

الادارة التربوية

المعاصرة

تأليف

د. سليمان حامد

دار أسامة للنشر والتوزيع

الأردن - عمان

**الناشر**

**دار أسامة للنشر و التوزيع**

**الأردن - عمان**

• هاتف: 5658253 - 5658252.

• فاكس: 5658254

• Email: darosama@wanadoo.jo

ص.ب : 141781

**حقوق الطبع محفوظة للناشر**

**الطبعة الأولى**

2009م

## المقدمة

حظيت الإدارة باهتمام كبير مع أنها حديثة النشأة كعلم مستقل، حيث ظهر أول مفهوم للإدارة عام 1911 م، ثم طورت الإدارة تطوراً سريعاً بعد الحرب العالمية الثانية، ويعد ميدان الإدارة التعليمية كذلك من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين وإن كانت الممارسة الفعلية لها قديمة قدم الحضارة البشرية نفسها إلا أن تطور الإدارة التعليمية على أساس علمي بدأ في النصف الأول من القرن العشرين وحتى اليوم، ومن المؤسسات الصناعية والتجارية انتقل علم الإدارة إلى رجال التربية في أمريكا فظهرت نتيجة لذلك نظريات تتصل مباشرة بالإدارة التعليمية ولم تبدأ الإدارة التعليمية تظهر كعلم مستقل عن الإدارة العامة منذ عام 1946 حيث بدأت مؤسسة كلوج الأمريكية تهتم بها.

ويعزى هذا الاهتمام بالإدارة إلى طبيعتها، ووظائفها، وغاياتها، فمن حيث طبيعتها تُعد الإدارة فرعاً من فروع العلوم الإنسانية، وتتسم بالحمية بمعنى أن إنجاز الأعمال في المنظمات لا يتأتى إلا بها، وبذلك فليس للمنظمة الخيار في أن تأخذ بها أو ترفضها، ومن حيث وظائفها تنطوي الإدارة على مجموعة من الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتتسم هذه الوظائف بالتشابك والتداخل، فمع أن لكل وظيفة خصوصية معينة، وتهدف تحقيق أغراض محددة، إلا أن هذه الأغراض تجتمع معاً لتحقيق أهداف المنظمة.

وقد تطور مفهوم الإدارة التعليمية تطوراً سريعاً معتمداً في ذلك على تطور مفاهيم إدارة الأعمال والصناعة من ناحية، وتوافر كثير من الدراسات في ميدان الإدارة من ناحية أخرى.

بناءً على ما سبق يتبين أن الإدارة وسيلة تنشُد تحقيق غايات معينة وأغراض محددة لتحقيق أهداف المنظمة، فهي تعمل على استثمار القوى البشرية والإمكانات

المادية المتاحة من أجل الوفاء بتطلعات الفرد والجماعة، فالإدارة هي المرتكز الرئيس في تطوير الأفراد والجماعات، والعامل الحاسم في تحقيق التنمية في المجالات كافة. إن المتتبع لتطور المجتمعات الإنسانية في العالم يستطيع أن يلمس التغيير الذي حدث في هذه المجتمعات في كل من فروع المعرفة بما في ذلك التربية والتعليم ويلمس أيضاً النمو والتطور الذي كانت تهدف إليه المجتمعات من أجل تطويرها ونموها فسي شتى مجالات الحياة، وما لا شك فيه أن على رأس هذه التطلعات للمستقبل الأفضل كان التطلع إلى تطور ونمو التربية والتعليم فيها.

وقد بدأت الإدارة التعليمية تستقل عن الإدارة العامة منذ أن عرفت المدارس والمعاهد والكليات النظامية الحديثة في القرن العشرين والمقصود هنا المدارس والمعاهد والكليات التي تأسست على الدراسة والبحث العلمي والتجريبي من قبل العلماء والباحثين الذين ألفوا الكتب ووضعوا النظريات، وأوضحوا المعالم لهذا الفن- فن الإدارة التعليمية- وسعدوا البحث والمعرفة في هذا الميدان إيماناً منهم بضرورة وأهمية الإدارة في أي مجال من مجالات الأعمال المهنية التي تتطلع دائماً إلى التطور والتقدم والازدهار لأن أي عمل ناجح بدون شك له إدارة واعية ناجحة تستطيع أن تخطط وتنظم وتنفذ له تخطيطاً وتنظيماً وتقييماً ناجحاً.

كل هذا ما سوف نحاول أن نبرزه خلال فصول هذا الكتاب.

## الفصل الأول

### مفهوم الإدارة

أصل كلمة إدارة (Administration) لاتيني بمعنى (To Serve) أي (لكي يخدم) والإدارة بذلك تعني "الخدمة" على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين<sup>(1)</sup>.

وفي ظل الاهتمام الذي حظيت به الإدارة إلا أن تعريفاتها التي قدمها العلماء والرواد قد تباينت، شأنها في ذلك شأن كثير من مصطلحات العلوم الإنسانية، فكل منهم قد تأثر بمنخل معين.

وقد عرفها بعض الكتاب بأنها "النشاط الموجه نحو التعاون المستمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة"<sup>(2)</sup>.

وهناك من يعرف الإدارة بأنها "عملية توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة"<sup>(3)</sup>.

ويمكن تعريف الإدارة بأنها "عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استئثار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة"<sup>(4)</sup> ومن هذا التعريف يُمكن استخلاص العناصر التالية:

- \* أن الإدارة عملية تتضمن وظائف عدة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- \* أنها اجتماعية فهي لا تنشأ من فراغ، بل تنشأ داخل مجموعة منتظمة من الأفراد

(1) النمر، 1422، ص 4

(2) النمر، 1422، ص 5

(3) الصياب، 1413، ص 19

(4) الجضمي، 1427، ص 18

## الإدارة التربوية المعاصرة

- وتأخذ في الحسبان مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم.
- أنها وسيلة وليست غاية فهي وسيلة تتشد تحقيق أهداف مرسومة.
- أنها عملية مستمرة.
- أنها تعتمد على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة.
- أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة.

والإدارة مزيج من العلم والفن، فهي علم لأن لها مبادئ وقواعد وأصول علمية متعارف عليها، وتقوم على توظيف مناهج البحث العلمي في استكشاف نظرياتها وفحصها، وفي الوقت ذاته هي فن لأنها تعتمد على القدرات الإبداعية والمهارات الابتكارية والمواهب الذاتية، وإذا كان هذا الموضوع مثار جدل بين المتخصصين في حقل الإدارة على اعتبار أن هناك من يرى أن الإدارة علم، وهناك من يرى أن الإدارة فن، ولأنصار كل اتجاه حججهم ومبرراتهم، فإن الفصل في هذا الموضوع هو القول إن الإدارة هي فن استخدام العلم، فهي علم له أصوله وقواعده، ويبرز الفن في القدرة على توظيف تلك الأصول والقواعد، والاختيار الواعي من بينها بما يتلاءم مع طبيعة الموقف<sup>(1)</sup>.

وللإدارة أنواع متعددة تختلف باختلاف طبيعة انتمائها، ومن جانب آخر توالت الفروع التطبيقية للإدارة في الظهور، بغض النظر عن طبيعة انتمائها سواء كان للقطاع الخاص أو العام، فهناك إدارة عامة (Public) وإدارة أعمال (Business)، والإدارة الصحية والإدارة التربوية والإدارة المدرسية والإدارة الأمنية ونحو ذلك هي فروع تطبيقية للإدارة تختص بالمجال الذي تنتمي إليه، وهي فروع تجمعها عناصر مشتركة تتمثل في المبادئ والقواعد الأساسية للإدارة، وفي الوقت ذاته يتميز كل فرع بخصوصية معينة استمدتها من طبيعة المجال الذي ينتمي إليه.

### نشأة الإدارة:

عند تناول نشأة الإدارة ينبغي التفريق بين ثلاثة أمور هي الإدارة كممارسة،

(1) الجضمي، 1427، ص 18-19

## الإدارة التربوية المعاصرة

والإدارة كفكر، والإدارة كعلم مستقل<sup>(1)</sup>:

### - الإدارة كممارسة:

نشأت الإدارة كممارسة في العصور القديمة، ولا غرابة إذا قلنا أنها كانت حاضرة منذ بدء الخليقة، فالمجتمعات القديمة وإن كانت تتسم بالبساطة فقد كانت بحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفرادها لتحقيق أهداف محددة، وظهرت بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع الآخرين أصبح ضرورة حيوية للبقاء والنماء.

وتعد الأسرة نواة العمليات الإدارية، فقد كانت منذ الأزل تقوم بعدد من الوظائف كتقسيم العمل وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات والقيادة وممارسة السلطة.

### - الإدارة كفكر:

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويبدو ذلك جلياً في التراث الإنساني القديم، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالتخطيط الإداري والرقابة، وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف تشاو<sup>2</sup> الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة، وظهر التنظيم المتدرج (الهرمي) وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقاً للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة.

### - الإدارة كعلم مستقل:

تعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في تلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة، فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في دراسة

(1) الجضي، 1427، ص ص 20-21

هذا الحقل أمراً مألوفاً، وشهد القرن العشرين العديد من الإسهامات، وسال المتخصصون إلى تصنيفها في مدارس عدة، ومن الجدير بالذكر أن هذه التصنيفات التي وردت في الدراسات الإدارية العربية والأجنبية قد انطوت على بعض القواسم المشتركة، إلا أنها في الوقت نفسه تباينت في جزء أو أكثر، وهو ما تسبب في وجود بعض اللبس والغموض، وخصوصاً لدى حديثي العهد بدراسة الإدارة.

### مدارس الإدارة:

تبنت بعض الدراسات تصنيف مدارس الإدارة في مدارس ثلاث هي: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، بينما دمجت دراسات أخرى المدرستين الأخيرتين في مدرسة واحدة باسم المدرسة السلوكية تارة وباسم مدرسة العلاقات الإنسانية تارة أخرى، واستحدثت دراسات أخرى مدارس مستقلة كمدرسة السوارد البشرية، ومدرسة النظم، ومدرسة اتخاذ القرارات.

ومن خلال الاطلاع على كثير من الدراسات والبحوث للوقوف على تصنيف يحمل في طياته مقومات التصنيف الجيد، تبين أن التصنيف الذي أورده كل من بيننور وروجرز (Pindur & Rogers) في دراسة لهما بعنوان تاريخ الإدارة (The History of Management) هو التصنيف الأمثل بعد إجراء بعض التعديلات عليه والإضافات بحيث يشمل التصنيف مدارس خمس هي: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، والمدرسة الكمية، والمدرسة الحديثة، وفيما يلي عرض موجز لكل مدرسة من هذه المدارس<sup>(1)</sup>:

#### أولاً- المدرسة الكلاسيكية (The Classical School):

ظهرت المدرسة الكلاسيكية، أواخر القرن التاسع عشر، وجاءت متأثرة إلى حد كبير بنتائج بعض الدراسات التي تمت في مجال إدارة الأعمال بالدرجة الأولى، إضافة إلى مساهمات بعض علماء الاجتماع وعلم الإدارة العامة<sup>(2)</sup>،

(1) الجضمي، 1427، ص 22

(2) المساف، 1403، ص 42



ولهذه المدرسة عدد من الرواد ينتمون إلى بلدان مختلفة أبرزهم الأمريكي (فريدريك تايلور) رائد نظرية الإدارة العلمية، والفرنسي (هنري فايول) رائد نظرية الإدارة العامة، والألماني (ماكس فيبر) رائد نظرية البيروقراطية. ومع التباعد الجغرافي بين الرواد الثلاثة، واختلاف السياق الثقافي، إلا أن أطروحاتهم اتسمت بوجود قدر كبير من القواسم المشتركة، لذا اتفق الباحثون في علم الإدارة على إطلاق اسم المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية تعبيراً عن تلك الجهود، ومظلة لإسهامات الرواد الثلاثة، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه بالرغم من وجود قواسم مشتركة بين رواد كل نظرية إلا أن هذا لا يعني عدم وجود الاختلاف والتباين في بعض النقاط الثانوية<sup>(1)</sup>، وتتألف من:

#### \* الإدارة العلمية (Scientific Management):

يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور رائد نظرية الإدارة العلمية (1856-1915)، حيث دعا فيه إلى تبني الطريقة العلمية في الإدارة عوضاً عن الطريقة العشوائية أو الحسنية، كما أشار إلى أن جهد العاملين في المنظمة مرهون بقدراتهم الجسمية، لذا ينبغي أن تسولي الإدارة اهتماماً بحسن اختيار العاملين وتدريبهم، وكان يؤمن -تايلور- بأن المحفز الحقيقي للأفراد هو العامل الاقتصادي هنا بالإضافة إلى قناعاته بأن العاملين بحاجة مستمرة إلى الإشراف والرقابة الصارمة لضمان عدم تقاعسهم في تطبيق الأسلوب العلمي في العمل. وقد بنيت هذه النظرية على نظرية الرجل الاقتصادي، التي مؤداها أن العامل رجل كسول، وأنه لا ينتج بقدر طاقته الإنتاجية، وأنه أناني يهتم بمصلحته الشخصية دونما أي اعتبار لعلاقاته مع زملائه، وأن الفواحي المادية تلعب دوراً كبيراً في حفزه لبذل المزيد من الجهد. ومن رواد هذه المدرسة (فريدريك تايلور و هنري غانت و فرانك وليليان جلبرت) وقد اهتم رواد هذه المدرسة بالكفاءة الإنتاجية والسلطة وإصدار الأوامر، وعاملوا العامل على أنه آلة بيولوجية.

(1) السواط، 1416، ص 33

## الإدارة التربوية المعاصرة

وتنصب أبرز الانتقادات التي وجهت إلى الإدارة العلمية على الفرضيات التي بنيت عليها نظرية الرجل الاقتصادي، وعلى تجاهلها النواحي الإنسانية في نظرتها للعامل، وإلى محاربتها للتنظيم غير الرسمي، أما إيجابيات هذه المدرسة فيتمحور معظمها حول ما جاء به (فايول) من آراء، حيث قسم أنشطة المؤسسة إلى ست مجموعات:

1. أنشطة فنية.
  2. أنشطة تجارية.
  3. أنشطة مالية.
  4. أنشطة ضمان وحماية.
  5. أنشطة محاسبة.
  6. أنشطة إدارية (تخطيط، تنظيم، إصدار الأوامر، تنسيق، ورقابة).
- جعلت الكثير من الكتاب يعتبرونه الأب الحقيقي للإدارة الحديثة. مما سبق يتبين أن حركة الإدارة العلمية انطلقت من افتراضات تشاؤمية فيما يتعلق بنظرتها للإنسان حيث تنظر للإنسان بأنه كسول بطبعه وأن حافزه للعمل مادي وأنه غير قادر على تحمل المسؤولية.

### علاقة النظرية بالميدان التربوي:

انعكست أفكار وسبائى نظرية الإدارة العلمية على مفهوم الإدارة التعليمية، فاتخذت الإدارة التعليمية إطاراً نظرياً مشابهاً لها، فالمصنع هو المدرسة، والعمال الذين يعملون فيه هم التلاميذ، ونظام أو عملية الإنتاج هي العملية التربوية والتعليمية، والمنتجات والمخرجات هم خريجو المدرسة<sup>(1)</sup>.

### \* البيروقراطية (Bureaucracy):

نشأت البيروقراطية في ألمانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع

(1) مرسى، 1422، ص15

الألماني ماكس فيبر (Max Weber) الذي عاش في الفترة ما بين عامي (1864-1920م)، وكلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية وإغريقية الأولى (Bureau) وتعني المكتب، والثانية (cracy) وتعني القوة أو السلطة أو الحكم، ومن ثم فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة المكتب، وقد عرفها قارستون (Garston) بأنها "بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة، والقواعد، والإجراءات التي تحكم العمل".

وقد استخدم "فيبر" في كتابه الذي صدرت أولى طبعته بعد وفاته بعامين (1922م) مصطلح البيروقراطية لوصف المنظمات الكبيرة جداً، كما حدد خصائصها. وقد جاء بها العالم الألماني (ماكس فيبر) وطور مفهومها بهدف توفير الحد الأعلى من الكفاءة الإنتاجية، إذ لابد من توافر سمات مرغوبة في المؤسسة البيروقراطية لكي تقوم بواجبها على أتم وجه، منها: لتكوين الكتابي، السرية، الأنظمة، التعليمات، خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة المؤسسة، وقد وجه لها بعض الانتقادات التي تركزت حول: عمل الموظفين بحرفية التعليمات والمخالفة في تطبيق قواعد البيروقراطية والروتين.

والتنظيم البيروقراطي في إطاره السليم والمفاهيم الأساسية التي يبنى عليها وجد ليقي ويستمر في خدمة المجتمعات البشرية، أما التصورات السلبية التي تحيط بمفهوم البيروقراطية فهي في حقيقة الأمر تتعلق بالبيروقراطيين أنفسهم (الطويل، 1986).

وقد أشار (فيبر) إلى أن النمط البيروقراطي هو النمط الأفضل لإدارة نظم المستقبل المتنامية التعقيد، وبشكل عام فالبيروقراطية كما يراها (فيبر) ما زالت النموذج الأكثر ملائمة لتسهيل إحراز المنظمات التربوية لأهدافها وغاياتها (الطويل، 1999).

### علاقة النظرية بالميدان التربوي:

تجدر الإشارة هنا إلى وجود علاقة وثيقة بين نظرية البيروقراطية والإدارة المدرسية التي تقوم على تقسيم العمل وتنظيم الإجراءات والتسلسل الهرمي والسلطة والمسؤولية والرقابة<sup>(1)</sup>.

(1) مرسى، 1422، ص 235

\* نظرية الإدارة العامة:

ظهرت هذه النظرية في فرنسا على يد المهندس الفرنسي هنري فايول (Henri Fayol) الذي عاش في الفترة من (1841-1925م)، وقد تم اشتقاق اسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه فايول بعنوان الإدارة العامة والصناعية (General and Industrial Management) وبينما أنصب اهتمام تايلور على الإدارة الصناعية في مستوياتها التنفيذية (العاملين وخطوط الإنتاج)، فقد انصب اهتمام فايول على الإدارة في مستوياتها العليا، وقد صنف فايول الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة أقسام هي<sup>(1)</sup>: (أنشطة فنية، أنشطة تجارية، أنشطة مالية، أنشطة أمنية، أنشطة محاسبية، أنشطة إدارية) وقد ركز فايول على النشاط الإداري وقسمه إلى خمس وظائف إدارية هي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق).

علاقة النظرية بالميدان التربوي:

بعد استعراض النظرية يتضح أن النظم التعليمية هي في الأساس نظم إدارية ذات صبغة تربوية تبنى على نفس المبادئ الموضحة في نظرية الإدارة العامة، مع وجود بعض الاختلافات في جوانب التطبيق.

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية (Human Relations School):

ظهرت هذه المدرسة في نهاية العشرينيات الميلادية من القرن العشرين كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية، خصوصاً بعد فشل الأخيرة في تحقيق التطلعات المنشودة التي تستهدف الرقي بمستوى الأداء والإنتاج، ومن منطلق أن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كرد فعل لمساقتها فقد تبنت استراتيجيات تتصف بأنها على النقيض من استراتيجيات المدرسة التقليدية، فإذا كانت المدرسة التقليدية تنظر للإنسان على أنه آلة (Machine)، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تولي أهمية بالغة للجوانب النفسية

(1) الصباب، 1413، 59

## ← الإدارة التربوية المعاصرة →

والاجتماعية من منطلق أن للفرد قيماً ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها أثر كبير في الكفاءة الإنتاجية، والجدول التالي يبين الفروق الجوهرية بين المدرستين<sup>(1)</sup>:

| مدرسة العلاقات الإنسانية                   | المدرسة التقليدية                                     |
|--|---|
| الاهتمام بالحوافز المعنوية                 | الاهتمام بالحوافز المادية                             |
| الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي               | الاهتمام بالتنظيم الرسمي                              |
| توسيع قاعدة المشاركة                       | اتخاذ القرارات مسؤولية الإدارة فقط                    |
| دمج التخطيط بالتنفيذ                       | الفصل بين التخطيط والتنفيذ                            |
| الكفاءة الإنتاجية ترتبط بالطاقة الاجتماعية | الكفاءة الإنتاجية ترتبط بالطاقة الفسيولوجية (البدنية) |
| النظرة للإنسان نظرة تفاوضية                | النظرة للإنسان نظرة تشاؤمية                           |

### ثالثاً: المدرسة السلوكية (The Behavioral School):

إذا كانت المدرسة الكلاسيكية انطلقت من افتراضات متشائمة حول طبيعة الإنسان، فقد انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من افتراضات متفائلة، بينما تمدنا المدرسة السلوكية بنظرة واقعية وعقلانية فهي تؤمن بالفروق الفردية، وترفض مبدأ تعميم الأحكام، وأن السلوك الإنساني محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به ومن خلالها ظهر مصطلح السلوك التنظيمي الذي يعنى بسلوك الأفراد والجماعات والمنظمات<sup>(2)</sup>.

اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة في أثناء العمل من أجل زيادة الإنتاج، ومن روادها الأوائل: (التون مايو، وزميله روثلز بيرجر) وقد استمدت آراءها ومبادئها من علم النفس وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع، وعلم الإنسان، ومن معالم هذه المدرسة البارزة حركة العلاقات الإنسانية التي انطلقت من تجارب الهوثورن في مصانع شركة وسترن الكتريك، تحت إشراف: (التون مايو وروثلز

(1) الجضمي، 1427، ص 31

(2) الجضمي، 1427، ص 40

## الإدارة التربوية المعاصرة

بيرجر) وكان الغرض من هذه التجارب تحديد تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية العاملين، وتركز هذه الحركة على أن المؤسسة نظام اجتماعي، إضافة إلى كونها نظاماً فنياً، كما أنها ربطت بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته، وخرجت بنتائج منها:

أن الإداريين يحتاجون إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فنية، واعتمدت هذه المدرسة الأساليب العلمية كأسلوب التجارب وأسلوب دراسة الحالة والاستقصاء، ومن الكتاب الذين ساهموا فيها: (ساري باركر، وبرنارد) اللذان ركزا على التعاون.

أما أهم الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة فتتمحور حول إهمالها للجوانب الأخرى للمؤسسة بسبب انشغالها بالعامل الإنساني، كما يرى البعض أنها بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية كرد فعل على مبادئ المدرسة الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني.

القيادة في ظل النظرية السلوكية عملية يتم التأثير من خلالها على الآخرين لإنجاز أهداف معينة في موقف محدد (الطويل، 1997).

### رابعاً: مدرسة الإدارة الكمية:

تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية، فقد حاولت الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في إدارة الجيوش، وذلك في مجال حل المشكلات (Problem-Solving) واتخاذ القرار، ويؤكد هذا المدخل على استعمال النماذج الرياضية كالبرسجة الخطية ونظرية المباريات والسلاسل الزمنية والكفاءة الاقتصادية واستخدام الحاسوب<sup>(1)</sup>.

### خامساً: المدرسة (الاتجاهات) الحديثة:

ظهرت هذه المدرسة في النصف الثاني من القرن العشرين وتحديداً في

(<sup>1</sup>) الجضمي، 1427، ص 43-44

## الإدارة التربوية المعاصرة

الستينيات الميلادية، وتنطوي هذه المدرسة على مداخل عدة أبرزها مدخل النظم، ومدخل الإدارة الإستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة، والهندرة. وقد ظهر حديثاً بعض المدارس مثل مدرسة الإدارة اليابانية والإدارة الموقفية، أو الظرفية.

### 1. مدرسة علم الإدارة (Management Science School):

نشأت هذه المدرسة نتيجة للأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية، وهي تختلف عن الإدارة العلمية التي جاء بها (فردريك تايلور) في أنها لا تركز فقط على الإنتاج وكفاءة الأفراد والآلات فهي بدلاً من ذلك تعتبر الكفاءة إنجازاً يتبع التخطيط السليم. وبذلك يمكن القول بان مدرسة علم الإدارة أتت لتوفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة وبين عملية التخطيط.

### 2. مدرسة النظم (The System School):

تعتمد الفكرة الأساسية لهذه المدرسة على مفهوم النظام وبموجب هذه الفكرة فان المؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح ومصمم لتحقيق أهداف معينة، ويعيش هذا النظام في بيئة أو سجتع يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية، ثم يقوم بمعالجة هذه المدخلات وتقديمها للمجتمع على شكل مخرجات.

ومن أهم خصائص هذه المدرسة أنها تهتم بدراسة الصورة الكلية للمؤسسة بدلاً من التركيز على دراسة بعض أجزائها، كما أنها توضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين أجزاء المؤسسة، وتعني بعلاقات المؤسسة مع البيئة المحيطة بها.

### 3. المدرسة الظرفية في الإدارة (The Contingency School):

تمثل المدرسة الظرفية في الإدارة اتجاهاً حديثاً في الفكر الإداري، الذي يقوم

على أساس انه ليس هناك مدرسة أو نظرية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف، وعلى كل أنواع المؤسسات وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي بحيث تتناسب مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المؤسسة.

وقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الظرفي في الإدارة منذ بداية السبعينات بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وقد أكدت هذه الدراسات أهمية أثر المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المؤسسة، ودعت إلى وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتناسب مع الظروف التي تمر بها المؤسسة.

#### 4. المدرسة اليابانية (Japanese Management):

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية منذ بداية الثمانينات نتيجة النجاحات الهائلة التي حققتها مؤسسات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حتى الآن من حيث جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الأفراد، ومن أهم أساليب هذه الإدارة:

- أسلوب اختيار العنصر البشري وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة وكيفية تقويمه وترقيته وظيفياً.
  - أسلوب العمل بروح الفريق.
  - أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات.
  - توفير المعلومات والمشاركة في استخدامها من جميع الأفراد.
  - الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد.
- ومن عناصر الإنتاجية في المدرسة اليابانية: الثقة وهي الدافع للقيام بأي سلوك حيث يرى (اوتشي) أن الإنتاج والثقة متلازمات، يجب أن تنمو بين العاملين في كافة المستويات في الإدارة (الطويل، 1985).



## نظريات مختارة في الإدارة:

### 1. نظرية X ونظرية Y لدوغلاس ماكجريجور:

انتقد دوغلاس ماكجريجور فرضيات الإدارة الكلاسيكية، واعتبرها خاطئة لأنها لا تساعد على تطور المؤسسة، وقد قام بجمع فرضيات الإدارة الكلاسيكية وأطلق عليها اسم (نظرية X) وحاول وضع بديل لهذه النظرية التقليدية وأطلق عليه (نظرية Y).  
نظرية X:

تتبع هذه النظرية من الحركة العلمية التي روجها فريدريك تايلور ومن الأفكار التي حملتها تلك الحركة عن طبيعة الإنسان وسلوكه، تبعاً لما سماه ماكجريجور بنظرية (X) التي تفترض أن سلوك الإنسان تجاه عمله يمكن وصفه كما يلي:

- إن الإنسان بغيره لا يحب العمل، ويحاول التهرب منه بقدر الإمكان.
- بما أن عدم حب العمل من سمات الإنسان، فإن معظم الناس يحتاجون إلى الإكراه والضبط والتهديد بالعقاب من أجل حثهم على بذل جهودهم وطاقتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- إن الإنسان بطبيعته يحب العمل لأنه مصدر لإشباع حاجاته ورغباته.
- إن التهديد بالعقاب داخلياً أم خارجياً ليس الطريق الوحيد للحصول على الجهود اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- إن التزام الشخص بالأهداف يعتبر نتيجة للمكافأة المتعلقة بتحقيق تلك الأهداف.
- إن الإنسان نشيط بطبيعته، ولديه القدرة على تحمل المسؤولية.

مثال ذلك:

سلوك مدير المدرسة الذي يسعى إلى تغيير إنتاجية العاملين بشتى الوسائل، كالحديث عنها أمام المسؤولين، أو عرضها، أو الإعلان عنها، مما يؤدي إلى تطوير أداؤهم وإثارة دافعيتهم، فهو يفوضهم الصلاحيات، ويشاركهم في اتخاذ القرارات، ويتبع النمط الديمقراطي في إدارته للمدرسة.

### 2. نظرية البعدين لاندرو هالبن:

تقوم هذه النظرية على دراسات ميدانية تمت في جامعة ولاية أوهايو سنة 1940، حيث

## الإدارة التربوية المعاصرة

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك بعينين في سلوك القائد خلال إدارته للمؤسسة هما:

- الاهتمام بالعمل.

- الاهتمام بالعاملين.

ويشير البعد الأول إلى تركيز المدير على الإنتاجية بالدرجة الأولى نون اعتبار للعلاقات الإنسانية ولحاجات العاملين وميولهم، ويتصف هذا المدير بالأوتوقراطية والاستبدادية. أما البعد الثاني فيشير إلى وجود جو من الود والصدقة والاحترام بين المدير والعاملين، ويركز المدير همه على إشباع حاجات العاملين وتحقيق رغباتهم وميولهم.

مثال ذلك:

سلوك مدير المدرسة الذي يهتم بالبعين حقاً في إدارته لمدرسته، حيث يأخذ بأراء العاملين ويشاركهم في التخطيط واتخاذ القرارات إلى جانب اهتمامه بالعمل والإنتاجية.

### 3. نظرية الشبكة الإدارية لبيك وماوتن:

تم بموجبها تقسيم محور الإنتاج ومحور العلاقات الإنسانية إلى سبع درجات لينتج 81 نمطاً قيادياً مختلفاً في درجات الفعالية.

### 4. النظرية الموقفية لفدler:

وهي من أحدث النظريات الإدارية وأفضلها وتركز على أن ما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغيرات في البيئة الداخلية، وحسب هذه النظرية فلا يوجد ما يسكن اعتباره نمطاً قيادياً يسكن استخدامه في كل زمان ومكان ويتوقف النمط الإداري على:

- نوع القائد.

- نوع الجماعة.

- طبيعة الموقف.

### الإدارة عند المسلمين:

تفردت الحضارة الإسلامية بوجود تنظيم إداري متقدم، شمل معظم الوظائف

## الإدارة التربوية المعاصرة

الإدارية، فالفكر الإداري بدأ يتبلور منذ أن أنزل الله سبحانه وتعالى رسالته على الرسول (ص) خاتم الأنبياء والمرسلين.

وكان الفكر الإداري في المصدر الأول من الإسلام يستند إلى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة النبوية الشريفة، ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التي لا يزال الفكر الإداري المعاصر يلهث للوصول إليها.

وهناك علاقة وطيدة بين الإدارة والشريعة الإسلامية، فقد أشار القرآن الكريم بلفظة الإدارة في قوله تعالى: (إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم) (سورة البقرة/ 282) وفي السنة النبوية إشارة أخرى في حديث كعب بن عجرة- رضي الله عنه- أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: (لا تقوم الساعة حتى يدير الرجل أمر خمسين امرأة) (رواه الطبراني).

وبناءً على ما سبق فقد كان المسلمون يطبقون وظائف وعمليات الإدارة التالية:

### 1- التخطيط:

هو عبارة عن عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب والتقدير والمرونة وإيجاد البدائل، ومن شواهد في القرآن قوله تعالى على لسان نبيه يوسف عليه السلام: قال تررعون سبع سنين دأباً فما حصدتم فنروه في سنبله إلا قليلاً مما تأكلون. ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمت لهن إلا قليلاً مما تحصنون. ثم يأتي بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون" (يوسف 47-49)، وبهذا التوجيه القرآني الذي هدى الله إليه يوسف عليه السلام، فإن المسلم ملزم بالتخطيط المستقبلي لتفادي النكبات والأزمات التي قد تحيط بالأمة في كل مجال، ومن الأحاديث النبوية الدالة على التخطيط والعمل لتفادي تقلبات المستقبل حتى يحمي الإنسان نفسه ومن تحت ولايته قوله صلى الله عليه وسلم لسعد بن أبي وقاص- رضي الله عنه-: "...إنك أن تتر ورثك أغنياء خير من أن تنزهم عالة يتكفون الناس...") وأيضاً قوله للأعرابي الذي ترك ناقته عند باب المسجد دون أن يعقلها: "اعقلها وتوكل"، وفي هذا الحديث إشارة للإداري المسلم بأن يربط التوكل على الله بالاحتياط والتخطيط الذي لا يتنافى مع التوكل، ولا مع القضاء والقدر.

### 2- التنظيم:

هو بيان وتحديد الهيكل الذي تتخلم فيه علاقات السلطة والمسؤولية وهو كيان حي

متحرك ولا بد من إعداده ليتلاءم دائماً مع المتغيرات لداخلية والخارجية، وهو ما جاء به الإسلام قال تعالى: (أهم يقسون رحمة ربك نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات) (الزخرف/ 23)، وهنا غاية في التنظيم، فهو تنظيم الكون والحياة بأجمعها، ونجد في علوم النبي (ص) إلى المدينة أولى خطوات التنظيم وهي المواخاة حيث قال: (تأخوا في الله أخوين لأخوين) فأخى بين المهاجرين والأنصار ليكونوا نواة لتنظيم المجتمع.

