيان غير مستقل في حد ذاته، بل هي جزء من الإدارة التعليمية، وحدتها المدرسة ويرأسها جهاز إداري متمثل في المدير مهمته العمل على إنجاح المدرسة في أداء رسالتها وطبيعة عمله يغلب عليها الجانب التنفيذي والإجرائي أي تطبيق جميع الخطط والقرارات والسياسات التعليمية الصادرة إليه من الإدارة التعليمية.

ويعرف جوردان الإدارة التعليمية بأنها "جملة الجهود المبذولة في الطرق المختلفة التي يتم من خلالها توجيه الموارد البشرية والمادية لإنجاز أهداف المجتمع التعليمية"¹

ويعرفها محمد أحمد عبد الهادي بأنها "تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم."¹

¹ - عبد العزيز عطا الله المعاينة: الإدارة المدرسية (في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص76.

كما عرفها إسماعيل ذياب بأنها "جملة العناصر أو العمليات (من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة) التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المنظمة التعليمية بأفضل نتيجة ممكنة مع مراعاة الجانب الإنساني".²

وتعرف أيضا بأنها "مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز المهتم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم، فرديا كان أم جماعيا من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع".³

وإجمالا لهذه التعريفات يمكن القول أن الإدارة المدرسية هي جميع الجهود المنظمة والمتكاملة التي يقوم بها مجموعة من الفاعلين في المؤسسة التعليمية يترأسها مدير، تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة التعليمية التي تسعى الدولة إليها، كل هذا وفق أسس وأطر سليمة ومتماشية مع رواسب المجتمع.

2. أهداف الإدارة المدرسية:

لكل إدارة أهداف وأهداف الإدارة المدرسية يمكن اشتقاقها من أهداف الإدارة عموما، وقد تختلف أهداف هذا النوع من الإدارة حسب متغير الزمن (مرحلة إلى أخرى) ومتغير المكان (من إقليم لآخر)، كما أن حجم المدرسة ونوعية المرحلة التعليمية ونوعية الفاعلين فيها ومؤهلاتهم وسماتهم ونوعية الإدارة والقيادة الجسدة فيها يمكن أن تؤثر على طبيعة الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وكما هو مشاع فإنه يمكن تصنيف أهداف الإدارة المدرسية إلى أربعة تصنيفات؛ هي:⁴

- أهداف ثقافية وتربوية
- أهداف اجتماعية
- أهداف دينية وأخلاقية
- أهداف اقتصادية

أ. الأهداف الثقافية والتربوية:

وتتمثل في الاهتمام بقدرات التلميذ ومهاراته من خلال تزويده بالمعلومات والأفكار والخبرات المناسبة لسنه وقدراته، وكذلك الاهتمام وتنمية دراسته للظواهر التربوية المختلفة بالأساليب العلمية السليمة والتي

¹ - المرجع السابق، ص 77.

² - المرجع السابق، ص 77.

³ - سليمان حامد: مرجع سابق، ص 27.

⁴ - عبد العزيز عطا الله المعاينة: مرجع سابق، ص 82، ص 83.

تتطلب التأمل والتفكير والإبداع والابتكار عند التلاميذ، إضافة لتنمية قدراته في الجانب الثقافي والقيمي السائد في مجتمعه عن طريق تمريرها في وسائل تعليمية مناسبة.

ب. الأهداف الاجتماعية:

وذلك بتعريف التلميذ بدوره نحو مجتمعه وأفراد أسرته ومؤسسته من خلال إبراز ما يترتب عن ذلك من حقوق و واجبات، وتشجيعه على إقامة علاقات اجتماعية سليمة مع جميع الفاعلين في المؤسسة التي ينتمي إليها بهدف التعاون على البناء المستمر والمتواصل للمؤسسة ومن ثمة تجسيد المناخ الاجتماعي المناسب لتحقيق أهداف المجتمع.

ج. الأهداف الدينية:

وذلك للتأكد من فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية والدينية فهما سليما وصحيحا، مع الاهتمام بغرس القيم والأخلاق والآداب السليمة في شخصية التلميذ، حتى يكتسب الخلق القرآني ويكون عضوا نافعا لنفسه وأسرته ومجتمعه الإسلامي.

د. الأهداف الاقتصادية:

وتتمثل في تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في مجتمعه كيفية الحفاظ عليها وتنميتها من أجل تطور المجتمع وتقدمه في ضوء الإمكانيات المتاحة ومشكلات المجتمع، ولا بد أن تعمل المدرسة على غرس قيمة العمل اليدوي وتربيته للتلميذ، وتنمية السلوك الاقتصادي والاستهلاكي الرشيد لديه، ويكون إنسانا منتجا واقتصاديا في آن واحد.

3. خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

إن الإدارة المدرسية من أهم مكونات العملية التعليمية، والمدرسة اليوم تتطلب تحديثا دائما حتى تلعب دورها على أكمل وجه في المجتمع، فهي بيئة منتقاة وهادفة، تسعى إلى النجاح والسيرورة الدائمة، ونجاحها هذا يكون دائما مقترنا بالتميز والتمتع بمجموعة من الصفات والخصائص من أهمها:¹

أ. أن تكون هادفة، وهذا يعني أن تعمل وفق أهداف محددة سلفا، ولا تعتمد على العشوائية أو التخبط أو الصدفة في تحقيق غاياتها بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.

¹ - سليمان حامد: مرجع سابق، ص 38، ص 39.

ب. أن تكون إدارة إيجابية، أي يجب أن لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة، بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه والإشراف عليه.

ج. أن تكون إدارة اجتماعية، وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة ومدركة للصالح العام عن طريق عمل جاد ومشيع بالتعاون والتلاحم والتفاعل والمحبة والألفة.

د. أن تكون إدارة إنسانية، أي أن الإدارة المدرسية لا بد أن تكون إنسانية لا تنحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة، قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر، بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط أو تفريط، وبالتحديد دون إغراق، وبالجدية دون تزمت، والتقدمية دون غرور، وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير قصور أو مغالاة.

هـ. أن تكون متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد.

و. أن تكون مرنة، وأن لا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة، وإنما ينبغي أن تتكيف حسب مقتضيات المواقف وتغير الظروف.

ز. أن تكون عملية، بمعنى أن تتكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف.

ح. أن تتميز بالكفاءة والفعالية، ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية.

4. الميادين الإجرائية للإدارة المدرسية:

تعمل الإدارة المدرسية على تنفيذ واجباتها ومقرراتها من خلال عدد من ميادين العمل التي تم تصنيفها إلى سبع مجموعات رئيسية هي:¹

أ. علاقة المدرسة بالمجتمع:

أنشأ المجتمع المدرسة لخدمته وتحقيق أهدافه في تربية الأبناء، ويتوقف نجاح المدرسة في تحقيق هذه الأهداف على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه، ووضعه في اعتبارها خصائص هذا المجتمع وإمكاناته، ومدى طموحه وتطلعاته، وما يتوقعه المجتمع منها، وربط أبناء المجتمع بالمدرسة من خلال برامج خدمة البيئة وبرامج تعليم الكبار وتبصير أبناء المجتمع بالأنشطة والجهود التي تقوم بها.

والمدرسة لا تستطيع أن تعيش بمعزل عما يدور حولها، بل إن كثيرا من المشكلات التي تواجه العملية التعليمية داخل المدرسة، وقد تكون الحلول اللازمة لها تقع خارج إطار المدرسة، ولهذا أنشأت الإدارة المدرسية بعض التنظيمات المساعدة مثل مجالس الآباء والمعلمين والمجالس المدرسية، بدافع إيجاد قنوات اتصال

¹ - المرجع السابق، ص 44 - ص 46.

دائمة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مما ييسر على المدرسة القيام بوظائفها نحو خدمة المجتمع وتربية أبنائه التربوية الملائمة.

ب. تطوير المناهج:

ويقصد به تطوير العملية التربوية من حيث الأداء والمحتوى، وهذا يعني أن تعمل المدرسة باستمرار على تطوير أسلوب أدائها والطريقة التي تعلم بها التلاميذ، وتطوير محتوى ما تعلمه لهم، وتفرض هذه المهام على المدرسة ضرورة ملاحظتها للتطورات الحديثة باستمرار في ميدان التربية، وما يستجد فيه من اتجاهات حديثة، وطرائق وأساليب مبتكرة، ولاشك أن تطوير العملية التربوية من حيث المحتوى وطرق التدريس والتقويم وغيرها يحدث نتيجة للنمو المهني في مفاهيم ومهارات المعلمين وغيرهم من القائمين بشؤون العملية التربوية.

ج. شؤون التلاميذ:

تقوم الإدارة المدرسية بتوفير خدمات تعليمية وصحية واجتماعية متنوعة للتلاميذ، فهي إلى جانب إشرافها على تنظيم العمل المدرسي داخل الفصول الدراسية، تهتم بالتوجيه الفردي للتلاميذ الذين قد يعانون من مشكلات التحصيل والمتابعة المدرسية، وذلك بتوفير برامج الإشراف والتوجيه اللازم لهم، كما تؤدي أيضا خدمات مجال حل المشكلات الاجتماعية للتلاميذ مثل مشكلات التكيف الاجتماعي داخل المدرسة والمشكلات الأسرية التي قد يعاني منها بعضهم وتؤثر على أدائهم التحصيلي، وتعمل الإدارة المدرسية كذلك على توفير الخدمات العلاجية اللازمة للتلاميذ المرضى وتنظيم عملية الكشف الطبي الدوري للتلاميذ للتأكد من عدم وجود مشكلات صحية تعوق عملية النمو السليم لهم.

د. شؤون العاملين:

يعتبر مجال شؤون العاملين من أهم ميادين عمل الإدارة المدرسية، ويتعلق هذا الميدان بتوفير القوى البشرية المؤهلة اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية، ووضع الشروط والأسس المناسبة لاختيارهم وتوجيههم، وتوزيعهم على مجالات العمل المختلفة والإشراف عليهم، وتقويمهم، وتوفير فرص النمو المهني لهم، وإعداد السجلات الخاصة بهم والاحتفاظ بها، وغير ذلك.

هـ. المبنى المدرسي والتجهيزات:

من الميادين الهامة للإدارة المدرسية عملية الإشراف على المبنى المدرسي وإدارته وصيانته وتوفير جميع التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية من أثاث مناسب وأدوات تعليمية بسيطة أو معقدة حسب ما يتطلبه المستوى التعليمي الذي تقدمه المدرسة.

و. التمويل وإدارة الأعمال:

تختص الإدارة المدرسية بمجال العمل في ميدان إعداد ميزانية المدرسة، وتوزيع ميزانية المقصف المدرسي، والإشراف على عمليات شراء بعض احتياجات المدرسة.

ز. البناء التنظيمي:

يتعلق البناء التنظيمي بالعلاقات المتبادلة بين العاملين وبين التنظيم من أجل تحقيق الأغراض والأهداف المنشودة، ويتضمن هذا الجانب عناصر رئيسية في مقدمتها المفاهيم المتعلقة بالبناء التنظيمي الرسمي والبناء التنظيمي غير الرسمي والسلطة والمسؤولية والرقابة وقنوات الاتصال، ومن مظاهر الضعف في البناء التنظيمي إنفاق جهد و وقت كبير من جانب إدارة المدرسة في المسائل الطارئة والأمور الروتينية وتضارب القرارات وتداخل الاختصاصات وضعف فعالية الاتصال، وهو ما يتطلب من إدارة المدرسة مراجعة بنائها التنظيمي وإعادة النظر فيه بروح جادة.

5. مهارات الإدارة المدرسية:

إن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها مقترن بوجود إدارة مدرسية فعالة، تحتوي على طاقات، يمتاز الفاعلون فيها بمهارات وخاصة المسؤولين عليها، هذه المهارات أصبحت ضرورة حتمية ومتلازمة في مدير المدرسة، ولا بد من امتلاك ذلك حتى يتمكن من القيام بأدواره ومسؤولياته على وجه صحيح وفعال، ومن بين هذه القدرات والمهارات نجد:¹

أ. مهارة إدارة الوقت:

يعتبر الوقت من أهم عناصر الإنتاج العلمي، وإدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة، فهي تخطيط استخدام الوقت وأسلوب استغلاله بفعالية لجعل الحياة منتجة وذات منفعة آخروية ودينية، ويهدف الإداريون عند امتلاك مهارة إدارة الوقت إلى تحكّم أكبر في الوقت، والاستثمار فيه بالتفكير والتخطيط وحل المشكلات، حتى نصل إلى تنظيم محكم، وتجنب التوتر وضغوط العمل وضياح الموارد... إلخ، كل هذا يهدف إنجاز المهام المختلفة وتحقيق الأهداف المتوخاة من العملية الإدارية المدرسية.

ب. مهارة إدارة الصف:

تعتبر إدارة الصف فنا وعلمًا، فمن الناحية الفنية تعتمد هذه الإدارة على شخصية المعلم وأسلوبه في التعامل مع الطلاب في داخل الفصل وخارجه، كما تعد علمًا بذاته وبقوانينه وإجراءاته وهي مجموعة من الأنماط السلوكية التي يستخدمها المعلم لكي يوفر بيئة تعليمية مناسبة تسعى لتحقيق الأهداف التعليمية

¹ - عبد العزيز عطا الله المعاينة: مرجع سابق، ص 264 - ص 315.

المنشودة، كما أنها مجموعة من الأنشطة والعلاقات الإنسانية الجيدة والمنظمة التي تساعد على إيجاد جو تعليمي واجتماعي فعال يهدف للوصول للأهداف التربوية.

ولابد أن يمتلك الفاعلون الرئيسيون في الإدارة الصفية المعارف العلمية والإنسانية التي تساعدهم في تجسيد أمثل للعلاقات الاجتماعية داخل الصف وتوظيف النمط الصفوي المناسب للطلبة ولتمرير الرسالة التعليمية، والمساهمة الفعالة في معالجة المشكلات الصفية، لذا يجب أن يمتاز المعلمون بالحزم والمرونة، وحسن التصرف في حل المشكلات الطارئة أثناء الحصة، والقدرة على تعزيز السلوكات والممارسات الصفية الإيجابية، وزيادة دافعية المتعلمين نحو المشاركة الإيجابية والفعالة.

ج. مهارة الاتصال الإداري:

إن الاتصال عبارة عن عملية يتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد، فهو عملية تبادل الأفكار وشعور وحقائق وأفعال ونقلها إلى مجموعة من الأفراد، وكل مؤسسة أو إدارة تسعى لتحقيق أغراض معينة وأهداف عدة باستعمال وسيلة الاتصال، فعن طريقها تنسق الجهود، ويكون روح التعاون بين الفاعلين، وتقل المشاكل داخل المؤسسة، كما تساعد على اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشاكل الصفية.

كما أن نجاح عملية الاتصال مقترن بوجود رسالة صادرة من المصدر تصل للمستقبل بطريقة مفهومة ليستقبلها بسلوك جيد نتيجة فهمه الجيد لمضمون الرسالة.

ويهدف الاتصال إلى نقل المعلومات والمعاني من طرف لآخر، وتبادل المعلومات التي تتطلبها مقتضيات العمل، وتوفير قاعدة غنية من المعلومات والبيانات وتطوير شبكة من العلاقات الإنسانية تربط بين الفاعلين في المؤسسة، وتقوية الدوافع لدى العاملين عن طريق الحوافز، وتعديل مواقف الآخرين واتجاهاتهم ومشاعرهم من خلال إعادة النظر فيها وفحصها وتحليلها إضافة إلى التوجيه والإشراف.

د. مهارة إدارة الأزمات:

نتيجة للأزمات التي أصبحت توقع في المؤسسات التعليمية من إضرابات واحتجاجات وصراعات...إلخ، تعالت الصيحات بضرورة إيجاد آليات جديدة لإدارة هذه الأزمات، هذه الأزمة من شأنها أن تحدث نتيجة خلل أو اضطراب فتؤثر على سيرورة المؤسسة، لذا يستوجب على الإداري الناجح التدخل السريع والفعال في احتواء هذه الأزمة وإعادة التوازن لجميع المصالح، والتأقلم والتكيف مع عناصر المفاجأة والتعقيد والتشابك، ونقص المعلومات والصدمات التي تحيط بهذه الأزمة، وذلك بالمعرفة الجيدة لأسباب هذه الأزمة، إضافة إلى الاستخدام الجيد لأساليب إطفاء وإدارة الأزمات حسب مواقف وحيثيات الأزمة، فأسلوب التساوم الإكراهي مثلا قد يؤدي إلى قيام الطرف الآخر بالتعنت مما يؤدي إلى تصعيد الأزمة، كما أن إتباع التساوم التوفيقى وحده يمكن أن يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات التي قد تصل

إلى حد الإضرار بمصالح جهة معينة، لذا وجب على القيادي والإداري التعامل الجيد مع إدارة الأزمه والتفاعل مع أطرافها من خلال أسلوب التساوم الإقناعي.

هـ. مهارة إدارة التغيير:

إن إدارة التغيير تصف بدقة جوهر عمل المشرف لأن بيئة العمل غير مستقرة في أغلب الأحيان، ولا يمكن أن تمر فترة طويلة نسبيا إلا ويحدث تعديل وتطوير وأحيانا تغيير بالكامل في نطاق المدرسة.

وإدارة التغيير تحتاج إلى قدرة ومعرفة كبيرة ومهارات عديدة منها معرفة الدوافع والقدرة على تطبيق الأساليب القيادية السليمة، ومهارة التفاعل مع الجماعة والاتصال السليم... إلخ كل هذا من شأنه أن يوصل إلى إدارة تغيير فعالة.

وللتغيير أسباب كثيرة منها أسباب اقتصادية واجتماعية وذاتية وأسباب أخرى لا بديل عنها، هذا التغيير يؤدي حسب الكثير من الفاعلين إلى التقليل من المراكز الوظيفية ويضعف العلاقات الاجتماعية ويقلل من السلطة والنفوذ لدى الأشخاص ويبين العيوب ويولد الكره لديهم.

ويقال قديما أن الناس الذين يركبون معك في نفس القارب لن يحدثوا فيه ثقبا، ولهذا فإن أهم عوامل نجاح إحداث التغيير واستقدامه في المدرسة أو المنطقة التعليمية هو أن يتم استشارة جميع الذين لهم علاقة بالموضوع والذين سوف يتأثرون بإحداث التغيير ومحاوله معرفة آرائهم مسبقا وشرحه لهم وإبراز مزاياه الكاملة قبل استخدامه باستخدام مهارات الاتصال الفعال تفاديا للإشاعات وانتشار المعلومات غير الحقيقية، فإذا اشترك العاملون في التغيير فإنهم سيحصلون على معلومات كثيرة عنه مما يزيل من نفوسهم القلق والشروء المصاحب لأي تغيير، ويعطي الإحساس لهم بأنهم أصحاب التغيير أساسا فيزداد التزامهم به ويصبح تنفيذه أمرا سهلا نسبيا، إضافة إلى أن هذا التغيير لا بد أن يكون وفق مراحل متعاقبة وليس دفعة واحدة حتى يقتنع الجميع بشكل تدريجي ويحصل التعاون في المؤسسة التعليمية بين الرئيس والمرؤوسين.

و. مهارة العلاقات الإنسانية:

لقد كان الاهتمام قديما في مجال الإدارة بالنواحي الفنية داخل مؤسسات العمل، لكن اتضح بعد ذلك أن هناك مواقف إنسانية في العمل تؤثر على إنتاجية الأفراد، فكلما سادت المحبة والمودة، والاحترام والتقدير، والثقة وحسن النية في الجو المدرسي، كلما تحققت غايات وأهداف العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي من تحصيل إيجابي وسير حسن للعملية التعليمية وإخلاص في العمل... إلخ

فالعلاقات الإنسانية عبارة عن مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المؤسسات عن طريق تجميع الجهود والمواهب البشرية ومحاوله خلق نوع من التكامل بينها في جو يحفز على العمل التعاوني المنتج، وتشعر فيه الجموع العاملة بالراحة والرضا اقتصاديا واجتماعيا ونفسيا.

وتبرز أهمية العلاقات الإنسانية في كونها تضيء على رجل الإدارة المدرسية المهارات العالية، والكفاءة المهنية والخبرة الإدارية بأسلوب وتصرف إنساني داخل نطاق عمله، لذلك تركزت غالبية البحوث في ميدان الإدارة حول العلاقات الإنسانية، وأنتج ذلك ارتباط مفهوم العلاقات الإنسانية بالإدارة الديمقراطية.

وعليه فإن العلاقات الإنسانية الجيدة في أي مؤسسة تزيد من إنتاجية ومردودية فاعليتها من خلال التوظيف المناسب للمبادئ العامة للعلوم الإنسانية، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات الإنسانية والاتصال الجيد، وزيادة دافعية العاملين نحو عملهم، وروح ولائهم وانتمائهم لمؤسستهم.

ز. مهارة تقويم أداء العاملين:

إن التقويم ركن مهم من أركان أي عمل أو عملية منظمة هادفة، وفي المجال التربوي والتعليمي يعتبر التقويم بأنه العملية التي يحكم بها على مدى نجاح العملية التربوية، هذا التقويم يكون في عدة مجالات منها تقويم التلميذ أي اكتشاف نواحي الضعف والقوة عنده، واكتشاف الموهوبين والمتفوقين دراسيا، وتقويم المعلم بشكل يزيد من كفاءته وفاعليته، إضافة إلى تقويم الإدارة المدرسية من ناحية التخطيط والتنظيم والإشراف التربوي وتقويم المناهج والبرامج، وتنمية الموارد البشرية من معلمين وإداريين وتدريبها وزيادة مهاراتها وقدراتها.

ح. مهارة تحفيز الموظفين:

يرتبط موضوع التحفيز بالعمل والدافعية، ولقد أثبتت الدراسات أن الغالبية العظمى من العاملين يحتاجون من وقت لآخر إلى عملية تعزيز ودع للعمل.

والحوافز في الإدارة التعليمية والتربوية سواء كانت مادية أو معنوية تعتبر ضرورة سواء عن طريق الترغيب أو التهيب، فهي تسعى إلى مخاطبة الأفراد وتؤدي إلى رفع الروح المعنوية والإحساس بالمواهب والشخصيات والقدرات لجميع الفاعلين فيها، كما أن الإلمام التام لهذه الجوانب من طرف المديرين والرؤساء من شأنه أن يزيد من قوة التكافل والتفاعل الاجتماعي ويولد الحاجة إلى الاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية والانتماء والتقبل الاجتماعي...إلخ.

وعليه فإن نجاح التعلم وتحقيق غايات التربية مرتبط بالدرجة الأولى بتوفير الحوافز للمعلمين والمتعلمين، وهيئة الجو المناسب للعملية التعليمية، وتذليل جميع الصعوبات التي تعترض وتواجه جميع الفاعلين في هذه المؤسسات ذات الخصوصية التربوية.

ط. مهارة التفويض:

تعتبر من أهم مهارات الإدارة والقيادة التي يستطيع من خلالها القائمون على المؤسسات السيطرة والتوجيه الذاتي للموظفين، فلو شعر هؤلاء أن المؤسسة التعليمية تستفيد من مهاراتهم ومواهبهم، فسوف يبذلون أقصى طاقاتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وسيبذلون أقصى ما في وسعهم لو توافرت لديهم السلطة الكاملة أو الجزئية في العمل، فيحفزهم ذلك على الاستمرار في التعليم ويصبحون أكثر تضامنا مما يجعل العمل أكثر إمتاعا، فكلما كان هناك تفويض للسلطات كلما زاد التصرف بحب تجاه المؤسسة التي يعملون بها.

وتفويض السلطات وتوزيعها من شأنه أن يضمن السير الحسن للوظائف والمهام ويسهل سير العملية التعليمية ويخفف ضغوط العمل على المديرين وينمي اهتمام المرؤوسين بأعمالهم ويرفع روحهم المعنوية ويدربهم على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، ويتجنب كل دلالات التوقف عن العمل أو تعطيله أثناء حالات الغياب.

كما أن هذا التفويض له منحي إيجابي بحيث يعطي فرصته لإعداد جيل جديد من الكوادر ويكون حافزا معنويا للمرؤوسين، ويوطد العلاقة أكثر بين الفاعلين في العملية التربوية، كل هذا بالشكل الذي يزيد من احتمال تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية ومن ثمة نجاح الإدارة التربوية والمدرسية.

الفصل الثاني: نظريات الإدارة التربوية

أولاً: الأصول الكلاسيكية للإدارة التربوية

1. الاتجاه المثالي (البيروقراطي)

2. الاتجاه الإداري

3. الاتجاه الإنساني

ثانياً: النظريات الحديثة للإدارة التربوية

1. نظرية الإدارة كعملية اجتماعية

2. نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار

3. نظرية الإدارة كوظائف ومكونات

4. نظرية العلاقات الإنسانية

5. نظرية المنظمات

6. نظرية القيادة

7. نظرية الدور

8. نظرية النظم

9. نظرية التبادل في تقرير القيادة

10. نظرية الحاجات

11. نظرية إدارة المصادر البشرية

أولاً: الأصول الكلاسيكية للإدارة التربوية:

1. الاتجاه المثالي (البيروقراطي):

يعتبر ماكس فيبر من أهم علماء الاجتماع، ولذلك فإنه لم يهتم فقط بإدارة المشروعات الفردية وإنما كان اهتمامه بالمنظمات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات اجتماعية.

ومن أهم الأفكار الأساسية التي ساهم بها في الإدارة هو النموذج البيروقراطي للإدارة، ويعتبر التحليل الذي قدمه فيبر للنموذج البيروقراطي المثالي هو نقطة بدأ هامة لفهم البيروقراطية.

وتتردد كلمة البيروقراطية، موظف بيروقراطي أو مدير بيروقراطي على الألسن، ولتعطي دلالة إيجابية أو سلبية، وتعتمد تلك الإيجابية أو السلبية على فحوى الحديث أو مضمونه، فمن الناحية العلمية تعني الكفاءة، غير أنه أسيء استخدام هذا المفهوم وأصبح يعني من الناحية الاجتماعية الكسل واللامبالاة.

وكلمة "بيروقراطية" ترجمة للاصطلاح الإنكليزي "BUREAUCRACY" وهي مشتقة كما يقول الدكتور عبد الكريم درويش في كتابه البيروقراطية والاشتراكية في الأصل الإغريقي (KRATIA) ومعناها القوة أما بالفرنسية فتتكون من مقطعين الأول (BUREAU) بمعنى مكتب أما الثاني (CRACY) يقصد بها الحكم، وعلى هذا تكون كلمة بيروقراطية بمعنى حكم المكتب...¹

والبيروقراطية عند فيبر هي عبارة عن "مجموعة صارمة وثابتة من القواعد والعقوبات الجزائية والمكاتب التي تحكم المؤسسة ككل، والمسؤولية موكلة بصفة خاصة لبعض الموظفين، ويتم تنفيذ الواجبات طبقاً للائحة ثابتة، كما أن تنظيم المكاتب يتبع مبدأ التسلسل الهرمي." ويعرف فيبر المؤسسة على أنها "مجموعة من المهام والأعمال التي تتوزع على أعضاء التنظيم بطريقة محكمة ومنظمة."²

وتتمحور النظرية البيروقراطية حول دراسة المؤسسة كنسق مغلق لا يتبادل التأثير والتأثر مع المحيط الخارجي، كما تشير بصورة دقيقة إلى كيفية تحقيق الكفاءة الإدارية من خلال دراسة وظيفة المتغيرات التنظيمية والتي تتمثل في تقسيم العمل، التخصص الوظيفي، التسلسل الهرمي للسلطة.

ولقد ناقش البيروقراطية كوسيلة لترشيد السلوك البشري لتحقيق الأداء والفعالية التنظيمية، حيث يعتقد أن التنظيم بإمكانه الوصول إلى تلك الفعالية عند القضاء على العوامل الشخصية والعاطفية غير الرشيدة، وقد اقترح

¹ - إبراهيم عبد اللطيف المنيف: الإدارة، المفاهيم، الأسس، المهام، دار العلوم الرياض، 1980، ص96.

² - وليد روت: تطور نظرية الإدارة: ت عبد الحكيم الخزامي، أتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص48.

ضرورة التركيز على البناء الرسمي القانوني للعلاقات القانونية المحددة به وما على الأفراد سوى التكيف مع ذلك البناء وقواعده وتطوير قدراته وتنمية مهاراته ليكونوا قادرين على الأداء المرغوب فيه وفقا للمعايير الآتية:

— الأفراد كأشخاص لديهم الحرية الكافية ولكنهم يخضعون للسلطة نتيجة للالتزامات الرسمية غير الشخصية الموقعة عليهم.

— تحديد نطاق اختصاص محدد لكل وظيفة مع تحديد واجبات والتزامات وسلطة كل وظيفة استنادا لمبدأ تقسيم العمل، والموظفون الذين يشتغلون هذه المناصب يعرفون عملهم وهم مكونون على أدائها تكوينا مناسباً.

— تنظيم المناصب على مبدأ التدرج الهرمي وفقا لقواعد محددة وتوجد في قمة الهرم الإدارة العليا التي تتكون من أفراد متخصصين وعلى مستوى كبير من الخبرة والتأهيل والتكوين.

— توضيح جميع الإجراءات الإدارية والقرارات ولقواعد وتثبيتها كتابة لا شفويا ووجود نظام مستندي يحتوي على معلومات تفصيلية لكل أوامر العمل وجزئياته، مع مراعاة جملة من الشروط الدقيقة والموضوعية والمحددة سلفا عند تعيين الأفراد، بناء على مؤهلاتهم وخصائصهم الفنية وتكويناتهم المهنية التي تطابق العمل والصلاحيات الموكلة لهم.

— تكوين الموظفين تكوينا دقيقا على أعباء ووظائفهم حتى يكون العامل ذو كفاءة عالية.

— لا يوجد أي حق في تملك المنصب أو ما فيه، واستبعاد العلاقات الشخصية أو الذاتية وإحلال الموضوعية في العلاقات سواء بين العاملين أو بينهم وبين المشرفين والإدارة... إلخ لأن العلاقات الشخصية تعيق الأداء وتكرس الاتكالية، وتضعف الكفاءة المهنية.

ومن خلال خصائص النظرية البيروقراطية يتضح لنا ومن مواطن عدة الأهمية التي أولتها هذه النظرية في تكوين الموارد البشرية كمطلب أساسي وضروري لتحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء كما ونوعا، ففي مبدئها القائل بتخصيص العمل ينتج عن عدد من الوظائف المتخصصة الفرعية يتم إعداد وتكوين الأفراد عليها، الأمر الذي يساهم في تحقيق الكفاءة وفي زيادة الإنتاجية الفردية.¹

¹ - صيرينة ميلاط: التكوين المهني والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمخطة الوطنية للكهرباء والغاز جيغل، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة قسنطينة، 2007، ص29.

ويعتبر التدريب والتكوين المسبق للأفراد ضرورة أساسية لشغل الوظائف، حيث أن مبدأها في التوظيف يتم على أساس الخبرة والشهادة العلمية، وهذا ما يؤكد الدور الذي تمنحه هذه النظرية للتدريب والتكوين في زيادة قدرات الأفراد وتنميتها للأداء الجيد والفعال.

ويتضح من النموذج البيروقراطي لماكس فيبر أن البيروقراطية هي نمط معين للتنظيم في الهيكل الإداري، وفي هذا الهيكل يتم تحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لها ثم التنسيق بين الوظائف بشكل يمكن معه إنجاز الأعمال على خير وجه، إذ أنه بدون تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأفراد أو الأجهزة المختلفة في الهيكل التنظيمي تصبح الجهود الجماعية متعارضة أو متداخلة ولا يتم تحقيق الأهداف على أحسن وجه وقد لا يتم تحقيقها على الإطلاق.¹

وعموما فإن هذا النموذج له عدة مزايا منها:

- الوضوح والسرعة في إنجاز العمل.
 - التخصص الوظيفي وتخصيص العمل.
 - وجود هيكل هرمي للسلطة مع تحديد مجالات النفوذ والمسؤولية.
 - تخفيض التفاعل الاجتماعي بين أعضاء التنظيم.
 - التدرج المهني (الحراك المهني) يكون على أساس المعرفة والمقدرة العلمية (الأقدمية).
- ورغم أن فيبر كان يهدف إلى صياغة نموذج يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية وزيادة الربح وإنجاز المهام بطريقة واضحة وسريعة، إلا أنه لم ينج من النقد، وذلك لأنه أهمل جملة من العوامل لها تأثيرها المباشر على الأداء والفعالية خاصة من طرف بارسونز وبلاو وميرتون... إلخ، ومن بين ما أهمله من التغيرات:
- إهماله لحرية الإنسان في المؤسسة والتي يقيدتها نمط التنظيم المتبع.
 - إهماله للطبيعة النفسية والاجتماعية للإنسان ولتأثير الروح المعنوية والعلاقات غير الرسمية بين العمال داخل المؤسسة وهو ما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة بدلا من ارتفاعها.

¹ - إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق، ص44.

– مبالغته في التركيز على إتباع الإجراءات التنظيمية والرقابة مما يعيق الإبداع والمبادرة ويؤدي إلى الجمود والملل.¹

– إهمال الجانب اللاوظيفي والتنظيم غير الرسمي في المؤسسة.

– لم يهتم فيير بالصراع والتغير داخل التنظيم وهو ما أشار إليه كروزبي في تجاربه.

– تناقض كبير تنطوي عليه هذه النظرية حسب غولدرن وهما المهنية والتدرج الرأسي للسلطة ومنه فهو نظام أوتوقراطي.

لكن ورغم الانتقادات يبقى النموذج على درجة من الأهمية، وأداة منهجية نظرية يمكن تطبيقه في أي واقع تنظيمي، وهو أيضا نموذج عام لتحليل أي مؤسسة كما أن النظرية البيروقراطية أوضحت لنا مدى وعيها بالتدريب والتكوين في زيادة كفاءة الأفراد ورضاهم داخل المؤسسة.