### 3- التوجيه:

هو القدرة على التأثير على الموظفين، وهدايتهم وتوجيههم مع إيجاد روح الود والحب والرضى والانتماء للعمل، ولقد اعتنى الإسلام بالتوجيه وأولاه رعاية خاصة لشحن الهمم، فمن ذلك قوله تعالى: (ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك) (آل عمران/ 159)، وهذا توجيه أعلى للقائد والحاكم، وكذلك قوله تعالى: (وأن تعفوا أقرب للتقوى ولا تتسوا الفضل بينكم) (البقرة/ 237)، وهنا توجيه عام للمحكومين والعامسة.

### 4- الرقابة:

هي عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي سبق تخطيطها ومقارنتها مع الأهداف التي كانت محددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات، وهي غاية الأمر ومنتهاه، فبعد التطبيق الكامل يأتي دور التأكد من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية تسير سيراً صحيحاً حسب الخطة والتنظيم والتوجيه، ولعل الإناري المسلم المؤمن هو المدرك حق الإدراك حقيقة الرقابة، والعمل على إنفاذها سواء على نفسه أو على غيره، ومن شواهد الرقابة في القرآن الكريم قول الله تعالى: (وقل اعلموا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون) وقوله عز وجل: (ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد) ومن السنة النبوية حديث جبريل عليه السلام: (... فأخبرني عن الإحسان؟ فقال صلى الله عليه وسلم: أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك... الحديث)، وهنا من أعظم أنواع الرقابة الذاتية، وهنا يتفاضل الناس ليس فقط بمقدار ما يحملونه من (علوم) الإدارة، بل أيضاً بمقدار ما يجيدونه من (فنونها) وأساليب تطبيقها.

## الفصل الثاني

### علم الإدارة والإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية

#### مفاهيم إدارية:

وجدت الإدارة في المجتمع منذ بدأ الإنسان يعيش في جماعات، وقد تطور مفهومها عبر العصور، تبعاً لتطور حياة الناس، وتطور نظرتهم للأمر، ولم نجد تعريفاً موحداً لكل المنظرين في علم الإدارة يحوي مفهوم علم الإدارة، الحال في ذلك نفسه مع مجمل العلوم الإنسانية التي يبقى الاتفاق على إطار عام والاختلاف في إيصاله السمة العامة.

لكن الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة هو *serve* وتعني الخدمة، على أن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين.

ومن التعاريف الحديثة لها أنها:

تنظيم جهود الأفراد وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة، للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت مسكين (الخطيب، 2000).

ثم من المهم التنويه إلى أن الإدارة بعمومها لها مفاهيم تبتعد شيء ما عن خصوصية مفهوم الإدارة التعليمية والخصوصية الخاصة لمفاهيم الإدارة المدرسية.

\* الإدارة العامة (تشمل الإدارة الحكومية: زراعية- صناعية- تجارية- اجتماعية... الخ).

\* الإدارة التعليمية (تختص برسم السياسات العامة للتعليم وتقديم العون والإشراف والرقابة لتنفيذ هذه السياسات).

\* الإدارة المدرسية (وهي تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية وترجمة النظريات إلى واقع ملموس).

وعلى كل حال فالعلاقة بين المنظومة المثالية هذه هي علاقة الكل بالجزء، فالإدارة العامة هي الأم وأخذت منها الإدارة التعليمية والمدرسية مبادئها وقوانينها وأصولها، وقد كانت الإدارة التعليمية جزءاً من الإدارة العامة التي استقلت عنها وأصبحت علماً قائماً بذاته عام 1946م.

ونورد هنا بعض التعريفات لمفهوم الإدارة بصورتها العامة:

أ- تنظيم الجهود وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكن (تيسير النويك وآخرون).

ب- القدرة على الانجاز عن طريق استخدام الإمكانيات المادية البشرية المتاحة من أجل تحقيق أهداف معينة (يوسف إبراهيم بزوي).

ج- العملية التي تدار بها منظمة ما في مجتمع ما وفقاً لأيدلوجيته المساندة وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أهداف معينة، وذلك في إطار مناخ تتوفر فيه علاقات إنسانية سليمة وتوظف فيه الأدوات والأساليب العصرية للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وأدنى تكلفة وأقصر وقت ممكن (عبد الغني عبود وآخرون).

د- تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتوجيه مجهوداتهم ورعايتهم (سيد الهواري).

هـ- العملية أو مجموع العمليات التي يمكن بمقتضاها توفير القوى البشرية والمادية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه (محمد أحمد الغنام).

و- فن توجيه النشاط الإنساني (فورست).

ز- التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله ثم التأكد من أنهم يؤدون هذا العمل بأحسن وأكفأ الطرق (تايلور).

نكتفي بهذه التعريفات لمفهوم الإدارة العامة.

### ميلاد الإدارة (مجالات الإدارة):

لقد شهد القرن العشرين في بدايته ميلاد علم الإدارة ومحاولة إقامتها على أسس من الدراسة والبحث، وبدا ذلك واضحاً أول الأمر في مجال إدارة الأعمال، ثم انتقل إلى الإدارة العامة وفروعها: إدارة الحكومة- إدارة المستشفيات، وإدارة التعليم...، كما بدأ علم الإدارة واضحاً أول الأمر في المجال العسكري الذي ندين له بكثير من المفاهيم والمصطلحات والأساليب الإدارية، ولكل نوع من هذه الإدارات مشكلاته الخاصة التي تتفق مع طبيعته، كما أن لكل منها أساليبه الخاصة في معالجة هذه المشكلات وإيجاد الحلول لها.

وجدير بالذكر أن الإدارة التعليمية تتفق مع الإدارة العامة في الخطوات الرئيسية لأسلوب العمل في كل منهما، فالإدارة التعليمية تشترك مع الإدارة العامة في عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، التقويم، اتخاذ القرارات، ووضع القوانين واللوائح التي تنظم العمل في كل منهما، وتسهم الخطوط الرئيسية هذه في إنجاح النظام التعليمي في أداء مهمته والتي تتمثل في:

- 1- وضع الأهداف العامة للتعليم وتحديد الإستراتيجية التعليمية.
- 2- تربية الأفراد (التلاميذ- الطلاب) وإعدادهم للحياة في المجتمع.
- 3- توفير القوى والإسكانات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف التربوية.

ومعنى هذا أن الإدارة التعليمية تتفق مع الإدارة العامة في الإطار العام للعملية الإدارية فقط، أما فيما يتعلق بالتفاصيل فإن الإدارة التعليمية تشتقها من طبيعة التربية والتعليم، فالعمل داخل المؤسسات التعليمية يختلف دون شك عن العمل في المؤسسات الصناعية والتجارية والعسكرية وفقاً لاختلاف أهداف العمل في كل منهما.

### الإدارة التربوية:

تعرف الإدارة التربوية بأنها "مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والجماعي النشط المنظم من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق

## الإدارة التربوية المعاصرة

الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية<sup>(1)</sup>.

أو هي تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد وبنوئه، وبيئته (النويك، 1985)، حيث تطور مفهومها متأثراً بما طرأ تطور على المفهوم العام للإدارة أولاً، وبما طرأ على مفهوم التربية وإدارتها ثانياً.

### مفهوم الإدارة التعليمية:

قبل التعرض لمفهوم الإدارة التعليمية كعلم له صلة بعلم الإدارة العامة يجدر بنا أن نسترجع مفهوم الإدارة بمعناها العام حيث إن الإدارة التعليمية كفرع من الإدارة العامة لها في نفس الوقت- كما سبق أن ذكرنا- شخصيتها المستقلة التي يمكن أن تجعل تعريفها يبتعد قليلاً في بعض تفصيلاته عن ذلك التعريف العام للإدارة. وإذا فهمنا الإدارة على أنها مجموعة من الأعمال المتشابكة- التخطيط التنظيم- المتابعة- التوجيه- التقويم- التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرض مشترك، فإن الإدارة التعليمية كما عرفها إبراهيم مطاوع، أمينة أحمد في كتابهما "الأصول الإدارية للتربية" مجموعة العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاثة- الإدارة على المستوى القومي (وزارة المعارف)، المستوى المحلي (إدارة التعليم)، المستوى الإجرائي (الوحدة المدرسية)- لتحقيق الأهداف المنشودة في التربية، والإدارة التعليمية بهذا المعنى شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى وسيلة وليست غاية في ذاتها، ينظر إلى الإدارة من خلال كونها وظائف وسكونات.

وعرفت الإدارة التعليمية بأنها الطريقة التي يدار بها التعليم في مجتمع ما وفقاً لإيديولوجية ذلك المجتمع وأوضاعه، والاتجاهات الفكرية التربوية السائدة فيه ليصل إلى أهدافه من خلال كل نشاط منظم مقصود وهاذف يحقق الأهداف التربوية المنشودة في المدرسة، ينظر إلى الإدارة من حيث كونها طريقة وأسلوب<sup>(1)</sup>.

(1) الشيباني، 1985، ص 184



## الإدارة التربوية المعاصرة

تعرف الإدارة التعليمية بأنها "كل عمل منسق ومنظم يخدم التربية والتعليم وتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية، تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية من التعليم"<sup>(1)</sup>.

وهي مجموعة من الإجراءات أو العمليات المتشابكة التي تتكامل مع بعضها لتحقيق غرض معين مشترك وهو الهدف التربوي كما أنها تلتزم بتنفيذ السياسة التربوية وإخراجها إلى ضد الواقع.

وعرف (هانسون وآخرون) الإدارة التعليمية بأنها: عملية توجيه وتنسيق جهود الأفراد بأقل جهد ووقت ممكنين نحو تحقيق الأهداف التعليمية المشتركة (كايد سلامة، 2000).

في حين يعرف محمد منير مرسى الإدارة التعليمية في كتابه "الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها" بأنها: كل عمل منسق يخدم التربية والتعليم وتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية للتعليم. والآن مع بعض التعريفات لمفهوم الإدارة التعليمية:

أ- (هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية أو فيما بينها وبين نفسها، لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية).

ب- (أنها العملية التي يدار بها نظام التعليم في مجتمع ما وفقاً لأيدلوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أهداف المجتمع القومية من التعليم) (جميس هارولد فوكس).

ج- (أداة السيطرة على العملية التعليمية وتنظيمها وتوجيهها وتقويمها، وقد قيل أن قوة التعليم تكمن في إدارته وليس في مادة التعليم ذاتها).

د- هي علم وفق تسيير العناصر البشرية في إطار والمؤسسات التعليمية ذات الأنظمة واللوائح التي تهدف إلى تحطيم أهداف معينة.

(1) مساد، 1425، ص 22

## الإدارة التربوية المعاصرة

هـ- هي عملية اجتماعية تعني تسيير وصقل العناصر البشرية وتوحيد طاقتها وتوجهها بصورة منتظمة في إطار مؤسس، نحو تحقيق أهداف محددة.

و- هناك مفهوم حديث للإدارة يعتمد على التعاون والعمل الجماعي وعلى ترابط مقومات العملية التربوية مع بعضها وتأثر هذه المقومات ببعضها كما أن الاهتمام الحديث بالإدارة يهتم بالناحية التحليلية والقيم العلمية والاهتمام بالعلاقة الإنسانية واستخدام الفرق العملية في الممارسة وفي تناول البيانات وتصديقها ووضع الفروق واختيارها.

وهكذا نجد أن مفهوم الإدارة التربوية من عمل هو جانب كان يقوم به المعلم الأول في المدرسة إلى جانب عمل أساسي يعتمد عليه في تحقيق الأهداف المختلفة للعملية التربوية.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة للإدارة التعليمية نجد أن البعض قد ينظر إليها من خلال كونها وظائف ومكونات، في حيث نظر إليها البعض الآخر من حيث كونها طريقة وأسلوب، وبما أن الإدارة المدرسية جزء من العملية التعليمية التي تعتبر هي الأخرى جزءاً من الإدارة العامة، فإننا ننقل من تعريف العام (الإدارة التعليمية) إلى تعريف الخاص (الإدارة المدرسية) على المستوى الإجرائي (وحدة المدرسة).

### العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة العامة:

يشتركان في الخطوة الدينية لإسلوب العمل في كل منها حيث يشتركان في أسلوب التخطيط والتنظيم والتوجيه المشابه والتقويم واتخاذ القرارات ووضع القوانين واللوائح.

### مهام الإدارة التعليمية الأساسية:

- وضع الأهداف العامة للتعليم وتحديد الإستراتيجية التعليمية.
- تربية الناشئين وإعدادهم للحياة في المجتمع.

- توفير القوى والإمكانات والمادة والبشرية المقامة لدفع حركة العمل في المجال التعليمي.

### مفهوم الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية هي: "مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم، فردياً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتقليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع".

إن الإدارة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية، وقد عرفها (جود) بأنها:

عملية توظيف للإمكانات المادية والبشرية المتوافرة في المدرسة بأقل جهد ووقت ممكنين، وبأقل التكاليف من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (اليونسكو، 2000).

كما تعرف الإدارة المدرسية على أنها: الجهود المسفقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين، وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة، من تربية أبنائها، تربية صحيحة وعلى أسس سليمة.

كما تعرف بأنها: "كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق، وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة، ومحددة من قبل هيئات عليا، أو هيئات داخل الإدارة المدرسية".

وعرفها البعض على أنها: "حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد<sup>(1)</sup>.

(1) العمايرة، 2002، ص18

وعرف حسن مصطفى الإدارة المدرسية في كتابه "اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية على أنها: مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ونائبه (الوكيل) والأساتذة والموجهين والرواد، أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية.

كما عرفها صلاح عبد الحميد مصطفى في كتابه "الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر": "مجموعة من العمليات الوظيفية، تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة جهوداتهم وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف المدرسة".

ويعرف الزبيدي الإدارة المدرسية 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 الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم؛ فردياً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع"<sup>(1)</sup>.

الإدارة المدرسية هي "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"<sup>(2)</sup>.

ويمكن القول أيضاً بأن الإدارة المدرسية تعني "جميع الجهود والإمكانات والنشاطات التي تبذل من أجل تحقيق الأهداف التربوية تحقيقاً فعالاً متطوراً"<sup>(3)</sup>. أما الأستاذ (فوكس) فيعرف الإدارة المدرسية بأنها كل نشاط تتحقق من ورائه

(<sup>1</sup>) الزبيدي، 1988، ص 97

(<sup>2</sup>) مساد، 1425، ص 25

(<sup>3</sup>) مساد، 1425، ص 25

## الإدارة التربوية المعاصرة

الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا أو هيئات داخل الإدارة المدرسية<sup>(1)</sup>.

والآن مع بعض مفاهيم الإدارة المدرسية:

أ- (الكيفية التي يدار بها النظام المدرسي حتى يمكن تحقيق أهدافه من أجل إعداد أجيال ناشئة نافعة لأنفسهم ومجتمعهم) (عرفات عبد العزيز).

ب- (كل نشاط منظم ومقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة، والإدارة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها وإنما وسيلة لتحقيق أهداف العملية التعليمية) (محمد منير مرسي).

ج- (هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية ويقوم على رأسها مدير مسؤوليته الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة) (إبراهيم عصمت مطاوع).

ويكمن استخلاص تعريف شامل للإدارة المدرسية من خلال التعريفات السابقة بأنها: "مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، توجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تصنعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع والنولة".

بقي أن نشير إلى أن:

1- الإدارة ليست نتاج التسمية بل محدثة لها.

2- في معظم تعريفات الإدارة على الأقل- كما أطلعنا- لابد من التطرق لثلاث جوانب وهي:

أ. ضرورة الجوانب الإنسانية.

ب. تحقيق الأهداف.

ج. اتخاذ قرار.

وقد هدفنا من طرح مفاهيم إدارية:

(1) ساد، 1425، ص 27

## الإدارة التربوية المعاصرة

- 1- حتى لا يكون هناك خلط بين المفاهيم الثلاث المطروحة عند استخدامها لاحقاً.
  - 2- لاستشعارنا من وجود خلط عند الكثير من الزملاء عند تناول هذه المفاهيم.
  - 3- ولأن البداية تكون دائماً بالتعريف بالبداية.
- ومن خلال استقراء التعريفات السابقة للإدارة التعليمية والإدارة المدرسية يمكن استخلاص مجموعة من الاعتبارات الهامة التي تفسر حقيقة الإدارة (التعليمية، المدرسية)، وتلتقي هذه الاعتبارات مع الاعتبارات التي توضح حقيقة معنى الإدارة بصفة عامة.
- بعد أن تم التعرف على مفهومي الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية يقتضي المقام الحديث عن نشأة مفهوم الإدارة التعليمية، والتطور التاريخي لهذا المفهوم، والعوامل التي أثرت فيه.

### العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية:

يفضل بعض الكتاب والمختصين استخدام مصطلح (الإدارة التربوية) ليتماشوا مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة "تربية" على كلمة "تعليم" باعتبار التربية أشمل وأعم من التعليم، وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي "التربية الكاملة".

كما أن مصطلح "الإدارة التربوية" أكثر شمولاً ولأن الإدارة التربوية هي الطريقة التي يدار بها النظام التعليمي بشكل عام، والإدارة التربوية تشمل مسخلات وعناصر العملية التعليمية جميعها من موارد بشرية (معلمين ومتعلمين،...) وما تحمله من قيم واتجاهات وعناصر مادية (الأبنية والتجهيزات والسعدات والتقنية،...)، كما أن لفظ التربية يشتمل على التعليم، على أساس أن العملية التربوية هي وضع تعلم وتعليم، فإذا ما أطلق على إدارة التنظيمات التي تقوم بتنفيذ العملية التربوية إدارة تعليمية، فكأننا نكون قد أغفلنا جانب التعلم الذي يقوم به المتعلم ولكن من الأحرى استخدام مصطلح الإدارة التعليمية، إلا أن استخدام الإدارة التربوية يعد أكثر تعبيراً وشمولاً.

ومع أن الإدارة التربوية تريد أن تركز على مفهوم التربية لا التعليم فإن الإدارة التعليمية تعتبر أكثر تحديداً ووضوحاً من حيث المعالجة العلمية للعملية التعليمية<sup>(1)</sup>.

### العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية:

أما فيما يتعلق بالفرق بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية، فهناك خلط شائع بين المفهومين عند بعض التربويين إذ يطلقون مصطلح الإدارة المدرسية على الإدارة التربوية أو الإدارة التربوية على الإدارة المدرسية، رغم اختلاف المعنى بين المصطلحين، ويحاول الدكتور إبراهيم مطاوع التفريق بين المصطلحين فيرى أن الإدارة التربوية ترجمة للمصطلح Educational Administration ويطلق على الإدارة المدرسية School Management فاللفظ الأول يعني الأعمال التي يقوم بها الإداريون في المستويات العليا من الإدارة التربوية سواء على مستوى المركز (الوزارة) أو المديرية التابعة من عمليات الإدارة، بينما يطلق اللفظ الثاني على الوحدات التنفيذية التي تشمل المدرسة<sup>(2)</sup>

والإدارة المدرسية هي الوحدة الأساسية التي تقوم بتنفيذ السياسة التربوية، في حين أن الإدارة التربوية هي التي تقوم برسم السياسة وهي التي تمد المدرسة بالمتطلبات المادية والبشرية كما تقوم بالإشراف والرقابة لضمان سلامة تنفيذ السياسة التربوية المرسومة.

وهناك فرق آخر وهو أن الإدارة التربوية يرأسها وزير مهمته تنسيق السياسة التربوية مع السياسة العامة للدولة، والإشراف على تنفيذ هذه السياسة إما بطريقة مباشرة أو من خلال أجهزة الوزارة المختلفة، أما الإدارة المدرسية فوحدتها المدرسة ويعمل على إدارتها مدير المدرسة ومهمته العمل على نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها

(<sup>1</sup>) مرسى، 1422، ص 12-13

(<sup>2</sup>) الشلموط، 1423، ص 47

ضمن القوانين والأنظمة التي رسمتها الإدارة التربوية، وتختلف الصلاحيات الممنوحة له من بلد إلى آخر وفقاً للنظام الإداري المتبع.

وخلاصة القول أن الإدارة التربوية هي نظام تربوي على مستوى الدولة والمجتمع بما فيه من مدارس ومؤسسات تربوية وخدمات تعليمية وصحافة وإعلام وما يحكم تلك من تشريعات وقوانين، وأما الإدارة المدرسية فهي النشاط المنظم داخل المدرسة والذي يعمل على تحقيق الأهداف التربوية المرسومة أو المنبثقة من السياسة التربوية والمستمدة من الفلسفة التربوية وأهدافها<sup>(1)</sup>

### العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية:

يبدو أن هناك خلطاً في المؤلفات العربية في استخدام مصطلح الإدارة المدرسية، حيث تتناول بعض الكتب العربية التي تحمل عنوان "الإدارة المدرسية" مستويات من الإدارة فوق مستوى المدرسة مما يخرج الموضوع عن المعالجة العلمية الدقيقة، وربما يعود هذا الخلط إلى أن كثيراً من الكتب الأجنبية التي تحمل عنوان "الإدارة المدرسية" تركز على المدرسة التي تمثل أهم وحدة في الإدارة التعليمية ككل، وتتمتع بحريات كبيرة في التصرف، وتقوم بالأنوار الرئيسة التي تمكنها من تحقيق أهدافها، بينما نجد المدرسة في البلاد العربية لا تحظى بهذه المكانة الكبيرة من الناحية الإدارية، وبناءً عليه تعتبر الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية التي هي جزء أيضاً من الإدارة العامة<sup>(2)</sup>.

فالمدرسة ما هي إلا وسيلة لتنفيذ السياسة العامة للتعليم وهي الأداة الفعالة لتحقيق أهداف هذه السياسة، وهي أيضاً أي المدرسة المصنع الذي تتبلور فيه العملية التعليمية والتربوية والثقافية في شتى صورها من أجل بناء الأجيال التي تصنع المستقبل وتعد له العدة لحاضره ومستقبله وتعدده من أجل القيام بتحمل مسؤولياته الملقاة

(1) الشلحوط، 1423، ص 48

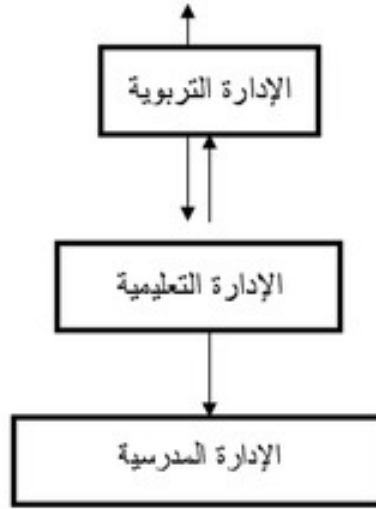
(2) ساد، 1425، ص 25



## الإدارة التربوية المعاصرة

على عاتقه من أجل البناء والتطور.

كما أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط، وبهذا تصبح جزءاً من الإدارة التعليمية ككل، أي أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي صلة (خاص بالعام<sup>(1)</sup>).



### التطور التاريخي لمفهوم الإدارة التعليمية (التربوية):

إن قصة تطور التربية وانعطافاتها الكبيرة، هي في 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 عصرية غير ما درج الناس عليه في تعليم أبنائهم في البيت وسواقع العمل والنشاط في الحياة.

وتحمل الدولة مسؤولية التعليم في العصور الحديثة كان معها انتقال إدارة التعليم من نمط يقوم على العفوية أو المبادرات التطوعية أو إتباع العرف والتقاليد إلى نمط جديد يعتمد على سلطة الدولة وإشرافها، ويحتكم إلى مجموعة من القوانين والنظم

(<sup>1</sup>) مرسي، 1422، ص 12-13

## الإدارة التربوية المعاصرة

واللوائح الوصفية التي تنظم العمل والتعامل داخل المؤسسات التعليمية وفيما بينها وبعضها مع بعض وبينها وبين المجتمع الذي توجد فيه، وهذا يعني تبني إدارة تعليمية جديدة غير إدارة تعليم الكنائس والمساجد.

إلا أن ميدان الإدارة التعليمية- الذي يعد اليوم من ميادين الدراسات العلمية الحديثة- ميدان بكر، ولم تنشأ فكرة الإدارة التعليمية كميدان من ميادين المعرفة أو مهنة من المهن لها قواعد وأصول ثابتة إلا في العقد الثاني من القرن العشرين، كما لم تظهر ذلك التاريخ كتابات أو بحوث متخصصة، وإما كل ما وجد أو نشر حول هذا الاختصاص لا يتعدى أن يكون سوى ملاحظات يغلب عليها طابع البساطة وعدم التخصص، ومع ذلك فإن تلك البدايات أو المحاولات قد ساعدت على وضع اللبنة الأولى لهذا الميدان فيما بعد، ثم أخذ هذا المفهوم يتطور تطوراً سريعاً نتيجة لجموعه من الأسباب تتمثل في:

- 1- تطور مفهوم إدارة الأعمال والصناعة.
- 2- توافر العديد من الدراسات في ميدان الإدارة العامة.
- 3- 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 والاستقراء واستخدام سبل التحليل والقياس الموضوعية.
- 4- تأثر مفهوم الإدارة التعليمية بحركة العلاقات الإنسانية حيث أصبحت مجالات العلاقات الإنسانية تشكل المعرفة الرئيسية للإدارة، فالتجهت الإدارة إلى ممارسة المبادئ الديمقراطية في العمل والتعامل.
- 5- تأثر الإدارة التعليمية بالمفاهيم النفسية والتربوية الجديدة التي قادها المفكرون التربويون وعلى رأسهم (جون ديوي)، (كلماترك) والتي تؤكد في مجملها على شخصية الطفل وحاجاته ورغباته وتشجيع التعبير الذاتي والإبداعي لديه بدلاً من إخضاعه لأنماط مرسومة مسبقاً.
- 6- استخدام النظريات والنماذج في دراسة الإدارة.

## الإدارة التربوية المعاصرة

- 7- تحليل الإدارة إلى بعدين رئيسيين أحدهما يتعلّق بالمحتوى، والآخر بالطريقة الاجتماعية.
  - 8- تأثر الإدارة التعليمية بقوة جديدة وعدد من الظواهر مثل التكنولوجيا، العوازل السكانية والاقتصادية، الانفجار المعرفي، العقائد الإيديولوجية، والضغط الاجتماعي.
- بعد هذا العرض السريع لمجموعة الآراء والتيارات الفكرية والعلمية والتربوية والاجتماعية والنفسية التي تأثرت بها الإدارة التعليمية نستطيع استخلاص مجموعة من نتائج هذه الأفكار على الإدارة التعليمية بصفة عامة ومفهومها على وجه الخصوص:
- 1- تطور مفهوم الإدارة التعليمية الذي أصبح لزاماً أن يتغير ويتطور ويلبي احتياجات المدرسة الحديثة.
  - 2- إن الإدارة التعليمية هي أساس أي تطور وتجديد للتعليم في سبيل تحقيق أهدافه من أجل تطوير المجتمع وتنميته الشاملة.
  - 3- إن الإدارة التعليمية أصبحت علماً له أصوله وفلسفته وقواعده وأساليبه وطرائقه، ولم تعد تعتمد على الخبرة والاجتهادات الشخصية.
  - 4- إن الإدارة التعليمية تعتمد على الثورى، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة، وليس على الاستبداد بالرأي.
  - 5- إن استخدام التكنولوجيا بأبعادها الآلية والعقلية والاجتماعية أصبح أساس الإدارة التعليمية الحديثة.
  - 6- إن العناية بالعنصر البشري في اختياره وتأهيله وتدريبه يأتي في أولويات التطوير الإداري المعاصر.
  - 7- ظهور كثير من البحوث والدراسات التي تعطي أبعاد العملية الإدارية وكذلك الإدارة الديمقراطية، والعلاقات الإنسانية وانشغال الباحثين في موضوعات (الإدارة وجودة التعليم)، و(الإدارة من أجل تعليم متطور).
- وهذه النتائج انعكست بنورها على الإدارة على المستوى الإجرائي (الإدارة المدرسية).

## الإدارة التربوية المعاصرة

يخلط البعض عند تناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم بين مفاهيم ثلاثة وهي الإدارة التعليمية، الإدارة التربوية، والإدارة المدرسية، مما يستدعي الإجابة عن السؤال التالي:

**ما الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة التربوية والإدارة المدرسية؟**

المعالجة العلمية لهذا السؤال تحتم البدء أولاً بالتعرف على الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، وبعد أن تتضح الرؤية يمكن تناول الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.

لقد شاع استخدام المصطلحات الثلاثة في الكتب التي تناولت موضوع الإدارة في ميدان التعليم على أنها شيء واحد، ولإيضاح الفرق بينها يمكن تقسيم السؤال إلى شقين على النحو التالي:

**الشق الأول ما الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة التربوية ؟**

يبدو أن الخلط بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية يرجع إلى النقل عن المصطلح الأجنبي Education الذي ترجم إلى العربية تارة بمعنى التربية، وأخرى بمعنى التعليم، ومن ثم ترجم المصطلح Educational Administration تارة إلى الإدارة التربوية، وأخرى إلى الإدارة التعليمية باعتبار أنهما يعنيان شيئاً واحداً، وذلك صحيح، إلا أن الذين يفضلون استخدام مصطلح الإدارة التربوية يريدون أن يتماشوا مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام تربية على تعليم باعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم، وإن وظيفة المؤسسات التعليمية هي التربية الشاملة، وبهذا تصبح كلمة الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية.

**الشق الثاني من السؤال: ما الفرق بين الإدارة التعليمية (التربوية) والإدارة المدرسية؟**

يلاحظ أن هناك العديد من الكتب العربية التي تحمل عنوان "الإدارة المدرسية" ولكنها تتناول مستويات من الإدارة فوق المستوى الإجرائي (المدرسة)، ويبدو أن ذلك الخلط بين الإدارة التعليمية Educational Administration والإدارة المدرسية

## الإدارة التربوية المعاصرة

School Management يرجع إلى أن كثيراً من الكتب الأجنبية التي يعرفها المربون ودارسو الإدارة المدرسية بحكم أن الإدارة المدرسية في تلك البيئات تمثل أهم وحدة في الإدارة التعليمية، وتتمتع بحريات كثيرة في التصرف، وتقوم بأدوار رئيسية في اتخاذ القرارات لأن النظام التعليمي في تلك الدول نظام لا مركزي. وفي حقيقة الأمر فإن مصطلح الإدارة التعليمية يختلف عن الإدارة المدرسية من حيث المستويات، والأعمال، والاختصاصات.

فالإدارة التعليمية تعني: الأعمال والمسؤوليات العليا في الجهاز التعليمي المركزي واللامركزي كالتخطيط، تحديد الأهداف العامة، وضع المناهج، السلم التعليمي، مواعيد الامتحانات، تقديم المساعدة المادية والفنية للإدارة المدرسية، وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة، والإشراف والرقابة على الإدارة المدرسية لضمان سلامة التنفيذ، ويرأسها على مستوى الوزارة وزير عضو في مجلس الوزارة، مسهته التنسيق بين سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة.

وتعتبر إدارة التعليم في المناطق من الأجهزة الإشرافية والقيادية والإدارية لمساعدة الإدارة التعليمية العليا، بل هي الإدارة التعليمية المصغرة التي تشرف على تنفيذ السياسة المرسومة وفق الأنظمة والقوانين.

أما الإدارة المدرسية فهي الجهاز القائم على تنفيذ السياسة التعليمية، ويقوم على رأسها مدير تتركز مسؤولياته في توجيه المدرسة لتؤدي رسالتها كاملة نحو أبنائها مع تنفيذ اللوائح والأنظمة الصادرة من إدارة التعليم، وبهذا فإن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية، وصورة مصغرة لتنظيماتها، وإستراتيجية محدودة تتركز فيها فعاليتها، والعلاقة بينهما علاقة الخاص بالعام.

وسمع أن الإدارة التربوية تريد أن تركز على مفهوم التربية لا على التعليم فإن الإدارة التعليمية تمد أكثر تحديداً ووضوحاً من جانب المعالجة العلمية، وأن الفيصل النهائي بينهما يرجع إلى جمهور المربين والعاملين في ميدان التربية، وأيهما يشيع استخدامه بينهم فإنهم يتفقون على استخدامه.. وبأي معنى يستقر استخدامهم له، أما بالنسبة للإدارة المدرسية فيبدو أن الأمر أكثر سهولة، ذلك لأن الإدارة المدرسية تتعلق

بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية، ومعنى هذا أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط، وهي بهذا تصبح جزءاً من الإدارة التعليمية ككل، أي أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي صلة الخاص بالعام.

### خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

في البداية من المهم القول أن (خصائص) هي جمع لكلمة خاصة أي ميزة وعليه سوف يكون حديثنا عن ما يميز الإدارة المدرسية الناجحة أو بمعنى أصح ما يتوجب أن تكون عليه الإدارة المدرسية حتى تتصف بأنها إدارة مدرسية ناجحة. المدرسة ينبغي أن تكون بيئة منتقاة بالقياس إلى البيئات والمؤسسات الأخرى الموجودة في المجتمع، وهي لن تكون بيئة منتقاة إلا إذا كانت إدارتها منتقاة، ومعنى هذا أن يكون كل من الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية نموذجاً صالحاً في العلاقات الإنسانية وفي سير العمل وفي التعاون واتباع الأساليب الديمقراطية، وهي إذا أصبحت كذلك استطاعت أن تخلق الأسة الديمقراطية، وعلى ذلك توجب أن يكون بعض ما يميزها:

أ- أن تكون إدارة هادفة: بمعنى أنها لا تعتمد على العشوائية أو التخبط أو الصدفة في تحقيق غاياتها بل تعتمد على الموضوعية و التخطيط السليم في إطار الصالح العام.

ب- أن تكون إدارة إيجابية: وهذا يعني أنها لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة، بل يكون لها النور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه.

ج- أن تكون إدارة اجتماعية: وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة ومدركة للصالح العام عن طريق عمل جاد ومشبع بالتعاون والألفة.

د- أن تكون إدارة إنسانية: وهذا يعني أنها لا تتحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة، قد تسي إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر بل ينبغي أن تتصف

## الإدارة التربوية المعاصرة

بالمرونة دون إفراط أو تفريط، وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير ما قصور أو مغالاة.

هـ- أن تكون متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد.

و- أن تتسم بالمرونة، وألا 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 والفاعلية، ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية.

وسنقتني النقطة الأولى إلى التطرق لما يجب أن يتصف به المدير الناجح الذي يقود زمام الإدارة المدرسية الناجحة، نذكر هنا بعض منها على شكل عموميات.

### صفات المدير الناجح:

1- الأمانة: وهي شرط لنجاح كل عمل لكنها في المسؤول أكثر ضرورة.

2- العلم والخبرة: إذ بدون العلم يبقى المدير تقليدياً يمارس ما تعلمه في ميدان العمل عبر السنين وبدون الخبرة يبقى علم المدير نظرياً لا يسعفه عند الحاجة إليه في المواقف العملية.

3- القوة والقدرة على التنفيذ: والقوة هنا معنوية والتي تنأتى من خلال امتلاكه الصلاحيات والقدرة على تنفيذ القرارات.

4- التواصل في التعامل مع الموظفين والجمهور والذي له علاقة بالمؤسسة: وذلك حتى يكسب قلوب الناس فيسعى الجميع للتعاون معه.

5- الحلم والصبر: وهما شرطان لكل من تصدر في هذه الحياة وبدونها فلا سيادة ولا ريادة.

6- الصدق: لأن الكاذب لا يثق به أحد.

- 7- المشاورة: لأن المستبد قد يسير أجساد الناس للعمل لكن بدون قلوبهم.  
8- الدهاء والفراسة: لا يخدع بسهولة.

### العلاقة بين السلطة والمسؤولية:

هناك ارتباط قوي بين السلطة والمسؤولية، إذ ليس من المقبول أن يكلف فرد بعمل مهام محددة ويحاسب على مسؤوليته عن هذا العمل وتلك المهام دون أن يمنح السلطة التي تجعله قادراً على تخطيط هذا العمل وتنظيمه ومتابعته، إلى غير ذلك من عمليات إدارية، ولذلك يقال أن السلطة يجب أن تتناسب مع المسؤولية. وكما أشار كل من (فايول وتايلور) على أنه من الضروري أن يكون هناك تكافؤ بين السلطة والمسؤولية وذلك لضمان جدية المؤسسة، وفي حالة تباين بينهما أو زيادة السلطة عن المسؤولية يحدث خلل في المؤسسة التعليمية، والعكس في حالة زيادة المسؤولية عن السلطة يحدث شلل جزئي في المؤسسة. ولما كانت المسؤولية هي التعهد والالتزام، فإنها لا يمكن أن تفوض ذلك أن مدير المدرسة يظل مسؤولاً أمام رؤسائه إذا فوض سلطاته إلى مرسوميه، ولا يؤدي تفويض السلطة إلى تفويض المسؤولية. ويرى (هكس وجوليت) أن كلاً من السلطة والنفوذ والمسؤولية والمحاسبة يجب أن تكون متكافئة ومساوية بعضها للبعض في كل مركز في المنظمة، حيث تظهر المشكلات حينما يختل التوازن. بقي أن نشير إلى أن الإدارة المدرسية الديمقراطية تتميز بتكافؤ السلطة مع المسؤولية.

### أهداف الإدارة المدرسية:

- 1- السعي للوصول إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم.  
2- بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا علمياً وعقلياً وجسدياً واجتماعياً.



## الإدارة التربوية المعاصرة

- 3- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيماً يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة.
- 4- تطبيق ومراعاة الأنظمة التي تصدر من الإدارات التعليمية المسؤولة عن التعليم.
- 5- توجيه استخدام الطاقات المادية والبشرية استخداماً علمياً وعقلانياً بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- 6- وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
- 7- إعادة النظر في مناهج المدرسة ومواردها وأنشطته ووسائلها التعليمية.
- 8- الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً ومستقبلاً.
- 9- العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء والمعلمين.
- 10- توفير النشاطات المدرسية التي تساعد على نمو شخصية الطالب نمواً اجتماعياً.
- 11- التعاون مع البيئة في حل ما يستجد من مشكلات تعاوناً فعالاً وإيجابياً.

### أهمية الإدارة المدرسية:

يقول تشارلس بيرد عن أهمية الإدارة: "ليس هناك موضوع أكثر أهمية من موضوع الإدارة، ذلك لأن مستقبل الحضارة الإنسانية ذاتها يتوقف على قدرتنا على تطوير علم وفلسفة وطريقة ممارسة الإدارة".

فالإدارة المدرسية هي الإشعاعات المضيفة التي تحرك كل موظف في دائرة محدودة من أجل مجهود متميز وعمل مستمر وإنتاج متواصل في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد.

لقد اتسم العصر الذي نعيش فيه بالعديد من المسميات كعصر الفضاء، وعصر الكمبيوتر، والتغير السريع، والانفجار المعرفي، ولعلنا لا نخطئ إذا أطلقنا عليه تسمية أخرى وهي (عصر الإدارة العلمية)، إذ لا يوجد نشاط أو اكتشاف أو

## الإدارة التربوية المعاصرة

جهد يلفت الأنظار إلا وكان وراءه إدارة.

وتستند الإدارة المدرسية في أهميتها على قواعد أساسية، وهذه القواعد تشكل في مجملها الفلسفة الأساسية من وراء وجود الإدارة وضرورتها في أي جهد جماعي ذي أهداف محددة.

### القاعدة الأولى:

تلتزم الإدارة لكل جهد جماعي، وهذا يعني أن الجهود البشرية سواء كانت صغيرة أو كبيرة، تصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها في غياب تنظيم لتسيقها وتوجيهها وستابعها.

### القاعدة الثانية:

الإدارة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بواسطة آخرين، الأمر الذي يظهر دور الإداري في توجيه جميع الجهود نحو الهدف من أجل بلوغ الأهداف بأيسر الطرق، وأقل التكاليف.

### القاعدة الثالثة:

تحقق الإدارة الاستخدام الأمثل للموارد المادية والقوى البشرية.

### القاعدة الرابعة:

ترتبط الإدارة المدرسية ارتباطاً وثيقاً بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها، حتى لا يحدث تناقض بين ما تهدف إليه الإدارة المدرسية وبين ما تهدف إليه الدولة، وحتى تتجه أهداف الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة.

### القاعدة الخامسة:

إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها عن طريق المواءمة بين مصلحة الفرد ومصلحة المدرسة.

## وظيفة الإدارة المدرسية:

شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم تعد وظيفتها مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً، ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على

## الإدارة التربوية المعاصرة

النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصص حضور وغياب التلاميذ، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وتوفير كل الظروف والإسكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والروحي والبدني والاجتماعي، والتي تساعد على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حلو تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع.

وهكذا أصبح تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية حجر الأساس في الإدارة المدرسية بعد أن كانت ضائعة وسط الاهتمام بالنواحي الإدارية، ولا يعني هذا التحول في وظيفة الإدارة المدرسية التقليل من شأن النواحي الإدارية، بل يعني توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية الرئيسية.

وقد كان هذا التغيير في وظيفة الإدارة المدرسية نتيجة لتغير النظرة نحو العملية التربوية، فقد أظهرت البحوث والدراسات النفسية والتربوية أهمية الطفل كفرد وأهمية الفروق الفردية، وأوضحت أن العملية التربوية عملية نمو في شخصية الطفل من جميع النواحي، حيث أكدت الفلاسفات التربوية التقدمية أن الطفل كائن إيجابي نشط، كما أظهرت دور المدرس والمدرسة في توجيهه ومساعدته في اختيار الخبرات المرية التي تساعد على نمو شخصيته، وتؤدي إلى نفعه ونفع مجتمعه، وكانت نتيجة هذه الآراء التقدمية تحول الإدارة المدرسية من الاهتمام بالأعمال الروتينية إلى الاهتمام بالطفل، وضرورة مساعدته للتمتع بطفولته، وحل مشكلاته اليومية، وإعداده لمسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية في المجتمع.

كما تغير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية نتيجة تغير وظيفة المدرسة في المجتمع فقد أقام المجتمع المدارس بادئ الأمر وأوكل إليها تربية أبنائه، وفهمت المدرسة وظيفتها على أنها نقل التراث الثقافي لهؤلاء الأبناء لإعدادهم لحياة الكبار، كما فهمت أيضاً أنها يمكن أن تقوم بهذه الوظيفة بعيداً عن المجتمع، بعيداً عن مشكلاته، وأمازيه، وأهدافه، وقد ظهر في السنوات القليلة الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة وهو ضرورة العناية بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته

وتحقيق أهدافه.

وكانت نتيجة هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع فقامت المدرسة بدراسة مشكلات المجتمع، ومحاولة تحسين الحياة فيه، بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي، وتوفير الظروف التي تساعد على إبراز فردية الطفل.

### الميادين الإجرائية للإدارة المدرسية:

تعمل الإدارة المدرسية على تنفيذ واجباتها من خلال عدد من ميادين العمل، التي تم تصنيفها في سبع مجموعات رئيسية وهي: علاقة المدرسة بالمجتمع، تطوير المناهج والبرامج الدراسية، شؤون الطلاب، شؤون العاملين، الميادين المدرسية والتجهيزات، الشؤون المالية وإدارة الأعمال، والبناء التنظيمي، وسنعرض في السطور القادمة - باختصار - كل هذه الميادين:

#### 1- علاقة المدرسة بالمجتمع School- Community Relationships:

أنشأ المجتمع المدرسة لخدمته وتحقيق أهدافه في تربية الأبناء، ويتوقف نجاح المدرسة في تحقيق هذه الأهداف على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه، واضعة 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 كثيراً 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 دائمة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مما ييسر على المدرسة القيام بوظائفها نحو خدمة المجتمع وتربية أبنائه التربية الملائمة.

## 2- تطوير المناهج Curriculum Development:

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 ملاحقتها 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 السهني في مفاهيم ومهارات المعلمين وغيرهم من القائمين بشؤون العملية التربوية.

## 3- شؤون التلاميذ Pupil Personnel:

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 أيضاً خدمات في 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.

## 4- شؤون العاملين Staff Personnel:

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.

##### 5- المبنى المدرسي والتجهيزات School Plant & Physical Facilities:

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.

##### 6- التمويل وإدارة الأعمال Finance & Business Management:

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

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 والسملة والمسؤولية والرقابة وقنوات الاتصال، ومن مظاهر الضعف في البناء التنظيمي إنفاق جهد ووقت كبير من جانب إدارة المدرسة في المسائل الطارئة والأسور الروتينية وتضارب القرارات وتداخل الاختصاصات وضعف فعالية الاتصال، وهو ما يتطلب من إدارة المدرسة مراجعة بنائها التنظيمي وإعادة النظر فيه بروح جادة.

#### هل الإدارة علم أم فن، أم هي مزيج من الاثنين؟

تقتضي المعالجة العلمية للإجابة عن هذا التساؤل تحديد المسميات والألفاظ:

##### تعريف العلم:

عرّف المعجم الوسيط العلم بأنه الإدراك الكلي والمركب، وقيل: العلم إدراك الشيء على حقيقته.

##### تعريف الفن:

هو التطبيق العلمي للنظريات العلمية بالوسائل التي تحققها

## الإدارة التربوية المعاصرة

وقبل الإجابة عن هذا السؤال نود أيضاً أن نوضح الاتجاهات التي كانت سائدة حول الإدارة في الماضي:

### الاتجاه الأول:

كان اعتقاد الناس فيما مضى يقوم على أن الإدارة فن من الفنون، يحتاج إلى موهبة شخصية، مثله في ذلك مثل الرسم والشعر، ويتسم صاحبها بحسن التصرف في حل المشكلات أو بالقدرة على التنظيم، وكل ما يحتاجه رجل الإدارة هو صقل الموهبة وتمييزها عن طريق الخبرة والتجربة.

### الاتجاه الثاني:

يقول إن الإدارة لا تعتمد على الموهبة، والصفات الشخصية وإنما هي علم من العلوم، يخضع للتطور والتجديد، ويتلاءم مع الظروف، ويرتكز على أسس علمية من شأنها أن تعين الإداري في سارسة عمله على أكمل وجه سواء كانت لديه الموهبة أم لا.

## هل الإدارة علم أم فن؟

اختلف الكتاب والممارسون في الإدارة من حيث كونها علماً خالصاً أم فناً خالصاً أم مزيجاً من العلم والفن؟

### الإدارة فن خالص:

ويرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تتطلب مهارات ومواهب إنسانية، خاصة يتم تمييزها بالممارسة والخبرة المكتسبة، لأن الإدارة تتعامل مع البشر الذين يختلفون في مكوناتهم وسلوكهم، وهذا التعامل يحتاج مهارة وموهبة من المديرين، وكما يوجد "مبدعون" في أي مجال فإن هناك مديرون ماهرون في مجالهم.

### الإدارة علم خالص:

ويرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة هي علم استخدام الجهد الإنساني، حيث إن العلم يقوم على جميع المعلومات والبيانات والملاحظات وتنظيمها وتفسيرها بغرض

الوصول إلى حقائق وقواعد وقوانين عامة، لتفسير الظواهر والتنبؤ بحدوثها، ويرى هؤلاء أن الإدارة المعاصرة لها جوانب من العلم، فالكثير من الظواهر التنظيمية أصبحت تخضع للبحث وتختبر علمياً، كما أن الأسلوب أو المنهج العلمي في التفكير أصبح مستخدماً في كثير من مجالات وأنشطة الإدارة. وإن اختلف الأسلوب العلمي في مجال الإدارة شأنه في ذلك شأن العلوم الإنسانية عن مجالات العلوم الطبيعية.

### الإدارة علم وفن:

فنحن إذا اعتبرنا الإدارة فناً، فإن هنا لا يعني إنكار وجود العلم فيها، لأن أي فن لا بد وأن يعتمد على علم مساند، وأي فن لا بد له من علم ودراسة تصقله، كما أن العمل العلمي البحث عند تطبيقه عملياً، فلا بد من وجود مهارات ومواهب معينة حتى يمكن تطبيقه بنجاح، وهذه المواهب والمهارات هي التي تمثل الجانب الخلاق لدى الممارس.

والإداري في أي موقع أو مجال يحتاج للإلمام بعلوم أخرى بجانب خبراته الإدارية كالإحصاء والاقتصاد وعلم النفس، وغيرها من العلوم.

### من هو المدير الناجح؟

هو الذي يحسن استخدام السهام الإدارية، فإذا أحسن التخطيط على أساس بعد النظر

وسعة الأفق وحسن الاختيار بين الوسائل المتعددة والأحوال الممكنة، وتوافرت لديه ملكة التنظيم التي تجعل منه منظماً ماهراً، وكان تعامله مع مرؤوسيه على أسس سليمة قوامها التنسيق التام بين نشاطاتهم ومساهمهم، وأقسام نظام للاتصالات يسهل نقل المعلومات والبيانات من خلال نظام محكم للتقارير، وأحسن التصرف في الاعتمادات المالية وأوجه صرفها، كان قائداً إدارياً ناجحاً.

إلا أن علماء الإدارة المحدثين يؤكدون على أنه ليس كل من أحاط بالمعرفة الإدارية يمكن أن يكون ناجحاً، وكذلك ليس كل من لم يحط بالمعرفة الإدارية يمكن أن



يكون مديراً فاشلاً، ولكن من المؤكد أن للممارسة الإدارية من قبل المديرين جانبين هما العلم والفن، وليس لأحدهما غنى عن الآخر.

ويقرر ذلك الدكتور مدين علاقي في كتابه "الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات" فيوضح أن هناك جانباً علمياً للإدارة، وهذا الجانب هو اعتماد المعرفة الإدارية وأدوات التحليل الرياضي، وكذلك فإن الإدارة فن، حيث تعني هذه الكلمة الوصول إلى النتائج من خلال استخدام مهارات معينة، فدفع الآخرين إلى تحقيق الأهداف مهارة، حيث عرّف مكتب العمل الدولي بجنيف الإدارة بأنها: فن توجيه أنشطة العاملين نحو هدف مرسوم.

وجدير بالذكر أن الإدارة كعلم يمكن أن ينظر إليها من جانب المعرفة، حيث لا يمكن القول أن الإدارة علم دقيق وشامل، ذلك لأن العلم عرف بالإدراك الكلي للشيء، وكذلك مجموعة المعارف المترابطة المنطقية عن ظاهرة معينة، أمكن الوصول إلى صحتها من خلال تطبيق الطريقة العلمية في البحث، وذلك ينطبق على العلوم التطبيقية البحتة، ومن الصعب بمكان إلحاق الإدارة بالعلوم التطبيقية لأنه يصعب تطبيق أسلوب الطريقة العلمية في بحوث الإدارة لأنها من العلوم الاجتماعية، غير أن الإدارة لا يمكن اعتبارها علماً كالعلوم التطبيقية للأسباب التالية:

- 1- قلة الدراسات المتوفرة في الإدارة.
  - 2- الممارسة الإدارية لازالت تأخذ ببعض الأساليب غير العلمية مثل الحدس والتخمين في اتخاذ القرارات الإدارية.
  - 3- لا زالت هناك صعوبات في التحكم في بعض التجارب وإخضاعها للمراقبة الشاملة.
  - 4- وجود العنصر البشري في الإدارة، مما يجعل من الصعوبة بمكان التنبؤ أو التحكم أو مراقبة الأفراد في ظل ظروف معينة.
- يستخلص من ذلك أن المدير الناجح أو الإدارة الفعالة هي الإدارة التي تملك قدراً واسعاً من المعرفة الإدارية، وتملك أيضاً قدراً مكسباً من المهارة

الإدارة التربوية المعاصرة ← →

والإبداع، وهذا يعني أن كليهما مكمل للأخر، فالعلم يعني المعرفة، والفن يعني مهارة وموهبة في التطبيق لهذه المعرفة على الوجه الأكمل.

## الفصل الثالث

### الإدارة التربوية

تحتل الإدارة التربوية (إدارات المدارس والمديريات العامة لتربية المحافظات ووزارة التربية) مركزاً مهماً جداً في المشروع التربوي، حيث تقع على عاتقها القيادة والتخطيط للمهام التربوية والتعليمية، من حيث توفير المتطلبات والمستلزمات من أبنية وأثاث تربوية وإدارية ومناهج وكتب دراسية ووسائل تعليمية والتخطيط للملاك التربوي واتخاذ الإجراءات الإدارية والمالية لإشغاله بالمعلمين والمدرسين والكوادر الإدارية والفنية والخدمية، وتوجيه كل تلك الإمكانيات والمستلزمات والتنسيق بينها لخدمة إنجاح المشروع برمته، لذا فإن مهمة الإدارة التربوية تتجاوز الإجراءات الإدارية الاعتيادية، أو الروتينية كما تسمى كتميين المعلمين والمدرسين والإداريين وعمل الخدمات ونقلهم بين المدارس حسب حاجة الملاك وكذلك تنفيذ أعمال الترقيات والعلاوات وإجراءات الإحالة على التقاعد والأمور المخزنية والتجهيزات، إن مهمات الإدارة التربوية تتجاوز كل تلك الأمور، رغم ممارستها لها، لتصل إلى تنفيذ الإستراتيجية التربوية والتعليمية للبلاد على ضوء السياسة العامة للدولة، والمثل والسيادى والقيم التي تؤطر المجتمع، تهدف الإدارة التربوية إلى إنشاء البناء التربوي على ضوء تلك السياسات والمفاهيم والقيم والمثل لبناء الأجيال القادمة وتحديث المجتمع بحيث يتخلص الجيل الجديد من ترسبات ومفاهيم الاستبداد العالقة في أذهان الكبار، وبنائه (نقصد الجيل الجديد) على الروح العلمية والتعامل مع الأحداث بعقل منفتح على جميع الأفكار والآراء والرافض للاتغلاق على الفكر الأحادي الجانب. كما تتحمل الإدارة التربوية صياغة المناهج الدراسية واختيار الطرائق التدريسية السليمة والحديثة ومتابعة تنفيذها من قبل الهيئات التعليمية والتربوية، واقتراح النظام التربوي والتعليمي والإداري.

### سمات شخصية القائد الإداري:

- أما عن القيادة التربوية كسمة من سمات الشخصية، فإنها تكتسب وهي سمة مركبة، تضم سمات جسمية وعقلية وانفعالية واجتماعية.
- وأهم السمات الجسمية، كما نعلم جميعاً: الصحة الجسمية، والحيوية والنشاط، والخلو من الإعاقات.
- ومن السمات العقلية: الذكاء، والكفاءة العلمية، والثقافة الواسعة، والمعرفة الثرية، وسعة الأفق، وبعد النظر، ولفاذ البصيرة، وحسن التصرف، والتفكير الإبداعي، والطلاقة اللفظية، والقدرة على فرض الأفكار، والحكمة في اتخاذ القرار، والقدرة على التأثير والإقناع.
- ومن السمات الانفعالية: السودة، والحب، والثبات الانفعالي، والنضج الانفعالي، والمشاركة الوجدانية، والثقة في النفس، وقوة الإرادة، وضبط النفس.
- ومن السمات الاجتماعية: الانبساطية، وتكوين العلاقات الإنسانية والصداقات، والتعاون، والقدرة على الاتصال الاجتماعي، والمشاركة الإيجابية في نشاط الجماعة، وروح الفكاهة، والمرح، والديمقراطية، والذكاء الاجتماعي، وتحمل المسؤولية الاجتماعية، والتسامح، وحسن الاستماع، وتقبل النقد، واحترام الآخرين واحترام آرائهم، وإجادة الحوار، والانضباط، وسאיيرة المعايير الاجتماعية.
- وإلى جانب هذه السمات، سمات أخرى عامة كثيرة، مثل: حسن المظهر، واحترام الوقت والنظام، ومعرفة العمل، والموضوعية، والمساواة، والأمانة، والعدل، والصنق، والصراحة، والإخلاص، والاستقامة، والعفة، والإيثار، والتدين، والتسك بالقيم، والتواضع، والبساطة، والمرونة، والحزم، والشجاعة في الحق، والمتابرة، والحساسية لمشكلات الأعضاء، والتوافق، والصحة النفسية.

### البعد الأخلاقي والإدارة التربوية:

يحتل العاملون في النظم التربوية مكانة اجتماعية مميزة، لأن النظام التربوي منظوراً اجتماعياً بارزاً، وحيث أن هذا النظام التربوي نظام إنساني في معظم

مكوناته، لذا فإن البعد الأخلاقي للقائمين عليه ولمختلف العاملين فيه أهمية خاصة، حيث يواجه العاملون في هذا النظام مواقف يومية متكررة تختبر من خلالها خصالهم الأخلاقية وتوضع على المحك، وكلما ارتفعت مكانة الإداري في السلم الهرمي للنظام كلما ازدادت، حساسية مزاياه وخصاله الخلقية أهمية وهذا لا يعني أن أخلاقيات مستويات النظام القاعدية أو الإجرائية غير مهمة، ولكن المقصود هو أن تفشي الفساد والتدهور الأخلاقي في مستويات إدارات النظام العليا، يشكل خطراً كبيراً لما لذلك من مردود سلبي في إفساد النظام وتعفنه بمجمله.

فالفساد! الأخلاقي في مستوى الإدارة العليا للنظام يشكل عنصر تحوير وإخلال في مفهوم ولاء العناصر الثابتة العاملة فيه بحيث يشدها في اتجاه الولاء للأشخاص بدل الولاء للنظام وأهدافه، هذا إضافة إلى أن وجود إدارة عليا ذات أبعاد أخلاقية مهزوزة أو مريضة يشكل عاملاً مؤثراً في اختيار عناصر النظام الجديدة وفي إمكانية كونها غير مناسبة مما يساهم في تدهور النظام وتفككه.

كما أن المجتمع يحكم على النظام التربوي من خلال حكمه على سلوكيات أفراده وبشكل خاص القائمين عليه، فالممارسات الإدارية المتحيزة أو المنحرفة أو ذات الطابع غير الأخلاقي يمكن أن تكون لها آثار مدمرة على النظام لما يمكن أن تمكسه من انطباعات سلبية لا على بعد النظام الإداري فحسب ولكن على النظام بأكمله.

### قواعد أخلاقية لمهنة الإدارة التربوية:

إن أهمية البعد الأخلاقي للإداري التربوي تشكل محوراً أساسياً تجب العناية به عند استقطاب إداري لمستقبل وتربيتهم ومن المفروض أن يتم التأكد من تمتع إداري المستقبل بمفاهيم أخلاقية صحيحة، وأن تنمي فيهم روح الالتزام بالسلوك الأخلاقي.

إن أخلاقية الفرد لا تتحقق بمجرد قراءته لمجموعة قواعد أخلاقية إنما تتم بلورة بعد الفرد الأخلاقي عبر سبل تربوية سليمة تزرع فيه وتسمي عنده مفاهيم وقيم واتجاهات إيجابية نحو الالتزام بالسلوك الأخلاقي.

وفيما يلي عشرة أبعاد أخلاقية لها دلالتها في سلوك الإداري التربوي:

- 1) أن يجعل من رفاه التلاميذ ومصالحهم محورا أساسياً لكل قراراته وأفعاله.
  - 2) أن ينجز مسؤولياته المهنية بكل أمانة وصدق وإخلاص.
  - 3) أن يدعم ويحمي الحقوق المدنية والإنسانية لكل الأفراد.
  - 4) أن يحترم ويطيع الدستور والقوانين والأنظمة المعمول بها في مجتمعه.
  - 5) أن يطبق السياسات التربوية المرسومة ويراعي قوانين وأنظمة وتعليمات نظامها التربوي.
  - 6) أن يسلك سبلاً ملائمة ومناسبة لتطوير وتصحيح القوانين والسياسات التربوية.
  - 7) أن يتجنب استغلال مركزه/ مراكزه لمكسب أو مصلحة شخصية سواء أكان ذلك في مجالات سياسية، أو اجتماعية، أو اقتصادية، أو أي مجالات أخرى.
  - 8) أن يسعى للحصول على درجات أكاديمية أو تأهيل مهني وأن يكون ذلك من مؤسسات معترف بها.
  - 9) أن يحافظ على مستوى المهنة ويسعى لتحسين فعاليتها من خلال البحث واستمرارية النمو المهني.
  - 10) أن يحترم جميع العقود والاتفاقيات السارية، ويلتزم بكل ما يتم التوصل إليه بشأنها.
- ولكن مهما كانت القواعد والمعايير الأخلاقية التي يمكن أن يطورها المتخصصون العاملون في مهنة الإدارة التربوية، فإنها لا بد وأن تأتي متأثرة بالإطار الأيديولوجي والفكري والمستوى الحضاري الذي تعيشه الأمة.
- فالإداريون التربويون لم يأتوا من فراغ، وهم أيضاً يعملون في مؤسسات لها أبعادها وجذورها الاجتماعية فالالتزام بهذه القواعد الأخلاقية، أو بأي قواعد أخلاقية أخرى، يتطلب الالتزام بايديولوجية أو عقيدة معينة لها موقف محدد من الإنسان والكون والحياة، وبالنسبة للعالم العربي يشكل الإسلام المنطلق الأيديولوجي لأي قواعد أو أطر أخلاقية سواء في مجال مهنة الإدارة التربوية أو غيرها من المهن.
- فالبعد الأيديولوجي أو الفكري والمقدي في السلوك الأخلاقي هام جداً،

فالإنسان، أياً كان موقفه من الحياة، لا بد أن يكون فيلسوف نفسه في تعامله مع ما يواجهه من قضايا ومشاكل، وبدون هذا البعد المعقدي يفقد الإنسان قدرته على الاجتهاد والإبداع.

وأن الوصول إلى حياة أخلاقية هي أكثر تعقيداً من أن تدار عبر حاسب الكروني لأن الإداري يعيش عملية صنع قرارات لها أبعادها ومتغيراتها الإنسانية التي تتطلب إبداعاً عميقاً لمنطلقاتها وأبعادها.

قد يرى البعض أن في الأسلوب الانتقائي ضامناً للأخلاقية الشخصية، فلو أن مثل هذا الأسلوب يتم ضمن إطار فلسفي وأيديولوجي محدد وواضح، لكان من الممكن اعتباره وسيلة إثراء وإغناء، ولكن إن تم خارج إطار الأيديولوجية المحددة فإنه يشكل عنصر صراع ويحمل إمكانية وقوعه إذ كيف يمكن أن تكون تصرفات شخص ما وسلوكياته متأرجحة بين مفاهيم نبتت من السادية والأخلاق المسيحية، أو بمفاهيم الشيوعية الملحدة وأخلاق الإسلام؟ فكل أسلوبه ومعايير الأخلاقية القائمة على سلمات ومفاهيم أساسية.

وبلداننا العربية والإسلامية هي في أمس الحاجة إلى اتخاذ قرارات حول ماهية منطلقات أخلاقيتها، مع أنه من المفروض أن لا يشكل ذلك مشكلة كبيرة، خاصة بعد أن جربت هذه البلدان مختلف أفكار وأيديولوجيات اليسار واليسار، والتي لم تجلب لها سوى تراكمية المشاكل، وما زانتها إلا ابتعاداً عن قيمها وأخلاقياتها الأصيلة، ولذا فإن البديل المطروح الآن هو الحل الإسلامي الذي طال أمده تناسبه والتعاقب عنه، وإنما ما توصلت بلاننا العربية والإسلامية إلى منطلقات بديلها الأخلاقي المناسب فستعيش هذه البلدان انفعالية أخلاقية متحمسة ستؤثر على جميع أبعاد حياتها المهنية والاجتماعية بكل ما تشتمل عليه من مكونات ونظم، وعندها يصبح إداريو هذه البلدان ذاتي لتوجيه inner-directed مبدعين في ممارسة التزامهم بالقواعد الأخلاقية المهنية، كي تمارس ويصدق مفاهيم أخلاقية مثل المسؤولية، والولاء والالتزام والأمانة، والشرعية، والثقة، والمتابعة، والإنتاجية، وما إلى ذلك من المفاهيم التي طالما تم تريندها ولكن نون سارستها.

فأخلاق الإداري والقائد تشكل أساس نجاحه وضمان فاعليته، وصدق الله

المعظيم عندما وصف رسوله الكريم بقوله (ولو كنت فظاً غليظ القلب لأنفضوا من حولك) (آل عمران/ 195) وبقوله (وإنك لملئ خلق عظيم) (القلم/ 4).

### أخلاقيات المهنة:

لكل مهنة مهما كان المجال المنوط بها مرتكزات أخلاقية ومهنية يتبناها العاملون فيها، ويلتزم بها أصحابها، وتكمن أخلاقيات أي مهنة بثلاثة أبعاد رئيسة وهي: البعد المعرفي الخاص بها، والبعد السلوكي والأدائي، والبعد الخلقي الواجب تطبيقه بكل الوسائل المتاحة وعلى أكمل وجه، فهي تمثل الإطار الخاص الذي يحكم المهنة بالمعايير والمبادئ التي تمثل الإطار المرجعي للاحتكام إليه، وتتمثل هذه الأفعال الإنسانية الخيرة بالسلوك القويم.

وعرفت المهنة بأنها: "عمل يشغله الإنسان لمصلحته لدى الآخرين مثل الميكانيكي والكهربائي والملاحظ الفني" (المصري، 1986، 64).

وينظر إلى المهنة (profession) على أنها: "ظاهرة اجتماعية يمكن ملاحظتها ووصفها وتحليل عناصرها، وتبين العوامل المختلفة التي تؤثر فيها، وتعمل على إنسانها أو انحادها، وهي تضم مجموعة من الأفراد أعنوا إعداداً عالياً في مؤسسات تعليمية متخصصة لممارسة الأعباء التي تفرضها عليهم" (Gartner, 1976, P.22).