2. الاتجاه الإداري:

ظهر هذا الاتجاه في أوائل القرن العشرين واستمر حتى عقد العشرينيات واشتمل هذا الاتجاه على مدخلين متزامنين للفكر الإداري هو مدخل الإدارة العلمية والذي يعتبر "فريدريك تايلور" مؤسسه ومدخل العملية الإدارية الذي أسسه هنري فايول. وقد اتسم هذا الاتجاه بعدة خصائص أهمها الاعتماد على الدراسة التحليلية لعناصر العمل والعملية الإدارية، واعتبار الحوافز المادية الوسيلة الوحيدة لتحفيز الفرد، كما أن رفع كفاءة الفرد تكون داخل بناء تنظيمي رسمي يتم التخطيط له ومراقبته داخل السلطة الشرعية للإدارة.

أ. حركة الإدارة العلمية:

تنسب هذه النظرية إلى العالم الأمريكي فريدريك ونسلو تايلور بحيث قام بعدد من الدراسات والأبحاث والتجارب والتي كان الهدف منها خلق فلسفة جديدة في الإدارة وأطلق عليها لفظ "الإدارة العلمية" حتى يميزها عن الإدارة التقليدية التي كانت متبعة في ذلك الوقت والتي أسماها تايلور "إدارة البصمة والتخمين" في كتابه أصول الإدارة العلمية.²

¹ - صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة، (2000-2005)، ص154.

² - إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق، ص 25.

ويرى تايلور أن الإدارة العلمية أكبر أن تكون طريقة بحث وتخطيط ورقابة... إنها ثورة فكرية أو فلسفة إدارية جديدة تنادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة نحو العاملين، وفي تفكير العاملين نحو الإدارة، وفي تفكير العاملين نحو بعضهم البعض.

وقد اعتمد تايلور في إعداد فلسفة الإدارة على المشاهدات التالية:

- أن العاملين لم يحاولوا إطلاقاً رفع كفاءتهم لعدم وجود دافع يحفزهم على زيادة الجهد.
 - أن أجر الفرد في المؤسسة يحدد حسب وظيفته وأقدميته وليس حسب قدراته مما أدى إلى هبوط مستوى أداء الفرد.
 - جهل الإدارة بمقدار الوقت اللازم لإنجاز العمل مما يؤدي إلى زيادة الفاقد في العمل.
 - جهل رجال الإدارة بالنظم الواجب إتباعها لتنظيم العلاقة بين العمل والعاملين، والطرق الواجب استخدامها للحد من التلاعب وضياع الوقت.¹
- فقد لاحظ تايلور تهرب العمال من العمل أو تظاهرهم بالعمل دون أن يكون هناك إنتاج حقيقي، وذلك نتيجة الطبيعة البشرية المثمرة بالكسل والبطء في العمل إذا لم تكن هناك مصلحة شخصية إضافة إلى سوء العلاقة بين الزملاء أو بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى انخفاض الأداء والإنتاجية.
- اعتقاد بعض العاملين أن زيادة الإنتاجية سوف تسبب في فصل عدد منهم من العمل.
- كما تؤكد هذه النظرية على أن الأجور المرتفعة تمثل حافزاً أو دافعاً في تحسين أداء العاملين وذلك نظير أعمالهم إضافة إلى الاهتمام ببعض المبادئ الهامة مثل تقسيم العمل، وتحقيق أعلى درجات التخصص وتسلسل السلطة وإتباع الطرق العقلانية الرشيدة...²، وقد اعتمد تايلور على عدد من البادئ الأساسية والتي اعتبرها ضرورية في الإدارة العلمية وهي:
- تحديد نوع وكمية العمل المطلوب من كل فرد، أي ما يعرف اليوم بتحديد الاختصاصات والمسؤوليات بناء على دراسة علمية وليس على مجرد التخمين أو العشوائية من جانب الإدارة.
 - الاختيار العلمي للشخص الذي يناسب الوظيفة الموكلة له، وإعطاء برنامج تدريبي كاف حتى يؤدي أعلى مستوى أدائي في العمل.

¹ - المرجع السابق، ص 26.

² - عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 305.

— التطبيق العلمي للعمل من خلال عمال مدربين بطريقة علمية، مع احترام عدالة ومبادئ التنظيم الإداري من طرف هيئة الإدارة والعمالين.

— تقسيم الواجبات والمسؤوليات، فتختص الإدارة بمهمة التخطيط ويترك للعمال مهمة التنفيذ أي مبدأ التخصص وفصل السلطات.

ويصر تايلور في نظريته على ضرورة الدراسة الحقيقية المنظمة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحلها، سواء كان هذا العمل بسيطاً أو معقداً آلياً أو حركياً... أي تحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية¹، ثم استبعاد الحركات الزائدة والطائشة، وتقدير الزمن اللازم لكل حركة من الحركات تقديراً دقيقاً، وأخيراً التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أسس للإسراع في الأداء، وهي الطريقة المثلى التي يمكن أن يتبعها كل عامل في أداء عمله.

وعليه ساهمت النظرية العلمية في تطوير عملية التنظيم، بوضع طرق محددة على أسس علمية لكل وظيفة من الوظائف واختيار وتدريب العمال بطريقة علمية حتى يؤدي كل عامل أعلى مستوى من العمل وبعد الاختيار يأتي العمل المحدد والمخصص لكل عامل من خلال تقسيم العمل بين العمال والإدارة بحيث تسند للإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة، ويتولى العمال مهام التنفيذ، إضافة إلى استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل واستخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة والسرعة المطلوبة.

ورغم هذه كله تعرضت حركة الإدارة العلمية إلى جملة من الانتقادات من خلال نظرتها للإنسان على أنه مجرد آلة تعمل بصورة منتظمة ودقيقة ومحددة... مع إعطائهم حوافز قليلة مقابل أرباح إنتاج كبيرة، بل أكثر من ذلك فهو عبارة عن حيوان عامل كما يقول تايلور نفسه " إن إحدى المتطلبات الأولية التي يحتاجها رجل يستطيع حمل قطعة حديد كعمل عادي منظم أن يكون غيبياً وبارداً وأن يماثل الثور في تكوينه العقلي أكثر من شيء آخر." ²

علاوة على هذا أهملت الإدارة العلمية أهمية إشراك العمال في التخطيط وأهمية وجود النقابات العمالية لأنها ركزت على كيفية التخطيط العلمي لاستغلال العمال دون مراعاة حقوقهم في العمل والأرباح.

¹ - محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيمي، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1982، ص 28.

² - سعيد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 127.

ب. مدخل العملية الإدارية (هنري فايول):

في الوقت الذي كان فيه "تاييلور" ينادي بالإدارة العلمية في أمريكا كان "هنري فايول" ينادي بمبادئ الإدارة العلمية في فرنسا، فظهرت أفكاره بشك جلي في كتابه الشهير "الإدارة العمومية والصناعية".

ويقول فايول في كتابه أن "النشاط الإداري مهم لأنه يتعلق بالتنبؤ والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرضا والسرور للعاملين ويكون بمثابة تشجيع لهم على العمل المنتج، كما أن الوظائف الإدارية نشاط مميز عن النشاطات الأخرى."¹

وقد ركز فايول في هذا المدخل على تقسيم العمل والفعالية التنظيمية من خلال خلق هيكل إداري تنظيمي متناسق ومنتظم ويفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر، أي تصميم محكم لمختلف العمليات الإدارية من تخطيط ورقابة وتنظيم وتوجيه من خلال وضع ضوابط محددة للأداء.

وعليه أولت هذه النظرية اهتماما بالغاً لمتغير الإدارة والهيكل الإداري نظراً للدور الذي يلعبه في تنمية قدرات ومهارات العاملين والموظفين في المنطقة.

وقد وضع فايول أربعة عشر مبدأ سماه مبادئ التنظيم والتي تعتبر نقلة نوعية وهامة في مجال الإدارة، واعتقد أن هذه المبادئ صالحة ويمكن تعميم تطبيقها على جميع المواقف الإدارية وهذه المبادئ جاءت على النحو التالي:

- (1) مبدأ تقسيم العمل: ويقصد به مبدأ التخصص وتفتيت العملية الإدارية إلى جزئيات يؤدي إلى سهولة تكوين وتدريب الأفراد وتعلمهم للدور المنوط بهم بسرعة وبكفاءة عالية.
- (2) مبدأ المسؤولية والسلطة: وهي ممارسة حق يخول لصاحبه إصدار الأوامر.
- (3) مبدأ النظام والضبط: ونعني به إطاعة الأوامر وتنفيذها.
- (4) مبدأ وحدة الأمر: يجب أن يكون للمنظمة مدير إداري واحد يلقي تعليماته للموظفين.
- (5) مبدأ وحدة الهدف والتوجيه: ويعني به وجود رئيس واحد وخطة واحدة لتحقيق هدف واحد.

¹ - إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق، ص 29.

- 6) مبدأ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة الفردية: أي تغليب وتفضيل المصلحة العامة في جميع الأحوال.
- 7) مبدأ عدالة العوائد: أي مكافأة الأفراد نظير ما بذلوه من جهد وذلك لرفع الإنتاجية.
- 8) مبدأ المركزية: ويعني بها تركيز السلطات في المستويات العليا وهي وحدها الكفيلة بإصدار التعليمات.
- 9) مبدأ تدرج السلطة: وهي التسلسل الرئاسي للسلطة من أعلى المراكز إلى أدناها.
- 10) مبدأ الترتيب: ويقصد به ترتيب الأشياء والأفراد، أي كل شيء في مكانه وكل فرد له دوره ومكانه.
- 11) مبدأ المساواة: وهي المساواة بين العاملين بالقدر الذي يضمن الولاء والإخلاص للعمل والمنظمة.
- 12) مبدأ استقرار العمالة: وهي المحافظة على العاملين وذلك بتوفير الظروف الملائمة للعمل.
- 13) مبدأ المبادرة: ويقصد به تشجيع الأفراد على المبادرة والتقدم والتفكير والاقتراحات التي تطور العمل.
- 14) مبدأ روح التعاون والاتحاد: لابد للرئيس والمرؤوسين من التعاون والعمل على تنمية روح الفريق الواحد.
- ويحتتم فايول مبادئه الإدارية وأهميتها قائلا "بدون مبادئ...يعيش المرء في الظلام والفوضى.. إن المبادئ هي المنارة التي تهدي من يسترشد بها، ولن يستطيع ذلك إلا أولئك الذين يعرفون الطريق إليها."¹
- وقد ركزت أعمال فايول على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات والوظائف الإدارية والمراكز من خلال إعداد الأفراد إعدادا جيدا وتكوينهم وتدريبهم وتعليمهم على اكتساب مهارات جديدة بما يتوافق مع الوظائف التي يشغلونها من جهة، وبما يتوافق وقدراتهم وخبراتهم من جهة أخرى، مؤكدا في ذلك مقولة "الرجل المناسب في المكان المناسب."²

¹ - إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق، ص24.

² - حسين عثمان: الإدارة العامة، دار الجامعة الجديد للنشر، مصر، ب ط، 2003، ص37.

كما دعم السياسات الرامية إلى التنمية والتطوير واكتساب المهارات الفنية الجديدة، حيث كلما كان الأفراد مكونين ومدربين أكثر على أداء وظائفهم واعتمدوا على كفاءاتهم وإبداعاتهم كلما نقصت التكلفة وضياح الوقت وارتفعت نسبة الإنتاج والإنتاجية.

وقد وضع فايول من أجل تحقيق الوظيفة الإدارية عناصر للإدارة والتي اعتبرها وظائف الإدارة وهي:

(1) **التخطيط:** ويقصد به النظر إلى المستقبل، وتتضمن عملية التخطيط عنصرين هما التنبؤ ووضع الخطة التي يجب أن تتصف بالمرونة، والدقة مع مراعاة الخبرة والمهارة.

(2) **التنظيم:** وهو إمداد المؤسسة بكل شيء يساعدها على تأدية وظيفتها بصورة سهلة مثل الاتصالات ورأس المال المادي والبشري...إلخ.

(3) **القيادة والتحكم:** وهي قيادة المدير أو الرئيس للمرؤوسين في نطاق الوحدة وتحفيز جهود موظفيه نحو العمل لمصلحة المنشأة أو المؤسسة.

(4) **التنسيق:** ويعني به تحقيق الانسجام بين كافة الأقسام الأساسية والفرعية ورفع الروح المعنوية.

(5) **الرقابة:** وهي الكشف عما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة الموضوعية، أي الإشراف الدائم على تنفيذ الأعمال بغية إظهار نقاط الضعف والأخطاء وحتى تعمل المؤسسة على إصلاحها.

ولم تسلم نظرية فايول من النقد بحيث اعتبرها البعض أنها تهدف إلى تقطع الريح لأقصى حد ممكن وبعبارة أخرى جاءت من أجل خدمة الرأسمالية من خلال استنزاف القوى العاملة لأقصى حد رغم تقديمها بعض التنازلات للعمال.

وخلاصة القول فإن نظرية العملية الإدارية أو حركة المبادئ التنظيمية كما يسميها البعض تشير إلى مسألة الكفاءة والخبرة والمهارة اللازم توفرها في العمال والمدراء، إضافة إلى أهمية متغيرات التدريب والتكوين والرضا في الحفاظ على استقرار المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة.

3. الاتجاه الإنساني:

لقد تطور اتجاه أو حركة العلاقات الإنسانية ونمت كرد فعل على الانتشار الواسع للنظرية الإدارية وكيفية نظرها إلى التنظيم، لذا فإن العلاقات الإنسانية كانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المبادئ والأفكار التي رسخت في الأذهان وأهم روادها (جورج إلتون مايو - ماري باركر فوليت) بحيث ركزت على التفاعل المباشر بين أفراد

العمل وجماعات العمل (النواحي الإنسانية في الإدارة) وضرورة إتباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال للوصول إلى الكفاءة العالية في العمل ومستوى أداء رفيع وزيادة في الإنتاجية وفيما يلي أهم روادها.

أ. ماري باركر فوليت 1868-1933:

يرجع العديد من علماء الإدارة الفضل في تأسيس حركة العلاقات الإنسانية إلى ماري بارك فوليت (M.P.Follett) والتي اهتمت بدراسة النواحي الإنسانية في الإدارة حيث كانت ترى أن الإدارة هي "عملية اجتماعية، وأن التنظيم يعتبر نظاما اجتماعيا يؤسس على احتياجات كل من الفرد والمجموعة من جهة والمشكلات التي تواجه العلاقات الإنسانية من جهة أخرى." ¹

وتتلخص الأفكار الأساسية لفوليت عن الإدارة في ستة نقاط هامة هي:

(1) قانون التعارض والتكامل:

ترى ماري فوليت أن التعارض بين المصلحة الشخصية والمصلحة العامة أو التعارض بين مصالح العمال ومصلحة صاحب العمل هو أمر طبيعي أو عملية طبيعية تسجل فيها القيم الاجتماعية المختلفة بغرض النفع لكل من يهمه الأمر. ²

والسبب الرئيسي لهذا التعارض ناتج عن محاولة كل شخص السيطرة على الآخر سواء بالإقناع أو بالإكراه، وترى أيضا أنه في أي موقف تعارض يلجأ الطرفان إلى طريقتين للحل، حل ينجح فيه طرف على آخر، وحل آخر يضحى كل شخص منهما بشيء ما، إلا أنه يمكن الاستفادة من "التعارض البناء" بإيجاد حل وسط لا يضحى فيه أي طرف بأي شيء وهذا ما نسميه "بالتكامل". ³

(2) قانون الموقف:

لا تذكر فوليت أهمية الأوامر من الرئيس إلى المرؤوس لإتمام الأعمال حسب ما وصل إليه "تايلور و فايول" لكن لا يمكن أن تتم على خير وجه بمجرد إعطاء الأوامر، فإذا تلقى المرؤوسون أوامر رؤسائهم، كانت ردود أفعالهم في حدود النمط الرئاسي وتكون الاتجاهات نحو معاداة الرئاسة، ويمكن حل هذه المشكلة بين الرئيس والمرؤوسين بدراسة الموقف، وبذلك يصبح الأمر مستمد من الموقف وليس الرئيس.

(3) الخلط بين القوة والسلطة:

¹ - صلاح الدين معوض، حنان عبد الحليم رزق: مرجع سابق، ص 101.

² - إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق، ص 38.

³ - المرجع السابق، نفس الصفحة.

تقول فوليت إن رجال الإدارة يخلطون كثيرا بين القوة والسلطة على أنها شيء واحد وهذا غير صحيح، فالسلطة مستمدة من الوظيفة وأي تفويض للسلطة ليس تفويض قوة، ومنه فالإدارة ليست مسألة حاكم ومحكوم وإنما كل شخص له سلطة مستمدة من

الوظيفة التي يشغلها، فالرئاسة ليست شخصية وإنما طبيعة العمل ومقتضيات العمل فرضت هذه العلاقة.

(4) المسؤولية الجمعة:

ترى فوليت أن المسؤولية ليست شخصية وإنما مستمدة من الوظيفة وعلى هذا فإن وظيفة كل فرد ليست منفصلة عن وظيفة الآخر داخل الجهاز الواحد والمسؤوليات كذلك ليست منفصلة عن مسؤوليات الآخرين وإنما يجب النظر إلى مدى مساهمة مسؤوليات كل وظيفة في تحقيق الأهداف الشاملة.

(5) التخطيط كنوع من التنسيق:

تقر فوليت على أن الخطط والأوامر الواردة من أعلى لتنفيذها في المستوى الأدنى مآلها الفشل فمن الضروري أن يكون هناك تنسيق بين دور كل مستوى أثناء و قبل وضع الخطة، أي أن التخطيط يأتي بواسطة كل المستويات مع التنسيق في ذلك.