أما أخلاقيات المهنة (Ethics) فقد عرفت بأنها "نظام المبادئ الأخلاقية وقواعد الممارسة التي أصبحت معياراً للسلوك المهني القويم، فلكل مهنة أخلاقياتها التي تشكلت وتنامت تدريجياً مع الزمن إلى أن تم الاعتراف بها وأصبحت معتمدة أديباً وقانونياً" (الطرايبشي، 2005).

كما عرفت بأنها: "مجموعة من المهام والأعمال والوظائف والمسؤوليات التي يتطلب أداؤها، امتلاك كفاءات أدائية معينة تتطلب التعلم والتدريب في مؤسسات متخصصة" (مرعي، 1985، 74).

وتتطلب ممارسة أي مهنة مهارات فكرية وتقنية لإدارتها وتكتسب هذه المهارات عن طريق الدراسة أو التدريب أو تراكم الخبرة أو عن طريقها مجتمعة، ثم ممارستها وفق القواعد السلوكية والمهنية الخاصة بها، بحيث يكون ممارستها مدرراً



لتلك القواعد ولتنفيذ أحكامها الأخلاقية بدقة ليصل في نهاية الأمر إلى أداء المطلوب بكفاءة (القيسي، وباسلامه، وبن عزون، 2001).

وعليه فإن لكل مهنة أخلاقيات وأداب يجب على من يمارسها الالتزام والتمسك بها، وتتمثل مصادرها وفقاً لما ذكره العلمي (2003) بما يأتي:

- التشريعات الوظيفية الخاصة بالمهنة.
  - الأعراف والتقاليد المرعية بالمهنة.
  - الممارسات والسوابق والحالات المتعلقة بالمهنة.
  - المؤلفات، والأبحاث والدراسات المتعلقة بالمهنة.
  - القواعد والأعراف الدولية المتفق على إتباعها عند أصحاب المهنة.
- إن دراسة أخلاقيات المهنة تهدف إلى محاولة ضبط الإداري في الوظائف العمومية وضبط السلوك المهني والشخصي، وفهم الواجبات المهنية، وتغليب المصلحة العامة على الخاصة، وكذلك ضبط العلاقة بين الإدارة والعاملين بحيث تكون مبنية على الثقة المتبادلة، التي تساعد على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف (مقدم، 1997).

### الأخلاقيات المهنية الجامعية:

لقد صنف لثل (1998) الأخلاقيات المهنية الجامعية إلى أربعة مصادر رئيسة، هي:

#### المصدر السياسي:

يعد المصدر الأساسي المصدر الذي يتأثر به الموظفون في البيئة السياسية، ولاسيما أن الأخلاق متداخلة بشكل كبير مع السياسة، فلا سياسة بدون أخلاق ولا أخلاق بدون سياسة، فإذا مورست أخلاقيات المهنة في ظل وجود سياسة ديمقراطية أعطت نتائجاً ناعمة وأعرافاً إيجابية.

#### المصدر الاجتماعي:

تعد الجامعة المجتمع الصغير المتعلم داخل المجتمع الكبير الذي له عاداته وتقاليده، ولاشك بأن الاتجاهات العشائرية والطائفية والعصبية والمصوبية لا زالت ذات تأثير في المجتمع، ويرى البعض بأن التوجه نحو الولاء للعشيرة هو الأفضل من

الولاء للدولة، بفضل أنها أكثر أماناً وأكثر استقراراً، وعليه فإن الأخلاقيات التي يكتسبها الأستاذ الجامعي في البيئة الجامعية المستمدة من الولاء للدولة هي الأخلاقيات الصالحة والنافعة للمجتمع.

#### المصدر الاقتصادي:

تتأثر الأخلاقيات المهنية بالوضع الاقتصادي وفي الالتزام بوجود ضابط أخلاقي ووجود قناعة لدى الفرد بما يحصل عليه من أجر، فالأخلاق تزدهر في ظل وجود استقرار اقتصادي وسياسي، فإن ثبات الأسعار من قبل الدولة يعد من الأمور المهمة في تنمية الأخلاقيات المهنية وتطويرها في حياة العاملين.

#### المصدر الإداري والتنظيمي:

تتأثر البيئة الإدارية في المؤسسات التعليمية بوجود قواعد سلوكية تحكمها داخل البيئة الجامعية، فمنها ما هو طابع أخلاقي كأساليب العمل المتعلقة بالأداء الصحيح، والإخلاص بالواجب، ولا سيما أن القيادة الديمقراطية من رئيس القسم تسهم في دعم التقاليد الأخلاقية في المهنة الجامعية القائمة على المساواة والحوار المباشر وتشجع على الالتزام بالواجبات بكل كفاءة وفعالية.

ونكر حجازي (1993) أن الوعي بأخلاقيات المهنة والالتزام بقوانينها يشكل الركيزة الأساسية للدور الأخلاقي في المجتمع، ويشكل الالتزام بمضامين القواعد الأخلاقية للمهنة حجر الأساس للمضي على الطريق الصحيح.

ويبين الطويل (2001) إلى أن الجمعية الأمريكية لمديري المدارس (AASA) طورت مجموعة من السياسات تحكم القواعد الأخلاقية التي يجب أن يلتزم بها مديرو المدارس، وهذا أيضاً ينطبق على رئيس القسم الأكاديمي في الجامعات في أداء المهنة:

- إظهار أعلى معايير الكمال لشخصي من الصفات: الصدق، والثبات، والأمانة، من أجل بحث ثقة والإلهام للعاملين واحترام المؤسسات العامة.
- خدمة المصلحة العامة، والاهتمام، واللطف والاعتراف وتقديرها على المصالح الخاصة.

- السعي وتشجيع التطور المهني.
- التعامل مع المنظمة في أداء الواجبات بصورة إيجابية ودعم التواصل والإبداع والإخلاص.
- أداء واجباتنا الرسمية بطريقة لا تحقق مكاسب شخصية.
- تجنب أي نشاط أو ممارسة يتضارب مع المصلحة العامة في أداء واجباتنا الرسمية.
- ممارسة وحماية المعلومات التي حصلنا عليها بسبب أدائنا لواجباتنا الرسمية.
- الاحترام، والدعم، والعمل- عند الضرورة- لتحسين المستور، والأنظمة والقوانين التي تحدد العلاقات بين المصالح الحكومية، والموظفين.

### كيف تتعامل مع الآخرين؟

للتعامل مع الناس فن من أهم الفنون نظراً لاختلاف طباعهم وأساليب تعاملهم مع غيرهم من الناس، فليس من السهل أبداً أن نحوز على احترام وتقدير الآخرين، وفي المقابل نفسه يكون من السهل جداً أن نخسر كل الناس من خلال سوء التفاهم والتعامل معهم، وكما يقال أن الهدم دائماً أسهل من البناء، فإن استطعت توفير بناء جيد من حسن التعامل مع الآخرين فإن ذلك سيساعدك مستقبلاً في حب الناس وستشعر بحبهم لك وحرصهم على مخالطتك، ويسعد من تخالط منهم ويشعروهم بمتعة التعامل معك.

### مفهوم التعامل مع الآخرين:

إن مفهوم التعامل مع الآخرين يعني التعامل مع الأفراد في المؤسسة التربوية في طريقة تعتمد على العلاقات الإنسانية من خلال المعاملة الطيبة التي تقوم على الفضائل الأخلاقية والقيم الإنسانية والقرارات والأنظمة الوظيفية والاتجاهات التربوية كما تعتمد على أصول التعاون والإخلاص والمحبة في العمل.

ويسكن تعريف العلاقات الإنسانية في مجال العمل بأنها:

مجال من مجالات الإدارة يعني انماج الأفراد، في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معاً بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

ويتضح لنا من هذا التعريف أن للعلاقات الإنسانية أهدافاً:

أهداف العلاقات الإنسانية والتعامل مع الآخرين:

1. تحقيق التعاون بين العاملين في المجتمع الواحد.
2. زيادة الإنتاجية وهي نتيجة مترتبة على زيادة التعاون.
3. إشباع حاجة الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

### أسس العلاقات الإنسانية:

1. العلاقة الإنسانية الجيدة.
2. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
3. الاتصال وتبادل البيانات داخل المؤسسة التربوية.
4. التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.
5. تحقيق رغبات ونواتج العاملين في المؤسسة التربوية.
6. النظم والإجراءات والقوانين المتبعة.
7. تعزيز مهارات العلوم الإنسانية في العلاقات الإنسانية بين الأفراد.

### الشخصية التربوية:

هي نظام متكامل من السمات الجسمية والعقلية والاجتماعية والانفعالية والتربوية بحيث يميز المعلم عن غيره وتحدد أسلوب تعامله مع الآخرين.

### سمات الشخصية:

تتعدد أنواع السمات الشخصية للإنسان والتي يمكن أن تصف السلوك العام للفرد، الصفات الشخصية التي تستخدم في حياتنا اليومية:  
(خجول - عنواني - انطوائي - كسول - مرح - متشائم - متفائل - اجتماعي).

### مكونات الشخصية:

1. القيم والاتجاهات التربوية.
2. الانفعالات.
3. الحاجات.

4. القدرات والاستعدادات.
5. الاتجاهات النفسية.
6. الميول والاهتمامات.

### تقسيم العلاقات الإنسانية:

ويمكن تقسيم العلاقات إلى قسمين هما:

1. العلاقات داخل المؤسسة التربوية (المتعلمين، المعلمين، رؤساء الأقسام، مدير ومساعد مدير المدرسة).
2. العلاقات خارج المؤسسة التربوية (القيادات التربوية ((الموجه الفني، الموجه الأول))، الإدارات والمراقبات الخاصة بالشؤون التعليمية بالمنطقة التعليمية، أولياء الأمور).

### الفئات المهنية التي يتعامل معها المعلم في المؤسسة التربوية:

1. المتعلمين (الطلاب والطالبات).
  2. زملائه المعلمين في العمل (معلم، رئيس قسم).
  3. الإدارة المدرسية (مدير، مدير مساعد).
  4. القيادات التربوية (الموجه الفني، المنطقة التعليمية).
  5. أولياء الأمور.
- وعلى هذا الأساس يجب إن يكون تعامل المعلم مع غيره من العاملين في المؤسسة التربوية وفقاً لما يلي:

#### 1. التعامل مع المتعلمين:

يتمتع المعلم بدرجة عالية من الموضوعية في ملاحظة سلوك تلاميذه والعمل على توجيههم نحو السلوكيات المرغوبة التي تيسر لهم معيشة مأسونة في حياتهم وتبعدهم عن الانحراف وتشجعهم على الاستقامة ويغرس فيهم الثقة ويكشف مواقع القوة ويعالج مواقف الضعف لديهم ويساعد المتأخرين منهم شخصاً ذلك بأسباب التأخر وواصفاً العلاج اللازم لهم ويبرز أنشطتهم ومهاراتهم أمام الإدارة المدرسية

- وأولياء الأمور كما يجب عليه التعرف على خصائص نمو المتعلمين في كل مرحلة دراسية ومتطلبات كل منها ويقوم المعلم أيضاً بتقنين الأعمال التالية للمتعلمين.
- يقدم المادة العلمية لهم بوضوح وبسلسلة وفقاً للموضوعات والأفكار.
- يضيف عنصر التشويق والاهتمام لديهم.
- يضيف معلومات مهمة اثرائية إلى خبراتهم الدراسية.
- يطبق أساليب التقويم المناسبة عليهم.
- يراعي التواصل المستمر معهم والتفاعل في قضاياهم وإرشادهم وتوجيههم باستمرار.

كما أن المعلم هو المثل الأعلى في نظر المتعلم، والقنوة التي توجهه في أمور حياته، أقوالاً وأفعالاً وتعتبر القدوة الصالحة في التربية ومن أنجح الوسائل المؤثرة في إعداد المتعلم خلقياً، وتكوينه نفسياً واجتماعياً، فالمتعلم سها يمكن استعداده للخير عظيماً، وسها تكن فطرته نقية سليمة، فإنه لا يستجيب لمبادئ الخير وأصول التربية الفاضلة ما لم ير معلمه في نزوة الأخلاق وقمة القيم والمثل العليا، وإن من السهل على المعلم أن يلقن التلميذ منهجاً من مناهج التربية، ولكن من الصعوبة أن يستجيب هذا التلميذ لهذا المنهج حين يرى من يشرف على تربيته وتعليمه، ويقوم على توجيهه غير متحقق بهذا المنهج، وغير مطبق لأصوله ومبادئه.

والمعلم مسؤول مسؤولية كاملة عن تنمية المتعلم في جوانبهم المختلفة: العلمية والفكرية والنفسية والاجتماعية والعقائدية والجمالية في تكامل وشمول واتزان، وعليه أن يساوي بين المتعلمين والمتعلم في عطائه ورقابته وتقويمه لأدائهم، ويحول بينهم وبين الوقوع في برائن الرغبات الطائشة، ويشعرهم دائماً أن أسهل الطرق - وإن كان صعباً - هو أصحها وأقومها وأن سوء الأخلاق لا يليق بطالب العلم ولا بالمواطن الصالح، وهو يسعى دائماً إلى ترسيخ مواطن التعاون والتكامل بين المتعلمين، تعليماً لهم وتعويداً على العمل الجماعي والجهد المتناسق، كما أن المعلم عليه أن يؤكد على تدريب التلميذ ليعلم نفسه بنفسه تحت إشرافه وتوجيهه.

وتعتبر العدالة من أخلاقيات مهنة التعليم، ولتحقيق متطلبات هذه العدالة فإن

المعلم مطالب أن يتعامل مع جميع المتعلمين على أنهم جميعاً سواء، بغض النظر عن أوضاعهم الاجتماعية المتفاوتة التي قد يعلمها، فلا يجمال أحدهم لثرائه، أو لوضع والده الاجتماعي، تبدو عدالة المعلم في تشجيع المجتهد من المتعلمين بكافة وسائل التشجيع والتعزيز المعنوية والمادية، وكذلك يبدو العدل في المعلم في تقييم المتعلمين، وفي إعطاء كل فرد منهم ما يستحقه من الدرجات على حسب مجهوده وقدراته وليس حسب أي أمور أخرى غير موضوعية.

## 2. التعامل مع الزملاء من المعلمين ورئيس القسم:

يعتبر المعلم أحد أفراد المجتمع يتأثر بظروفه وعاداته وتقاليده وهو إنسان له أحاسيسه ومشاعره ويرغب بتحقيق اتجاهاته وميوله ويعتبر المعلم قائداً تربوياً بين طلابه في المؤسسة التربوية ورسولاً بين زملائه وقنوة بين مرؤوسيه ويعتبر كذلك أحد الأفراد التربويين المهتمين في المؤسسة التربوية حيث انه يتعامل مع عدة فئات مهنية داخل المدرسة وخارجها، إن الثقة المتبادلة واحترام التخصص والإخوة المهنية هي أسس العلاقات المتبادلة بين المعلم وزملائه وعلى المعلمين التفاهم في ظل هذه الأسس وفيما بينهم وبين الإدارة المدرسية وذلك حول جميع الأمور إلى تحتاج إلى تفهم مشترك أو عمل جماعي أو تنسيق للجهود بين معلمي المواد الدراسية المختلفة ومعنى هنا إن الميثاق الأخلاقي لمهنة التعليم يدعم علاقة المعلم بزملائه وإن تتميز هذه العلاقة بالسحبة والمودة والتعاون والتفاهم والتجانس والإيمان بأهداف واحدة مشتركة وإن يجيد المعلم العمل معهم كفريق فيرحب دائماً بالإعمال التي تسند إليه مع زملائه في إنجاز مهام ومسؤوليات مشتركة.

إن مهنة التعليم وإن كانت في جوهرها نشاطاً فردياً بمعنى إن كل معلم يجد نفسه أمام مسؤوليات وواجباته المهنية فالعمل الجماعي فيها أمر ضروري لا بد منه من أجل تحسين نوعية التعليم وتطويره بصورة أفضل للخصائص المميزة لمجموعة المتعلمين والحرص على التعاون والتأزر وتبادل الخبرات واحترام وجهات النظر والحرص على تحقيق تكامل مع الزملاء الآخرين العاملين في الأقسام العلمية الأخرى.

### 3. التعامل مع الإدارة المدرسية:

تعتبر المدرسة أداة مهمة في إحداث التعليم والتطوير للمتعلمين وللعاقلين بها ويعتبر مدير المدرسة هو القائد الإداري لمدرسته ويجب أن يكون ذا كفاءة وحكمة وتعاون وان يفهم لنوره الوظيفي القيادي والإداري في تأدية مهامه الوظيفية بالمدرسة كما أن علاقة المعلم بهذه الإدارة يجب أن يتحلى بمعدة أمور منها التعرف على اللوائح المدرسية والاختصاصات الوظيفية لكل وظيفة للعاقلين في المدرسة والمشاركة في العمل من خلال التعاون وتبادل الخبرات والتشاور في اتخاذ لقرارات.



## الفصل الرابع

### النظرية في الإدارة التربوية

إن الاهتمام بالإدارة التربوية قد تطور بشكل كبير جداً بعد الحرب العالمية الثانية في الولايات المتحدة الأمريكية وفي سائر الدول لإيمان هذه الدول بأن الإدارة هي أداة كسب أي حرب وبالتالي تحقيق النصر (السعود، الإشراف التربوي).

وبما أن نظرية الإدارة التربوية قد تأخرت في الظهور قياساً لما ظهر من نظريات في مجالات المعرفة والإدارة الأخرى إلا أن الممارسات الإدارية التربوية لم تكن تخلو بشكل كامل من إطار نظري تسيير في نطاق وتسترشد بهديه عند تطبيقها، تستند إلى إطار فكري يوجهها ويحدد مسارها وأهدافها سواء كان ذلك نظرية واعية وفلسفة أو أهداف أو توقعات، ويكون إطاراً محسوساً ومعروفاً لدى من يتأثر به أو يفرض عليه أو متعارف عليه ويتقبله المجتمع كالأعراف والتقاليد وغيرها. وقد اختار الإدارة التربوية الطريق الذي يؤدي فعلاً إلى التكيف والتطور في جميع مساراتها وصولاً لتحقيق الحياة الأفضل للإنسان الذي هو مادتها وهدفها في نفس الوقت.

#### تعريف نظرية الإدارة التربوية:

عرفها العلماء النظرية حسب آرائهم هي:

1. عرفها كيتزل (بأنها معالجة للسلوك الاجتماعي في إطار منظم).
2. أما مول فعرّفها: (هي حل المشاكل باستخدام الأساليب العملية بالاعتماد على المعقولة في تحديد قيمة العمل ليس بالنسبة لتحقيق أهداف التربية فقط وإنما بالنسبة لرد فعل الأفراد ذوي العلاقة).

3. أما مور فقال: (أنها مجموعة من الفروض التي يمكن عن طريقها التوصل إلى مبادئ تفسير طبيعة الإدارة).
4. يعرفها سيرجفاني: (هي توضيح وتوقع وتنبؤ وتحليل ظاهرة التنظيم الإداري والسلوك الإنساني مع ارتباطها المتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة).
5. أما المفهوم الحديث فهو: (هي عملية ترتكز على أصول علمية وتستمد ممارساتها من نماذج نظرية تساعد على فهم وتفسير ظاهرة السلوك الإداري، حيث أصبحت النظرية الإدارية هي المدخل إلى علم الإدارة وجوهر السلوك الإداري).

### النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية:

إن تطور نظريات الإدارة كما قلنا سابقاً اعتمد على نظريات سابقة طبقت في الإدارة التربوية قبل أن يجمع ويصبح الإدارة التربوية تعلم يدرس حيث أنتج نظريات جديدة تهتم بالإنسان وسلوكه.

إن مدرسة القرن الحادي والعشرين، تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافياً كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات ديمقراطية، من خلال تخطيط الأهداف ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها كل هذا بهدف الوصول إلى أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها وكذلك تفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشاركوا معه في المسؤولية والقيام بأعباء المدرسة والإشراف عليها كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف.

إن المدير كقائد تربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الكفوءة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويجني معهم النجاحات السامولة القابلة للتحقيق.

كان المدير في وقت من الأوقات مديراً للمدرسة وقائداً لها ومشرفاً على هيئة التدريس والموظفين وقائداً تدريسياً، وكان الصانع الأول للقرار.. وضمن إطار هذه

الأدوار المتعددة عمل المدير جنباً إلى جنب مع هيئة التدريس لتحسين البرامج التعليمية للمدرسة باستمرار وقد تم تحقيق ذلك بالمحافظة على أفضل الممارسات المنهجية ومشاظرتها مع المعلمين كما سعى المدير أيضاً إلى التأكد من أن معلميه قد تلقوا تدريباً في تلك الممارسات وعمل على الاطلاع على آخر الممارسات الإشرافية والإدارية ووضعها في إطارها المناسب ضمن بيئته الخاصة.

لقد كان نور المدير دائماً مركباً، وقد وضع سيرجيو فاني تسع مهام للمدير هي:

- 1) تحقيق الأهداف: ربط الرؤى المشتركة معاً.
- 2) المحافظة على الانسجام: بناء فهم متبادل.
- 3) تأصيل القيم: إنشاء مجموعة من الإجراءات والبنى لتحقيق رؤية المدرسة.
- 4) التحفيز: تشجيع الموظفين وهيئة التدريس.
- 5) الإدارة: التخطيط وحفظ السجلات ورسم الإجراءات والتنظيم... الخ.
- 6) الإيضاح: إيضاح الأسباب للموظفين للقيام بمهام محددة.
- 7) التسكين: إزالة العوائق التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق هيئة التدريس والموظفين لأهدافهم وتوفير الموارد اللازمة لذلك.
- 8) النمذجة: تحمل مسؤولية أن تكون نموذجاً يحتذى فيما تهدف إليه المدرسة.
- 9) الإشراف: التأكد من تحقيق المدرسة لالتزاماتها، فإن لم تفعل فعليه البحث عن الأسباب وإزالتها (MacCabe, 1999).

### مفهوم النظرية:

النظرية Theory هي: تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما، يسم بالعمومية وينتظم علماً أو عدة علوم، ويقدم منهجاً للبحث والتفسير، ويربط النتائج بالمبادئ (الحفنى، 2000، ص 88).

كما تعرّف النظرية على أنها: مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تفسر ما هو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون.. ويمكن أن ينظر إلى النظرية على أنها مبادئ عامة تقوم بتوجيه

العمل بدقة ووضوح وبهذا فالنظرية الجيدة هي التي يمكن أن تشتق منها الفروض (Bush, 1986).

### الحاجة إلى النظرية في الإدارة التربوية:

يعتبر الاهتمام بالنظرية في الإدارة التربوية أمراً حديثاً فحتى عام 1950 لم تظهر دراسات واضحة في هذا المجال، بل إن الدراسات التي ركزت على النظرية الإدارية لم تظهر بشكل واضح قبل الستينات، وكان هذا نتيجة للدعم الذي قدمته مؤسسة (W.k.Kellogg) في الولايات المتحدة الأمريكية التي قامت بدعم الدراسات في مجال الإدارة التربوية ورصدت في الفترة ما بين 1946-1959 مبلغاً يفوق تسعة ملايين دولار لهذا الهدف، ومن خلال هذا الاهتمام وما صاحبه من مؤتمرات ومحاضرات قام كولادارسي وجيتزلز بإصدار كتابهما الرائد عن استعمال النظرية في الإدارة التربوية وكان هذا الكتاب من بين مجموعة من الكتابات في هذا الميدان من أمثال ما كتبه جريفت (Griffiths) وهاجمان وشوارتز (Hagman & Schwartz) وكاسبل وجريج (Campbell & Gregg) وبلزل (Belsile) والتون (Walton) وكثيرون غيرهم.

وقد كان المدراء قبل هذه الدراسات يقدّمون اقتراحاتهم في تحسين الإدارة من تجاربهم الشخصية معتمدين على طريقة التجربة والخطأ، ولكن المربي الذي ينطلق في تصرفاته من مبدأ التجربة والخطأ أو من حلول جاهزة محفوظة هو إنسان سهل لنكائه منكر لإمكانات الإبداع الذاتي، والإبداع يحتاج إلى خلفية قائمة على الوضوح والتعمق ويحتاج إلى إنسان يعتمد نظرية واعية في ممارساته.

والواقع أنه ليس من المستغرب أن يتأخر ظهور النظرية الإدارية، فالإدارة شأنها في ذلك شأن العلوم الإنسانية الأخرى، عملية إنسانية معقدة ومتعددة الجوانب وليس من السهل وضع نظرية عامة لها، ولكن بالرغم من الاعتراف بصعوبة وضع نظرية إدارية إلا أن ذلك لا يعني عدم البحث في الموضوع، بل إن أهمية ميدان

الإدارة التربوية تجعل عملية البحث عن نظرية أمراً سهلاً جداً لكي تتسكن المؤسسة التربوية من القيام بأعمالها بنجاح متجنبة طريقة التجربة والخطأ، فالتاريخ الطويل للعلوم الطبيعية يبين بوضوح أن مجرد ملاحظة الظواهر لا يؤدي إلى معرفة مفيدة وعملية إلا من خلال مبادئ عامة تستخدم باعتبارها عاملاً مرشداً وموجهاً إلى ما يمكن أن يلاحظ أو يقاس أو يفسر، وقد يلمس المهتمون بعلم الإدارة صراعاً بين ما يسمى النظري والعملية Theory and Practice، هذا بالإضافة إلى تعدد النظريات وقصر عمرها، ولكن سهماً كان السبب فيجب ألا يسح لكل هذه العوامل بالتقليل من أهمية اعتبارنا للنظرية في الإدارة، لأن قيمة النظرية لا تقاس بعمرها طال أم قصر فالنظرية قد تكون خطأ ولكنها تقود إلى التقدم.

فكم من النظريات العلمية ثبت خطأها ولكنها قادت الإنسانية إلى التقدم؟ فهل بالإمكان إنكار الخدمة التي قدمت لنا النظرية القديمة التي قالت: بأن الذرة هي أصغر الأشياء وأن انقسامها غير ممكن؟ فالملاحظات التي قادتنا إليها هذه النظرية هي التي أدت التقدم والتطوير الذي نشهده اليوم في عالم الذرة، فالنظرية في الإدارة التربوية ضرورية لتبنيه الإداري التربوي، وهي تعمل بوصفها دليلاً وموجهاً له، فالقصد الأساسي لأي نظرية هي المساعدة على التوصل لتنبؤات وتوقعات أكثر دقة، ولعل من أهم دواعي النظرية كون المعرفة غير متيسرة الفهم إلا إذا نسقت ورتبت وفق نظام معين، ولذا كان لزاماً على الإداري التربوي أن يطور البناء النظري الذي يعتمد عليه في تفسير الشواهد والنتائج التطبيقي وبدون اعتماد النظرية يبقى ذلك كله مفككاً ويساهم في ضياع الإداري بدلاً من زيادة تبصره.

قد يظن بعض الناس أنه مادام الشيء مطبقاً ويعمل فلماذا نجهد أنفسنا في معرفة "لماذا"؟ ولكن إذا لم يعرف الإنسان ما الذي يبحث عنه فإنه من الصعب عليه أن يجد شيئاً سهلاً.

وقد عبر ثومبسون Thompson عن أهمية النظرية بقوله: "إن النظرية الملائمة تساعد المدراء على الاستمرار في النمو بتزويدهم بأفضل الطرق لتنظيم خبراتهم وبالتأكيد على ترابط الظواهر مثل هذه النظرية تبقيهم يقظين للنتائج غير

المتوقعة لأعمالهم، إنها تجنبهم التفسيرات الصيغانية للأعمال الناجحة كما تتبهم إلى الظروف المتغيرة التي قد تستدعي تغييراً في أنماطهم السلوكية" (صالح، د ت).

### مصادر بناء النظرية المدرسية:

#### المصدر الأول:

تقارير وتعليقات رجال الإدارة المدرسية من واقع خبرتهم العملية وهي تعتمد على الناحية الذاتية والانطباع الشخصي.

#### المصدر الثاني:

عمليات المسح التي يقوم بها النارسون والباحثون ودراسات الكتاب الكبار في ميدان الإدارة المدرسية.

#### المصدر الثالث:

الاستدلال العقلي للتوصل عن طريق المنطق والعقل إلى استخلاص بعض النتائج المترتبة على بعض الأفكار أو المسائل العامة التي نسلم بها أو نعتقد بصحتها (الفريجات، 2000، ص48).

### معايير تقويم الإدارة المدرسية في ضوء النظريات الحديثة في الإدارة

#### المدرسية:

هنالك عدة معايير رئيسية يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة في ضوء النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية، ومن أهمها:

- 1- وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها.
- 2- التحديد الواضح للمسؤوليات، بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد للاختصاصات.
- 3- الأسلوب الديمقراطي القائم على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد في العلاقات الإنسانية.
- 4- أن تكون كل طاقات المدرسة- من طاقات مادية وبشرية- مجهزة لخدمة العملية التربوية فيها بما يحقق أداء العمل مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال (سلامة، 2003).

5- تتميز الإدارة المدرسية الجيدة بوجود نظام جيد للاتصال سواء كان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية للمدرسة، أو بينها وبين المجتمع المحلي، وبينها وبين السلطات التعليمية العليا (Kizlik, 1999).

### نظريات الإدارة التربوية:

إن تطور نظريات الإدارة كما قلنا سابقاً اعتمد على نظريات سابقة طبقت في الإدارة التربوية قبل أن يجمع ويصبح الإدارة التربوية تعلم يدرس حيث أنتج نظريات جديدة تهتم بالإنسان وسلوكه وهذه النظريات هي:

أولاً: النظرية الكلاسيكية:

وتنقسم إلى:

1. نموذج الإدارة العلمية.

2. نموذج الإدارة العملية.

3. النموذج البيروقراطي.

ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية.

ثالثاً: نظرية النظام المفتوح.

رابعاً: النظرية الموقفية.

خامساً: نظرية العلوم السلوكية (النظرية الحديثة) مع نظريتي x- y حيث وضعها ضمن الدافعية.

وسوف نتناول نظريات الدافعية ومنها:

1. نظرية ماسلو - لتدرج الحاجات - مع نظرية النوفر.

2. نظرية وضع الهدف.

3. نظرية دافع الإنجاز.

4. نظرية التوقع.

5. نظرية التعلم الشرقي.

6. نظرية العدالة.

## الدافعية:

قبل أن نتناول نظرية الدافعية يجب أن نعرف معنى الدافعية بشكل عام: (هي عبارة عن استعداد الفرد التام للقيام بعمل أو سلوك معين كمحصلة أو نتيجة لوجود طاقة أو دافع يدفعه للقيام بذلك العمل لإشباع حاجة معينة)، وسوف نتناول أهم النظريات وهي:

## نظرية الدافعية

### تعريف الدافعية:

هي القوى والطاقات النفسية الموجودة عند الفرد التي تساعده في تحديد مستوى الجهد المبذول من قبله وتوجيهه واستمراريته نحو العمل، أي كيفية تحريك سلوك وحساس الفرد نحو تحقيق وإشباع حاجاته.

وقد عرفها بعض العلماء كالآتي:

1. عرفها ستونر: (الشيء الذي يسبب السلوك الإنساني، ويوجهه ويحافظ عليه).
  2. أما بملتون: (مجموعة الأفكار والحاجات والمشاعر، والظروف التي تدفعنا نحو التصرف بطريقة معينة).
  3. عرفها ستيرز: (أنها القوة الشاحنة للسلوك والدافعة له والمحافظة عليه، الموجه له، والتي توقفه).
  4. وعرفت أيضاً: (هي عملية إثارة الدافعية عند المرووسين مع تحقيق التوافق بينهم) (رداح، الإدارة والإشراف).
- إن تعريف الدافعية يتحدد أساساً من خلال ثلاث مكونات هي:
1. درجة الحساس والدافعية لتنشيط السلوك وتحريكه.
  2. السلوك الدافعي هو سلوك موجه ليتم تنشيطه وتحميسه.
  3. درجة إشباع الحاجة أو تحقيق الهدف تؤدي بالسلوك مرة أخرى إما إلى تكراره أو تثبيته أو تغييره.



## نظريات الدافعية:

أولاً: نظرية  $x - y$ :

قام نوجلاس ماكجريجور بتقديم نظريتي  $y-x$  و  $y-x$  وذلك كبلورة عامة تلخص بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان وأنماط القيادة وقد وضع ذلك في كتابه (الجانب الإنساني في العمل) حيث وضح أن نظريتي  $x - y$  أحدهما تناقض الأخرى حيث تعرض نظرية  $-X$  القيادة المستلطة المهتمة بالإنتاج والتي تتركز حول تصميم العمل وإجراءاته، أما نظرية  $-y$  التي تتشابه مع أنماط القيادة الديمقراطية والمهتمة بالآخرين والتي تتركز حول العاملين والعلاقات الإنسانية واللامركزية في الإدارة وتشجيع المرؤوسين في صنع القرار، ومن خلال النظريتين يتضح أن الإداري الناجح هو الذي يتبع نظرية  $-y$  وهو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية واحتياجات العاملين ومشاعرهم وإشراكهم في مشاكلهم وتسمية الدافعية لديهم من خلال الحوافز المادية والمعنوية وبذلك يصلوا إلى حالة الرضا من خلال هدفهم في تحقيق أفضل النتائج في عملهم<sup>(1)</sup>.