(6) مهنة الإدارة تحت التكوين:

تقول فوليت أن الإدارة "مهنة وليدة القرن العشرين ومن الضروري إرساء أسسها على قواعد علمية مبنية على الدراسة المستمرة لأعمال المدراء."¹

وعليه فإن فوليت ترى أن المؤسسة هي نظام اجتماعي تلعب فيه المشاعر والعواطف وقيم الجماعة والحاجات الاجتماعية دورا هاما في زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق الكفاية الإنتاجية، كما أن المتغيرات التنظيمية لا يجب النظر إليها في ضوء القواعد الرسمية فقط وإنما أيضا في ضوء التفاعلات الاجتماعية، الشيء الذي يدفعنا إلى إقرار حقيقة مفادها أن تحقيق العالية التنظيمية يرتبط لا محالة بطبيعة العلاقات السائدة على مستوى الجماعة والمؤسسة على حد سواء.²

ب. إلتون مايو 1880-1949:

¹ - المرجع السابق ، ص39.

² - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ب ط، 1999، ص18.

يعتبر مايو من أوائل علماء الاتجاه الإنساني، وقد انطلقت أفكاره من تجاربه وأبحاثه في مصانع 'هاوتورن' في شركة 'ويسترن إليكتريك' الأمريكية والتي تعتبر بمثابة نقطة تحول في الفكر الإداري، واستدعي بغية دراسة مشكلة تدني مستوى الإنتاجية.

وقد قام مايو بدراسة الظروف الفيزيائية للعمل بإجراء تجارب على العاملين في الشركة وتوصل إلى حقائق تقرر " بأهمية العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية والتفاعلات غير الرسمية في المؤسسة."¹ إضافة إلى تأثير جو الصداقة وجو الحرية والشعور النفسي الجيد في رفع الأداء والإنتاجية.

كما رأى إلتون مايو أن من الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية (ارتفاع الأداء) التغيير في الموقف الاجتماعي للعمال والتغيير في مستوى الرضا النفسي العمالي للعمل، وأنماط التداخل، ويعتقد أن " التصنيع أدى إلى إنشاء الصراع في المجتمع والتقاليد الثقافية التي تعزز التضامن الاجتماعي."² وأنه يمكن التخلص من المظاهر السلبية للعلاقات الإنتاجية الرأسمالية بواسطة تنظيم رشيد للإدارة يهتم بالجوانب السيكولوجية لعمل الأفراد.³

ويقوم مدخل العلاقات الإنسانية عند مايو على مجموعة من المبادئ هي:

- 1) التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعة من الأفراد وليس وجود عدد من الأفراد منعزلين عن بعضهم.
- 2) أن السلوك التنظيمي يتحقق وفقا لسلوك أفراد التنظيم، الذين يتأثرون هم بدورهم لضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.
- 3) أن القيادة الإدارية تلعب دورا هاما في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب وأهداف التنظيم وبالتالي تحقيق نوع من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.
- 4) أن التقارب يكون بإدماج التنظيم الرسمي وغير الرسمي وذلك بإشراك العمال في جميع المستويات في عملية الإدارة لتحقيق أهداف التنظيم.
- 5) أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست مقتصرة على شبكة الاتصالات الرسمية وإنما هناك شبكة اتصالات غير رسمية قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين.

¹ - KAST.F: organisation and management and system approached MC geraw hill, 1974 p81-82.

² - سعيد مرسي بدر: مرجع سابق، ص 17.

³ - المرجع السابق، نفس الصفحة.

وقد اكتشف مايو وزملاؤه أن " كمية العمل التي يؤديها العامل تتحدد وفقا لطاقته الاجتماعية وأن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا هاما في تحفيز الأفراد وأن التخصص الدقيق ليس هو أهم تنظيم كفاءة".¹ ، وإن زيادة التخصص يؤثر على عمل الإنسان بحيث يصبح محدودا وروتينيا ويمضي العامل ساعات طويلة في نفس العمل الأمر الذي يؤدي إلى الملل وبالتالي ينعكس ذلك على الإنتاجية ويؤدي أيضا " التخصص إلى الانعزالية والوحدانية بحيث يصبح العمل فرديا ويقلل من قدرة الإنسان على إدراك المشاكل التي تقع خارج تخصصه وبالتالي تقل كفاءته مما يؤدي إلى انخفاض الأداء والإنتاجية".²

وعليه ركز مايو من خلال تجاربه على مجموعة من العوامل تساعد الإدارة والمؤسسة على رفع الإنتاجية منها " تحديد فترات الراحة، مشاركة العمال في اتخاذ القرار بغية شعور الجماعة بالمسؤولية لأن القرار منهم وإيهم واختيار فترات الراحة بأنفسهم وبالتالي ارتفعت المعنويات وزاد الإنتاج".³

وبصفة عامة فالنقاط الأساسية التي يدور حولها فكر إلتون مايو ومدرسة العلاقات الإنسانية هو إبراز تأثير الجماعات غير الرسمية على العمل وإشباع الحاجات غير الاقتصادية وإظهار الاهتمام بالعاملين وحمائهم من المشرفين ومقاومتهم الضبط التنظيمي، وتشجيع الجماعات الاجتماعية في العمل وتوفير القيادة الديمقراطية... إلخ.

لكن ما يعاب على إلتون مايو ومدرسة العلاقات الإنسانية أنها حاولت أن تتوصل إلى أحسن طريقة لأداء الأعمال من خلال الاهتمام بدراسة الجانب الإنساني في العمل القائم على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد، وهذا ما أدى بها إلى الوقوع في خطأ كبير والمتمثل في إهمال الظروف الأخرى المحيطة بالمؤسسة من الداخل والخارج.

ومن هذا المنطلق تعرض إلتون مايو ومدرسته إلى كثير من الانتقادات منها المغالاة الكبيرة في تقدير أهمية العوامل النفسية والاجتماعية والروح المعنوية وخلق الجو الاجتماعي في المؤسسة، إضافة إلى التركيز على التنظيم غير الرسمي وإهمال التنظيم الرسمي والصراع الذي يعتبر عامل مهم في المؤسسة، هذا ما أدى إلى تقديم نظرة عرجاء وغير شاملة عن التنظيم من خلال الاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية وتقزيم باقي العوامل الأخرى.

وخلاصة القول فإن مايو وحركة العلاقات الإنسانية سعت إلى تحقيق الحاجات الإنسانية ودعت إلى تغيير نمط الإدارة من المركزية إلى الإدارة بالمشاركة وهذا ما استقيناه من تجارب 'هاولتورن' كما أولت

¹ - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص95.

² - المرجع السابق، ص93.

³ - محمد إسماعيل قباري: المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر، منشأ المعارف، الإسكندرية، 1979، ص279.

الاهتمام بأوضاع جماعات العمل وفرص التدريب للعمال والجانب الإنساني للعمال ذلك أن مايو وزملاؤه توصلوا إلى أن " الفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة تفوق إلى حد كبير غيرها من الاعتبارات المادية الأخرى." ¹

* تقييم عام للنظريات الكلاسيكية أو الأصول العلمية للإدارة التربوية:

من تحليلنا السابق للأصول العلمية للإدارة عامة والإدارة التربوية خاصة تتميز هذه النظريات بنوع من المثالية والطوباوية.

وما يمكن أن يقال من خلال نظرة شاملة على هذه النظريات أنها تشكل نسقا فكريا وهي ينبوع الفكر الإداري الذي يرتوي منه كل باحث وكل مؤلف في الإدارة التربوية أو الإدارة العامة، كما أن التنظيم الإداري اليوم في كثير من دول العالم ما هو إلا محاولة لتطبيق المبادئ والعناصر التي اهتم بها أصحاب النظريات والمدارس.

فرغم تباينها إلا أنها سعت إلى دراسة وتحليل العلاقات بين مكونات التنظيم واهتمت بدراسة تأثير المنظمات على سلوك الأفراد وعملهم وحريرتهم واعتمدت في ذلك على مجموعة من المبادئ مثل تقسيم العمل، والتخصص، تسلسل السلطة، الإشراف، الرقابة، الكفاءة، الفعالية التنظيمية، التنظيم الرسمي وغير الرسمي... إلخ وذلك بغية الوصول إلى أكثر كفاءة وأداء ومرودية.

وكانت البداية من الاتجاه أو النظرية البيروقراطية لماكس فيبر الذي ركز على مبدأ تقسيم العمل والتخصص من أجل تحقيق الفعالية والكفاءة، رغم إهماله بعض المتغيرات الأخرى والتي تساهم أيضا في تحقيق الفعالية.

ثم يأتي الاتجاه الإداري بقيادة تايلور وفايول، فتايلور في نظريته الإدارة العلمية ركز على دراسة الحركة والزمن، وعلى ضرورة تدريب وتكوين الأفراد لرفع مستوى المهارة في العمل، أما فايول فركز على زاوية الهيكل الإداري الرسمي وعوامل ترشيد السلوك الإنساني للوصول إلى الأهداف المرجوة.

وأخيرا الاتجاه الإنساني بقيادة فوليت ومايو بحيث ركزت فوليت على دور المؤسسة كنظام اجتماعي في زيادة الكفاءة والفعالية، أما إلتون مايو فركز على الحاجات الإنسانية (نفسية واجتماعية) والجو الاجتماعي الجيد في المؤسسة وذلك لبلوغ أعلى المردوديات والكفاءات.

¹ -BRUNO LUSSATO : introduction critique aux théories d'organisation, punod paris, 2^{eme} édition, 1974 p40.

وجمل القول فإن هذه الاتجاهات أولت الاهتمام بالإدارة والكفاءة والفعالية والمردودية بصفة كبيرة وواسعة.

وبالرغم من هذه النقائص التي تشوب النظريات أو الاتجاهات والعوامل التي أهملتها فإنها مهدت وعبدت الطريق نحو قيام دراسات ونظريات حديثة ومتخصصة في الإدارة من خلال تجاوز الأخطاء والنقائص التي احتوتها سابقتها.

ثانيا: النظريات الحديثة للإدارة التربوية:

لقد حاول العديد من دارسي الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية تحليل الإدارة ومحاولة وضع نظريات علمية في الإدارة، ولقد كان لهذه المحاولات أثر في تحقيق نوع من التقدم، فقد حاول كل من " بول مورت " و"دونالد هـ روس" وضع أسس لنظرية الإدارة، كما حاول " سيزر" البحث في وظيفة الإدارة في دراسته عام 1950 تحت عنوان " طبيعة العملية الإدارية"، واستحدث "سيمون" في كتابه " مفهوم الرجل الإداري " طبيعة وأهمية اتخاذ القرار في العملية الإدارية كما وضع " يعقوب جيتزلز " ونظرية علمية في الإدارة المدرسية.

ويمكن القول بأن هذه الجهود التي بذلت كلها جهود متأثرة بأفكار رجال الإدارة العامة والصناعية والذين سبق ذكرهم من قبل. وعليه سنتعرض إلى أبرز النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية والتعليمية.

1. نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:

وهي من أكثر النظريات شهرة في الإدارة التعليمية، وتقوم هذه النظرية على أن المدرسة مؤسسة اجتماعية يعدها المجتمع وتساهم في عملية التغيير الاجتماعي، كما أن مدير المدرسة أو المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر وهذا يتطلب تحليلا دقيقا علميا، اجتماعيا ونفسيا، انطلاقا من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور.¹

ويمكن توضيح النماذج التالية لهذه النظرية:

أ. نموذج جيتزلز GETZELS:

نظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في نظام اجتماعي من أجل تحقيق أهداف هذا النظام، وهو يرى أن النظام الاجتماعي للمؤسسة التعليمية يتكون من جانبين يؤثر كل منهما على الآخر.

¹ - واصل جميل حسين المومني: مرجع سابق، ص93.

الجانِب الأول هو الدور الذي تقوم به المؤسسة، أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والآداءات والسلوكات التي يقوم بها الأفراد نحو تحقيق أهداف وغايات النظام وأطلق "جيتزلز" على هذا الجانب " البعد التنظيمي والمعياري" ¹.

والجانِب الثاني يتعلق بالأفراد العاملين في المؤسسة وشخصياتهم واحتياجاتهم والنشاطات التي يقومون بها وطرق تميز آداءاتهم وهذا ما يمثل البعد الشخصي في النظام الاجتماعي، بمعنى هل هم متساهلون، متسامحون، يتسمون بالتعالي أم بالتعاون أم معنيون بالإنجاز وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها.

وقد سمي التفاعل الظاهر بالسلوك الاجتماعي الذي هو وظيفة للعناصر الأساسية: المؤسسات والأدوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي والمعياري في النظام، والأفراد والشخصيات والحاجات وهي تمثل البعد الشخصي أو الرمزي للفعالية في النظام الاجتماعي، والعلاقة بين مدير المدرسة والمعلم يجب أن ينظر إليها من جانب المدير من خلال حاجاته الشخصية والأهداف أيضا فإذا التقت النظريات استطاع كل واحد منهما أن يفهم الآخر وأن يعمل بروح متعاونة بناءة، أما عندما تختلف النظريات تكون العلاقة بينهما على غير ما يرام.

ويرى جيتزلز أن الأدوار التي يقوم بها كل من النظام أو الأفراد هي الجوانب الحية الديناميكية للوظائف في المؤسسة التعليمية، ويتحدد دور كل منهم من خلال ما يسمى بتوقعات الدور وهي تمثل الواجبات والمسؤوليات التي تحدد مسبقا، ويلتزم بها كل من يشغل هذا الدور، وكل دور يستمد مكوناته من الأدوار الأخرى داخل النظام فالأدوار تكاملية بمعنى أنه من خلال محصلة الأدوار يتحقق الهدف النهائي للنظام الاجتماعي (المؤسسة) ².

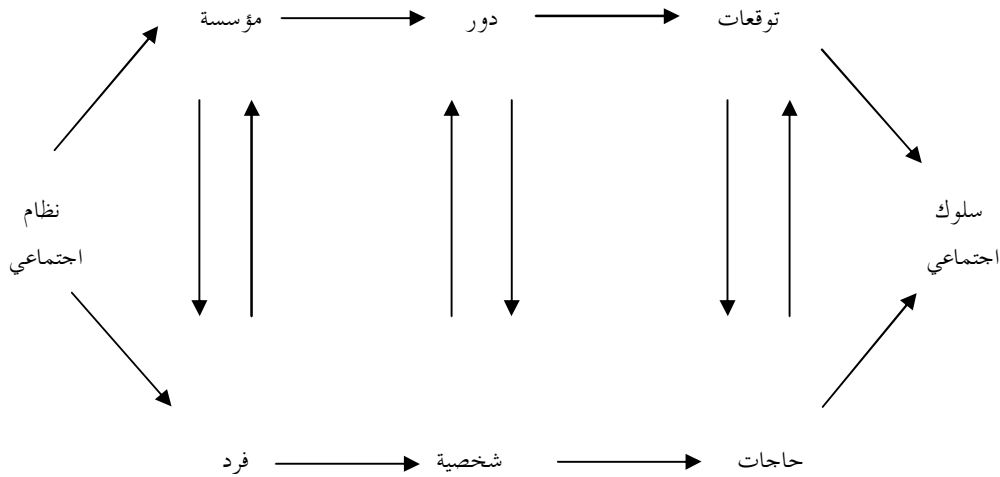
كما أن تحديد مسؤوليات وواجبات كل وظيفة في النظام التعليمي والتربوي لابد أن ينظر إليها من خلال البعدين الرئيسيين المكونين للنظام الاجتماعي وحتم البعد التنظيمي والبعد الشخصي وهذا ما يتطلب تحليلا علميا، اجتماعيا وسيكولوجيا.

وهذا السلوك الاجتماعي حسب " جيتزلز " ما هو إلا حصيلة تركيب معقد لعوامل الدور والشخصية، وقد قام بتصوير هذه العلاقة في الشكل التالي:

البعد التنظيمي المعياري

¹ - إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق، ص51

² - المرجع السابق، ص52.



إبراهيم عصمت مطوع: مرجع سابق ص52.

ب. نموذج جوبا:

يرى " جوبا GUBA " أن علم الإدارة يمكن أن ينظر إليه على أنه علم إدارة السلوك البشري وأن القيمة الحقيقية لنظرية الإدارة كعملية اجتماعية تتمثل في توضيح الواجب الرئيسي لرجل الإدارة وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعة من القوى الموجهة للسلوك: القوى التنظيمية والقوى الشخصية وذلك من أجل إحداث سلوك فريد من الناحية التنظيمية وفي نفس الوقت محقق للرضا النفسي.¹

وهنا ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارس، والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى.²

أما المصدر الثاني فهو القوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصاحبه من قدرة على التأثير، فإنه قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية، وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معا وهما المصدران الأساسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة التربوية التعليمية.

¹ - المرجع السابق، ص53

² - واصل جميل حسين المومني: مرجع سابق، ص95.

ج. نظرية تالكوت بارسونز:

يرى بارسونز أن أي تنظيم رسمي للهيكل الإداري إنما هو يخدم أهدافا محددة هي في الواقع جزء من الإطار الاجتماعي العام ويستخدمها المجتمع لتحقيق أهدافه العامة.

ويقوم التنظيم عند بارسونز على عدة متغيرات وظيفية منها مبدأ تقسيم العمل، عملية اتخاذ القرارات... إلخ. فالتنظيم موجود من أجل تحقيق هدف مميز ويكون ذلك في إطار متبادل بين النسق الأكبر والأنساق الفرعية الأخرى بحيث انطلق من منطق هو أن التنظيم نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات... إلخ وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع ودراسة التنظيم لا يمكن عزلها عن دراسة المجتمع ككل.

ويرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية أو الأنساق الاجتماعية لبد لها أن تحقق أربعة أغراض تساعد على حل المشكلات التي يمكن أن تعترضها وهذه المشكلات أطلق عليها بارسونز اسم " المتطلبات الوظيفية " وقد حددها في أربعة متطلبات اثنان منها يرتبطان بعلاقة التنظيم بالبيئة الخارجية وهما التكيف (المواءمة) وتحقيق الأهداف، والآخران يرتبطان بعلاقة التنظيم بالظروف الداخلية وهما التكامل والكمون، وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات إذا ما أراد البقاء.¹

فمطلب المواءمة في التنظيم هو تكييف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية أما مطلب تحقيق الأهداف فهو حشد الموارد التنظيمية وتجنيدتها من أجل تحقيق أهداف التنظيم، ويرى أن نجاح تحقيق الأهداف يتوقف على مدى ملائمة الوسائل للغايات، أما مطلب التكامل فيشير إلى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء المنظمة بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحيدهم، وأخيرا مطلب الكمون والذي يشير إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية مع الظروف السائدة في النسق الأكبر أي محاولة التنظيم الحفاظ على استمرار حوافره وإطاره الثقافي.²

كما يميز بارسونز بين ثلاث مستويات أو أنساق في التركيب الهرمي للمنظمات وهي المستوى الفني، الإداري و النظامي أو المؤسساتي:

فالمستوى الفني هو مجموعة الأنشطة والواجبات والأعمال الفنية كالمعلمين في المدارس والموجهين الفنيين في الوزارة.³

¹ - السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، الإسكندرية، ط4، 1983، ص74.

² - جودت عزت عطوي: مرجع سابق، ص182.

³ - إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق، ص54.

أما المستوى الإداري فهو ذلك النسق الذي يقو بالعمليات كالتخطيط والرقابة والتوجيه، أي النسق الذي يقوم بالوساطة بين مختلف أقسام الأجهزة الإدارية.

أما المستوى النظامي فهو ما يهتم بالنظام الاجتماعي الخارجي.

ويذكر بارسونز أن العلاقة بين هذه المستويات ليست بالضرورة علاقة تسلطية وإنما هي علاقة متبادلة ومتداخلة باستمرار، غير أنه هناك انفصالا واضحا في التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤوليات.

ومجمل القول فإن بارسونز كان وظيفيا وفسر بقاء المنظمات باستمرار مظاهر التكامل والتوازن في التنظيم، وهذا ما أدى به إلى إغفال دراسة الصراع ورغم ذلك تبقى نظريته مجرد إطار نظري تحظى بأهمية كبيرة، ذلك أن التنظيمات الإدارية لا تعمل في فراغ وإنما أوساط وبيئات اجتماعية تؤثر فيها وتتأثر بها.

2. نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار:

يعتبر القرار العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري، وهذه النظرية قديمة تصورا عاما يتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساسا له، وبفضلها يمكن اتخاذ القرارات الرشيدة وذلك بزعامة " هيربرت سيمون " الذي تناول كيفية بناء التنظيم ووضع الأسلوب الذي تسير عليه عملية العمل، وكيفية تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة عن طريق الاختيار بين البدائل المتاحة " Alternatien " لحل المشكلات التي تواجه أهداف المؤسسة، بحيث من الضروري أن "يحدد التنظيم لكل شخص نوع القرارات التي يتعين عليه اتخاذها."¹

ويقول سيمون " إن اتخاذ القرارات قلب الإدارة، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني."²

والواقع أم الحاجة إلى عمل القرارات موجودة في المنظمات الإدارية، وهي عملية يواجهها دائما رجال الإدارة على اختلاف أنواعهم ومسؤولياتهم، ويصدق هذا أيضا على الإدارة التربوية والتعليمية، فالمدرء والمفتشون والنظار والمعلمون وغيرهم يقومون بحكم وظائفهم باتخاذ قرارات لها أثرها على العملية التربوية، وهي قرارات لا حصر لها في الإدارة التعليمية، إلا أنه يجب أن نميز بين هذه القرارات فبعضها يتعلق بالمحتوى أو المادة وبعضها الآخر متعلق بالطريقة.

¹ - السيد الحسيني، مرجع سابق، ص137.

² - إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق، ص55.

فيما يتعلق بالمادة أو المحتوى فيمكن تمثيله ببناء وتنظيم المناهج والبرامج التعليمية ومدى تحقق هذه البرامج والمشروعات للأغراض المنشودة من التربية.¹

وأما فيما يتعلق بالطريقة فيتمثل في كيفية اختيار الطريقة التي تسمح لواضعي المناهج بإشراك غيرهم معهم في اتخاذ القرار.

وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية، بحيث أن نوع القرار المتخذ يتأثر بصورة كبيرة بعوامل منها: الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد، والوسط المحيط باتخاذ القرار، والنواحي السيكولوجية لمتخذ القرار وتوقيت القرار وهدفه والطريقة التي يتم بها توصيل القرار واشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم.²

وتصل عملية اتخاذ القرار إلى قمته بتغليب أحد الاحتمالات واختياره على أنه أنسب الاحتمالات من حيث النتائج والكفاية، حيث تبدأ عملية اتخاذ القرار بمرحلة التنفيذ بتسخير كامل الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية مع وضع الضمانات اللازمة لاستمرار البرنامج أو القرار وضمان التنسيق والاتصال .

ثم أخيرا تأتي مرحلة التقييم من حيث تقييم القرار المتخذ على المدى القصير والبعيد مع الاهتمام بالدروس المستفادة.

وعملية اتخاذ القرار الرشيد تكمن في تصور رجل الإدارة لنفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار لا كصانع للقرارات في المؤسسة التعليمية، وبذلك تكون قراراته أكثر فعالية، وكلما زادت الآراء بإشراك الجماعة في اتخاذ القرار كلما كان القرار أقرب إلى الصواب، وكانت الجماعة أقدر على فهم مغزاه وهدفه وأكثر تأكيدا له وتحمسا لتنفيذه.

وخلاصة القول فإن سيمون يعتبر الإدارة في هذه النظرية نوعا من السلوك يوجد في كافة التنظيمات الإنسانية وهو عملية للتوجيه والسيطرة على النشاط الاجتماعي.³

و وظيفة الإدارة عي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة مناسبة وكفاءة عالية بغية القضاء على الفجوة في التنظيمات (بحوث) وذلك بالتركيز والاهتمام بالعوامل الفنية المرتبطة بالكفاية الإنتاجية، والتركيز على العمليات الاجتماعية والنفسية.

3. نظرية الإدارة كوظائف ومكونات:

¹ - المرجع السابق، نفس الصفحة. .

² - عبد الجواد بكر: السياسات التعليمية وصنع القرارات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2002، ص63.

³ - واصل جميل حسين المومني: مرجع سابق، ص96.

يعتبر " سيرز searrrs " من أوائل الذين درسوا الإدارة التعليمية و المدرسية دراسة واسعة ونشر كتابه المعروف باسم " the nature of administrative process " عام 1950 حلل فيه العملية الإدارية إلى عدة وظائف أساسية هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة.

والأساس الذي تقوم عليه نظرية سيرز هو أن طبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها، ويسير سيرز إلى تأثير تفكيره بدرجة كبيرة بمن سبقوه من العاملين في إدارة الحكومة وإدارة الأعمال وفي مقدمتهم " فايول وتايلور... إلخ."

ولعل أهم ما ساهم به سيرز هو محاولة التوفيق بين ما تعلمه عن هؤلاء جميعا وبين معرفته بميدان التربية ومحاولته تطبيق مبادئ الإدارة في الميادين الأخرى على الإدارة التعليمية.

وعند تحليل الوظائف حسب سيرز يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة إذ أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري، ففي عملية التخطيط يحتاج الإداري إلى وضع التصورات لما يحتاج القيام به ودراسة الظروف استعدادا لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها.¹

كما أن التنظيم يحتاج إلى وضع القوانين والأنظمة والتعليمات على صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، بما يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المرجوة، أما في عملية التوجيه فالإداري ينشط إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة وطبيعة العمل.

وفي عملية التنسيق يحتاج الإداري إلى جعل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض، بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانيات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية في بيئة التنظيم، أما الرقابة فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة للمؤسسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواها على ضوء الأهداف المنتظرة منها.²

وتندرج ضمن هذه النظرية " نظرية هالبين HALPIN " والتي تذهب إلى القول بأن الإدارة سواءً كانت في التربية أو الصناعة تتضمن أربعة مكونات كحد أدنى وهي:

أ. العمل: وهو كيان التنظيم الإداري.

¹ - المرجع السابق، ص 98..

² - هاني الطويل: الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق، دار وائل للنشر، عمان 1999، ص 76.

ب. المنظمة الرسمية: وتتميز في المجتمعات الحديثة بتصنيف الوظائف وتحديدتها وتفويض السلطات والمسؤوليات وإقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة.¹

ج. مجموعة الأفراد العاملين: وهم الأفراد المنوط بهم العمل في المنظمة.

د. القائد: وهو المنوط إليه توجيه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

كما تعتبر نظرية الأبعاد الثلاثة من الجهود المبكرة في ميدان النظرية الإدارية وقد نمت من خلال أعمال البرنامج التعاوني في الإدارة التعليمية بالو.م.أ ، بحيث تحاول هذه النظرية تفسير الظاهرة الإدارية على أساس تصنيفي منتظم من خلال فهم مهارات الأداء المطلوبة التي تقوم بها رجل الإدارة التربوية و التعليمية أي ما يعرف بمحتوى الوظيفة، إضافة إلى معرفة طبيعة الشخص الذي يقوم بأداء هذه المهارات الإدارية وأخيرا معرفة الوسط الاجتماعي الذي يمكن أن تمارس فيه هذه المهارات.

وتتشكل هذه النظرية من ثلاثة عوامل هي:

أ. الوظيفة: تذهب هذه النظرية إلى أن هناك ثلاثة عوامل تحدد الوظيفة هي المحتوى والعملية والتتابع الزمني، فمن حيث محتوى الوظيفة في الإدارة التعليمية هناك ثلاثة جوانب تقوم عليها هي:

- تحسين الفرص التعليمية.
- توفير وتطوير الأموال والتسهيلات الضرورية.
- الحفاظ على وجود علاقة فعالة مع المجتمع.

ولهذه الجوانب الأربعة محتوى الوظيفة معايير هما: الضرورة والكفاءة.

أما فيما يتعلق بعملية الوظيفة وعلاقتها بعمل رجل الإدارة فتقدم لنا النظرية أربعة أبعاد هي:

- تعمل المشكلة ودراسة جوانبها.
- فهم مدى ارتباط المشكلة بالمجتمع وأفراده.
- اتخاذ القرارات.
- تنفيذ ومراجعة القرارات.

¹ - إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق، ص58.

وهذه الأبعاد المختلفة للعملية تحدث وفق ترتيب زمني معين يمكن تصنيفه إلى ماضي وحاضر مستمر ومستقبل.

ب. **رجل الإدارة:** وأول جانب في هذا البعد هو طاقة رجل الإدارة ويقصد بها طاقته الجسمية والعقلية والعاطفية، وثانيها سلوكه من حيث دراسته للمشكلة وما يرتبط بها من جميع البيانات والاعتبارات والتنبؤ والمراجعة، وثالثها هو التابع الزمني بنفس الطريقة السابقة.

ج. **الجو الاجتماعي:** ويقصد به العوامل والضغوط الاجتماعية التي تحدد الوظيفة وتؤثر على تفكير رجل الإدارة وسلوكه، ولهذا البعد الثالث من النظرية نفس الجوانب الثلاثة للبعد الأول أي المحتوى والعملية والتابع الزمني.

فبالنسبة للمحتوى فيتركب الجو الاجتماعي من الإمكانيات والطاقات المادية والتكنولوجية والبشرية وكذلك الأنظمة الاجتماعية وأساليب التفكير والعادات والمعتقدات والقيم الاجتماعية¹

أما من حيث العملية فهي تتضمن الاستمرار والثبات والحدثة والاختلاف والتقرير والائتلاف والضغوط والتوتر.

وبالنسبة للتابع الزمني فهناك تقاليد الماضي البعيد والماضي القريب والحاضر والمستقبل القريب والمستقبل البعيد.

وخلاصة القول ما يقوله " جريفث " في هذه النظرية هو أنها: " نموذج منطقي متماسك وهي تقدم خطة يمكن على أساسها مناقشة السلوك الإداري."²

4. نظرية العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه النظرية على أهمية العلاقات الإنسانية في العمل، فهي تهتم برضا العاملين وسعادتهم والاستماع الجيد لملاحظاتهم عن العمل وعن أوضاعهم الشخصية، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة في المؤسسة ليست موروثة في القائد التربوي ولا هي نابعة من القائد لأتباعه في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد، ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة، يتعرف

¹ - إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق، ص 60.

² - المرجع السابق، نفس الصفحة.

وفيهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة.¹

ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين بحيث لا تكون هناك مسافات تفصل بين الإداري والمرؤوسين، لأن جهود الإداري في هذه الحالة تشتت بعيدا عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة، لكن ما يتوخاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة، لأن العاملين يتطلعون دائما إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولى متطلبات العمل عنايتها.²

كما أن المرؤوسين الذين لا يكون أمامهم صعوبات في العمل، تقل لديهم الأخطاء التي يرتكبونها، وتزداد وجوه التكامل بين عملهم وأعمال الفريق، ويحافظون على التعاون مع الأقران دعما لاستمرارية المؤسسة ونجاحها، وبهذا يتم ضمان المحافظة على الأوضاع القائمة التي يرتاح لها الجميع.³

5. نظرية المنظمات:

تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاما اجتماعيا كليا في نظرية التنظيم ومن خلال النظام تكون الإدارة أحيانا عاملا يزيد أو ينقص من التعاون بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المنظمة المدرسة.

ويعرف التنظيم على أنه " عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه، كما هو عبارة عن نظام متكامل ومتوازن داخليا، يقوم على أساس مجموعة من الأنشطة الرئيسية كالاختيار والتكوين والاتصال والإشراف... إلخ علما أن تلك الأنشطة كلها مكملة لبعضها البعض." ⁴

فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري ليحلل مشاكل المنظمة من خلال إرشاده في خطته وقدراته الإدارية، كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي لها علاقة بها. ⁵ فهي تفترض أن النظم الاجتماعية منظومات هرمية يحقق إداريوها أهدافا متفق عليها من خلال وسائل وأساليب

¹ - عبد الفتاح الخواجا: تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان، 2004، ص41.

² - واصل جميل حسين المومني: مرجع سابق، ص96.

³ - سامي سلطي عريفج: الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص25.

⁴ - علي السلمى: مرجع سابق، ص139.

⁵ - عبد الفتاح الخواجا: مرجع سابق، ص42.

منطقية، فالنماذج الرسمية تعد في المؤسسات نظما تتألف من مجموعة من الأجزاء المتفاعلة ضمن إطار من التكامل والتناغم.¹

6. نظرية القيادة:

إن القيادة في تعريفها " هي تأثير فرد على المجموعة لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو المنظمة." ² وتنطوي القيادة على ثلاثة نقاط أساسية هي:

- القيادة عملية أساسها التأثير الإيجابي للمجموعة، وينبع التأثير من شعور إيجابي بالحث والاحترام والإعجاب بالقائد بغض النظر عن سلطته الرسمية.
- لا بد من وجود أهداف محددة يعمل على أساسها القائد ويؤثر في مرؤوسيه لتحقيقها.
- العلاقة بين القائد والمرؤوس علاقة متبادلة، فكلاهما يؤثر على سلوك الآخر.

والقيادة التربوية للمؤسسة التعليمية تعتبر من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة والإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة، نظرا لعلاقتها المباشرة بأولياء الأمور والمدرسين والطلبة، والقيادة ليست ببساطة امتلاك مجموعة من صفات احتياجات مشتركة، ولكنها علاقة عمل بين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية.³

ويمكن القول أن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف الطبيعي للإنسان.⁴

7. نظرية الدور:

إن لمعايير الجماعة وبناء للأدوار تأثير في سلوكيات الأفراد وفي طريقة تواصلهم والتفاعل الدينامي بينهم، وكذلك على قيادتهم ومفهوم السلطة فيها والتي يمكن أن يكون لتباين توقعات أفراد النظام حولها أثر في وقوع نوع من الصراع داخل النظام الذي ينشط فيه الجماعة، وإن هذه الأمور يجب أن تحظى باهتمام الإداريين وعنايتهم وأن يطوروا إدراكا عميقا لها حتى يكون لديهم القدرة على التعامل الفاعل معها، كي تسود المنظمات أجواء عمل صحية تتحقق عبرها أهداف النظام.⁵

¹ - واصل جميل حسين المومني: مرجع سابق، ص 97.

² - محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003، ص 336.

³ - واصل جميل حسين المومني: مرجع سابق، ص 98.

⁴ - عبد الفتاح الخواجا: مرجع سابق، ص 46.

⁵ - هاني الطويل: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم) ، ط2، دار وائل للنشر، عمان 1977، ص 80.

فلو افترضنا أن مدير المدرسة يخطط لتكوين فريق رياضي لمدرسته فمن يكلف بهذه المسؤولية، وإذا كلف أحد مدرسي التربية الرياضية لذلك ولم يستطع أن ينجح في تكوين الفريق المناسب، ماذا يفعل مدير المدرسة؟ وما موقف بقية مدرسي التربية الرياضية؟ هل يشاورهم كجماعة فرما سيحدث تصادم في الرأي، وعليه في مثل هذه الحالات أن يعرف مدير المدرسة الدور المتوقع من كل مدرس في المدرسة وكذلك توقعات الجماعة التي ينتمون إليها، مع مراعاة توقعات ومتطلبات المدرسة بشكل عام.

ومنه تهتم هذه النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في المؤسسات التعليمية، ويجب على المدير أو الإداري أن يولي الاهتمام خاصة للمهارات والقدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس ويتخذ الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم وبين طبيعتهم اجتماعيا، وتنمية معلوماتهم حتى يكون دور كل واحد منهم إيجابيا ومساعدة وفعالا على تحقيق هدف المدرسة.¹

8. نظرية النظم:

يرجع الفضل في تأسيس النظرية العامة في أوائل الخمسينيات إلى العالم البيولوجي " فون بير تالانفي Von Ber Talanffy" والذي وضع الأسس والخطوط العامة لهذه النظرية كسبيل لتحقيق وحدة العلم والقضاء على التشتت الواضع بين العلوم وميادين البحث المختلفة، وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، والتي من بينها علم الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية.

وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها تفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحيانا غير عملية أو غير دقيقة.²

كما تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم ما اجتماعي أو بيولوجي أو علمي يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته، فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة تشمل: أفراد النظام، جماعته الرسمية وغير الرسمية، الاتجاهات السائدة فيه، ودافع النظام والعاملين فيه، طريقة بنائه الرسمي، التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها، والسلطة التي يشتمل عليها.³

وتنظر هذه النظرية إلى المنظمات على أساس أنها أنظمة مفتوحة ونشطة في تفاعلها مع البيئات المحيطة بها ويعد " كاتزوخان " أول من طبق نظرية النظم في المنظمات ونظرية النظم هي عبارة عن آلية تتكون من

¹ - عبد الفتاح الخواجا: مرجع سابق، ص 47.

² - واصل جميل حسين المومني: مرجع سابق، ص 99.

³ - هاني الطويل: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 94.

مدخلات وعمليات ومخرجات ويعرف " بير تلانفي " النظم بأنها مجموعة من العناصر تكون متفاعلة مع بعضها، ويعرف " هانا " النظام بأنه ترتيب الأجزاء ذات علاقة متبادلة، أي أن النظام يشير إلى الاعتمادية المتبادلة والاتصال المتبادل والعلاقة المتبادلة لمجموعة من العناصر في وحدة متكاملة، وهذا يدل على الأنظمة المفتوحة.¹

كما أثرت نظرية النظم في الفكر الإداري المعاصر بعدة حقائق ساعدت على تطور علم الإدارة ولعل أهم هذه الحقائق:

أ. أن الظاهرة التي تتخذ شكل النظام ترتبط ارتباطا وثيقا بالمناخ الذي توجد فيه، وهذا الارتباط يفسر كثيرا من سلوك تلك الظاهرة.

ب. إن المخرجات ما هي إلا نتيجة حتمية لنوعية كفاءة المدخلات والأنشطة بالنظام.

ج. إن كفاءة الأنشطة ومستوى العمليات التي يمارسها النظام يتأثر إلى حد كبير بمدى المدخلات ووفرتهما.

د. إن المدخلات يمكن أن ينتج عنها مخرجات متباينة المستوى والجودة وذلك تبعا لتباين كفاءة وفعالية الأنشطة.

هـ. إن من يتحقق عن النظام من مخرجات يعود ليؤثر في قدرته على استقطاب مدخلات جديدة كما يؤثر في أنواع الأنشطة التي يقوم بها ومستواها.²

وعليه عند تحليل النظام يجب النظر إليه بصورة كلية وشمولية حتى يمكن فهم العلاقات المتبادلة والتأثير بين أجزائه المختلفة.³

وترجع نشأة أسلوب تحليل النظم إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية عندما استخدم الجيش الأمريكي ما عرف باسم " بحوث العمليات " ومنه انتقل إلى ميادين الأخرى، بيد أن الاهتمام به في التعليم والإدارة التربوية بدأ بصورة واضحة مؤخرا أي منذ العقد السادس للقرن العشرين وكان ذلك على يد عالم الاقتصاد " بولدنج " وعالم الاجتماع " بكلي " إضافة إلى مؤسسة " راند " الأمريكية والتي استعانت به لحل المشكلات الإدارية في التربية والوصول إلى النوعية والكفاية في التعليم .

كما أن تزايد الاهتمام بالتعليم ونظمه من جهة والاهتمام باقتصاديات التعليم من جهة أخرى أجبر نظرية النظم على طرح أسلوب في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، وكذلك عبر النظم المزاملة له، فالنظام أكبر من مجموعة من الأجزاء.¹

¹ - اصل جميل المومني: مرجع سابق، ص100.

² - صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق: مرجع سابق، ص106.

³ - المرجع السابق نفس الصفحة.

وجمّل القول فإن نظرية النظم نظرت إلى الإدارة التعليمية على أنها شبكة من النظم الفرعية المترابطة كل منها يعمل على تنفيذ جزء من الواجب الكلي في تحويل المدخلات إلى مخرجات، كما اعتبرت الإدارة التعليمية عبارة عن نظام يترجم الموارد المتوفرة من أموال وأفراد إلى مخرجات مرتبطة بالأهداف التربوية للمجتمع، كما ساعدتها على تخطيط سياستها واتخاذ قراراته ووضع ميزانيتها وتوزيع مسؤولياتها على الأفراد بالشكل الذي يرفع ويحسن أداءهم ويطور خبراتهم من أجل تحقيق أهداف التعليم والإدارة التعليمية المرجوة.

9. نظرية التبادل في تقرير القيادة:

يمكن استخدام هذه النظرية لتفسير متى يستطيع الفرد أن يتخذ القرار، ويمارس القيادة، وعليه فالفرد داخل المجموعة يفترض أن يفكر بالمردود الذي سيناله إذا ما اتخذ موقفا قياديا في مشكلة أو حالة ما ثم ينظر إلى ما سيكلفه ذلك من احتمال فقدان الجماعة له أو فشل الحل الذي قدمه، وبذل مزيد من الجهد والمسؤولية التي يتحملها... إلخ ثم يقارن المراد بالتكاليف لتبرير قيامه بالقيادة أم لا من خلال طرح الكلفة من المراد لمعرفة مدى إيجابيته أو سلبيته، حيث سيعتمد قراره على مستوى المقارنة الذي يساعده في تحديد خبراته الناجحة السابقة لتبرير قيامه بالقيادة.²

ويتسم سلوك المرؤوسين في النظام الاجتماعي بنفس الأسلوب حيث يتوخى مردودا عادلا إذ يقوم بمقارنة المرادود بالكلفة ويدرس مؤهلات القائد ومدى نجاحه بالقيادة بأوضاع مماثلة في الماضي لتقرير فيما أنه سيبقى تابعا بدلا من أن يقود المجموعة.

10. نظرية الحاجات:

حاول عالم النفس " أبراهام ماسلو " تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد ويعتبرهم الحاجات الذي وضعه أساس نظريات الدافع الإنساني، كما يرى أن القوة الدافعة للناس للانضمام للمنظمات والمؤسسات الإدارية وبقائهم فيها وعملهم باتجاه أهدافها هي في الحقيقة سلسلة من الحاجات، وتشكل تلك الحاجات على شكل هرم تشكل قاعدته حاجات الفرد الطبيعية أو الفسيولوجية، فإذا ما أشبعت حاجته بدأ يفكر بحاجة أخرى أعلى يريد الفرد إشباعها في سلم هرم الحاجات، وهكذا يستمر الاتجاه إلى أعلى.³

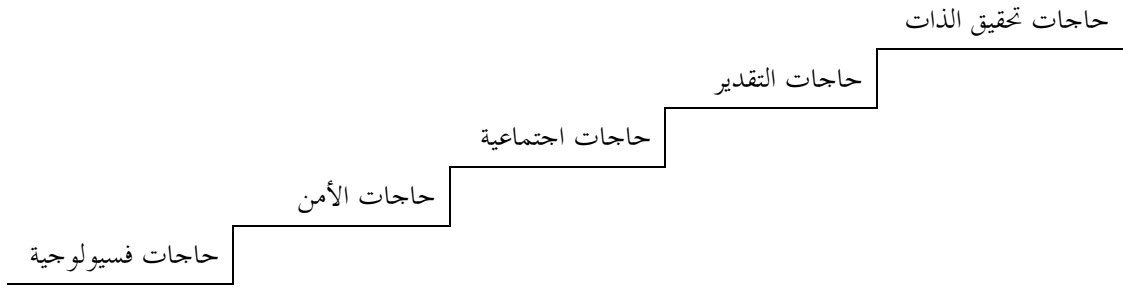
ووفقا لنظرية "ماسلو" تصنف الحاجات إلى أنواع يمكن ترتيبها في تدرج هرمي يبدأ في قاعدته بالحاجات الفسيولوجية وينتهي في القمة بالحاجات ذات المستوى الأعلى كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ - هاني الطويل: الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق، مرجع سابق، ص84.

² - واصل جميل حسين المومني: مرجع سابق، ص103.

³ - المرجع السابق، ص103.

تصنيف الحاجات عند ماسلو (*)



- فالحاجات الفسيولوجية تتمثل في الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان كالطعام والماء والنوم والجنس والهواء... إلخ وبالتطبيق على المؤسسة فإن هذه الحاجات بالنسبة للعمال تتمثل في الأجور، الحوافز المادية بأنواعها، الاستراحة... إلخ.
- الحاجة للأمن والضمان الفسيولوجي والمالي ويقابلها في المؤسسة حاجات العمال إلى الأمان الوظيفي والحاجة للحصول على معاش نهاية العمل والحماية ضد الإصابات وحوادث العمل... إلخ.
- الحاجة إلى الانتماء وهي الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي كالحب، الانتماء الاجتماعي تقبل الآخرين، وبالتطبيق على المؤسسات فإن هذا النوع من الحاجات يكمن في حاجة العمال للانتماء إلى الجماعات الرسمية وغير الرسمية والانتماء والولاء للمؤسسة وتكوين علاقات وصدقات.
- الحاجة للاحترام والتقدير، وتضم الحاجات المتعلقة بالشعور بالكفاءة والجدارة والقوة والثقة بالنفس ويقابلها في المؤسسة توافر الفرص للفرد للقيم بأعمال هامة ومميزة وتحمل المسؤولية، وأيضا التقدير المعنوي والاعتراف بالكفاءة... إلخ
- الحاجة إلى تحقيق الذات والاستقلال وتمثل قمة الحاجات في هرم " ماسلو " وهي تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته وإظهار وجوده ومواصلة تطوير شخصيته والقدرة على الإبداع والابتكار ويقول ماسلو: " هي التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون، بمعنى آخر الكفاح من أجل إدراك أقصى القدرات الذاتية." ¹

(*) - المصدر: جيري ل جراي: الإشراف، مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، وليد عبد اللطيف هوانة، الإدارة العامة للمكتبات، الرياض، ب ط، 1988 ص 219.

¹ - فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، الجامعة الأردنية، عمان، ب ط، 1982، ص 139.

ويضم الحاجة إلى تحقيق الذات الرغبة في تكوين وتنمية القدرات والتعبير عن المهارات بالطريقة التي تحقق ذاتية العامل في الواقع العلمي، ويمكن اتساع هذا النوع من الحاجات عن طريق توفير الفرص للعاملين للخلق والإبداع والابتكار والنمو وتوفير الفرص للتكوين والتنمية الذاتية وتحقيق التقدم الشخصي.

وعليه فالدوافع الداخلية هي التي توجه سلوك الفرد في مؤسسته، فالعامل يندفع في البداية نحو العمل لتلبية حاجاته الجسمية، وعندما تلي هذه الحاجات تبرز حاجات عليا جديدة تنال نفس الأهمية وصولا إلى الحاجة لتحقيق الذات والاحترام والتي يعتبرها "ماسلو" أسمى هذه الحاجات لأنها تترادف قوة كلما أشبعت.

ومنه ندرك أن الحاجة المشبعة عند "ماسلو" ليست محفزا ولكن تظهر حاجة أخرى كمحفز، ويميل الفرد إلى السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق حاجاته المحفزة.

لكن علينا أن نفهم أن هرم "ماسلو" بالرغم من صدقه العام لم يتم تصميمه لكي يتوقع السلوك الفردي، إذ بسبب الفروق الفردية، فإن الهرم لا ينطبق على كل الأشخاص.

11. نظرية إدارة المصادر البشرية:

إن من أهم مسلمات هذه النظرية والتي تعتبر أسلوبا منظما للإدارة مبنيا على تطبيق ما يلي:

أ. أن يكون البناء الداخلي للمنظمة مناخا يزيد من نمو الإنسان وحفزه لكي يحقق الحد الأعلى لفعاليتها.

ب. إن إدراك الإداريين لقدرات المنظمة الإدارية سيجعلهم يزيدون من مساهمة المتسبين في اتخاذ القرارات في جميع المستويات مع التأكيد على المعرفة والخبرة والقدرة على الخلق والإبداع لديهم.

ج. تتطلب المساهمة البناء مناخا يتصف بالثقة العالية والوضوح.

د. التركيز على مرونة العمل في المنظمة الإدارية أكثر من التركيز على التسلسل الهرمي.

هـ. يعود النفوذ واللامبالاة والأداء السيئ للعمل إلى عدم رضا العاملين عن وظائفهم أكثر من أن تعزى إلى نوعيتهم.

و. وعليه فاستخدام الأسلوب في المؤسسات التربوية يعني أخذ الطالب من المكان الذي هو فيه إلى المكان الذي يستطيع الوصول إليه وكذلك بالنسبة لكل العاملين.¹

¹ - جودت عزت عطوي: مرجع سابق، ص 114.

* تقييم عام لنظريات الإدارة التربوية الحديثة:

إن إيجاد نظرية الإدارة التربوية والتعليمية كان هدف الكثير من دارسي الإدارة التربوية، وقد بذلت في ذلك عدة محاولات كان لها الأثر الكبير في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال ومن أبرز هذه النظريات شهرة حتى الآن ما سمي بنظرية الإدارة كعملية اجتماعية، وتنسب هذه النظرية إلى " يعقوب جيتزلز " و "جوبا " و " تالكوت بارسونز "، فـ "جيتزلز" ينظر إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي يتكون من جانبين (الدور والأفراد). و ذلك من أجل تحقيق أهداف هذا النظام، أما "جوبا" فيرى أن القيمة الحقيقية لنظرية الإدارة كعملية اجتماعية تتمثل في توضيح الواجب الرئيسي لرجل الإدارة وهو القيام بدور الوسيط بين القوى التنظيمية والقوى الشخصية من أجل إحداث سلوك مفيد ومحقق للرضا النفسي. في حين "بارسونز" يرى أن أي تنظيم رسمي للهيكل الإداري إنما هو يخدم أهدافا محددة هي في الواقع جزء من الإطار الاجتماعي العام وذلك لتحقيق أهداف المجتمع العامة.

أما النظرية الثانية وهي نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار لـ " سيمون " الذي يعتبر أن الإدارة نوع من السلوك ووظيفتها هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرار بطريقة مناسبة للوصول إلى أحسن الحلول والقضاء على الفجوة والخلل في التنظيمات، وتلي هذه النظرية نظرية الإدارة كوظائف ومكونات بقيادة " سيرز " الذي يحاول التوفيق بين ما تعلمه في ميدان التربية ومحاوله تطبيق مبادئ الإدارة العامة في الإدارة التعليمية، فطبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها.

إضافة إلى هذا نجد نظرية العلاقات الإنسانية والتي ركزت على أهمية العلاقات الإنسانية في العمل ورضا العاملين وسعادتهم وأحوالهم الشخصية.

أما نظرية المنظمات فهي تفترض أن النظم الاجتماعية منظومات هرمية يحقق إداريها أهدافا متفق عليها من خلال وسائل منطقية، في حين ترى نظرية القيادة أن القيادة التربوية هامة في المؤسسة التعليمية نظرا لعلاقتها المباشرة بأولياء الأمور والمدرسين.

ثم تأتي نظرية الدور التي اهتمت بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في المؤسسات التعليمية ورأت أنه على الإداري الاهتمام بالقدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس مع تنمية معلوماتهم وتعزيز وسائل الاتصال حتى يكون دور كل واحد منهم إيجابي وفعال.