محتوى نظرية  $x - y$ :

| نظرية $-x$  | نظرية $-y$   |
|---|--|
| 1. الإنسان كسول بطبعه، ويكره العمل.   | 1. العمل وبذل الجهد أمر طبيعي للإنسان.   |
| 2. الإنسان غير راغب في تحمل المسؤولية.  | 2. الإنسان مستعد لتحمل المسؤولية.  |
| 3. الإنسان لديه دافع إنجاز هي العمل.  | 3. الإنسان لديه قدرة من الانضباط والدافع لإنجاز العمل.   |
| 4. الإنسان موضوع فقط بواسطة الحاجات الفسيولوجية والأمن.   | 4. الإنسان لديه احتياجات متعددة بوجه أن يشبعها.  |
| 5. يمكن دفع الناس للعمل من خلال التهديد واستخدام السلطة الرسمية والحوافز الأجرية.   | 5. يمكن دفع الناس من خلال المشاركة والعلاقات الإنسانية والاهتمام بالعاملين.  |
| نلاحظ: أن هذه النظرية لا تهتم بالإنسان وتعتبر مهملاً ويستحق العمل والتوجيه وغير مسؤول ولا يتحمل المسؤولية ويحاول التنصل منها وليس له إجماع لها وهي تهتم بالجانب المالي على الجانب الإنساني. | 6. اهتمامها بالإنسان ودور العمل في إنجاز العمل الإداري لتحقيق الأهداف المرسومة بالمؤسسة ودور المؤسسة بالغاية بالفرد والاهتمام بالعمل الجماعي والتعاون الذي يخدم مصلحة الطرفين. |

(1) الإشراف التربوي، العدد، 2002، ط

إن المساهمة التي تقدمها نظريتي x- y تتمثل في أنها بلورة للنظريات السابقة وبالتالي فهي تعاني من عدم الدقة كما في سابقتها من النظريات لكنها تمثل تبسيطاً للأساط الإدارية والقيادية<sup>(2)</sup>.

ومن خلال هذه النظرية تستطيع أن تبني أن هذه النظرية هو الإنسان وسلوكه الدافعي المحفز للعمل متى ما استغل بصورة صحيحة تسكن المنظمة من تحقيق أهدافها وفي المقابل تحقق أهداف الفرد وأهم شيء هو الاستقرار بالعمل والحوافز المادية والمعنوية والاهتمام به كمنصر فعال في العملية التنظيمية.

### ثانياً: نظرية تدرج الحاجات:

أو ما يعرف بنظرية ماسلو، حيث قدم إبراهيم ماسلو Abraham Maslow هذه النظرية والتي تعتبر من أكثر النظريات جاذبية عند الحديث عن الدافعية، حيث اعتبر ماسلو أن القوة الدافعية للناس وسبب انضمامهم للمنظمات وبقائهم فيها وعملهم باتجاه أهدافها هي في الحقيقة سلسلة من الحاجات، وأن هذه الحاجات يسكن تنظيماً على شكل هرم يتضمن خمس مستويات أساسية من الحاجات تتطلب من الأفراد أن يشبع حاجاته منها أو أن هرم ماسلو الخاص بالاحتياجات هو كذلك (نظرية الاحتواء) الخاصة بالتحقيق.

وتحتوي نظرية ماسلو على جزئين هما:

1. تصنيف الاحتياجات البشرية.
2. الاهتمام بكيفية ارتباط المستويات واحداً بالآخر.

### هرم الحاجات لـ ماسلو أو نظرية الاحتواء:

تتدرج الحاجات في نظرية ماسلو من الحاجات الأساسية والسيولوجية وتنتقل إلى أعلى عبر حاجات الأمان ثم الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وحاجات التحقيق وتكون على شكل هرم وهو كالآتي:

(<sup>2</sup>) أحمد، السلوك التنظيمي، 2003

### 1. الحاجات الفسيولوجية Physiological Needs:

تعمل هذه الحاجات أساساً على الحفاظ على الفرد، والمحافظة على نوعه، وهي تمثل حد الكفاف بالنسبة للإنسان، وهذه الحاجات وهي الطعام والشراب والسكن والراحة والنوم وغيرها وعند إشباعها يصل الفرد إلى حد الرضا.

### 2. الحاجة إلى الأمان Safety Needs:

بمجرد أن يشبع الفرد حاجات الفسيولوجية بطريقة مرضية، فإنه ينتقل إلى حاجات الأمان وعدم الخوف من خلال تأمين حياته وحمايتها من أي خطر يحدق له أو يهدد حياته أي حاجته إلى اطمئنان من خلال أنظمة الأمن الصناعية والتأمينات الاجتماعية في الرعاية الصحية وغيرها.

### 3. الحاجات الاجتماعية Social Needs:

بعد إشباع الحاجتين السابقتين تبرز الحاجات الاجتماعية مؤثرة على السلوك الإنساني وتزداد أهميتها كدافع على هذا السلوك وتتمثل في رغبة الفرد الانتماء إلى الجماعة وإقامة علاقات يحيطها الود والاعتزاز أو التقدير، وتمتد الحاجات الاجتماعية إلى محاولته لكسب الهيمنة والنفوذ وأهل الجماعة من خلال المكانة الاجتماعية والمركز الوظيفي الذي يحصل عليه وكذلك تبادل الزيارات وتوفير نادي اجتماعي وغيرها.

### 4. حاجات التقدير Esteem Needs:

يتم التركيز على حاجات الفرد إلى المكانة الاجتماعية المرموقة والشعور باحترام الآخرين وحاجته إلى إحساسه بالثقة في النفس والقوة والمقدرة والكفاءة، والتقدير عن الأعمال التي يقدمها وتلمع الألقاب البراقة والترقيات والحوافز دوراً هاماً في إشباع حاجات التقدير.

### 5. حاجات تحقيق الذات Self actualization Needs:

هنا يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدامه قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة في محاولة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تسعده

شخصياً حيث يبحث عن مهام ذات طبيعة متحدية لقدراته ومهاراته ويطورها نحو الإبداع والابتكار<sup>(3)</sup>.

### نظرية ماسلو لتدرج الحاجات:

- على الرغم من شيوع هذه النظرية حيث فسرت جزء كبير من السلوك الإنساني، لكن نجد صعوبة عند تطبيقها في الحالات الخاصة ولذا وجهت لها الانتقادات ومن أهمها:
1. تفترض النظرية ترتيب وتدرج للحاجات لا أن بعض الناس يختلف مع النظرية في ترتيبهم لهذه الحاجات فمثلاً الفنان والشخص المبدع قد يبدأ هرم الحاجات من تحقيق الذات وليس الحاجات الفسيولوجية.
  2. قد يصير بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل وهذا خلاف لما تفترضه النظرية.
  3. لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم لانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة وسبب ذلك الاختلاف في حجم الإشباع الذي يرضينا.
  4. تفترض النظرية أننا تنتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى، والحقيقة أننا نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.
  5. يحتاج التطبيق لنظرية ماسلو إلى التعرف بواسطة المدير أو المنظمة على تلك الحاجات غير المشبعة والتي تعمل كنوافع وتوجيهها نحو مصلحة الإدارة من خلال تقديم الحوافز.
- لقد قدم الدوفر (Alderfer) مؤخراً هرم يشابه هرم ماسلو لكنه يحتوي على ثلاثة حاجات:

1. الحاجة للبقاء (Existence Needs): وتمثل الحاجات الفسيولوجية عند ماسلو.
2. حاجات الانتماء (Reltelness Need): وهي تمثل حاجات الانتساء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.

(3) ماهر، السلوك التنظيمي، 2001، ط

3. الحاجات إلى النمو (Growth Needs): وهي تمثل الجزء المتبقي من الحاجة إلى التقدير ثم حاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

### ثالثاً: نظرية وضع الهدف:

ترى هذه النظرية أن وجود الأهداف هو شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك وتكون قوياً للفرد ولتحقيقها، باعتباره أنها غايات نهائية يجب على الفرد أن يحققها ومن أشهر روادها (إدوين لوك (Edwin Lecke)).

وفيما يلي توضح هذه النظرية:

1. وجود أهداف أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء لذلك فهي تنشط وتوجه السلوك عند الأفراد لتحقيق هذه الطموحات وتحديد مسارات السلوك لنهاية معينة.

2. أن الأهداف وطموحات الأداء ما هي إلا مُحصلة لقيم ومعتقدات الفرد من ناحية ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى.

3. أن التأثير الدافعي للأهداف يزداد عندما:

أ. تكون الأهداف محددة: لأنها تحدد ما على الفرد أن يفعله ومقدار الجهد الذي ينبغي عليه أن يبذله.

ب. تكون الأهداف مقبولة: عندما يتم قبول الأفراد للأهداف يؤدي إلى أعلى وأفضل نتيجة.

ج. تكون الأهداف ذا نفع وفائدة للفرد.

د. تكون الأهداف صعبة فتؤدي إلى مستوى عالٍ من الأداء.

هـ. تكون الأهداف قابلة للقياس فتزيد الدافعية إلى أداء أعلى.

تعتبر هذه النظرية وسيلة رقابية لتحسين الأداء مع استخدام نظام للحوافز عند تحقيق الأهداف التي وضعت لتحقيق العمل مع الاتفاق مع المرؤوسين لقبول الهدف مع وضع خطة لتحقيق الهدف، وهناك أسلوب إداري يسمى (الإدارة بالأهداف Management by Objective). يعتمد أساساً على نفس الفكرة السابقة.

#### رابعاً: نظرية دافع الإنجاز Achievement:

توصل (دافيد ماكيلاند Daivid McClelland) من خلال تجاربه أن هناك أفراد ذو ميل ورغبة لإتسام العمل بصورة جيدة خلافاً للأفراد العاملين وأطلق عليهم مسمى (الإنجاز العالي Achieve) وتتلخص هذه النظرية بما يلي:

أولاً: الحاجة إلى الإنجاز هي تلك الرغبة لأداء العمل بصورة جيدة، حيث أن هناك أناس متحمسين بدرجة عالية لإتسام وإنهاء العمل، وهناك أناس يعملوا لكن دافع الإنجاز لديهم في انخفاض.

ثانياً: أن دافع الإنجاز يعتبر من الدوافع المتعلمة حيث ترجع إلى الخبرات وتربية الفرد ورصيد ما تعلمه.

ثالثاً: يتميز دور الإنجاز بخصائص تختلف عن ذوي الإنجاز المنخفض. وهذه الخصائص هي:

1. يميل ذو دافع الإنجاز إلى تحمل المخاطر المتوسطة ويعني بذلك:
  - أ. هناك إمكانية لحساب احتمالات هذه المخاطر.
  - ب. درجة متوسطة من المخاطر تعني أنها قد تكون مناسبة لحجم ونوعية قدرات الفرد حيث يتمكن من خلالها أن يثبت كفاءته وقدراته وأن يعمل بالشكل الذي يحقق به أهدافه.
2. يميل ذو دافع الإنجاز إلى اختيار الأعمال التي تعطيهم أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مدة إنجازهم وتحقيق أهدافهم.
3. يميل ذو دافع الإنجاز إلى اختيار الأعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير من جراء إتسام العمل بنجاح من قوله تعالى: "إن الله لا يضيع أجر من أحسن عملاً" لكنهم يجدان أن يحصلوا على عوائد مادية عالية لشعورهم أنها التقدير والقياس لمدة إتسامهم بالعمل.

4. فور اختيارهم للعمل وتحديد أهدافه، يصبح العمل مسيطر على مشاعرهم وحواسهم وكيانهم ووجدانهم بحيث لا يتركوا العمل في منتصفه وإذا ما اعترضهم مشكلة يعملوا جاهدين لحلها والسيطرة عليها مع إتساعهم العمل.

### التطبيق الإداري لدافع الإنجاز:

بالرغم من بساطة النظرية إلا أنها تقدم لنا أسس جيدة للتطبيق الإداري، نذكر منها مثلاً:

1. توفير ظروف عمل مشابه لتلك الخصائص السابقة مثل درجة متوسطة من المخاطر ودرجة علم كاملة بالتقدم في الإنجاز تساعد نوي دافع الإنجاز من إبراز طاقاتهم واستغلال خبراتهم بالشكل الذي يفيد العمل ويفيدهم شخصياً.
2. إذا كان دافع الإنجاز من الدوافع المتعلمة فإننا يمكننا تصميم بعض برامج التدريب التي يمكنها رفع الإنجاز وأثناء ذلك يمكن حقنها بعناصر توفير وتسهيل للمنذرين لرفع إنجازهم في هذه النورات مع توفر هذه الأهداف:
  - أ. لا بد أن نعلم المشتركين في دورة التدريب كيف يفكرون وكيف يتحدثون تماماً مثلما يفعل نو الإنجاز العالي.
  - ب. لا بد من تعويد وتعليم المتدربين على أن يضعوا أهدافاً محددة لتكون بمستوى قدراتهم وذات مخاطر متوسطة بالقدر الذي يمكنهم من استغلال خبراتهم بشكل يستطيعوا من السيطرة على العمل وتحقيق الهدف.

3. لا بد من تزويد المتدربين والعاملين من وقت لآخر بمعلومات عن مدى تقدسهم في الإنجاز التدريبي أو في أداء العمل.

### خامساً: نظرية التوقع:

توضح هذه النظرية أن سلوك الإنسان ليس بسيطاً بحيث يمكن أن تحدد محفزات وتجارب تعمل لإشباع حاجات معينة بل أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكيرية قبل أن يؤدي الأمر إلى سلوك محدود.

وضممت أسس هذه النظرية من قبل فيكتور فردم (Vector Vroom) حيث يرى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد، ولتوضيح هذه النظرية نورد خصائصها وهي:

1. يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وأن السلوك الذي نختاره يحدد به مقدار عوائده.
2. دافعية الفرد لأداء عمل معين هي حصيللة ثلاث عناصر هي:
  - أ. توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين- التوقع.
  - ب. توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة- الوسيلة.
  - ج. توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له- المنفعة.
3. أن العناصر الثلاثة (التوقع + الوسيلة + المنفعة) تمثل عملية تقدير شخصي للفرد، باختلاف الأفراد يختلف التقدير وهي تمثل عناصر إدراكية له.
4. ترى هذه النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة، وإعطائها تقديرات وقيم، لذلك وجب الاهتمام بهذه العناصر بشكل موسع.

### عناصر نظرية التوقع لفروم:

- أولاً: التوقع: هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه بمعنى أي زيادة في الجهد المبذول سيؤدي إلى إنجاز وأداء أفضل.
- ثانياً: الوسيلة: هو إدراك الفرد لاحتمال وجود فوائد معينة (إيجابية أو سلبية) سترتبط مع الأداء والجهد المبذول، فإذا كان الأداء عالياً فهو الوسيلة للحصول على مكافأة عالية.



ثالثاً: منفعة الفوائد: هي عبارة عن إدراك الفرد لقيمة الفوائد التي يتوقع أن يحصل عليها، ومدى رضاه عنها مثل الشكر والتقدير والحوافز المادية، وغيرها، لكنها تختلف من شخص لآخر.

هذه العناصر:

الدافعية - التوقع × الوسيلة × منفعة الفوائد

ونلاحظ أن هذه النظرية اشتهرت وناح صيتها وأصبحت مقبولة باعتبارها إحدى نظريات الدافعية والأداء حيث يمكن استخدام مبادئها في بعض التطبيقات الإدارية.

سادساً: نظرية التعلم الشرطي الوسيلة أو نظرية التعزيز الإشرط الجزائي:

إن الذي يحدث عن هذه النظرية هو العالم (إسكندر B. F. Skinner) حيث عكس في نظريته قانون الأثر (Law of Effect) الذي وضعه إدوارثور ندايك (Edward theindike) الذي يقول: "إذا ما تكونت علاقة قابلة للتعديل بين موقف واستجابة، فإن هذه العلاقة تزداد قوة إذا ما صاحبها أو ألحقت بها حالة رضا وارتياح، وتقل قوتها إذا ما صاحبها أو لحقت بها حالة عدم رضا ومضايقة". أي نحن نتعلم العوائد الناجمة من السلوك الذي نقوم به، حيث أن السلوك الذي يؤدي إلى نتائج مرغوبة فيها يمكن تكراره وهذه حالة الرضا، أما السلوك الذي يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها احتمال تكرارها يكون ضعيفة أو ناقصة هذه حالة عدم الرضا.

لقد وضع سكنر أن السلوك يتشكل بواسطة النتائج التي تلي الاستجابة حيث أطلق عليها اسماً علمياً هو التعزيز (Reinforcement)، وإذا استطاع الفرد أن يتحكم بالتعزيز استطاع أن يحدد الاستجابة ويزيدها، وإذا وقف التعزيز بالاستجابة يؤدي إلى إيقافها وعدم ظهورها أو تكرارها، وقد طور سكنر أنكار (ثروندايك) في نظريته التعلم

الشرطي وأوضح أن السلوك الإنساني يتحدد ويحافظ عليه بموجب البيئة التي يعيش فيها الفرد.

وقد أطلق عدة أسماء على هذه النظرية منها:

أ- تعديل السلوك.

ب- التعزيز الإيجابي.

ج- هندسة البيئة.

د- الائتراط الإجرائي أو التعليم الشرطي الوسيطي.

خصائص نظرية الإشرط الإجرائي هي:

أولاً: التعزيز السلبي: وهو عبارة عن مثير عند إضافته إلى بيئة الكائن الحي يزيد من احتمالية تكرار الاستجابة.

ثانياً: التعزيز السلبي: وهو عبارة عن مثير عند إزاحته من بيئة الأمن الحي يؤدي إلى زيادة احتمال تكرار الاستجابة.

ثالثاً: العقاب: عبارة عن حدث عندما يحدث مباشرة بعد استجابة يقلل من احتمالية تكرار الاستجابة.

رابعاً: الانطفاء: هو عبارة عن أضعاف تدريجي وبالتالي اختفاء ممارسة استجابة ثم تعلمها التطبيق العملي لنظرية الإشرط الجزائي أو التعلم الشرطي الوسيطي من خلال محاسنها ومساوئها.

محاسنها:

1. ربط أنظمة الحوافز والأجور بالأداء.
2. إعطاء الحوافز والمدعمات بصورة فورية.
3. الاستخدام المثالي للحوافز الإيجابية والسلبية بصورة سليمة.
4. استخدام قدراتها بالأسلوب المناسب حتى تتمكن من اكتساب أو إطفاء السلوك.

مساوئها:

1. لا تهتم بإدارة الفرد وإنما تعمل على أساس السلوك الدافعي يفرض على الفرد.
2. أنها لا تهتم بالحاجة الدافعية للفرد بقدر ما تهتم بالحوافز الخارجية.
3. اعتمدت هذه النظرية على تجارب عملية يصعب تطبيقها على الواقع العملي.

### سابعاً: نظرية العدالة:

اشتق (أدم Adams) نظريته من (نظرية المقارنة الاجتماعية Social Comparison) التي تقول: "أن الاتجاهات والمواقف تجاه عمل معين يبنى على أساس الظروف السائدة في العمل وعلى أساس التجارب السابقة". وقد بين آدم في نظريته للعدالة ذلك حيث رأى أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه الذي يحقق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجدائي عقلي، يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه.

- النقاط الأساسية لهذه النظرية هي:

1. الفرد كائن مدفوع حيث يحدث لديه حالة من التوازن الداخلي بين ما يقدم من مساهمات وما يحصل عليه من عوائد في المنظمة.
2. يتم وضع هذه المقارنة في نسبة بسطها العوائد التي يحصل عليها الفرد مثل الأجر والترقية والتشكر والحافز المادي والمديح وغيرها، أما مقاسها فهو إسهامات الفرد وتمثل المسهونات والآراء والخبرة والعمل والجودة.
3. يتجدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه عندما تقارن النسبة السابقة مع أفراد يعملون معه في داخل المنظمة.
4. عندما يشعر الفرد بعدم عدالة سيؤدي إلى تخفيض التوتر وإنهاء حالة عدم العدالة باتباع سلوك معين.
5. هناك يجب أن نسأل، ماذا يحدث عندما يشعر الفرد بعدم عدالة؟ حاولت بحوث كثيرة للإجابة عن هذا السؤال وتوصلت لاحتمايين:

الاحتمال الأول: أن تكون النسبة الحاصلة بالفرد أقل من النسبة الحاصلة من الآخرين من حيث العوائد بصورة عامة.

الاحتمال الثاني: تكون العوائد أعلى، وهذه العوائد هي مرتب ثابت أو أجر قطعة وهناك أربعة حالات هي:

الحالة الأولى: عندما يكون الأجر بالقطعة ويشعر الفرد أن عوائده قليلة فيعمل لزيادة كمية الإنتاج حتى لو كان على حساب الجودة رغبة منه في تحسين عوائده.

الحالة الثانية: عندما يكون الأجر بالقطعة ويشعر أن العائد أقل فيحاول التغلب على حالة عدم الاتزان هذه من خلال زيادة الجودة، حتى لو كان على حساب الكمية، هنا ستقل عوائد الفرد المادية لكن التقدير الذاتي ربما يزيد كنتيجة للتوصل إلى حالة من العدالة.

الحالة الثالثة: مرتب ثابت والفرد يشعر أن عوائده أقل، حيث يعمل على تقليل مساهماته مما يؤدي إلى أن لكل من الكمية والجودة أو أحدهما ثقل.

الحالة الرابعة: مرتب ثابت ويشعر الفرد عوائده أعلى حيث يعمل على رفع مساهماته سواء أكان من الناحية الكمية أو الجودة في العمل.

توضح هذه النظرية أن حالة الرضا عند الفرد تكون عندما يشعر بأنه يحصل على عوائد نتيجة للجهد الذي يبذله مقارنة بالآخرين وما يقدمه من خلال ربط الحوافز بالعوائد وقياس فعالية الأداء وفق برنامج تضعه المنظمة لذلك لتوضيح سبب ارتفاع نحل بعض العاملين عن غيرهم.

### الدافعية من وجهة نظر الإسلام:

نختم الدافعية بنظرة الإسلام لها لقد اقتضت حكمة الخالق عز وجل أن يكون الإنسان خليفة في الأرض مزوداً بطاقات كبيرة تعينه على أداء دوره في الأرض والحياة حيث قال تعالى: 'وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة' (سورة البقرة/ 31).

إن كلمة خليفة لها معان كثيرة ولعل أهمها أن الإنسان كائن عظيم القدر ذو أهمية بارزة في الحياة ومزود بأدوات الخلافة الممنوحة له، وأهم أداة هي الدفاع الذي يفر الإنسان من خلاله فقد قال الله سبحانه وتعالى: "ويتفكرون في خلق السماوات والأرض (سورة آل عمران/ 191)".

ويستخدم الدماغ ليتعلم، فقال الله سبحانه وتعالى: "وعلم الإنسان ما لم يعلم" (سورة الفلق/ 5).

ويستخدم الإنسان الدماغ ليعبد الله سبحانه وتعالى حيث يقول: وما خلقت الإنس والجن إلا ليعبدون (سورة الذاريات/ 56).

والإنسان من خلال نساغته والأدوات التي منحها الله عز وجل له كلفه بالعمل في الأرض وعسارتها وتطويرها لخدمته في الحياة الدنيا حيث قال سبحانه وتعالى: وسخر لكم ما في السماوات وما في الأرض جميعاً (سورة الجاثية/ 13).

إن عبادة الإنسان لله سبحانه وتعالى، وعمله في الأرض، وتعميرها وبناءها هي مهمة كبيرة تحتاج إلى بذل الجهد وتحمل المشاق من قبل الإنسان، فما الذي يدفع الإنسان لذلك؟

لا بد أن تكون هناك دوافع قوية جداً قادرة على تحريك الإنسان ودفعه ليعبد الله وليعمل في الأرض وهذه الدوافع هي ابتغاء مرضاة الله سبحانه وتعالى: "ومن الناس من يشري نفسه ابتغاء مرضاة الله، والله رؤوف بالعباد" (سورة البقرة/ 280).

وسعى يشري نفسه أي يبيع فالإنسان المؤمن يدفع ليبيع نفسه كلها لله عز وجل ولا يرجو من وراء ذلك غاية إلا مرضاة الله، لأن الله سبحانه منح الإنسان حوافز عديدة لقاء عمله الحسن. فقال سبحانه: "من جاء بالحسنة فله عشرة أمثالها، ومن جاء بالسينة فلا يجزى إلا مثلاً، وهم لا يظلمون" (سورة الأنعام/ 86).

الإدارة التربوية المعاصرة ← →

إن هذا الحافز الكبير يدفع المسلم ليفعل كل ما هو خير دائماً، بل إن كل  
(من دل على خير قلبه أجر فاعله)<sup>(4)</sup>.

---

(4) تحليل السلوك، المدهون الجزائري، 1995، ط1

## الفصل الخامس

### الإدارة المدرسية

المدرسة هي تلك المؤسسة التربوية التي تمثل جوهر العملية التعليمية، والإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته أو القيام به، وتختلف هذه الصعوبات من إدارة مدرسية إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى، تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها.

ففي المدارس تتبلور الاتجاهات التربوية والتعليمية، فالفرد يتأثر أولاً وأخيراً بقيمه واتجاهاته، والمدرسة تنسب الفرد اتجاهات لا تنسب بالاستقرار النسبي كما هو حال القيم، إذ يعتقد علماء النفس أن القيم تنسب بالاستقرار النسبي وبالتالي فإن تعديلها أو تغييرها أمراً ليس سهلاً كما هو حال الاتجاهات.

ويتوقف نجاح الإدارة المدرسية على دور المدير الفعال الذي يستطيع تحديد أهداف مرغوبة وذات قيمة، ويتمكن من تحقيقها باستخدام المتاح من الموارد والمعارف استخداماً أمثل، وعلى كافة عناصر المنظومة التعليمية التي تشمل المشرفين والتربويين الإداريين والمعلمين.

ولا تزال تظهر أهمية الإدارة المدرسية كلما تقدم الزمن وكلما زادت الحضارة وتغيرت مفاهيم التربية وكلما تطور التعليم، إن مفهوم الإدارة المدرسية قبل ثلاثين عاماً ليس هو مفهوم الإدارة المدرسية اليوم ومفهوم الإدارة المدرسية اليوم ليس هو مفهوم الإدارة المدرسية بعد ثلاثين عاماً وفي العصر الذي نعيش فيه الآن من الواضح أيضاً أن مفهوم الإدارة المدرسية وأهميتها في الولايات المتحدة الأمريكية يختلف عن مفهوم الإدارة المدرسية وأهميتها في الكونغو كما يختلف عن مفهوم الإدارة المدرسية وأهميتها في الهند أو في اندونيسيا أو في تركيا اختلافاً كبيراً يتماشى مع المفهوم

الأساسي للتربية في كل قطر من هذه الأقطار .

لقد تغيرت المجتمعات وتغيرت معها مفاهيم الحياة ثم تغير مفهوم التربية لدى هذه المجتمعات كما تغير مفهوم التعليم، ثم يتبع هذا التغير تغيرات كثيرة ومفاهيم أكثر عن التربية والتعليم وكانت تهدف إلى التطور والنمو في العملية التربوية والتعليمية حتى وصلت إلى أرقى المستويات الحديثة وتمشياً مع هذا التطور الحديث للتربية والتعليم قامت التربية الحديثة بتخصيص هذا الاصطلاح (مدرسة) وأطلقت على المكان الذي خصصته لتعليم الأطفال، وخصصت أيضاً المدرسين الذين يقومون بتدريب الأطفال والذين يقومون على رعايتهم في المدرسة<sup>(1)</sup>.

ولعل السبب الرئيس الذي دعا التربية لتخصيص مكان معين وإطلاق اسم خاص عليه هو ظهور التعليم الجماعي لذا أصبح من الضروري توفير الأماكن اللازمة لهذه الإعداد الوفيرة التي تتوافد على المدرسة لتلقي العلم والمعرفة، هذا من جهة ومن جهة أخرى نمو العلم والمعرفة وإتباع الثقافة، وتعدد المواد، وظهور العلوم الحديثة، والاختراعات المتطورة التي تظهر من حين إلى آخر في شتى أنحاء العالم وبالطبع يتبع هذا التنوع في المعرفة تنوع المتخصصين في هذه المعرفة لتدريسها في المدرسة، فهناك أستاذ اللغة العربية، وأستاذ اللغة الإنكليزية وأستاذ الكيمياء، وأستاذ الرياضيات، وأستاذ العلوم، وأستاذ الرسم والأشغال وهكذا.

لذا أصبح لزاماً أيضاً على التربية الحديثة أن تخصص لجميع أفراد المدرسة من يوجههم ويرشدهم وينظم أعمالهم وينسقهم إذا احتاج الأمر في هذا المجتمع البشري الصغير في هذه الأسرة الصغيرة- وهي المدرسة- وأن يكون العقل المفكر للمدرسة، وأن يكون القلب النابض فيها، أليس هو المدير<sup>(2)</sup>.

وأصبح من الضروري للمشتغلين بالإدارة المدرسية معرفة المعلومات الأساسية لهذه الإدارة لاسيما بعد أن اتسع مجالها فشمّل النواحي الإدارية والفنية وبعد

(<sup>1</sup>) مساد، 1425، ص 28

(<sup>2</sup>) مساد، 1425، ص 29



أن أصبحت الإدارة توجه عنايتها للطفل لا في المدرسة فحسب بل في المدرسة والبيئة والمجتمع، ويعني هذا أن الإدارة المدرسية لم تعد مسؤولة فقط عن الطفل داخل المدرسة بل هي مسؤولة عنه خارج المدرسة أيضاً في كثير من الحالات التي يخشى على الأطفال منها داخل المدرسة وذلك عند تسرب العدوى من خارج المدرسة لداخلها مثل المشاكل التي تحدث في البيئة الخارجية وعندما تحاول هذه المشاكل اقتحام أسوار المدرسة<sup>(1)</sup>.

وتحقيقاً للأهداف التربوية والتعليمية التي يجب المحافظة عليها داخل المدرسة أصبح من الضروري على المسؤولين عن الإدارة المدرسية أن يققوا لهذه المشكلات بالمرصاد وأن يحاربوا جميع المبادئ والمعتقدات الهدامة التي تتناقض مع التعليم والمبادئ التي يتعلمها الطفل في المدرسة تحقيقاً للأهداف التربوية والتعليمية في المجتمع الذي يعيش فيه.

وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن الإدارة المدرسية لها أهميتها الكبرى بالنسبة لكل طفل في المدرسة لأنها تعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي يتطلع لها المجتمع ويراقبها بدقة عن كثب هذا بجانب الكثير من الاتجاهات الحديثة التي يجب غرسها في نفوس الصغار داخل المدرسة.

### الإدارة المدرسية عند المسلمين:

الإسلام يحث على العلم، إذ كانت أولى آيات القرآن الكريم التي نزلت معلنة بدء الرسالة (اقرأ باسم ربك الذي خلق) (العلق / 1).

وقد استخدم العلماء المسلمون الذين كتبوا في مجال التربية مجموعة ألفاظ دالة على التربية منها كلمة "تعليم" التي استخدمها برهان الدين الزرنوجي في كتابه الشهير "تعليم المتعلم طريق التعليم"، والإمام أبو حنيفة النعمان في رسالته "العلم والمتعلم"، والجاحظ في "رسالة المعلمين"، ومنها كلمة "الأدب" و"التأديب" التي استخدمها طائش

(1) مساد، 1425، ص 26

زاده في كتابه "رسالة في علم الأندب" والماوردي في كتابه "أندب الدنيا والدين" وشمس الدين الأديباني في "رسالة في رياضة الصبيان وتعليمهم وتأديبهم"، كما استخدموا لفظ الأندب بمعنى التريية، وبمعنى آخر هو العلم والمعرفة، وقد فضل أعلام المرين المسلمين مفهوم التأديب وغلبوه على المصطلحات الأخرى مثل التعليم والتريية والتريية<sup>(1)</sup>.

وسا يميز التريية الإسلامية أنها تشمل جميع فئات المجتمع، فإذا كانت التريية في الحضارات السابقة على الإسلام تقتصر على فئة معينة دون سواها من فئات المجتمع، فإن التريية في الإسلام مكفولة للجميع، وطلب العلم فريضة على الذكور والإناث، وحق التعليم في الإسلام لا يقتصر على الغني دون الفقير، ولا على البصير دون الكفيف، والتريية الإسلامية تشمل جميع مراحل نمو الإنسان<sup>(2)</sup>.

وفي الإطار السابق كان على المسلمين أن يعملوا على تعليم أبنائهم، وأن يفرغوا من أبناء المسلمين من يتولى تعليم الصبية، ومن هنا ظهر الكتاب ليقوموا بهذه المهمة، وانتشرت الكتاتيب في أنحاء المدن والقرى، تارة بجوار المساجد وأخرى بعيدة عنها، لكن لا تكون بداخلها على أي حال، ويتولى التعليم فيها معلم واحد في الغالب أو قد يشترك معلمان أو أكثر<sup>(3)</sup>.

وارتبطت التريية الإسلامية بالمسجد ارتباطاً وثيقاً، ففيه كانت تعقد حلقات العلم، وتلقى الدروس الدينية لتتنشأ الصغار وتلقينهم تعاليم الإسلام، ومع تطور الثقافة الإسلامية والحضارة الإسلامية اتسع المسجد للعلوم الدينية وغيرها من معارف ذلك العصر.

وقد استخدمت المساجد كثيراً من الوسائل في التريية منها: الخطب الدينية والدروس التي تعقب الصلاة، والمحاضرات التي تلقى في فترات دورية أو في

(<sup>1</sup>) الخطيب، 1415، ص 46

(<sup>2</sup>) الخطيب، 1415، ص 110

(<sup>3</sup>) الخطيب، 1415، ص 375

مناسبات خاصة، هنا بالإضافة إلى المكتبات الملحقة بالمساجد الكبرى التي يجد فيها القارئ كثيراً من ألوان المعرفة الدينية والاجتماعية<sup>(1)</sup>.

ومن أجل هذا فقد أنشئت المدارس، ودور العلم، والمكتبات العلمية، وعندما دعت الحاجة إلى ترجمة العلوم الأجنبية في العصور الإسلامية المختلفة، خاصة العصر العباسي تمثلت جهود الدولة في إنشاء المعاهد العلمية الكبيرة، مثل (دار الحكمة)، واستمرت جهود الدولة في إنشاء المدارس، فأنشئ نظام (المدرسة) على يد الوزير السلجوقي سنة 458هـ، واستمرت الجهود على مستوى الأفراد والحكام في إنشاء المدارس وبيوت الحكمة ودور العلم والمدارس، ووقفت الأراضي والمستلكات للإفناق عليها وصيانتها، ووزعت الأرزاق على الطلاب والمعلمين لسد مطالبهم في الحياة<sup>(2)</sup>.

وقد كانت البيئة بكل عناصرها في المجتمع المسلم بيئة مشجعة على الاستمرار في طلب العلم، فالأسرة تشجع عليه بنوافع دينية، والأمراء وأصحاب الجاه كانوا يتسابقون في تهيئة أماكن الدرس ويقفون عليه ما يضمن استمرارها، أما العلماء فقد أخذ كل منهم مجلسه في المسجد أو في داره يقدم ما لديه احتساباً لوجه الله تعالى، وكان موسم الحج فرصة سنوية للمعلمين والمتعلمين، فكان أصحاب العلم وطلابه يرتادون المساجد أثناء طريقهم لأداء الفريضة، وكان فرصة لزيارة المتعلمين للمراكز الثقافية الإسلامية والاستماع لكبار العلماء والأساتذة<sup>(3)</sup>، وقد سبق المسلمون غيرهم من الحضارات الأخرى في رصد بعض المبادئ على مستوى التنظير والتطبيق معاً منها<sup>(4)</sup>:

1. إلزامية التعليم.

(<sup>1</sup>) الخطيب، 1415، ص 249

(<sup>2</sup>) الشلموط، 1423، 24

(<sup>3</sup>) الخطيب، 1415، ص 400

(<sup>4</sup>) الخطيب، 1415، ص 372 - 373

2. التعليم المستمر.
3. توجيه التلاميذ حسب ميولهم.
4. مراعاة الفروق الفردية "التعليم المفرد".
5. العناية بالمتعلم والتثويه بقدره.
6. تكافل المجتمع في تعليم أبنائه.
7. الرفق بالمتعلم والحنو عليه والترحيب به والبشاشة له.
8. الإشفاق على المخطئ وتشجيع المحسن والثناء عليه.
9. التدرج في عملية التعليم.
10. استخدام الوسائل المعينة.
11. تخير أحسن الوسائل وأكثرها جدوى في التعلم.
12. إثارة الانتباه بالسؤال والحوار.

### الإدارة المدرسية الحديثة:

في ظل الثورة المعرفية المتسارعة وتطور وسائط الاتصال والمواصلات، وما يترتب عليها من ظواهر ومشكلات، تبرز الإدارة المدرسية كعمل قيادي إداري وفني، يحرص على استيعاب المستجدات، ويربط الأصيل بالمعاصر، لتغدو المدرسة في بيئتها بؤرة دينامية للنشاط والتغيير الإيجابي نحو الأفضل.

فالإدارة المدرسية علم وفن والتزام بأخلاقيات المهنة، فهي علم لأن ممارستها تتطلب معارف ومعلومات علمية ومهنية دقيقة، كما تتطلب مهارات إدارية ومسلكية تربوية متطورة، كي يكون مدير المدرسة قادراً على إدارة المدرسة والعاملين فيها، ومستثمراً للوقت والموارد والمصادر المتوافرة، وقادراً على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تؤثر في أداء المؤسسة والعاملين فيها بشكل يوجه جهود الجميع وإمكاناتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية.

والإدارة المدرسية فن لأنها تتطلب من مدير المدرسة حساً مرهفاً وحكمة بالغة وتقهماً ووعياً لحاجات الآخرين ومشاعرهم، كي يستطيع حفظ التوازن بين سير العمل

باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة، ورفع كفاءات العاملين ومستويات أدائهم، والاهتمام بشؤونهم، وبذلك يكون قائداً تربوياً كفاءً فعالاً.

### الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية:

تتلخص أبرز هذه الاتجاهات فيما يلي:

1. أصبحت الإدارة المدرسية علماً له فلسفته وأصوله وقواعده وأساليبه وطرانقه وممارساته، ولم تعد الإدارة المدرسية تعتمد على الخبرة والاجتهادات الشخصية.
2. تعتبر الإدارة المدرسية الحديثة أساس أي تطوير أو تجديد للتعليم في سبيل تحقيق أهدافه في تطوير المجتمع وتميته الشاملة.
3. تعتمد الإدارة المدرسية الحديثة على الديمقراطية وعلى العلاقات الإنسانية وعلى المشاركة، وليس على التسلط والفردية.
4. أصبح استخدام التكنولوجيا بأبعادها المختلفة أساس الإدارة المدرسية الحديثة.
5. تأتي العناية بالمعصر البشري من حيث اختياره وتأهيله وتدريبه من أولويات التطوير الإداري المعاصر.
6. تعد الإدارة المدرسية فرعاً من الإدارة العامة التي تركز على هدف اقتصادي واجتماعي وسياسي، فلا بد لكل تطوير في الإدارة المدرسية من أن يأخذ بالاعتبار النظام الإداري العام والخصائص الذاتية للمجتمع في مختلف أبعادها.

### الفرق بين المدير والقائد:

ميزت بعض الدراسات التربوية الحديثة بين المدير والقائد من حيث طبيعة عمل كل منهما، إذ يهتم المدير بالجانب الإداري التنفيذي، بينما يهتم القائد بالتخطيط والتوجيه والتحفيز والتنفيذ والمتابعة، ويستمد المدير سلطته ونفوذه من مركزه الوظيفي، في حين يستمد القائد سلطته ونفوذه من خلال قدرته على التأثير الايجابي ومكانته بين العاملين، ويعني المدير بالحاضر، بينما يعني القائد بالحاضر والمستقبل

معاً، ويكتفي المدير بأداء العمل وفق الإمكانيات المتاحة، أما القائد فلا يكتفي بذلك، بل يطور الأساليب التي تحفز العاملين نحو الفاعلية والإبداع من خلال التفاعل معهم، ومن خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتوافرة.

### مدير المدرسة الفعال:

يتوقف نجاح أو فشل أي مؤسسة تربوية إلى حد كبير على نوعية المديرين والمديرات الذين يتولون مهمة قيادتها وإدارتها. ويمكن سر نجاح مدير/ مديرة المدرسة في نوعية المهارات الفكرية التي يؤمن بها ويطبقها في مدرسته، وفي مدى كفاءته في ابتكار الأفكار وفي الإحساس بالمشكلات والتفنن بالحلول والتوصل إلى الآراء والمقترحات، لأن ذلك ضروري لمساعدته على النجاح في التخطيط للعمل، وفي ترتيب الأولويات، وفي القدرة على التعامل بنجاح وفاعلية مع المتغيرات الحالية والمنتظرة داخل المدرسة وخارجها. ويركز المدير الفعال على جانبيين هامين في إدارته للمدرسة، إذ يهتم الأول في تحقيق حاجاتهم وتلبية رغباتهم وميولهم. كما يتميز مدير/ مديرة المدرسة الفعال بالصحة الجسدية وبالفضيلة والباقة والبناهة، بالصبر وبالالتزان النفسي والاجتماعي، وبالقدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين. وينبغي أن يتناسب سلوكه مع الموقف أو مع المتغيرات البيئية المحيطة به داخل المدرسة وخارجها، ومع نوع الجماعة التي يقودها، وفي ضوء ذلك يحدد أفضل أسلوب فعال يمكن أن يسلكه في إدارته لمدرسته.

### فن إدارة الصف:

إن إدارة الصف تعتبر فناً له علم وله أصول ينبغي على المعلم أن يكون ملماً به كي يكون معلماً ناجحاً. إن مفهوم إدارة الصف أكبر وأشمّل من بعض المعاني كالضبط والهدوء

والالتزام بالتعليمات، أنها تعني قيام المعلم بالمعنى من الأعمال والمهام من حفظ للنظام وتوفير للمناخ العاطفي والاجتماعي وتنظيم البيئة الفيزيائية من أثاث وتجهيزات ومواد ووسائل واستثمار الخبرات التعليمية وحسن التخطيط لها. وهي بذلك تشمل كل ما يتصل بالمستعلم والمعلم والمنهج المدرسي والأهداف التربوية والعلاقات الإنسانية.

### أنماط الإدارة الصفية:

1. الديكتاتورية: المعلم المستبد الذي يفرض سيطرته على طلابه بالترهيب والإرغام وإصدار الأوامر ويرفض التعزيز.
2. الديمقراطية: المعلم المتفهم الذي يتعامل مع طلابه بالترغيب والإقناع وتشجيع التعلم.
3. الإدارة الترسلية غير الموجهة: المعلم المهزوز فاقد السيطرة يمنح الحرية بغير حدود ويتميز بضعف الشخصية.

### العوامل التي تساعد على ظهور مشكلات إدارة الصف:

1. السخرية والتوبيخ من جانب المعلم إلى طلابه.
2. إهمال تساؤلات الطلاب واستفساراتهم.
3. سوء التخطيط وعدم وضوح الأهداف.
4. ضعف في جاهزية المعلم ونقص في معارفه.
5. التمييز بين الطلبة.
6. القسوة في التعامل مع الطلبة.
7. مستوى النكاه المرتفع لدى بعض الطلاب.
8. طبيعة المادة الدراسية.

### الثواب والعقاب في غرفة الصف:

يعرف الثواب على أنه إجراء يتبع سلوكاً مرغوباً فيه، وينجم عنه شعوراً

بالرضا يشجع تكرار هذا السلوك.  
أما العقاب فيعرف على انه إجراء يتبع سلوكاً غير مرغوب فيه، ينجم عنه شعور بالضيق يؤدي إلى منع هذا السلوك.  
ولزيادة فعالية الثواب يجب مراعاة ما يلي:  
- تقديم الإثابة بعد الاستجابة المرغوبة مباشرة.  
- تعريف الطلبة بالسلوك الذي تمت إثابته.  
- توخي الدقة في عدد مرات الإثابة حتى لا تفقد تأثيرها.  
- يتناسب الثواب مع حجم ونوع السلوك المرغوب.  
ويمكن للمعلم بالمشاركة مع طلابه ووضع قواعد لضبط الصف قائمة على العدالة واحترام حق الطلبة داخل الغرفة الصفية.

#### أساليب جيدة في ضبط الصف:

1. الأسلوب الوقائي.
2. القنوة.
3. التدخل الهادي.
4. التهذيب باستخدام عبارات ايجابية.
5. استخدام تلميحات وإشارات غير لفظية.
6. التعليمات الواضحة.
7. تنوع الأنشطة التعليمية وتجنب الرتابة.
8. سنادة الطالب بأسائهم.
9. التمكن المعرفي.
10. الانتباه لكل ما يدور داخل الغرفة الصفية.

#### اتجاهات حديثة في إدارة الصف:

1. اعتبار المعلم قائداً تربوياً.
2. سارسة الأنماط الإدارية المناسبة لمواقف التعليم والتعلم.



3. التركيز على البعد الإنساني في إدارة الصف.

4. إشراك الطلبة في القرارات التي تهمهم.

5. التواصل الفعال مع الطلبة وأولياء أمورهم.

إن إدارة الصف تعد فناً وعلماً، فن الناحية الفنية تعتمد هذه الإدارة على شخصية المعلم وإسلوبه في التعامل مع الطلاب في داخل الفصل وخارجه وتمتد إدارة الصف علماً بذاته بقوانينه وإجراءاته.

وإدارة الصف مجموعة من الأنماط السلوكية التي يستخدمها المعلم لكي

يوفر

بيئة تعليمية مناسبة ويحافظ على استمرارها بما يمكنه من تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، ومن هذا المنطلق تناولنا موضوع إدارة الصف من عدة جوانب من أهمها: تعريف الإدارة الصفية وأنماطها- وأهم المشكلات الصفية- ثم مهارة التعامل مع الطلاب ومهارة إدارة الدرس (الدافعية، المثبرات، التهيئة للدرس، التعزيز، الأسئلة الصفية، التحركات داخل الصف، غلق الدرس) ثم تقييم ذاتي للمعلم.

إن التعلم الحقيقي الفعال لا يمكن أن يتم في صف تسوده الفوضى والاضطراب أو تسيطر عليه أجواء القلق والتوتر، أو تنتشر بين تلاميذه حالة من الاسترخاء والفتور وعدم الاكتراث بما يجري<sup>(1)</sup>.

وبغير القدرة على إدارة الصف، يفقد المعلم جانباً مهماً من جوانب التعلم وهناك ترابطاً وثيقاً بين قدرة المعلم على إدارة الفصل، وما يتمتع به من سمات ومزايا شخصية، فالشخصية الهادئة المتزنة الموسومة باللباقة والحزم وحسن التصرف، أقدر على إدارة الصف من المعلم السريع الانفعال، وغير القادر على التحكم في انفعالاته.

(1) الخطيب "نفسية إسماعيل الخطيب" - مجلة توجه الرشاد - العدد 123- الإمارات العربية

## الإدارة التربوية المعاصرة

وإدارة الصف لا تقتصر على ضبط النظام في الصف، ولكنها تتمتع لتشمل النشاطات التي يهونها المعلم بخلق جو اجتماعي تعاوني ديمقراطي داخل الصف يؤدي إلى تعلم فعال ثم المحافظة على استمرارية هذا الجو الملائم لحدوث النمو والتعلم.

إن التعلم الفعال يحتاج إلى أجواء منظمة هادئة وطبيعية، كما يحتاج إلى جدية واهتمام وحسن تفاعل بين أطراف الموقف التعليمي، ومن المهم أن يتعرف المعلم إلى كل الأنماط السلوكية، التي من شأنها أن تحقق هذه الأجواء الصحية في الصف، ويتجنب كل ما من شأنه أن يعيق النمو ويخزل التعلم.

## الفصل السادس

### النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية

حاول العديد من نارسى الإدارة المدرسية تحليل العملية الإدارية ومحاولة وضع نظريات لها، ولقد كان لهذه المحاولات أثر في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال، فقد حاول كل من بول مورت P.mort ومساعدته دونالد هـ.روس Donald H.Ross لوضع أسس لنظرية الإدارة ورد في كتابهما "مبادئ الإدارة المدرسية" كما حاول جيس ب. سيرز Jess.Serars البحث في وظيفة الإدارة في دراسة عام 1950 تحت عنوان طبيعة العملية الإدارية، كما أعد البرنامج التعاوني للإدارة التعليمية في أمريكا عدة برامج للتعرف على أساليب نظرية للإدارة التعليمية، ومنها كتاب عام 1955 بعنوان "أساليب أفضل للإدارة المدرسية".

واستحدث سيمون في كتابه "مفهوم الرجل الإداري" عام 1945 طبيعة وأهمية اتخاذ القرار في العملية الإدارية، وفي عام 1968 وضع "يعقوب جيتزلز" J.W.Getzels نظرية علمية في الإدارة المدرسية، حيث نظر للإدارة باعتبارها عملية اجتماعية.

بينما نظر سيرز إلى الإدارة التعليمية من حيث وظائفها ومكوناتها وحلل العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسية، ويسكن القول بأن جميع الجهود التي بذلت كلها جهود متأثرة بأفكار رجال الإدارة العامة والصناعية أمثال (تايلور) (وهنري فايول) (ولوتر جيوليك)، وغيرهم من رجال الإدارة العامة (الفريجات، 2000). ومن أبرز النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية ما يلي:

#### أولاً: نظرية الإدارة كعملية اجتماعية Social Processing Theory:

تقوم هذه النظرية على فكرة أن نور مدير المدرسة أو دور المعلم لا يتحدد إلا

من خلال علاقة كل منهما بالآخر، وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً علمياً واجتماعياً ونفسياً، انطلاقاً من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور (Betty,2001)، ويمكن توضيح النماذج التالية لهذه النظرية:

#### أ- نموذج جيتزلز Getzels:

ينظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، وأن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورها في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر وإن كانا في الواقع متداخلين. فالجانب الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والأداءات والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظام الاجتماعي والجانب الثاني يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تبايز أدائهم، بمعنى هل هم متساهلون، أم متسامحون، أم يتسمون بالجلافة أم بالتعاون أم هل هم معنيون بالإتجاز.. وما إلى ذلك من أمور يستازون بها. والسلوك الاجتماعي هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين، المؤسسات والأنوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي أو المعياري، والأفراد والشخصيات والحاجات وهي تمثل البعد الشخصي من العلاقة بين مدير المدرسة والمعلم يجب أن ينظر إليها من جانب المدير من خلال حاجاته الشخصية والأهداف أيضاً، فإذا التفت النظريات استطاع كل منهما أن يفهم الآخر وأن يعمل معاً بروح متعاونة بناءة، أما عندما تختلف النظريات فإن العلاقة بينهما تكون على غير ما يرام. والفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره كالمدرسة مثلاً هو محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية وما تشمله من نزعات وأمزجة (عطوي، 2001).

#### ب- نموذج جوبا Guba للإدارة كعملية اجتماعية:

ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له

مصدران: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالنور الذي يمارسه 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.

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

### ج- نظرية تالكوت بارسونز T.Parsons:

يرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة أغراض رئيسية هي:

- 1- التكيف أو التكيف: بمعنى تكيف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية.
- 2- تحقيق الهدف: بمعنى تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها.
- 3- التكامل: بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحيدهم في كل متكامل.
- 4- الكمون: بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي (عطوي، 2001).

### ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية Leadership Theory:

تهتم بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة 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 ليتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة<sup>(1)</sup>.

ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن يخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين، بحيث لا تمود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمؤوسين، لأن جهود الإداري في هذه الحالة تنتشت بعيداً عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة ولكن ما يتوخاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤنون نورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة، لأن العاملين يتطلعون دائماً إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتهم أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتهم.

إن المرووس الذي لا يكون معوقاً بشكلاات يستطيع أن يركز العمل، فنقل الأخطار التي يرتكبها وتزداد وجوه التكامل بين عمله وأعمال الفريق، ويحافظ على التعاون مع الأقران دعماً لاستمرارية المؤسسة ونجاحها، وبهذا يضمن المحافظة على الأوضاع القائمة التي يرتاح لها<sup>(2)</sup>.

### ثالثاً: نظرية اتخاذ القرار Decision Making Theory:

تقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي ووظيفة الإدارة هي تسمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة وبندرجة كفاءة عالية، ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين والتلاميذ وأولياء أمورهم والعاملين أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بناتهم. وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية،

(<sup>1</sup>) الخواجا، 2004 ، ص 41

(<sup>2</sup>) عريفج، 2001، ص 25

والسعي الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هي نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاءة التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته، ويمكن مراعاة الخطوات التالية عند اتخاذ القرار:

- 1- التعرف على المشكلة وتحديدتها.
- 2- تحليل وتقييم المشكلة.
- 3- وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل المقبول والمتفق مع الحاجة.
- 4- جمع المادة (البيانات والمعلومات).
- 5- صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضلة واختيارها مَقْناً أي البدائل الممكنة.
- 6- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مع تهيئة الجو لتففيذه وضمان مستوى أدائه ليتناسب مع خطة التنفيذ ثم تفويم صلاحية القرار الذي اتخذ وهل هو أنسب القرارات؟<sup>(1)</sup>.

#### رابعاً: نظرية المنظمات Organization Theory:

تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاماً اجتماعياً كلياً في نظرية التنظيم، ومن خلال النظام تكون الإدارة أحياناً عاملاً يزيد أو ينقص من التعارض بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المنظمة- المدرسة- فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري لحل مشاكل المنظمة وترشده في خطته وقراراته الإدارية كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي لها علاقة بها<sup>(2)</sup>.

#### خامساً: نظرية الإدارة كوظائف ومكونات:

لا تخرج وظائف الإدارة التي أشار إليها سيرز عن مجموعة الوظائف التي أشار إليها سابقوه، وفي مقدمتهم المهندس الفرنسي "هنري فايول" والوظائف الرئيسية للإداري في ميادين

(١) الخواجا، 2004، ص42

(٢) المصدر السابق.

## الإدارة التربوية المعاصرة

الإدارات المختلفة كما يحددها سيرز هي: التخطيط، لتنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة، وتقابل بالترتيب مصطلحات:

Planning ,Organizing, Directoring ,Co-orientating and Controlling.

وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في لميادين المختلفة.

حيث أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري، ففي عملية التخطيط، يحتاج الإداري إلى تدارس لظروف استعداداً لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها.

وفي عملية التنظيم يحتاج إلى أن يضع القوانين والأنظمة والتعليمات في صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، بما يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المتوخاة على المنظمة أو التنظيم الذي ينشأ عن الترتيبات.

وفي عملية التوجيه ينشط الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلاً لها من خلال صلاحيات مركزه والسلطة المستمدة من مكانه ومعلوماته وخبراته المستتلة في إدراكه الشامل لأهداف المنظمة، وطبيعة العمل المناط بها، وإمكاناتها المادية والبشرية، والقوى والظروف الاجتماعية المؤثرة عليها.

وفي عملية التنسيق، يحتاج الإداري إلى جعل كل 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 لمؤسسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها<sup>(1)</sup>.

(1) عربنج، 2001، ص 30-31



### سادساً: نظرية القيادة Leadership Theory:

تعتبر القيادة التربوية للمؤسسة التعليمية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة وبالنسبة للإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة، نظراً لعلاقتها المباشرة بأولياء الأمور والمدرسين والتلاميذ، والقيادة ليست ببساطة امتلاك مجموعة من صفات أو احتياجات مشتركة، ولكنها علاقة عمل بين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية، ويمكن القول إن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف لطبيعي للإنسان (الخوaja، 2004).

### سابعاً: نظرية الدور Role Theory:

إذا افترضنا أن مدير المدرسة يخطط ليكون فريق رياضي لمدرسته - فمن يكلف بهذه المسؤولية - وإذا كلف أحد مدرسي التربية الرياضية ذلك ولم يستطع أن ينجح في تكوين الفريق المناسب، ماذا سيفعل مدير المدرسة؟ ما موقف بقية مدرسي التربية الرياضية الآخرين؟ وليشاورهم كجماعة فربما يحدث تصادماً في الرأي، وعليه في مثل هذه الحالات يجب على مدير المدرسة أن يعرف الدور المتوقع من كل مدرس في المدرسة وكذلك توقعات الجماعة التي ينتمون إليها، مع مراعاة توقعات ومتطلبات المدرسة بشكل عام. تهتم هذه النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في المؤسسات التعليمية (المدارس).

فيجب عليه أن يولي اهتماماً خاصاً للمهارات، المقدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس ويتخذ من الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم وبينه وطبيعتهم اجتماعياً وتسمية معلوماتهم حتى يمكن أن يكون دور كل واحد منهم إيجابياً وفعالاً مساعداً على تحقيق هدف المدرسة<sup>(1)</sup>.

(<sup>1</sup>) المرجع السابق، ص 47

### ثامناً: نظرية النظم System Theory:

لقد شاع استعمال هذه النظرية في العلوم البيولوجية والطبيعية، وكذلك شاع استخدامها في العلوم الاجتماعية الأخرى، والتي من بينها علم الإدارة التعليمية 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 أحياناً غير عملية أو غير دقيقة، تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم كان اجتماعياً أو بيولوجياً أو علمياً يجب أن ينظر إليه من خلال منخلاته وعصلياته ومخرجاته.

فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل: 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.

وترجع نشأة أسلوب تحليل النظم إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، عندما استخدمه الجيش الأمريكي فيما عرف باسم (بحوث العمليات)، ومن هنا انتقل إلى الميادين الأخرى، بيد أن الاهتمام به في التعليم بدأ مؤخراً، وبدأ يظهر بصورة واضحة منذ العقد السادس من القرن العشرين وكان ذلك على يد عالم الاقتصاد بولدنغ (Bolding) وبكلي (Buckley) عالم الاجتماع، وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة لتزايد الاهتمام بالتعليم ونظمه من ناحية، وتركز الاهتمام على اقتصاديات التعليم من ناحية أخرى.

وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، ونظرية النظم تطرح أسلوباً في التعامل ينطلق عبر لوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، وكذلك عبر النظم المزاولة له، فالنظام أكبر من مجموعة الأجزاء. أما مسيرة النظام فإنها تعتمد على المعلومات الكمية والمعلومات لتجريبية والاستنتاج المنطقي، والأبحاث الإبداعية الخلاقة، وتنبؤ للقيم الفردية والاجتماعية ومن ثم مسجها داخل إطار تعمل فيه بنسق يوصل المؤسسة إلى أهدافها المرسومة (عسايرة، 2002).

## تاسعاً: نظريات أخرى في الإدارة المدرسية:

### 1- نظرية البعدين في القيادة:

يظهر تحليل سلوك القائد ودراسته على أن هناك نمطين من السلوك هما: السلوك الموجه نحو المهمة والسلوك الموجه نحو الناس، وهناك من القادة من يطنى على سلوكه البعد الأول وهناك من يطنى على سلوك البعد الثاني وأكثر القادة يكون سلوكهم متوازناً.

### 2- نظرية التبادل في تقرير القيادة لهومان Homan:

يمكن استخدام هذه لتفسير متى يستطيع الفرد أن يتخذ القرار ويمارس القيادة وفي هذه يفكر الفرد بالمرنود الذي سيناله إذا ما اتخذ موقفاً قيادياً في مشكلة ما ثم ينظر إلى ما سيكلفه ذلك من فقدان تقبل الجماعة له وبذل مزيد من الجهد... الخ، ثم يقارن المرود بالتكاليف لتبدير قياسه بالقيادة أم لا.

ويتسم سلوك المرؤوس بنفس الأسلوب حيث يقوم بمقارنة المرودود بالكلفة لتقرير فيما أنه سيبقى تابعاً بدلاً من أن يقود.

### 3- نظرية تصنيف الحاجات لماسلو Maslow:

يعتبر ماسلو أن القوة الدافعة للناس للانضمام للمنظمات والمؤسسات الإدارية وبقائهم فيها وعملهم باتجاه أهدافها هي في الحقيقة سلسلة من الحاجات، وعندما تشبع الحاجات في أسفل السلسلة تظهر حاجات أعلى يريد الفرد إشباعها، وهكذا يستمر الاتجاه إلى أعلى، وتصنف الحاجات من وجهة نظر ماسلو إلى:

- حاجات فيسيولوجية (جسدية) أساسية كالطعام والماء والسكن والهواء.. الخ.

- الانتماء الاجتماعي (حب- انتماء- تقبل الآخرين).

- الأمان والضمان الفسيولوجي والمالي.

- الاحترام (احترام الذات وتقدير الزملاء).

وينبغي أن ندرك بأن الحاجة المشبعة ليست محفزاً، ولكن تظهر حاجة أخرى محلها كمحفز، وحاجات الفرد متشابهة ومعقدة ويميل الفرد إلى السلوك الذي يؤدي إلى

تحقيق حاجاته المحفزة. وقد ورد شرح هذه النظرية بشكل مفصل.

#### 4- نظرية إدارة المصادر البشرية:

إن من أهم مسلمات هذه النظرية:

- أ - أن يهيئ البناء الداخلي للمنظمة مناخاً يزيد من نمو الإنسان وحفزه لكي يتحقق الحد الأعلى لفاعليتها.
  - ب- إن إدراك الإداريين لقدرات المنظمة الإدارية يزيد من مساهمتهم في اتخاذ القرارات مع التأكيد على المعرفة والخبرة والقدرة على الخلق والإبداع لديهم.
  - ج- تتطلب المساهمة البناءة مناخاً يتصف بالثقة العالية والوضوح.
  - د- التركيز على مرونة العمل في المنظمة الإدارية أكثر من التركيز على التسلسل الهرمي.
  - هـ- يعود النفوذ واللامبالاة والأداء السيئ لعدم إلى عدم رضا العاملين عن وظائفهم أكثر من أن تعزى إلى نوعيتهم.
- إن استخدام هذا الأسلوب في المؤسسات التربوية يعني أخذ الطالب من المكان الذي هو فيه إلى المكان الذي يستطيع الوصول إليه وكذلك بالنسبة لكل العاملين.

#### 5- نظرية الاحتمالات أو الطوارئ:

وتؤكد هذه النظرية على الأسس التالية:

- ليست هناك طريقة واحدة مثلى لتنظيم وإدارة المدارس.
- لا تتساوى جميع طرق التنظيم والإدارة والفاعلية في ظرف معين، إذ تعتمد الفاعلية على مناسبة التصميم أو النمط للظرف المعين.
- يجب أن يبنى الاختيار لتصميم التنظيم ونمط الإدارة على أساس التحليل النقيق والاحتمالات المهمة في الظرف المعين.
- وحيث أن الإدارة هي العمل مع ومن خلال الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المنظمة فإن الاحتمال المرغوب هو تلك الذي ينفع المرؤوسين إلى إتباع سلوك أكثر إنتاجاً وفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة (عطوي، 2001).

## الفصل السابع

### نحو نظرية في الإدارة التربوية من خلال مشابهة المؤسسة التربوية بالأسرة

يرجع تعدد نظريات الإدارة إلى اختلاف بنية المؤسسات وبيئتها، وإلى تباين الأطر المرجعية وتباين غايات القائمين عليها، وإلى تعدد رؤى وتباين مسلمات المنظرين في الحقل الإداري، وهذه ظواهر إيجابية لأن لكل مؤسسة ثقافتها المهنية وظروفها الخاصة بها، وقديماً قالوا: "اختلاف الفقهاء رحمة بالأسمة".

وجميعنا يعرف ما هي الأسرة السعيدة، كما أنه ما من أحد يسأل أو يتبادر إلى خاطره أن يسأل ما هي النظرية الإدارية التي يتبعها أرباب هذه الأسر حتى حازوا على هذه السعادة، ونالوا هذه المكانة بين أترابهم وأندادهم، وهنا تبدو السعادة والحالة هذه وكأنها هبة موروثية، ولا دخل للجد أو الاجتهاد فيها!

فقد ألف الناس أن يُصنفوا الأسر من حولهم بحسب محكات ارتضوها، فهذه الأسرة في قمة السعادة، وتلك الأسرة على حافة الشقاء، وأن بقية الأسر تقع على متصل السعادة- الشقاء، وهناك أكثر من متصل للسعادة- الشقاء، وذلك بحسب المحك الذي تعتمد هذه المجموعة من الناس أو تلك، فمن اعتمد محك العظامية اعتبر السعادة في العزوة وفي كثرة الأبناء والذرية، ومن اعتمد محك المادية اعتبر السعادة في كثرة العرض والمال وكأنها قصر على الأغنياء، ومن اعتمد محك المعرفة العلمية اعتبر السعادة في مستوى تعلم الأبناء وتعدد الشهادات وكثرة المعلومات.

وهكذا هو الحال في تصنيف المؤسسات التربوية، فهذه المدرسة في قمة النجاح، وتلك المدرسة على حافة الفشل، وأن بقية المدارس تقع على متصل النجاح- الفشل، وهناك أكثر من متصل للنجاح- الفشل، وذلك بحسب المحك الذي تعتمد هذه

## الإدارة التربوية المعاصرة

المجموعة من الناس أو تلك، فمن اعتمد محك المصادر البشرية اعتبر النجاح في تزايد أعداد الطلاب الناجحين والعاملين الفاعلين، ومن اعتمد محك المصادر المادية اعتبر النجاح في كثرة الموارد المادية والوسائل التعليمية، ومن اعتمد محك الثقافة اعتبر النجاح في وجود لغة تفاهم، وبرامج تنقيف، ولوائح وأنظمة واضحة ومطبقة. ولكن ما حقيقة إدارة الأسرة؟! وهل يمكننا أن نشقّق منها نظرية في إدارة المؤسسة؟!