أما نظرية النظم فيرجع الفضل في تأسيسها إلى العالم البيولوجي " فون بير تلانفي " والذي يرى أن أسلوب النظم الإدارية يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية والتي من بينها الإدارة التعليمية والمدرسية، كما أن النظم تتكون من تركيبات يتم بواسطتها تحليل وتفسير الظواهر المعقدة في المنظمة في قالب

كمي، كما أن أي تنظيم اجتماعي أو بيولوجي أو علمي يجب أن ينظر إليه من خلال مخلاته وعملياته ومخرجاته.

أما نظرية التبادل لـ "هومان" فترتكز على كيفية ممارسة القيادة من خلال مقارنة المردود بالكلفة أو طرح الكلفة من المردود لمعرفة مدى إيجابية أو سلبية اتخاذ القرار.

كما أن نظرية هرم الحاجات لـ "ماسلو" من أهم نظريات الإدارة التربوية على اعتبار أنها ممكنة التطبيق في الحياة العملية لأن الحاجات تمثل القوة الدافعة التي تحرك السلوك الإنساني وبالتالي فإن الرؤساء والمشرفين يجب أن يساعدوا المرؤوسين على إشباع حاجاتهم من خلال بيئة العمل الداخلية والخارجية، ويرى ماسلو أن الحاجة إلى تحقيق الذات والاحترام هي أسنى حاجات الفرد ويتم إشباعها

بعده أساليب من التدريب والتعليم المستمر والترقية الذي يزيد من مهارات الفرد وشعوره بقيمته والاعتراف بإنجازاته من طرف الآخرين.

وأخيرا نجد نظرية إدارة المصادر البشرية والتي اعتمدت على مسلمات تعتبر أسلوبا منظما للإدارة مبنيا على تطبيق علم السلوك ومنها: توفير مناخ جيد في المنظمة لتحقيق الفعالية متصف بالثقة والوضوح وخلق فرص الإبداع والابتكار.

وعلى العموم فإن كل نظرية قد ساهمت في إلقاء الضوء على أحد أو بعض المتغيرات والمؤشرات وكيف يمكن أن تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية، كما ركزت هذه النظريات على أهمية رأس المال البشري وذلك بتوفير الظروف الملائمة والحفزات للقوى العاملة وخلق المناخ التنظيمي المساعد على تطوير القدرات وذلك بغية تحقيق التوازن والتكامل في المؤسسة ومن ثمة تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والحفاظ على صيرورة العملية التعليمية.

الفصل الثالث: القيادة والإدارة المدرسية

1. مفهوم القيادة
2. مفهوم القيادة التربوية
3. أنماط القيادة التربوية
4. خصائص القيادة التربوية
5. القيادة وإدارة القسم
6. القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية، ونجاح وتميز المؤسسات والمنظمات مقترن بجودة قيادة حكيمة وكفؤة، فالقيادة في أي منظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان، والدواء بالنسبة للمريض، فهي التي تقوم بعمليات التنظيم والتوجيه والإشراف والتأثير في المحيط وفق الظروف التي تواجه أي مؤسسة.

1. مفهوم القيادة:

حاول الكثير من الباحثين التطرق لموضوع القيادة في محاولة لكشف أسرارها ومشاربها ومجالاتها النظرية والإجرائية، واختلفت تبعاً لذلك تعريفاتها.

والقيادة هي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل (يفعل أو يقوم بمهمة ما) والقيادة حسب رأي "أرنرت" تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين من يبدأ الفعل، وبين من ينجزه، وأن هذه العلاقة يترتب عليها تمثيل دورين متباينين، يمثل الأول منهما من يتولى القيام بالعمل وهو القائد و وظيفة إعطاء الأوامر وهذا حق مقصور عليه، ويمثل الدور الثاني من ينجز العمل وهم الأتباع و وظيفتهم تنفيذ الأوامر، وهذا واجب عليهم"¹

أما القيادة في اللغة العربية لغة: "القوم نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقوم من الأمام، والسوق من الخلف، والقود من الخيل تقاد بمقاودها، وجمع قائدها قادة وقواد، والانقياد هو الخضوع، نقول قدته فانقاد لي إذا أعطاك مقادته وفي حديث علي: قريش قادة ذادة أي يقودون الجيش، والقيادة مصدر القائد، والمفهوم اللغوي يقود الآخريين ويؤثر في الأتباع"²

وتعني بكلمة قائد الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخريين، بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخريين يقبلون هذا التوجيه والإرشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة، فالقيادة هي سلطة ونشاط وتأثير على الآخريين، وهي علاقة تبادلية للسلطة والمصلحة المشتركة بين أولئك الذين اختاروا لأن يقودوا أولئك الذين قرروا أن يتبعوهم.

ويعرف البدري القيادة بأنها "مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية."³

¹ - عبد العزيز عطا الله المعاينة: مرجع سابق، ص 323.

² - عمر حسن مساد: الإدارة التعليمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص 112.

³ - علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 33.

أما العمري فيضع تعريفا شاملا للقيادة بأنها "القدرة على التأثير على الآخرين أفرادا وجماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد، وهي القدرة على إحداث تغيير من الأهداف والأساليب والإجراءات في العمل والقدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل، والقدرة على وضع إطار لعمل الأفراد والجماعات وبناء الثقة، وتعظيم الروح المعنوية لمجموعة العمل".¹

ويعرف باس (Bass) القيادة بأنها "بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب".²

كما يعرفها كونتز و أودنيل (Koontz/o'Donnell) بأنها "القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق أحد الأهداف".³

مما سبق يمكن القول أن القيادة هي عملية التأثير على الآخرين وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم على أكمل وجه وبطواعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية، فالقيادة البناءة هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن القيادة عموما فن يكتسب وينمي ويمارس بدرجات مختلفة من قبل أي شخص مؤهل لتحقيق غاية أو تنفيذ مهمة معينة، من خلال مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما ويقصد من ورائها حث الأفراد على التعاون من أجل تحقيق كل ما يصبوا إليه الأفراد.

2. مفهوم القيادة التربوية:

يرى المختصون التربويون أن رجل الإدارة التعليمية لابد أن يتحلى بمهارات قيادية مناسبة تجمع بين الصالة والمعاصرة من خلال المحافظة في العمل التربوي على كل ما يحقق الثبات والاستمرار دون انقطاع، إضافة إلى التجديد والتطوير بدفع مسيرة العمل التربوي وتنمية طرق التدريس وتحديث المناهج والوسائل التربوية وتحديث النظم واللوائح الإدارية.

والقائد الناجح هو من يهيأ الجو والمناخ اللازم للعمل وإدخال جرعات التطوير تدريجيا، ويحقق الدافعية اللازمة للفاعلين في مؤسسته التربوية.

¹ - المرجع السابق، ص 34.

² - عبد العزيز عطا الله المعاينة: مرجع سابق، ص 324.

³ - المرجع السابق، ص 325.

من هذا المنطلق يمكن تعريف القيادة التربوية هي "إستراتيجية منظمة تقوم على أساس اعتبار المؤسسة التربوية نظاما له أهداف يمكن تحديدها بوضوح، ويمكن متابعة تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة عن طريق التسويق وإيجاد الحوافز لدى العناصر المختلفة التي يتكون منها النظام."¹

القيادة التربوية هي "فن يقوم به من تتقبله الجماعة لتمييز قدرته وسماته التي قلما توجد في غيره، فيمارس القيادة بقدرته على التوجيه والتنسيق والرقابة في مؤسسته التربوية لتحقيق الأهداف والأغراض المطلوبة."²

ويمكن حصر إستراتيجية القيادة التربوية في أربعة مبادئ:³

أ. **مبدأ النظام الكلي:** الذي يقر أن المؤسسة التربوية مجموعة من الأجزاء أو العناصر يتم التنسيق بينها لتحقيق أهداف المؤسسة، وكل عنصر يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

ب. **الأهداف:** تحديدها مرتبط بالتخطيط وتتركز على إستراتيجية زمنية، وتكون محددة بوضوح بحيث يمكن قياسها، وتنصف بالشمولية كي تغطي جميع المراكز المسؤولة وجوانبها بصورة جدية بحيث يتمسك القائد بتحقيق الأهداف أثناء التنفيذ.

ج. **مبدأ المشاركة والالتزام:** بحيث يتحمل كل شخص جزءا من المسؤولية.

د. **مبدأ المراقبة وتقويم الأداء:** وذلك بمقارنة الإنجازات الفعلية مع الإنجازات المستهدفة، مع إصلاح ما يمكن إصلاحه.

وعليه فإن القيادة التربوية هي دور جماعي فعال يهدف إلى توجيه سلوك العاملين في المؤسسة التربوية لتحقيق أهداف مشتركة من خلال بناء الرؤية المستقبلية والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، وبناء العلاقات الإنسانية بين جميع أفرادها والتأثير فيهم وممارسة التحفيز، والتشجيع لهم، وتدريب الأفراد العاملين بما يناسبهم من مهارات مطلوبة لأداء أعمالهم على أكمل وجه.

والتربويون يرون أن القائد الكفاء هو من يستطيع هئية الحقل التربوي، وتكون لديه القدرة على إشاعة الاستقرار النفسي والاجتماعي لجميع الفاعلين في الوسط التربوي، كما أنه لا بد أن يمتلك القائد مجموعة من المهارات يمكن حصرها فيما يلي:

¹ - سليمان حامد: مرجع سابق، ص 222.

² - المرجع السابق، ص 223.

³ - المرجع السابق، ص 222.

أ. **مهارات ذاتية:** وتشمل كل السمات الجسدية من قوة بدنية وعصبية ونفسية وصحية جيدة تعينه على العمل الشاق والجهد الكبير، كما تكون لديه مهارات عقلية من ذكاء وطلاقة في اللسان وقدرة على التكيف مع العلاقات الموجودة، إضافة إلى الرغبة في تولي زمام القيادة وتقبل مسؤوليات ومتطلبات العمل.

ب. **مهارات فنية:** وأهم سماتها القدرة على معرفة حيثيات العمل والفهم الشامل والعميق للأمور والحزم والالتزام والإيمان بكل ما يؤدي ويسمح بتحقيق الأهداف.

ج. **مهارات إنسانية:** والتي تتمثل في الاستقامة وتكامل الشخصية من خلال القدرة على بناء علاقات إنسانية طيبة مع مرؤوسيه وإدراكه الواسع لميولهم وخلق الاطمئنان بينهم وتلبية حاجاتهم ومساعدتهم أثناء مواجهة المشاكل والتعاطف معهم بشكل يسمح بالتجاوب الجيد، إضافة إلى التحكم الجيد في الانفعالات، والهدوء ورباطة الجأش عند مواجهة الأفراد الذين يبدون اللامبالاة والسلوكيات الاستفزازية.

د. **مهارات إدراكية وفكرية:** وأهم السمات القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده رؤية واضحة تسمح بالربط المناسب والقوي بين جميع أجزائه، من معرفة واسعة وسابقة بجميع معاملات النسق وجميع الفاعلين فيه إضافة إلى القدرة على اتخاذ القرارات وإدارة الوقت وحل المشكلات وإدراك النتائج وما يترتب عنها.

3. أنماط القيادة التربوية:

لقد توصل الباحثون في مجال الإدارة إلى عدة أنماط رئيسية للقيادة، وكل نمط منها لديه ميزاته وخصائصه، والقائد ليس مطالباً دائماً باتباع نمط محدد في كل المواقف وكل الظروف، وإنما هذه المواقف تضطر القائد إلى الابتعاد عن النمط الممارس لتعالج إحدى المشكلات بنمط يعكس النمط الاعتيادي.

وعليه أفرزت دراسات الكثير من العلماء إلى وجود أنماط متعددة للقيادة يمكن حصرها في النقاط التالية:

أ. القيادة الأوتوقراطية:

ويشار إليها بأنها القيادة الديكتاتورية أو التسلطية حيث يعزل القائد نفسه عن جميع التابعين له ويمسك بجميع الأمور داخل مؤسسته، من صفاته أنه "يتخذ من سلطته الرسمية أداة للتحكم والضغط على المرؤوسين لإجبارهم على أداء وإنجاز العمل، يركز كل السلطات في يده ولا يفوضها، يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة، يصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له."¹

¹ - علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: مرجع سابق، ص 38.

كما ينفرد بالرأي واتخاذ القرار ويتدخل في كل كبيرة وصغيرة في تفصيلات العمل، تسيير شؤون عمله متركز على التسلط والإكراه والمركزية وتنفيذ الأوامر، والتعليمات بدقة وحرفية كاملة، لا تسامح ولا مشاورات، توقع للطاعة والامتثال للأوامر، ويسعى القائد في هذا النمط إلى "أن تظل العلاقات بين الأفراد والجماعات ضعيفة حتى لا يحدث تكتم ضده"¹

ويركز القائد الأوتوقراطي في المؤسسة التعليمية على مجموعة من السلوكيات يمكن حصرها فيما يلي:²

- يقوم بجميع الأعمال الإدارية التي تظهر سلطته كمدير مدرسة (السلطة من الأعلى إلى أسفل).
- يتعامل مع المعلمين من خلال الورق، فيصدر النشرات والتعليمات مكتوبة.
- يتخذ الإشراف التربوي كوسيلة لتمرير التعليمات والتوجيهات، ويعطيه صبغة ديكتاتورية.
- يلتقي بالمعلمين في اجتماعات رسمية يحدد مواعيدها مسبقاً.
- يحرص على توقيع المعلمين على ما يرسل إليهم من نشرات وتنبهات.
- يحرص على بقاءه في مكتبه معظم الوقت ويستدعي المعلمين والطلبة بطريقة رسمية.
- لا يرغب في مقابلة التلاميذ إلا عند الحاجة.
- يتحدث إلى الآخرين من معلمين وتلاميذ وأولياء أمور بطريقة رسمية تذكرهم بأنه المسؤول الوحيد وأنه الكل في الكل.

ب. القيادة الديمقراطية:

في هذا النوع من الديمقراطية يكون القائد عضواً في فريق العمل يشارك الأفراد في أفكارهم ومقترحاتهم وفي وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقويم، كما أن المسؤوليات تتوزع على الأفراد، وتسود العلاقات الطيبة، وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم، ينظر إلى جميع الفاعلين نظرة تقدير واحترام، إضافة إلى محاولة إشباع رغباتهم وحاجاتهم إلى أقصى حد ممكن.

وتعرف هذه القيادة باسم القيادة الاستشارية، حيث يستفيد فيها كل من الرئيس والمرؤوسين، ومن الزملاء وتشاور معهم وتأخذ بأرائهم وتشجع المبادرة من جانب التابعين والقائد يقترح الأعمال المحتملة وتوصياته، ولكنه ينتظر موافقة الجماعة قبل أن يضع الأعمال موضع التنفيذ، ويركز في هذه القيادة على تنمية العلاقات الإنسانية السليمة والغير متحيزة وخلق جو من الألفة والمحبة، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات،... إلخ

¹ - عباس علي: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004، ص 161.

² - عبد العزيز عطا الله المعاينة: مرجع سابق، ص 333 - ص 334.

كما تقوم القيادة الديمقراطية بأمر كثيرة من أهمها: ¹

- استخدام أسلوب الشورى كأسلوب عند اتخاذ القرارات و وضع السياسات ورسم الخطط.
- احترام شخصية الأفراد وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات إضافة إلى حرية الاختيار.
- التشاور المستمر بين القائد والجماعة حول جميع الأهداف والمشكلات التي تواجههم.
- العمل على توثيق التعاون وإشباع الحاجات.
- استخدام الحوافز التشجيعية بما يوفر العلاقات الإنسانية ويسهم في رفع المعنويات.
- زيادة قدرات وإمكانات الأفراد وإظهار المهارات الشخصية والابتكارية في حل مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية وتسيير العمل بصورة منتظمة في وجود القائد أو عدم وجوده.

من كل هذا يمكن القول أن القائد الديمقراطي في المؤسسة التعليمية يهتم كثيرا بتلبية حاجات المعلمين والتلاميذ والعاملين وكسب رضاهم ورفع روحهم المعنوية، فمدير المدرسة كقائد ديمقراطي مطالب بأمر منها: ²

- يأخذ رغبات المعلمين بعين الاعتبار عند توزيع الدروس و وضع الجدول الأسبوعي.
- يضع صندوق مقترحات أو شكاوى للتلاميذ للعمل بما لديهم من حاجات.
- يجتمع بالتلاميذ من حين لآخر للاستماع إلى حاجاتهم ومقترحاتهم.
- يستخدم أنماط متقدمة من العلاقات الإنسانية مع الآخرين.
- يولي طلبات المعلمين من ذوي الحاجات الخاصة لقضاء هذه الحاجات.
- يفوض السلطة ويتحمل المسؤولية.
- يهتم بتشكيل لجان المعلمين وتكليفها بمهام إدارية.
- يعطي التلاميذ دورا في العمل الإداري من خلال اللجان الطلابية كالنظام والنظافة وغيرها.

ج. القيادة الترسلية (الفوضوية):

يعد هذا النمط معاكسا للنمط الديمقراطي، فهناك غياب تام لأي قيادة حقيقية وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه، ويغلب على هذه القيادة الطابع الفوضوي وسلبية القائد، هذا الأخير يفقد مقومات القيادة الفعالة نظرا لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات، فهو لا يقدم في ذاته إسهاما للجماعة لدرجة الفاعلية، كما يقوم القائد في هذا النوع من القيادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد ويترك لهم مطلق الحرية في التعرف دون أي تدخل منه أي يمنح قدر كبير من التحرر والحرية الكاملة للأعضاء في اتخاذ القرار سواء

¹ - أسعد وليد أحمد: الإدارة التعليمية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 127، ص 128.