تقول (الخولي، 1986): "الأسرة هي الجماعة المكونة من الزوج والزوجة وأولادهما غير المتزوجين الذين يقيمون معاً في مسكن واحد..."  
وأما المؤسسة فقد جاء في (Dictionary.com): "بأنها مجموعة منظمة من الأشخاص تعمل معاً لتحقيق غرض محدد".

وأما المؤسسة التربوية فهناك العديد من الملامح السهمة التي يجب الانتباه إليها بشأنها، منها ما هو صريح ومنها ما هو ضمني، ومن هذه الملامح:  
- الرؤية:

وهي صورة في الذهن حول كيفية عمل المؤسسة، وكيف ستظهر صورتها إذا ما سارت الأمور على ما يرام.

- الرسالة:

وهي ما تعمله المؤسسة من أجل تحقيق أغرضها النبيلة.

- القيم:

وهي منظومة القيم الشخصية أو الثقافية السائدة في المؤسسة. والمؤسسة التربوية تسعى إلى تحقيق غايات المجتمع التربوية، والمتمثلة في إقامة حياة ديمقراطية حرة كريسة، وإعداد جيل صالح، قوي في بدنه، سليم في عقله، سوي في وجدانه، لذلك كان النجاح في إدارتها نجاحاً للمجتمع الذي تخدمه، وقد باتت المجتمعات اليوم وفي عصر تكنولوجيا المعلومات أكثر تنافساً مع ذاتها ومع غيرها في مجال بناء المؤسسات التربوية وتطويرها.

وحيث إن الأسرة تعتبر حالة خاصة من المؤسسة التربوية جاء البحث في

ماهيتها وإدارتها، ليكون منطلقاً نحو نظرية في إدارة المؤسسة التربوية، سواء الصغيرة منها أم الكبيرة، وحتى السياسية والاقتصادية والاجتماعية كذلك، والانطلاق من الخاص إلى العام يعتبر من آليات الاستقصاء العلمي، ونرى شواهد كثيرة على ذلك، كما هو الحال عند فحص عينة من الدم فمسحب نتائجها على مجمل دم الإنسان، أو نقرأ اتجاهات عينة من الجمهور ثم نسحبها على عامة الناس، ...، وفيما يلي انطلاقة نحو بناء نظرية في الإدارة التربوية من خلال مشابهة المؤسسة بالأسرة.

### تعريفات النظرية:

- الأدب التربوي زاخر بالتعريفات للنظرية، وفيما يلي بعض هذه التعريفات:
- النظرية: توضيح شامل لمجموعة معطاة من المعلومات، ثبتت نجاعتها بالملاحظة والتجريب، ونالت تأييداً عاماً في إطار الوسط العلمي الذي ظهرت فيه، ولكنها لم تثبت بعد بصورة حاسمة.
  - النظرية: هي عبارة أو مجموعة عبارات تستخدم لوصف ظاهرة، وتكون مقبولة بشكل عام لأنها ثبتت في وجه اختبارات متكررة.
  - النظرية: هي صياغة مجردة للعلاقات الثابتة بين عناصر الظاهرة.
  - النظرية: هي عبارة أو أكثر تبحث في: "ماذا يسبب ماذا؟، ولماذا؟".

### القاسم المشترك بين التعريفات:

- النظرية هي عبارة أو مجموعة عبارات تصف ظاهرة ما.
- النظرية تكون مصاغة بصورة مجردة.
- النظرية تتمتع بصفة الثبات النسبي.
- النظرية تحظى بقبول عام.

### خصائص النظرية الجيدة:

- تتمتع النظرية الجيدة بالخصائص التالية:
- العمومية: أي أنها قابلة للتطبيق في جميع الحالات ذات الصلة.

- التكاملي: النظرية كتمميم تتطوي على العديد من الفروض والافتراضات الصريحة والضمنية، ولا بد لهذه العناصر أن تكون منسجمة مع بعضها ومع الواقع المرئي ولا تتناقض معه.

- الكثافة: النظرية الكثيفة هي التي تشتمل على العديد من المتغيرات المتفاعلة بتأثيرات مشروطة من حيث الزمان والمكان، (علاقة سبب ونتيجة).  
وعليه يسكن النظر إلى "النظرية" بشكل عام على أنها إحدى مكونات المعرفة الإنسانية، وهي عبارة عن مجموعة من الأسس والمبادئ التي تختزل المعرفة الإنسانية في مجال ما بحيث تشكل منطلقاً لفهم هذا المجال، وفيما يلي استعراض لواقع لنظرية في المجال الإداري:

### النظرية الإدارية:

هي مجموعة من الأسس والمبادئ الإدارية التي تحدد ماهية المؤسسة وطبيعتها عملها وكيفية إدارتها وكيفية الحكم على فعاليتها.

### تحليل النظرية الإدارية:

- \* تنطلق من مجموعة من الأسس والمبادئ.
- \* تحدد ماهية المؤسسة (ربحية/غير ربحية).
- \* تحدد طبيعة المؤسسة (تربوية- اجتماعية- سياسية- ...).
- \* تحدد كيفية إدارة المؤسسة (أفراد ومصادر).
- \* تحدد معايير نجاح المؤسسة.

### بناء النظرية الإدارية:

تتم عملية بناء النظرية الإدارية على مرحلتين كبيرتين:

#### 1- المرحلة الوصفية Descriptive Stage:

(مرحلة استقرائية)

- الملاحظة:

- التصنيف القائم على الشواهد



- التجميع

## 2- المرحلة المعيارية Normative Stage:

(مرحلة استنتاجية)

- النظرية

- التصنيف الافتراضي للظاهرة

- التحقق من صحة النظرية

### نماذج من النظريات الإدارية المعاصرة:

هناك العديد من النظريات الإدارية، ولكل منها محاسنها ومساوئها، وفيما يلي النظريات الأكثر انتشاراً في العالم اليوم، وقد جيء بها كشواهد على بساطة بناء النظرية، وكنماذج للمحاكاة، ولدعم الاتجاه الإداري القائل: "كل إجراء يتخذه المدير يستند إلى نظرية، وكل خطة يمدّها المدير تستند إلى نظرية".

والنظريات هي:

#### نظرية X (النمط الإداري السلطوي):

في الستينيات اقترح عالم نفس الاجتماع الأمريكي McGregor Douglas نظريته المشهورة X-Y وذلك في كتابه المعروف "الجانب الإنساني في المؤسسة"، وفيها يرى أن هناك منحيين أساسيين لإدارة الناس المنحى X، والمنحى Y، أما المنحى X فيرى أن الإداريين الذين طبقوه قد حصلوا بشكل عام على نتائج سيئة، ومن أبرز سماتها:

- \* الإنسان العادي يكره العمل ويعمل على تجنبه.
- \* معظم الناس يجب أن يكرهوا على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة بالتلويح بالعقاب.
- \* الإنسان العادي هو إنسان غير طموح بشكل عام، ينشد الأمن لنفسه، يفضل أن يكون موجهاً من الخارج لتجنب تحمل المسؤولية.

### نظرية Y (النمط الإداري التشاركي):

- وأما المنحى Y فيرى أن الإداريين الذين طبقوه قد حصلوا بشكل عام على أداء أفضل ونتائج أحسن، وقد تمكنوا من تنمية العاملين وتطويرهم، ومن أبرز سماتها:
- \* الجهود المبذولة في العمل هي جهود طبيعية كالجهد المبذولة في اللعب.
  - \* يستطيع الناس أن يمارسوا ضبط النفس، وتوجيه النفس في أثناء سعيهم لتحقيق أهداف المؤسسة، بدون ضبط خارجي وبدون تهديد بالعقاب.
  - \* الالتزام بتحقيق الأهداف يتوقف على المكافآت المرتبطة بالإنجاز.
  - \* الناس عادة يتقبلون المسؤولية وغالباً ما يطلبون تحملاً.
  - \* القدرة على استخدام الخيال والأصالة والإبداع في حل مشكلات المؤسسة ينتشر بشكل واسع بين الناس.
  - \* في المؤسسات الإنتاجية الطاقة العقلية للإنسان العادي مستغلة بشكل جزئي.

### نظرية Z (النمط الإداري الياباني):

- وفي الثمانينيات اقترح بروفيسور الإدارة الأمريكي William Ouchi نظريته المعروفة بالنظرية Z وذلك في كتابه المعروف "النظرية Z: كيف يمكن للإدارة الأمريكية أن تقابل تحديات الإدارة اليابانية؟"، وهذه النظرية تجمع ما لدى النظرية Y من إيجابيات، وما لدى اليابانيين من أولويات في مجال إدارة المؤسسات حيث تعطي العاملين هامشاً ضخماً من الحرية، وتمنحهم درجة عظيمة من الثقة، وتفترض أن العاملين لديهم ولاءً قوياً ورغبة جاسحة للعمل الفريقي في المؤسسة، ومن أبرز سماتها:
- \* تمولّ كثيراً على اتجاهات ومسؤوليات العاملين.
  - \* ترى أن إدارة السطخ يمكن أن تتم قبل إتقان عملية السطخ!

### نظرية الطوارئ Contingency Theory:

- \* عند اتخاذ القرار كل شيء يجب أن يؤخذ في الاعتبار.
- \* الانطلاق من الواقع.
- \* اعتماد منحى "يتوقف الأمر على ما قد يستجد!"

- \* يكون المدير (أوتوقراطياً) عند إدارة معركة فرضاً، ولكنه يكون مشاركاً أو ميسراً عند إدارة جامعة أو مستشفى.

#### نظرية الأنظمة Systems Theory:

- \* النظام مجموعة أجزاء موحدة لإنجاز هدف كلي.
- \* كومة الرمل ليست نظاماً لأننا لو حذفنا جزءاً منها تبقى كومة، ولكن السيارة نظام لأننا لو حذفنا جزءاً منها لم تعد سيارة وكذلك المؤسسة فهي نظام.
- \* للنظام أربعة مكونات: مخبرات، عمليات، مخرجات، نتاجات.
- \* في الماضي كان التركيز على مكون واحد، أما النظرة المعاصرة فتتطلب للنظام ككل متكامل.
- \* النظم تتجه نحو التعقيد!

#### نظرية الفوضى Chaos Theory:

- \* أحداث الحياة تجري بصورة عشوائية أو فوضوية.
  - \* وكذلك الأحداث في المؤسسات تجري بصورة عشوائية أو فوضوية.
  - \* الأحداث نادراً ما يمكن ضبطها.
  - \* يلزم بذل مزيد من الطاقة لضمان أفضل استقرار.
- يقول المحللون للواقع العربي أن أزمة الأمة العربية هي أزمة إدارية، بمعنى أنه لا توجد قيادة إدارية على رأس المؤسسات الحيوية في المجتمع العربي: كالمؤسسة التربوية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، بحيث تكون قادرة على التنظير والاستشراف، وإدارة التغيير.

وإنما ما استقرأنا واقعنا الإداري نجد أن هناك اجتهادات عربية في المشرق والمغرب ولكنها لم تصل بعد إلى مستوى بناء نظرية عربية رصينة في الإدارة، وإنما هناك تطبيق للنظريات الغربية، ومحاكاة للأنماط الإدارية الناجحة قديماً وحديثاً، ونأمل أن يتمهد السبيل لابتكار نظرية عربية في الإدارة.

إن نجاح الأسرة العربية في الحفاظ على تماسكها في العصر الحديث يعتبر إنجازاً

تحسد عليه، فالعرب الآن على عكس الغرب تماماً من حيث واقع الأسرة والمؤسسة، فالغرب له مؤسسات متماسكة ولكن أسره متهالكة، أما العرب فلهم أسر متماسكة بينما المؤسسات متهالكة! فهل جاء نجاح المؤسسة الغربية على حساب تفكك الأسرة؟! وهل يمكن للمجتمع العربي أن يقيم مؤسسات متماسكة مع الحفاظ على تماسك الأسرة؟! تنطلق هذه المقولة من افتراض مفاده أن نجاح الأسرة العربية يمكن أن يكون منطلقاً لنجاح أي مؤسسة تربوية عربية، وإن كانت هناك اعتبارات أخرى تحول دون الوصول إلى النتائج التي نريد من المقدمات التي نملك، فهذا مرده إلى ضرورة إحداث تغييرات لأخذ هذه المقبات بعين الاعتبار، أما من الناحية الأكاديمية المنطقية فمن يبنى أسرة ناجحة يمكنه أن يبنى مؤسسة أكثر نجاحاً.

### ما يميز الأسرة على المؤسسة:

- مهام الأسرة الرئيسة تؤكد على التنشئة والتربية والتعليم من أجل إعداد الأبناء للحياة، بينما المؤسسة يقتصر دورها على تدريب العاملين من أجل الإنتاج.
- العلاقات بين الأفراد في الأسرة علاقات دائمة وحميمة، بينما في المؤسسة تكون مؤقتة وغالباً ما تقوم على مبدأ تبادل المنفعة!
- التواصل بين الأفراد في الأسرة لا يحتاج إلى استئذان، بينما في المؤسسات غالباً ما يكون التواصل مقيداً بروتوكولات!
- التقويم في الأسرة يكون لأجل تعديل السلوك وتعزيزه، بينما في المؤسسة يكون لأجل تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.
- أنوار الأفراد في الأسرة تكون غير متداخلة، بينما في المؤسسة غالباً ما تتداخل الأنوار.

### سمات رب الأسرة/ المدير الفعال:

- \* حفيظ- عليم (اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم).
- \* قوي- أمين (إن خير من استأجرت القوي الأمين).

### خصائص رب الأسرة الناجح / المدير الفعال:

- \* القدوة.
- \* العدل.
- \* العفة.
- \* الرحمة.

### صفات رب الأسرة الناجح / المدير الفعال:

يقول أبو العيينين: "يقول الدكتور محمود فهسي: إن المدير لا يحمل عصا يسوق بها، ولكنه يحمل علماً وتجربة يحرك بها..."، ويقول: "بينما يعدد الهواري صفات الإداريين التي ترفع الحالة المعنوية بالنقاط التالية:

- \* البشاشة.
- \* الهدوء.
- \* الثبات في المزاج.
- \* عدم الأنايية.
- \* الصدق.
- \* الكرامة.
- \* حسن التصرف.
- \* الصبر.
- \* الحزم.
- \* الكلام بدقة وفي الموضوع.

### خصائص الأسرة الناجحة / المؤسسة الفعالة:

يقول القرشي: "إننا لو عدنا إلى مجتمعا الذي نعيش فيه، فزرنا السجون، ونور العبث واليهو (...)، ومستشفيات الأمراض العقلية، ثم نخلنا المنارس وأحصينا الراسيين من الطلاب، لوجدنا أن معظمهم قد حرموا من الاستقرار العائلي، ولم يجد معظمهم بيتاً هادئاً من أب يحبب

عليهم، وأم تترك معنى الشفقة، إن فساد الأسرة (البيت) كان السبب في ضياع هذا الجيل الذي لا يعرف هدفاً ولا يعرف له مستقراً، أما الأسرة الناجحة/ المؤسسة الناجحة، فهناك جملة من الخصائص تميز بها من أهمها:

\* التماسك والحب بين الأفراد.

\* القيادة الرشيدة.

\* الإيمان برسالة الأسرة/ المؤسسة.

\* الانضباط الذاتي في الأقوال والأفعال.

\* تحمل المسؤولية الكاملة.

### التواصل في إطار الأسرة/ المؤسسة:

\* تواصل واضح ومباشر.

\* تواصل واضح وغير مباشر.

\* تواصل غير واضح ولكنه مباشر.

\* تواصل غير واضح وغير مباشر.

### الكفاءات الإدارية للمدير (في الأسرة أو في المؤسسة):

هناك العديد من الكفاءات لا بد وأن يتحلى بها المدير:

- كفاءة التخطيط الاستراتيجي:

عملية تحديد الأهداف طويلة المدى، وتحديد أفضل الطرق لتحقيق هذه الأهداف.

- كفاءة الإشراف الشامل:

إدارة أداء الأفراد في مختلف المجالات من خلال الملاحظة والتفاعل.

- كفاءة القيادة:

القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة.

- كفاءة بناء الفرق:

وضع الأفراد في مجموعات منظمة للعمل معاً نحو غاية محددة.

- كفاءة الحصول على المعرفة:

\* تختلف المعرفة عن البيانات والمعلومات:

\* المعلومات - بيانات + معنى.

\* المعرفة - معلومات + معالجة.

\* أي الوصول إلى البيانات والمعلومات والمعارف من مغانها.

- كفاءة الشفافية:

عرض المعلومات كاملة ودقيقة في الوقت المناسب والسماح بتداولها بثقة واستعداد لتقبل النقد.

- كفاءة المساءلة:

الاستعداد لتحمل المسؤولية، والإجابة على الأسئلة المطروحة، ولديه الشجاعة للوقوف للمحاسبة.

- كفاءة التدقيق:

فحص السجلات والمستندات وأرقام الحساب المالي للوقوف على صحتها.

- كفاءة التفويض:

اختيار فرد أو مجموعة أفراد لتمثيل فرد آخر أو مجموعة أفراد آخرين، أو للقيام بمهمة أو مهام محددة.

- كفاءة التفاوض:

القدرة على المناقشة الحاجات والمشكلات بهدف الوصول إلى اتفاق.

- كفاءة الحوار:

القدرة على الانخراط في محادثة لمناقشة نقاط الاختلاف.

- كفاءة الضبط والتحكم / المراقبة:  
يبقى ساهراً على سير العمل وأداء الأفراد لضمان تحقيق أفضل إنجاز ولتقديم الدعم اللازم.
- كفاءة الحفز وإثارة الدافعية:  
القدرة على إثارة الحالة النفسية للأفراد لتقبل أنفسهم والاندماج في العمل المنوط بهم بما يمكنهم من تحقيق أفضل إنجاز بدون ضغط أو إكراه.
- كفاءة التواصل:  
القدرة على تبادل الأفكار أو الرسائل أو المعلومات بالكلام أو الإشارات أو الكتابة أو السلوك.
- كفاءة التوثيق:  
تجسيع وترميز المواد المكتوبة للرجوع إليها مستقبلاً.
- كفاءة التعامل مع الأفراد:  
القدرة على بناء علاقات إيجابية معهم.
- كفاءة التعامل مع المجتمع المحلي:  
القدرة على بناء علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي.
- كفاءة توكيد الذات:  
التحلي بفضيلة الحزم والشجاعة والثقة بالنفس.
- كفاءة تيسير التعليم والتعلم:  
جعل عملية التعليم والتعلم للأفراد سهلة وميسرة.
- كفاءة بناء وتوظيف معايير النجاح ومؤشرات الأداء:  
القدرة على تحديد ما إذا كانت الأهداف تحققت أم لا، وأن الإجراءات قد تمت



بحسب الأصول.

### مفهوم الإدارة:

- هناك العديد من التعريفات للإدارة (سواء أكانت إدارة أسرة أم إدارة مؤسسة) ومن أشهر هذه التعريفات ما يلي:
- "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع" (جون سي)
  - "أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة مسكنة" (فريدريك تايلور)
  - "هي تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين" (كوبنتر وزميله أونوال).
  - "إن كلمة الإدارة كلمة عامة تغطي كل العوامل الداخلة في تشغيل منشأة ما" (لانزيرج).
  - "هي نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وبأحسن استخدام للموارد والتسهيلات المتاحة" (لافنجستون)
  - "وظيفة من شأنها أداء أعمال عن طريق الآخرين، وتوجيه جهود هؤلاء الأفراد نحو هدف مشترك" (هيمن).
  - "نشاط ذهني يتعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة أشخاص آخرين" (سيد هواري).
  - "هي عملية متميزة تتكون من التخطيط والتنظيم والتشكيل والتوجيه" (جميل توفيق).
  - "نشاط يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالثخصية الإدارية، وبالجوانب والاتجاهات السلوكية المؤثرة والمتعلق بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك" (زكي هاشم).

### القواسم المشتركة بين مفاهيم الإدارة:

- نشاط ذهني موجه بهدف.
- يقود مجموعة من الأفراد من خلال الحفز والتشجيع.
- لتحقيق الهدف بأقل جهد وأقل تكاليف وبأحسن جودة.

مدير المؤسسة / رب الأسرة:

وقد عرفه (Everade, 1996) على أنه:

- 1- يعرف ماذا يجب أن يحدث، ويهيئ له الأسباب كي يحدث.
- 2- يعتبر مسؤولاً عن ضبط المصادر ويحرص على استخدامها الاستخدام المثلى.
- 3- يعتبر مسؤولاً عن أداء العمل.
- 4- يرتقي بفاعلية العمل ويسعى للتحسين المستمر.
- 5- يوفر المناخ السلائم المساعد على تغيير طاقات العاملين.

الأنشطة الإدارية والأدوار الإدارية الملائمة لها (لمدير المؤسسة / رب

الأسرة):

1- العلاقات البينشخصية

- أ- رئيس.
- ب- قائد مهمة.
- ج- ضابط ارتباط.

2- معالجة المعلومات:

- أ- مراقب.
- ب- موزع.
- ج- متحدث رسمي.

3- اتخاذ القرارات:

- أ- عامل التغيير.
- ب- معالج المشكلات.
- ج- موفر المصادر.
- د- مفاوض.

## مهام مدير المؤسسة/ رب الأسرة:

### 1) التخطيط (Planning):

- الأهداف.
- الإجراءات.
- التقييم والمتابعة.

### 2) التنظيم (Organizing):

- توزيع العمل/ المصادر والأنشطة.
- تحديد المسؤولية عن الأهداف.
- منح السلطة لإتجاز العمل.

### 3) القيادة (Leading):

- توجيه العاملين لعمل ما يجب عمله.
- حفز العاملين.
- التواصل.

### 4) التنسيق (Coordinating):

- بين جهود الأفراد/ العاملين.

### 5) الضبط (Controlling):

- فحص مستمر لأداء الأفراد/ العاملين.
- تطبيق مؤشرات الأداء الضمنية (الأسرة) أو الصريحة (المؤسسة).
- التأكد من أن قيم الأفراد تنسجم مع قيم الأسرة/ المؤسسة.
- تطبيق معايير النجاح.

## النظم الإدارية:

### \* النظام المفتوح Open System:

- يكون لتواصل في داخل المؤسسة وبين الداخل والخارج مفتوحاً على مصراعيه، وهذا يسمح بتعدد مصادر التعلم، ويسمح بتطبيق مبدأ الشفافية، وتكون العلاقات الإنسانية وأداء العمل على درجة وساق من الأهمية فلا يطغى جانب على آخر، وينطلق هذا النظام من فلسفة المدرسة الموقية.

### \* النظام شبه المفتوح Semi-Open System:

- يكون التواصل في داخل المؤسسة وبين الداخل والخارج مفتوحاً ولكن على نطاق تحت السيطرة، وهذا يسمح بتعدد مصادر التعلم إلى حد ما، ويسمح بتطبيق مبدأ الشفافية إلى حد ما، وتكون العلاقات الإنسانية هي الأساس الذي يطغى على ما سواه، وينطلق هذا النظام من فلسفة المدرسة الإنسانية.

### \* النظام المغلق Closed System:

- يكون التواصل في داخل المؤسسة محدوداً وبين الداخل والخارج يكاد يكون معدوماً، وهذا يقيد مصادر التعلم، ولا يسمح بتطبيق مبدأ الشفافية، ويكون أداء العمل هو الأساس الذي يطغى على ما عداه، وينطلق هذا النظام من فلسفة المدرسة التقليدية.

## الأنماط الإدارية:

### 1- الإدارة الأوتوقراطية (Autocratic):

- القائد يرسم السياسة ويوزع المسؤوليات.

### 2- الإدارة الترسلية (Laissez-faire):

- القائد لا يؤمن بالقواعد والتعليمات.  
- القائد يؤمن بأن الجميع لديه إحساس بالمسؤولية.

### 3- الإدارة الديمقراطية (Democratic):

- القائد يؤمن بأن من حق العامل أن يشارك في صنع القرار.
- القائد يؤمن بأن من حق العامل أن يعبر عن رأيه.

### 4- الإدارة التوفيقية (Transactional):

- القائد يؤمن بأن من الضروري التوفيق بين أهداف المؤسسة وحاجات العامل.

### 5- إدارة الطوارئ (Contingency):

- القائد يعلم العاملين بفلسفة المؤسسة وأهدافها لكي يضمن تعهدهم بالتزامها.
- القائد يعرف كيف يعالج المشكلة عند ظهورها.

## بناء النظرية الإدارية

### الظاهرة الإدارية:

هناك ضعف ملحوظ في القيادة الإدارية للمؤسسة العربية بشكل عام والتربوية بشكل خاص، يقول (Christensen): "أن من أسباب الضعف الإداري للمؤسسات، العمل بموجب نظريات رديئة، إدعاء المعرفة مما ينجم عنه تطيل مقنوع للمؤسسة، ولنظرة المتشائمة من منظور أيديولوجي مما ينجم عنه افتراضات غير متوازنة، وهذا التحليل القاصر والافتراضات المتحيزة يجعل الافتراضات السلبية حقيقة واقعة".

وبالرغم من تعدد النظريات الإدارية في العالم إلا أن معظمها قد نما وترعرع في أحضان الجامعات والمؤسسات الغربية، ولا نكاد نجد نظرية إدارية عربية واحدة، إنما المشاهد هو تطبيق لهذه النظرية أو تلك بصورة اجتهدانية، وحيث إن نظريات الإدارة تقع على متصل نظريات رائدة- رديئة، فإن العمل بموجب النظريات الرديئة يسمر الممارسات الجيدة.

### ملاحظة الظاهرة الإدارية:

يعمل في العالم العربي جامعات ومعاهد ومدارس ذات مشارب وتوجهات مختلفة، ولكل مؤسسة تربوية من هذه المؤسسات إدارتها الخاصة بها والتي يهيمن

عليها إما القطاع العام أو القطاع الخاص، حيث يوجد هناك مؤسسات تربوية حكومية والمؤسسات الأهلية، والمتأمل في إمارات هذه المؤسسات يجدها إما تتبع النظام الأمريكي في الإدارة أو النظام البريطاني.

### التصنيف القائم على شواهد الظاهرة الإدارية:

في فلسفة العلوم، تم تصنيف العلوم إلى إنسانية وطبيعية، وفيها نرى أن الظاهرة الإدارية تتبع العلوم الإنسانية والتي تتميز عن الظواهر الطبيعية في ثلاثة ميادين:  
أولاً: في مجال التفسير المستند إلى السبب (Causal Explanation)، نرى أن العلوم الطبيعية تخضع للتفسيرات السببية، بينما في العلوم الإنسانية نرى بأن منها ما يخضع ومنها ما لا يخضع لهذه التفسيرات.

ثانياً: في مجال التفسير المستند إلى الوظيفة (Functional Explanation): نرى أن العلوم الطبيعية منها ما يخضع للتفسيرات الوظيفية (كالكائنات الحية) ومنها ما لا يخضع للتفسيرات الوظيفية (كالمعادن)، بينما في العلوم الإنسانية نرى بأن منها ما يخضع ومنها ما لا يخضع لهذه التفسيرات.

ثالثاً: في مجال التفسير المستند إلى القصد أو النية (Intentional Explanation)، نرى أن العلوم الطبيعية لا تخضع للتفسيرات المستندة للنية أو القصد، بينما في العلوم الإنسانية نرى بأنها تخضع لهذه التفسيرات.

وإذا ما أخذنا في الحسبان سبب قيام المؤسسات، ووظائفها، ونية القائمين عليها يمكننا تصنيف المؤسسات القائمة على النحو التالي:

- مؤسسات رسمية روتينية الأداء.
- مؤسسات غير رسمية رتيبة الأداء.
- مؤسسات رسمية وغير رسمية تهتم بالشكليات على حساب الجوهر.
- مؤسسات رسمية وغير رسمية منغلقة على نفسها.
- مؤسسات رسمية وغير رسمية لا تهتم بالبحث العلمي.
- مؤسسات رسمية وغير رسمية لا تسعى للتغيير.

## ماذا يسبب ماذا؟، ولماذا؟:

أما عن حاجة العلوم الإنسانية المختلفة للنظريات، فعلم الاقتصاد بحاجة إلى نظرية الوكالة (Agency Theory)، وعلم الاجتماع بحاجة إلى نظرية المباراة (Game Theory)، أما للنظم (Disciplines) فهي بحاجة إلى نظريات الإدارة (Management Theories)، ومن السعاني اللطيفة للنظرية أنها عبارة أو أكثر من عبارة تجيب على هذين السؤالين:

### 1- "ماذا يسبب ماذا؟"

لنظم الإدارة العربية الحالية تعاني من أزمات حادة كثيرة فهناك إخفاقات في مجال إدارة المصادر البشرية تصل إلى حد قتل الطاقات الكامنة، والمتفجرة، والعاملة، وهناك هدر في مجال تصريف الموارد المادية تصل إلى حد الإفلاس، كما أن هناك تنافر وتباعد بين المؤسسات العربية يصل إلى حد القطيعة، ويرجع ذلك إلى جملة أسباب منها تحديداً وليس حصراً:

### 2- "ولماذا؟"

- الأثرة وحب الذات.
- الفردية.
- الأفق الضيق.
- ضعف الكوادر التشريعية/ غياب التخطيط الاستراتيجي.
- ضعف الكوادر التنفيذية/ نقص الخبرة وغياب الدافعية.
- عدم توافر فرص للنساء والتطور والترقي.
- غياب الأصالة.
- الوصول للمراكز الحساسة برشوة أو محسوبية أو مناققة.
- غياب المساعلة.
- غياب الشفافية.
- الخوف من الآخر.
- تكوين البطانات والشللية.
- التواكل على حساب الأخذ بالأسباب.
- الخوف من الجديد ورفض التغيير.

- القلق على المستقبل، ويصاحبه الرغبة في الثراء السريع.
- الثقة في الأجنبي باتت أعظم من الثقة في العربي.

### العبارات التركيبية:

#### النظرية الإدارية المقترحة:

- المؤسسة أسرة (أكثر من كونها فريقاً، أو جمعية، أو مجموعة).
- مدير المؤسسة هو رب الأسرة (أكثر من كونه رئيساً للفريق، حتى وإن كان أصغرهم سناً أو أقلهم درجة علمية) فله عليهم حق الطاعة، وعليه نحوهم واجب العنل.
- المؤسسة (كالأسرة) كائن عضوي قابلة للبقاء كما أنها قابلة للفناء.
- عوامل بقاء المؤسسة (كالأسرة) وكذلك عوامل فنائها داخلية وخارجية.
- سعة المؤسسة (كالأسرة) يعتبر عاملاً رئيساً من عوامل صمودها وعوامل نجاحها.
- المشكلات الداخلية في المؤسسة (كما هو الحال في الأسرة) تحل بالتوافق، والتفاهم.
- المشكلات الخارجية للمؤسسة (كما هو الحال في الأسرة) تحل بالتكيف، وتغيير المواقف.
- موارد المؤسسة (كما هو الحال في الأسرة) ملك للجميع، ومن حق الجميع الاستفادة منها ومن واجبهم حمايتها.
- التمييز بين الأعضاء (كأفراد الأسرة) ظاهرة طبيعية، ومن حق كل فرد أن يُقنر على أساس هذا التمييز.
- رضا الأعضاء (كأفراد الأسرة) عن أنفسهم وعن أدائهم مؤشر على تماسك المؤسسة ونجاحها.
- التعاون مع مؤسسات المجتمع الأخرى (الأسر الأخرى) مؤشر على استقرار المؤسسة.



## الفصل الثامن

### الإدارة التربوية وبناء الإنسان

الإدارة عمل إنساني يتم بالإنسان ولصالحه، ويعتبر بناء الإنسان وصقل خبراته وتمكينه من الاعتماد على مكنون قدراته وطاقاته واحداً من أهم الأهداف التي يسعى المخططون التربويون إلى تحقيقها، والتربية في مضمونها العام هي جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية بشكلها العام، فالإدارة هي تنظيم لمجموعة من الأعمال أو الأفراد الذين يكونون القاعدة العملية للمؤسسة، وبنفس القدر فإن عملية التربية في مجملها هي عبارة عن تنظيم وترتيب لسلوك الطلاب وإعدادهم ليكونوا أكثر تفاعلاً مع مجتمعاتهم.