² - عبد العزيز عطا الله المعاينة: مرجع سابق، ص 334.

كانت فردية أو جماعية، كما ينحصر الاتصال في أضيق نطاق ممكن، ويتنازل عن حقه في اتخاذ القرار ويصبح بحكم المستشار للجماعة.

ويصف الكثير من الباحثين هذا النمط في المؤسسات التعليمية بالنحو التالي:¹

- مدير المدرسة لا يحاول أن يضبط حضور المعلمين وانصرافهم وهو يردد دائما أن المدرسة تسير نفسها وأن المسؤولية والتوجيه الذاتي لا يمكن أن ينمو إلا إذا توافرت الحرية للمعلمين.
- العمل بالمدرسة يكون غير منتظم ويقوم به بعض المعلمين كملاحظة غياب الطلاب وكتابة التقارير والقيام بتسيير شؤون المدرسة.
- في مثل هذا النمط يعمل كل أعضاء الهيئة كمستشارين لمدير المدرسة، فكل معلم له الحق في إبداء آرائه والدفاع عنها.
- اجتماعات مدير المدرسة تكون كثيرة وذات مدة طويلة ودون قرارات هامة.
- لا يعرف المعلمون الذين يعملون مع هذا المدير موقفهم منه أو موقفه منهم، فهو يستمع إلى كل معلم بصبر وأناة وابتسامة دائمة، وهو يتجنب إصدار حكمه في الأمور التي يعرضها عليه المعلمون.

ومن أمثلة سلوك مدير المؤسسات التعليمية في هذا النوع من القيادة ما يلي:²

- تفويض متطرف للسلطة للمعلمين.
- المعلمون هم الذين يتخذون القرارات.
- كثير التغيب عن المدرسة، إذن وجوده لا يؤثر كثيرا على العمل المدرسي.
- تأثيره في العاملين غير واضح وغير محدد.
- لا يهتم كثيرا بتحقيق أهداف المدرسة.

4. خصائص القيادة التربوية:

إن التكلم عن خصائص القيادة يدفعنا إلى محاولة استجلاء سمات القائد التربوي، والذي له أدوار مختلفة ومتغيرة، ولكنها جميعا متكاملة ومتداخلة، فهو يجب أن يتحلى بمواصفات خاصة تجعله مع جميع الأدوار، من بين صفاته على سبيل المثال لا الحصر نجد:¹

¹ - علي أحمد عبد الرحمان العياصرة: مرجع سابق، ص 51.

² - عبد العزيز عطا الله المعاينة: مرجع سابق، ص 335.

أ. **القدرة أو الكفاءة:** وتشمل الذكاء المرتفع، والقدرة على التحليل واستبصار واليقظة، الطلاقة اللغوية والاتصالية، المرونة والأصالة، القدرة على إصدار الأحكام، القدرة على تقديم الأفكار، القدرة على فهم المشكلات وطرح الحلول، القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، الجرأة في إبداء الآراء والاقتراحات، المثابرة، المبادرة، الطموح، القدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ.

ب. **صفات جسمية مناسبة:** مثل الصحة الجيدة، والمظهر الممتاز، والطول والقوام المتناسق.

ج. **التفوق الأكاديمي والمعرفي:** أي تتوفر لدى القائد المهارات العلمية والفنية اللازمة ويكون على علم تام بجميع النواحي الفنية التي يشرف عليها ويوجهها مثل تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة، قوة التصور والإدراك، ربط الأسباب بالمسببات، الاتصال الجيد بالتلاميذ والمعلمين وأولياء الأمور، إدارة جلسات المناقشة بروح تعاونية، التخلص من الروتين المعوق، حفز همم العاملين، الاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم، تنمية قدرات وكفاءات العاملين، حسن استخدام الإمكانيات المتاحة المادية والبشرية.

د. **صفات شخصية:** ويشمل ذلك القدرة على تحمل المسؤولية، الاعتماد على النفس، الاستقرار العاطفي، النشاط، التعاون، حسن المعاشرة، الدعابة والمرح، الصداقة والمودة، الاستقامة والعدل، الحزم، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على ضبط النفس، الحماس للعمل، التواضع واللباقة، الجرأة في مساندة الحق، السيطرة والصبر، القدرة على تحمل الإحباط والفشل،... إلخ

هـ. **صفات خلقية:** وتشمل الأمانة والإخلاص والكرامة، العدل والابتعاد عن التحيز والشللية، الاستقامة والصدق، الفضيلة والحلم، القدوة الحسنة، إعطاء الفضل لصاحبه.

5. القيادة وإدارة القسم:

تتطلب إدارة القسم من القائد التربوي أن يكون ملما بكل عمليات الإدارة الصفية من تخطيط وتنظيم ووضع إجراءات تربوية مناسبة، إضافة إلى إدماج تكنولوجيات جديدة واختيار ملائم للوسائل التعليمية، مراعاة الفروق الفردية للمتعلمين.

هذه الإدارة تعتبر مجموعة من الأنشطة والعلاقات الإنسانية الجيدة التي تساعد على إيجاد جو تعليمي واجتماعي فعال تشمل كل من المعلم والمتعلم والمنهج المدرسي والأهداف التربوية والعلاقات الإنسانية، كما

¹ - المرجع السابق ، ص 332.

تتم " بإدارة عملية التعليم من خلال إيجاد صيغة لعملية تفاعل إيجابي بين المعلم وتلاميذه ويتم هذا التفاعل من خلال نشاطات منظمة ومحددة تتطلب ظروفًا وشروطًا مناسبة تعمل هذه الإدارة على تهيئتها داخل القسم."¹

وتقر أبحاث الممارسة التعليمية في الحجرة الدراسية، أن يكون القائد (المعلم) متمتعًا بمهارات إدارة القسم مثل استعمال ممارسات بيداغوجية تشجع على ترقية التعلم الذاتي المستقل والتقييم الذاتي للمتعلمين، وتثبيت النظام داخل القسم والحافظة عليه باستعمال إستراتيجيات ضبط وتحكم تنقص من السلوكيات غير اللائقة للتلاميذ أو الوقاية من سلوكيات غير مرغوبة، إضافة إلى تشجيع الديمقراطية في القسم من خلال ممارسات تعترف بحق التلميذ في المناقشة وفي إبداء الرأي والحوار، والإنصات الجيد له وتشجيعه على المشاركة في القرارات المتعلقة بأنشطة التعليم ونشاطات القسم، وإثارة دافعية التلاميذ نحو المادة الدراسية ومقرراتها بالشكل الذي يزيد من حماسهم نحو تعلم واكتساب معارفها ومن ثمة تحسين مداركهم ومعارفهم بكل ما يتعلق بالمادة.

كما يتطلب من قائد الموقف الصفّي أن تكون له قدرة التدخل في الأوقات المناسبة من خلال حل مشكلات التلاميذ وسلوكياتهم والتدخل المناسب والحازم أمام السلوكيات المنحرفة لبعض التلاميذ، والتشجيع على تعلم السلوكيات الإيجابية والسوية والهادفة.

وإجمالاً لما سبق ذكره فإن القائد (الأستاذ أو المعلم) الناجح هو من يكون لديه تحضير جيد للمادة التعليمية وتخطيط مناسب للعملية التعليمية، ملقى جيد وطبيعي للمعارف العلمية الخاصة بالمادة التدريسية، متحكم في انفعالاته وسلوكياته، متسلسل في طرح أفكاره، موظف لخبراته وتجاربه، مستخدم للغة علمية سليمة، مطلع على عمليات الإدارة السليمة وأنماط القيادة الراححة والمناسبة لقيادة هذا النوع من الإدارات.

6. القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية:

إن نجاح أو فشل أي مؤسسة تعليمية يتوقف إلى حد كبير على مدى كفاءة وفعالية القياديين التربويين، فحسب أحمد أحمد إبراهيم فإن "القيادة هي مجموعة من سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التعليمية"²

ولكي تحقق المدرسة الأهداف المرجوة فلا بد من "قيادة إدارية تربوية متمكنة لها دور اجتماعي يقودها قائد تربوي إداري تبرز فيه سمات القيادة، ويقوم بسلوك قيادي مع أعضاء الجماعة التي تشاركه فعاليات العملية

¹ - www.profvb.com/vb/t12422.html (22/12/2014, 14:00h)

² - أحمد أحمد إبراهيم: نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، القاهرة، 1999، ط3، ص 12.

التربوية، بغية تحقيق أهدافها، وهكذا يمكن النظر إلى القيادة الإدارية التربوية على أن لها دور اجتماعي، وكسمة شخصية وكمعملية سلوكية¹

كما تتطلب القيادة الإدارية التربوية قائدين متمكنين و واعين بأهمية التغيير والاستقلالية في اتخاذ القرارات، متطلعين إلى كل التطورات الحاصلة في المجتمع، لديهم نظرة استشرافية وتفاؤلية للمستقبل، يمتلكون رؤية تطويرية ومبدعة ولديهم الكفاءة والقدرة على قيادة القوى العاملة في العملية التربوية لأي مؤسسة تعليمية، وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف التربوية بإنجاز العمل وفقا للمعايير المحددة سلفا وبطريقة صحيحة، مما يسمح بتحقيق الجودة في هذه المؤسسات ومن ثمة الحفاظ عليها وعلى تماسك واتحاد جميع الفاعلين فيها.

وعليه فإن تحقيق جودة في الأهداف التربوية داخل المؤسسات التعليمية أصبح مقترن بوجود قيادة إدارية تربوية تدرك هذه الجودة وتسعى إلى تطبيقها في المدرسة من خلال الإمام الكبير بكل مداخلها وفلسفاتها، كما يرى الكثير من الباحثين أن هناك عدة مداخل لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، منها مدخل ((السبعة (أس)) (the seven "s") هذا المدخل يمتاز بنوع من الوضوح والسهولة في تطبيقه وعلى أي قيادي إداري تربوي أن يدرك حيثيات ومعايير هذا المدخل المتمثلة في:²

أ. **الإستراتيجية:** أن يكون لدى القيادة التربوية خطة عن مستقبل المدرسة في السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة.

ب. **الهيكل:** تنظيم الهيكل المدرسي مع تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار وبناء فرق العمل.

ج. **النظام:** إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فعالية التدريس مع إضافية ابتكارات جديدة تسهم في تحسين المدخلات وبالتالي تحسين فعالية النظام المدرسي.

د. **العاملون:** معاملة العاملين "المعلمين والإداريين" بشكل لائق ومناسب لإشباع احتياجاتهم وتحقيق طموحاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.

هـ. **المهارات:** تحسين قدرات ومهارات العاملين من خلال التدريب المستمر لابتكار أساليب جديدة في العملية التربوية والتعليمية قادرة على المنافسة وتحقيق احتياجات المجتمع.

و. **النمط:** إتباع الأنماط الإدارية والتربوية التي تقود لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة.

¹ - إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق، ص 74.

² - محمد كامل داغستاني: القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة للقاء الثاني عشر للإشراف التربوي، المدينة المنورة، السعودية، 2007.

ز. القيم المشتركة: إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة وتحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية تلائم التطور المستمر.

ويشير " Simon Sinek " سيمون سينك في نموذج الدائرة الذهبية " أن نجاح المؤسسات والمنظمات بأنواعها يعتمد على مبدأ لماذا/ Why والذي يرتبط بما تؤمن به المؤسسة وقادتها ومن يعملون بها وعلى مدى ارتباط كل من كيف/How ، وماذا/What بذلك المبدأ والذي يشكل نقطة انطلاق لجميع أهداف وخطط وإستراتيجيات وعمليات المؤسسة"¹

وتكمن الدائرة الذهبية للقيادة التربوية الناجحة عند سيمون فيما يلي:²

أ. لماذا/Why : وتشكل مركز الدائرة ونقطة البداية التي تنطلق منها المؤسسة التربوية في تحقيق رؤيتها ورسالتها وغاياتها وأهدافها، إنها ما تؤمن به المؤسسة، وهي ما يلهم به القادة العاملين في المؤسسة وبالتالي تشكل دافعا لبذل الجهود والإخلاص في العمل.

ب. كيف/How : وتأتي بعد إدراك - لماذا- وهي قيم المؤسسة وخططها وعملياتها التي تنشأ وتشكل من - لماذا- والتي تقودها إلى تحقيق غاياتها.

ج. ماذا/What : وتمثل النتائج الملموسة، إحصائيات و واقع، خدمات ومخرجات، إنها ما يعبر عن - لماذا- كواقع بعد أن كان إيمانا ورؤية.

ويرى سيمون أن هذه المؤسسات والمنظمات لا بد أن يديرها قادة ملهمون لا قادة بالمناصب، إنها المنظمات التي تمتلك أهداف وغايات ورؤى وتصورات.

¹ - مفاهيم الإدارة الحديثة: الدائرة الذهبية للقيادة التربوية الناجحة، نقلا عن موقع:

[http://idarahtrb.com/08/2014 \(25/12/2014 /13:00h\)](http://idarahtrb.com/08/2014 (25/12/2014 /13:00h))

² - نفس الموقع.

قائمة المراجع

1. الكتب:

- (1) إبراهيم عبد اللطيف المنيف: الإدارة، المفاهيم، الأسس، المهام، دار العلوم الرياض، 1980.
- (2) إبراهيم عصمت مطاوع: الإدارة التربوية في الوطن العربي، أوراق عربية - علمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، 1998.
- (3) أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
- (4) أحمد أحمد إبراهيم: نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، القاهرة، 1999، ط3.
- (5) أسعد وليد أحمد: الإدارة التعليمية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- (6) إسماعيل محمد ذياب: الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001.
- (7) جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار العلمية الدولية ودار الثقافة، الأردن، ط1، 2001.
- (8) جيري ل جراي: الإشراف، مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، وليد عبد اللطيف هوانة، الإدارة العامة للمكتبات، الرياض، ب ط، 1988.
- (9) حسين عثمان: الإدارة العامة، دار الجامعة الجديد للنشر، مصر، ب ط، 2003.
- (10) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ب ط، 1999.
- (11) سامي سلطي عريفج: الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2001.
- (12) سعيد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (13) سليمان حامد: الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (14) السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، الإسكندرية، ط4، 1983.
- (15) صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.

- 16) عباس علي: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004.
- 17) عبد الجواد بكر: السياسات التعليمية وصنع القرارات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2002.
- 18) عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 19) عبد العزيز عطا الله المعايطه: الإدارة المدرسية (في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 20) عبد الفتاح الخواجا: تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان، 2004.
- 21) عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 22) علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 23) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- 24) علي الشرقاوي: العملية الإدارية في ميدان الأعمال، 1992.
- 25) عمر حسن مساد: الإدارة التعليمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2005.
- 26) فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، الجامعة الأردنية، عمان، ب ط، 1982.
- 27) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، ط 1، 1997.
- 28) كمال عبد الحليم الزيات: العمل وعلم الاجتماع المهني، الأسس المنهجية والنظرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 29) مجدي عبد الكريم حبيب: سيكولوجية صنع القرار، مكتبة النهضة العربية، القاهرة 1997.
- 30) محمد إسماعيل قباري: المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر، منشأ المعارف، الإسكندرية، 1979.
- 31) محمد الصالح عبد الله المنيف: الزيارات الصفية وأدائها، الرياض، ط 1، 1997.
- 32) محمد الصرفي: العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، ط 1، 2005.

- (33) محمد المهنا العلي: الوجيز في الإدارة العامة، الدار العربية للنشر والتوزيع، ط1، 1984.
- (34) محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2000.
- (35) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003.
- (36) محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري (مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية)، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007.
- (37) محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيمي، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1982.
- (38) محمد عوض الترتوري وزميله: المعلم الجديد، دليل المعلم في الإدارة الصفية الفعالة، دار الحامد للنشر، عمان 2006.
- (39) محمد كامل داغستاني: القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة للقاء الثاني عشر للإشراف التربوي، المدينة المنورة، السعودية، 2007
- (40) هاني الطويل: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم) ، ط2، دار وائل للنشر، عمان 1977.
- (41) هاني الطويل: الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق، دار وائل للنشر، عمان 1999.
- (42) واصل جميل حسين المومني: الإدارة المدرسية الفعالة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- (43) وليد روت: تطور نظرية الإدارة: ت عبد الحكيم الخزامي، أترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.

2. المذكرات والرسائل الجامعية:

- (1) صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة ، (2000-2005).
- (2) صبرينة ميلاط: التكوين المهني والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة قسنطينة، 2007.

3. المواقع الالكترونية:

(1) www.profvb.com

(2) مفاهيم الإدارة الحديثة: الدائرة الذهبية للقيادة التربوية الناجحة، نقلا عن موقع:

<http://idarahtrb.com>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) BRUNO LUSSATO : introduction critique aux théories d'organisation, punod paris, 2^{eme} édition, 1974.
- 2) KAST.F: organisation and management and system approached MC geraw hill, 1974
- 3) R.Pavalco: the sociology of occupations and professions F E peacock pub, Chicago, 1971.