#### الإدارة فطرة:

ويصف الدكتور محمد سليم العوا الإدارة بأنها فطرة لأن كل إنسان يمارسها، بل لكل مخلوق "متحرك" يمارسها: إن الحركة قرار يصدر عن إرادة، والسكون قرار يصدر عن إرادة، والكلام والصمت، والرضا والغضب والقبول والرفض كلها حركات تصدر عن الإرادة، وتتجج الإدارة- أو تعتبر كذلك- بمقدار ما تحقق من أهداف النشاط الذي تقوم عليه مؤسسات الصناعة الإنسانية وعلى رأسها مؤسسات التعليم والتدريب، أليس الفرد- حتى في خاصة نفسه- يمارس الإدارة كل لحظة من لحظات حياته تخطيطاً وتنفيذاً ومراجعة وتقويماً، ويتحمل نتائج هذه الإدارة وتبعاتها، إن خيراً فخير يجنيه، وإن سوءاً وشرّاً فمثلها يناله؟

#### إدارة .. وإدارة:

وإذا كانت الإدارة التنافسية- القائمة على تطبيق نموذج الإدارة الصناعية-

تهتم فيها كل مؤسسة بذاتها، وتحاول أن تجيد عملها لتحقيق أعظم فائدة ممكنة منه، ويسرها إخفاق المنافسين بقدر ما يسرها نجاحها، فإن الإدارة المعنية بالإنسان لا تدار بهذا التوجه ولا تحكمها هذه الروح ولكنها تدار بروح الرسالة التي ترمي إلى تحقيق الخير للناس كافة، والمشاركة في المنافع بين البشر جميعاً، وتستشعر أن نجاح الواحد نجاح للمجموع، من جهة التعليم وحين نحاول تطبيق هذه الفكرة على إدارة مؤسسات التعليم، أو المؤسسات المعنية بالصناعة البشرية بوجه عام، فإننا نبدأ وننتهي من حقيقة يدافع عنها بحرارة أحد أعلام التربية العرب المعاصرين- الدكتور أحمد المهدي- الذي يرى التعليم نسقاً ثقافياً يحرص القائمون عليه على أمرين متلازمين: أولهما، نقل الذاتية الثقافية للمجتمع- وهي التي تميزه عن غيره من المجتمعات- من جيل إلى جيل، وثانيهما، تجديد المتغيرات الثقافية في المجتمع وفقاً للتحديات التي يفرضها التطور العلمي والتكنولوجي والتقدم في مجال المعلومات والتواصل البشري، والمقصود بالمتغيرات الأساليب والوسائل والتقنيات التي تطبق في الحياة اليومية، والمقصود بالذاتية الثقافية الثوابت المميزة للأمة وأهمها: القيم الدينية والخلقية والاجتماعية، ولغة المجتمع، التي هي وعاء ثقافته، ولأن التعليم نسق ثقافي فإن أهم ما ينبغي أن تتجه الإدارة التربوية إليه هو تأصيل الذاتية الثقافية، فالثقافة مزية اختص بها الإنسان عن سائر الخلق بما أودعه الله فيه من قدرة على التفكير والإدراك والنظر والتذكير والتحليل والتعليل والتفسير والتجريد والتوقع والتخطيط والتواصل مع الآخرين والاعتماد المتبادل على الغير... الخ، وهي مفهوم تجريدي يستدل عليه بما هو كائن في عقول أبنائها من تصور للكون وخالفه، وللحياة وغايتها، ولمكانة الإنسان ودوره فيها، وما هو مستقر في وجدانهم من معتقدات وقيم، وما يقدمونه للإنسانية من ألوان المشاركة الفكرية والإبداع الفني والجمال، لذا فإن عملية اختيار القيادات التربوية تعد من أهم وأخطر العمليات الإدارية على الإطلاق.. فالتربوي القيادي هو من يبني شخصية مدير الغد ومخطط السياسات وسوجه المجتمع.

## أسس هامة:

- ومن الضروري جداً وضع المعايير والأسس المناسبة لاختيار القيادي التربوي حتى نضمن بناءً صحيحاً لقيادي المستقبل، ومن أهم الأسس التي يستوجب إتباعها من أجل ضمان ترسيخ مبدأ القيادة التربوية:
  - الإعداد السليم للقيادات التربوية.
  - تطبيق نظام القيادة الجماعية.
  - منح الإدارات التربوية جميع الصلاحيات اللازمة للعمل مع تكثيف أعمال المتابعة والتوجيه والتقييم المستمر.
  - تطبيق نظام التخطيط طويل المدى والمتوسط المدى وقصير المدى لتنظيم برامج عمل الإدارة التربوية.
  - تفعيل نور البحث التربوي لأنه أداة مهمة للتعلم الذاتي والتطوير السريع.
  - تعزيز إدارات التطوير التربوي وتنشيط دورها.
  - الاستفادة من التقنية الحديثة (الحاسوب) لتحقيق سرعة تبادل الخبرات وتوثيقها تدريب وإعداد الكوادر الإدارية، إذ أن للتدريب أهمية قصوى في تفعيل وتنشيط الإدارة التربوية وبدونه لا يمكن ضمان إعداد الإداري الكفاء القادر على القيام بواجباته التربوية المنوطة به.
  - ومن أهم الفوائد التي يحققها تدريب الكوادر الإدارية:
    - علاج القصور الإداري.
    - تسمية القيادات التربوية فكرياً ووظيفياً.
    - تطوير المهارات الفنية للقيادي التربوي.
- كما يسمى التدريب إلى تمكين القائد التربوي من المهارات اللازمة لإدارة المؤسسة التربوية، مثل المهارات الفنية والفكرية والإدارية.

## الإدارة التربوية والمتغيرات التكنولوجية:

أضافت المتغيرات العالمية والتكنولوجية أبعاداً جديدة على العملية التربوية،

## الإدارة التربوية المعاصرة

وأصبح من الضروري معها إعداد الإداري التربوي إعداداً يناسب تلك المتغيرات ويتفاعل معها، ولا يعقل أن نتظر من إداري تربوي يعيش بأفكاره القديمة أن يكون لنا جيلاً متناسقاً مع التطورات التكنولوجية والعلمية الحديثة ما لم نعلم بإعداده الإعداد الجيد الذي يضعه في خط متوازٍ مع تلك التطورات.

وأصبح من الضروري على التربويين أن يصمموا خططهم على أساس لاستغيات المحيطة بهم وعلى أساس الجو النفسي الذي يعيشه الطلاب من جراء ما يحيط بهم من متغيرات. ومن أهم المشكلات التي تواجه القادة التربويين مشكلة المحافظة على الجو النفسي للمعلمين وتوفير الجو المناسب لهم ليشاركوا في العملية التربوية بقدر عالٍ من الفاعلية والنضوج.

### صفات الإداري التربوي:

- لأن الإداري التربوي هو رأس الرمح في العملية التربوية فإنه يصبح من الضروري اتصافه بصفات أخلاقية وإدارية معينة من أهمها:
- أن تقوم شخصية القيادي التربوي على الإيمان الذي يجعل من القيادي التربوي شخصاً متوازناً ومتصفاً بكافة الصفات الإيمانية التي تبعده عن الشبهات.
  - توخي الموضوعية في اتخاذ القرارات وعدم السماح للميول الشخصية بأن تسيطر على توجهاته وقراراته.
  - الاعتدال والوسطية في حسم الأمور.
  - انتهاز الأساليب العلمية في وضع وتبني الخطط الإدارية والتربوية.

### من هو الإداري التربوي الناجح؟

الإداري التربوي الناجح هو الذي ينجح في تحقيق أغراض رئيسية تتمثل في:

- 1- جعل مهام العمل وبيئته أكثر جاذبية.
- 2- الربط بين مهام العمل وإنجاز الأهداف المحددة.
- 3- الربط بين تحقيق أهداف العمل والمعاند الشخصي.

## الفصل التاسع

### رؤية إسلامية في الإدارة التربوية

لا ريب أن أكثرنا قد قرأ النظريات الحديثة- أو ما يسمى كذلك- في الإدارة، وفي الإدارة التربوية بوجه خاص، ولاشك أن كثيراً منا قد وقف في أثناء دراسته الجامعية يقلب التعاريف المستوردة من الولايات المتحدة بوجه خاص، ويوازن بين النظريات التي روجها الأساتذة الجاسيون هناك يحاول أن يجد بينها، اختياراً أو جمعاً وتوفيقاً، تعبيراً عما يراه في حياته التعليمية أو ما يرشد إلى ما يحب أن يراه واقعاً فيها.

ولكن الأمر المشكوك فيه هو أن يكون العائد العملي من تلك النظريات والدروس والموازنة مكافئاً للوقت الذي أنفق فيها وللجهد الذي بذل وللتوقع الأول الذي تولده لحظة الانبهار بالصياغة الأنيقة الظاهرة الإحكام.

إن الإدارة فطرة، أعطيت للناس جميعاً وأن النجاح أو الإخفاق فيها تحكمهما عوامل لا تحصى ليس من بينها- قطعاً- إنفاق الأعمار في درس كتب الإدارة ونظريات مؤلفيها، فما هؤلاء إلا أشبه شيء بالمصورين يحاولون نقل صورة الطبيعة أو الحيوان أو الإنسان إلى ورق أو قماش، وهي صورة قد تكون دقيقة فتصنف تفاصيل كثيرة، ولكنها تصنفها فقط، لا تصنعها من عند نفسها، ولا توجد من العدم وإنما تدل على وجودها أو تلفت الانتباه إليها، ولا فضل لها فوق ذلك ولا بعده.

### الإدارة.. إرادة!

لأن الإدارة عمل إنساني يتم بالإنسان ويتم لصالحه، فإن بناء الإنسان وصقل خبراته وتمكينه من الاعتماد على مكنون قدراته وطاقاته هو واحد من الأهداف التي ترسي إليها إدارة الموارد البشرية وتسعى إلى تحقيقها مؤسسات الصناعة الإنسانية وعلى رأسها مؤسسات التعليم والتدريب، أليس الفرد- حتى في خاصة نفسه- يمارس

الإدارة كل لحظة من لحظات حياته تخطيطاً وتفنيداً ومراجعة وتقويماً، ويتحمل نتائج هذه الإدارة وتبعاتها، إن خيراً فخير يجنيه، وإن سوءاً وشراً فمثلها يناله؟ وإذا كانت الإدارة التنافسية- القائمة على تطبيق نموذج الإدارة الصناعية الأمريكي- تهتم فيها كل مؤسسة بذاتها، وتحاول أن تجيد عملها لتحقيق أعظم فائدة ممكنة منه، ويسرها إخفاق المنافسين بقدر ما يسرها نجاحها، فإن الإدارة المعنية بالإنسان لا تدار بهذا التوجه ولا تحكمها هذه الروح ولكنها تدار بروح الرسالة التي ترسي إلى تحقيق الخير للناس كافة، والمشاركة في المنافع بين البشر جميعاً، وتستشعر أن نجاح الواحد نجاح للمجموع.

### التعليم.. ثقافي:

وحيث نحاول تطبيق هذه الفكرة على إدارة مؤسسات التعليم، أو المؤسسات المعنية بالصناعة البشرية بوجه عام، فإننا نبداً وننتهي من حقيقة يدافع عنها بحرارة أحد أعلام التربية العرب المعاصرين- الدكتور أحمد المهدي- الذي يرى التعليم نسقاً ثقافياً يحرص القائلون عليه على أمرين متلازمين: أولهما، نقل الذاتية الثقافية للمجتمع- وهي التي تميزه عن غيره من المجتمعات- من جيل إلى جيل، وثانيهما، تجديد المتغيرات الثقافية في المجتمع وفقاً للتحديات التي يفرضها التطور العلمي والتكنولوجي والتقدم في مجال المعلومات والتواصل البشري، والمقصود بالمتغيرات الأساليب والوسائل والتقنيات التي تطبق في الحياة اليومية، والمقصود بالذاتية الثقافية الثوابت المميزة للأمة وأهمها القيم الدينية والخلقية والاجتماعية، ولغة المجتمع، التي هي وعاء ثقافته وأداة بقائها وتناقلها من السلف إلى الخلف.

ولأن التعليم نسق ثقافي فإن أهم ما ينبغي أن تتجه الإدارة التربوية إليه هو تأصيل الذاتية الثقافية، فالثقافة- وهي مزيج مختص بها الإنسان عن سائر الخلق بما أودعه الله فيه من قدرة على التفكير والإدراك والنظر والتذكير والتحليل والتعليل والتفسير والتجريد والتوقع والتخطيط والتواصل مع الآخرين والاعتماد المتبادل على الغير... الخ- الثقافة بهذا الاعتبار تؤدي دوراً جامعاً تطبع به المذتمين إليها بطابع واحد أو بطابع متقارب، وتؤدي دوراً فارقاً يتمثل في تمايز أبناء كل ثقافة عن أبناء

الثقافات الأخرى، والثقافة مفهوم تجريدي يستدل عليه بما هو كائن في عقول أبنائها من تصور للكون وخالفه، وللحياة وغايتها، ولمكانة الإنسان ودوره فيها، وما هو مستقر في وجدانهم من معتقدات وقيم، وما يقدمونه للإنسانية من ألوان المشاركة الفكرية والإبداع الفني والجمال.

والنظام التربوي والتعليمي هو الوسيلة الأساسية لكل مجتمع إنساني للحفاظ على ذاتيته الثقافية أو هويته، واستمرار وجوده وتواصل أجياله، وهو الذي يؤدي الدور الجامع للثقافة فينشئ في نفوس المتلقين شعوراً عميقاً حقيقياً بالانتماء والوحدة، واستعداداً يبلغ إلى حد بذل الروح، في سخاء وصدق، للحفاظ على هذا المجتمع وحماية حقوقه والذود عن قيمه وحمل رسالته إلى الناس في غير استعلاء بغيض أو تحيز مسقوت.

والمحافظة على الذات الثقافية وتأصيلها يعني التوازن في النظر إلى الثقافة الخاصة وإلى الثقافات الأخرى، وهنا التوازن يقتضي انتفاء التبعية الثقافية، وانتفاء الاتيهار الثقافي الدافع إلى المحاكاة والتقليد، وهو يعني في الوقت نفسه ألا تتغلق ثقافة ما على نفسها، فترفض التعامل مع الثقافات الأخرى، وتفتتن بحاضرها أو ماضيها فتدبم النظر إلى نفسها وتجاهل ما سواها.

وليس من المناسب الفصل في القول في خصائص الثقافة العربية الإسلامية التي ننتسي إليها ونعتمز بالانخراط في سلك المرابطين على ثغورها، فلذلك مقام آخر، ولكننا نريد أن ننتقل من تحديد هدف الإدارة التربوية المتمثل في تأصيل ثوابت الذات الثقافية من ناحية وتطوير متغيراتها ووسائل تعبيرها عن نفسها من ناحية أخرى، إلى خصائص التربية الإسلامية وسماتها الأساسية، وليس المقصود هنا هو المقرر الدراسي المعروف بذلك الاسم (التربية الإسلامية) ولكن المقصود هو الفكرة التربوية الإسلامية التي تبنى عليها المناهج كافة وتسمى إلى تحقيها الأساليب والوسائل جميعاً.

### الإيمان أولاً وأخيراً:

ولعل الخصيصة الأولى لهذه الفكرة التربوية أنها تقوم على الإيمان، والإيمان

فيها مستد ليجعل الحياة كلها رحلة عبادة خالصة لله تبارك وتعالى، إن الإيمان الموصوف في الحديث الصحيح بأنه "الإيمان بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر والقدر خيره وشره من الله"، هذا الإيمان يقوم على نظرة شاملة إلى الكون والحياة والإنسان، أساسها الوحدة الجاسمة بين الناس وما يكون في دنياهم كلها، وهي أن الخلق والأحداث والوقائع كلها ترتبط بإرادة الله وحده، وهو ما يجعل صلة الإنسان بالكون في ثقافتنا الإسلامية صلة سلام وأمن وانسجام، لا صلة صراع وقلق وضياح، فالإنسان في الثقافة الإسلامية يستفيد مما سخره الله له من خلقه كله (خلق لكم ما في الأرض جسيماً)، (ألم تر أن الله سخر لكم ما في الأرض)، (ألم تر أن الله سخر لكم ما في السماوات وما في الأرض)، (وسخر لكم الليل والنهار والشمس والقمر)، (وسخر لكم الأنهار)، (وهو الذي سخر البحر لتأكلوا منه لحماً طرياً).

وهذا المفهوم الإسلامي ينفي فكرة "صراع" الإنسان ضد الطبيعة في محاولة مستمرة لثقتها فها ليسا عدوين ولكنهما مخلوقان لله يشتركان في الخضوع لنواميسه التي يعبر القرآن عنها بالتسبيح (وإن من شيء إلا يسبح بحمده) وهذا الشعور يقود الإنسان إلى شعور بالسلام النفسي والسكينة القلبية والاطمئنان إلى رعاية الله له (ومن يؤمن بالله يهد قلبه).

### تكاملية المنفعة:

والخصيصة الثانية للفكرة التربوية في الإسلام أنها تكاملية، تعامل الإنسان في نواحيه الروحية والعقلية والجسدية في تكامل ودون تمييز، وهي تهتم بصفاء الروح ونقاها نون أن تتيح العزلة والرهبانية والانزواء، بل تجعل "خير الناس أنفعهم للناس" وأحب الخلق إلى الله "أنفعهم لمياله" أي للبشر الآخرين، وتوصي بالخلق خيراً: الجار ذي القربى والجار الجنب والصاحب بالجنب وابن السبيل حتى يظن النبي من كثرة الوصية بالجار أنه سيكون له في السيراث نصيب "ما زال جبريل يوصيني بالجار حتى ظننت أنه سيورثه" ولا يدرك حقيقة الإيمان إلا العقلاء أولو الألباب (إنما يتذكر أولو الألباب)، (والقرآن يذكر أولي الألباب في سياقات سائلة ست عشرة مرة في سورة



المكية والمدنية على السواء).

والإيمان خصيصة التربية الإسلامية الأولى- لا يتعزز إلا بالعقل والنظر (فلينظر الإنسان ما خلق)، (أفلا ينظرون إلى الإبل كيف خلقت، وإلى السماء كيف رفعت، وإلى الجبال كيف نصبت، وإلى الأرض كيف سطحت).

### البحث الجاد:

والخصيصة الثالثة لهذه التربية أنها ترفض الظن والتخمين وتعلم البحث عن الدليل وتطالب به (وآية لهم الأرض الميتة أحييناها وأخرجنا منها حبا فمنه يأكلون، وجعلنا فيها جنات من نخيل وأعناب وفجرنا فيها من العيون، ليأكلوا من ثمره وما عملته أيديهم، أفلا يشكرون، سبحان الذي خلق الأزواج كلها مما تنبت الأرض ومن أنفسهم وما لا يعلمون)، فإذا كان القرآن الكريم يقدم الأدلة على هذا النحو على وجود الخالق وقدرته فليس غريباً أن يلوم الذين يقوم جدالهم ودعاوهم على محض الظن (وما يتبع أكثرهم إلا ظناً، إن الظن لا يغني من الحق شيئاً، إن الله عليم بما يفعلون)، (قل هاتوا برهانكم إن كنتم صادقين)، وأن يترتب على المتكلمين فيما لا يعلمون والمتبعين ما يجهلون (ولا تقف ما ليس لك به علم إن السمع والبصر والفؤاد كل أولئك كان عنه مسؤولاً).

والتربية الإسلامية تأثراً بهاتين الخصيصتين تأمر بمراعاة المستوى العقلي للمتعلم فيروي البخاري عن رسول الله ص قوله: "حدثوا الناس بما يعرفون، أتحبون أن يكذب الله ورسوله"، وترجم البخاري لهذا الحديث بعنوان "من خصص بالعلم قوماً دون آخرين كراهة ألا يفهموا"، ويروي مسلم في صحيحه عنه عليه الصلاة والسلام قوله "ما أنت بمحدث قوماً حديثاً لا تبلغه عقولهم إلا كان لبعضهم فتنة".

وهي تربية تأمر بالإجادة والإتقان، ولا تكتفي بالأداء كيفما كان: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" وإن الله يحب من العامل إذا عمل أن يحسن" (أخرجهما السيوطي في الجامع الصغير، وصححهما المناوي والألباني)، وهذا الحب ليس أمراً معنوياً يُرغَّب فيه ولا يحاسب عليه، بل هو المراقبة الربانية

والجزاء المترتب عليها (فن يعمل مثقال ذرة خيراً يره، ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره)، (وأن ليس للإنسان إلا ما سعى، وأن سعيه سوف يرى ثم يجزاه الجزاء الأوفى).

### استمرارية المعرفة وتواصلها:

والخصيصة الرابعة للفكرة التربوية الإسلامية أنها مستمرة تصاحب المرء في رحلة حياته كلها، وأنها عامة تشمل بواجبي التعليم والتعلم المجتمع كله، فبرهان الدين الزرنوجي يحدد وقت طلب العلم بأنه "من السهد إلى اللحد" ويضرب المثل بالفقيه الحنفي الشهير "الحسن بن زياد اللؤلؤي" الذي يقولون إنه بدأ طلب العلم على يد أبي حنيفة وهو ابن ثمانين سنة! وتقرير القرآن الكريم أن (فوق كل ذي علم عليم)، وأن المعرفة البشرية كلها قليلة (وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً) ومطالبته للمؤمن أن يسأل الله دائماً الزيادة من العلم (وقل رب زدني علماً) كل ذلك يؤكد أن المعرفة الإنسانية لا تتوقف عند حد، وأن على المسلم أن يسعى إلى مواصلة تحصيلها طول حياته.

### أخلاقيات الخلافة في الأرض:

والخصيصة الخامسة للفكرة التربوية الإسلامية أنها ترسي أخلاقيات العمران والتنمية، فالإنسان خليفة في الأرض (إني جاعل في الأرض خليفة) وهو مستخلف في الأرض ليعمرها ومسؤول عما يقوم به فيها (هو أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها فاستغفروه ثم توبوا إليه إن ربي قريب مجيب)، (وأنفقوا مما جعلكم مستخلفين فيه) والإنسان مطالب - لذلك - بعدم الإسراف (ولا تسرفوا) (ولا تجعل يدك مغلولة إلى عنقك ولا تبسطها كل البسط فتقعد ملوماً محسوراً) والمبذرون (كانوا إخوان الشياطين، وكان الشيطان لربه كفوراً)، وليست هذه المسؤولية مقصورة على الثروة المادية وحدها، بل هي تشمل الحياة كلها، "لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيم أفناه وعن علمه ما فعل فيه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفق، وعن جسده فيم أبلاه" (رواه الترمذي وصححه وأخرجه الألباني في صحيح الجامع الصغير رقم 7300).

## الاعتدال والوسطية:

والخصيصة السادسة للفكرة التربوية الإسلامية أنها تقوم على التوازن والاعتدال والوسطية، فكل طاقة منحها الله للإنسان تعطى حقها دون أن تجور على غيرها أو تكلف فوق وسعها (لا يكلف الله نفساً إلا وسعها) (وكنلك جعلناكم أمة وسطاً لتكونوا شهداء على الناس ويكون الرسول عليكم شهيداً).

والتوازن صار سمة الشخصية الإسلامية يراعيه الرب في شمول عنايته بجوانب الإنسان كافة، ويمتد من المحتوى إلى الطريقة فلا هي بالعنف القاسية ولا هي بالفوضى المتسببة، بل هي ترمي إلى أن يقيم الإنسان ميزانه الخاص ومراقبته الداخلية بتقوى الله عز وجل فيحفظ حقوق الآخرين كما يحفظ حقوق نفسه، ويقوم شؤون دنياه كما يحرص على سلامة آخرته، فالتوازن والوسطية سمة ملازمة للمسلم الحق في عمله الدنيوي والأخروي على السواء.

هذه الفكرة التربوية الإسلامية ليست وليدة البحث العلمي الحديث، ولا هي من مكتشفات المفكرين التربويين الإسلاميين المعاصرين، وإنما هي في حقيقتها الصناعية النبوية التي ربي بها الرسول محمد (ص) أصحابه، وأدار بها حياتهم في ثلاث وعشرين سنة، هي عبر البعثة المحمدية المباركة، فكيف صنع النبي ذلك، وأي سبيل سلكه إلى تحقيق وجود (خير أمة أخرجت للناس)؟

إن الذي أرسل رسوله بالهدى ودين الحق ليظهره على الدين كله وصف سر البعثة بقول تعالى: (وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين) ووصف كتابه المنزل عليه بأنه (هدى ورحمة) وبأنه (شفاء ورحمة للمؤمنين) ونفى عنه الفظاظة وغلظة القلب (ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر)، ومن هذه الأوصاف اشتقت التربية النبوية منهجها، وقد استخلص الفقهاء من هذا المنهج معالم يعرفها قراء الفقه الموروث تحت عنوان (حقوق الأبناء على الآباء) و(على المعلمين) والعنونة بالحقوق ذات دلالة خاصة، إذ أن مسائل التربية ليست مجرد أفعال وأقوال تقع كيفما اتفق أو بسحض المصادفة، وإنما هي حقوق يجب أن تؤدي أداء

يصل بها إلى أصحابها كاملة غير منقوصة، وإلا كان المكلف بأدائها - أباً أو معلماً -  
أثماً بقدر ما حرم صاحب الحق من حقه أو قصر في أدائه.

### فضيلة المنهج النبوي:

لقد كان من معالم المنهج النبوي في التربية أن يحمل الناس على الصدق ويبعد بهم  
عن الكذب، وقد صح عنه صلى الله عليه وسلم قوله: "إن الرجل ليصدق ويتحرى الصدق  
حتى يكتب عند الله صديقاً، وإن الرجل ليكذب ويتحرى الكذب حتى يكتب عن الله كذاباً"  
وقوله: "إن الصدق يهدي إلى البر وإن البر يهدي إلى الجنة، وإن الكذب يهدي إلى الفجور  
وإن الفجور يهدي إلى النار".

وكانت السنة العسلية مصداقاً للسنة القولية، فقد قالت امرأة لغلصها: "تعال حتى  
أعطيك" فقال لها النبي (ص): "ما أردت أن تعطيه؟"، قالت: "تسراً" قال: "أما إنك لو لم  
تعطه كتبت عليك كذبة".

وسأله رجل عن خصلة واحدة يتركها من خصال شر كثيرة كانت فيه - كلها حرمها  
الإسلام - زاعماً أنه لا يستطيع تركها جملة واحدة، لأنه أسير عاداته، فقال له النبي ص: "دع  
الكذب" فلم يلبث إلا قليلاً حتى ترك خصال الشر كلها وحسن إسلامه واستقامت سيرته، لأنه  
كلما أراد فعل شيء من المحرمات نكر وعده للرسول بعدم الكذب، وقال لنفسه أتى النبي  
فيسألني فأخبره بما فعلت (يعني من المحرمات) فيدع ما كان قد هم به من الشر.. وهكذا،  
خصلة خصلة، حتى ترك كل ما كان قد ألفه من الخبائث بفضل تركه الكذب.

وسر بالرسول (ص) قوم من العرب، وهو وأصحابه في طريقهم إلى غزوة بدر،  
فسألهم العرب: "من القوم (يعني من أي قبيلة أنتم) فأجابهم النبي (ص): "نحن من ماء"  
(يريد التورية حتى لا يعرفهم المائلون فينلوا عليهم عنوهم)، وليس في هذا الجواب شيء  
فإن الناس جميعاً خلقوا من ماء، قال تعالى (هو الذي خلق من الماء بشراً فجعله نسباً  
وصهيراً).

وأخذنا من مثل هذا الحديث قال بعض العلماء: عجبت لمن يكذب.. في المعارض  
(يعني التورية والمجاز وأمثالها) منوحة (أي مخرج من الكذب وسهيب منه).

والطفل الذي ينشأ في وسط لا يتحرز الكبار فيه من الكذب لا يملك إلا أن ينشأ كذاباً كشأن الذين اقتدى في صغره بهم ونشأ بينهم، فما الذي يهديه إليه كذبه؟ يهديه إلى العث، والخيانة، وإضاعة الأمانة، والاستهانة بحقوق غيره، وبالواجبات التي يجب عليه أداؤها، ما دام يستطيع أن يتخلص من كل تبعة بكذبة، ثم يفشو ذلك في الناس، فيكون ما نراه الآن من عموم البلوى بهذه الأمراض الاجتماعية، في البيت والمدرسة والعلاقات الخاصة والعامة، حتى أصبح الكذب قاعدة، والصنق استثناء، عند أعداد لا تحصى من الناس.

وأقبح ما يكون الكذب من الذين تضعهم مناصبهم أو مقاديرهم في موضع الأسوة والقنوة لغيرهم، أو في موضع التقليد والتشبه من أتباعهم، وبعض هؤلاء ينتسب إلى الإسلام ويعلن انخراطه في دعائه، وهو مع ذلك يتخذ أي وسيلة كانت - ولو تضمنت كذباً صريحاً - لبلوغ ما يظنه غاية سامية أو مطلباً مشروعاً أو حقاً له مضيعاً أو سنوعاً.

وهؤلاء سيئون أعظم إساءة إلى الدعوة الإسلامية التي ينتسبون إليها، فإن الناس لا يقولون إنهم أشخاص سيئوا الأخلاق، وإنما يقولون إن دعوة لا تنهى أصحابها عن هذا المنكر القبيح لا خير فيها.

ومن أقبح ما يقع فيه كثير من الناس أن يأسروا أبناءهم صراحة بالكذب حين يكلفونهم قول ما لم يقع، أو إنكار ما كان سارواه أو علموه يقيناً، فيستهين الأبناء بهذه الخطيئة الفاضحة، وينشأ ناشئهم وقد تمودها أو أدنها، فيفقد احترام الناس له وتقتهم به، ويتحمل تبعة ذلك كله آباء وأمهات استهانوا بصغير الأمور وحقيقتها فأوقعوا أبناءهم في التخلق بأسوأ الأخلاق وأشدّها شراً وضرراً بصاحبه وبمن حوله من الناس. وقد كان نوحو السكينة المرموقة في الجاهلية يخشون أن ينقل عنهم الناس الكذب ويأنفون من أن يوصفوا به، ففي حديث أبي سفيان - الصحيح - أنه حين سأله هرقل عن رسول الله صلى الله عليه وسلم كان شديد الحرص حتى لا يؤثر عنه أصحابه - وهم جميعاً يومئذ على الكفر والشرك - أنه كذب.

فهل يقبل الناس اليوم أن يكونوا شراً من عرب الجاهلية؟

## حظ الرفق:

والرفق من معالم المنهج النبوي في التربية، ويغفل عن هذا المعلم كثيرون وتقع هذه الغفلة من أسهات وآباء، وتقع من معلمين يتولون تربية الناشئة في المدارس وسعاد العلم، وتقع من كثيرين من أرباب المهن والحرف والصناعات الصغيرة الذين لا يقل دورهم في التربية عن دور الآباء والمعلمين، فيحدث من الغفلة عن "الرفق" في التربية شر كبير يستمر أثره الميئ في المجتمع إلى مدى غير محدود.

والرفق أصل إسلامي عظيم، وهو مبدأ عام يدخل في كل شيء ولا يقتصر على التعامل بين الكبار المربين والصغار الذين يربونهم، بل يتسع ليشمل الناس جميعاً، ففي الحديث الصحيح أن رسول الله (ص) دخل عليه رهط من اليهود فقالوا "السام عليكم" (والسام هو الموت) قالت عائشة: "فهمتها فقلت: وعليكم السام واللعنة"، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "مهلاً يا عائشة، إن الله يحب الرفق في الأمر كله" قالت عائشة "يا رسول الله، أو لم تسمع ما قالوا؟" قال رسول الله ص: "قد قلت وعليكم" (صحيح البخاري ج 10 ص 449).

وفي صحيح الإمام مسلم رواية عن عائشة أيضاً فيها: "إن الله رفيق يحب الرفق ويعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف"، وعن أبي الدرداء رضي الله عنه أن النبي (ص) قال: "من أعطي حظه من الرفق فقد أعطي حظه من الخير، ومن حرم الرفق فقد حرم حظه من الخير" (صحيح سنن الترمذي للألباني ج، ص 195).

ومن معاني قول الرسول (ص): "ويعطي على الرفق ما لا يعطي على غيره" أن النتائج التي تتحقق إذا اتبع الإنسان أسلوباً رقيقاً في الوصول إلى غايته أفضل وأكمل من النتائج التي يحققها العنف.

وليس أولى بالرفق من تلك الثمرات الطيبة الرقيقة البرينة التي يتعامل معها المربون أياً كان موقع الواحد منهم ممن يتولى تربيته.

والحاجة إلى الرفق لا تبرز حين نكون فرحين بنكاه أطفالنا وثقوهم وحسن إدراكهم للأشور أو حسن تصرفهم مع الآخرين، ونحن لا نحتاج إلى تنكير أنفسنا

بالرفق وضرورته حين يكون الطفل أو الناشئ مليئاً لما يطلب منه عمله، أو منتهياً عما يطلب منه تركه، أو ناجحاً في دراسته مواظباً على استنكار دروسه.. فالرفق في هذه الحالات ثمرة طبيعية للرضا عن سلوك مطلوب أو تفوق محبوب.

لكننا نحتاج إلى تذكر الرفق حين يبدو على الطفل- وكثيراً ما يحدث هنا - ما نظنه غباء أو تقصيراً في العمل أو الفهم والتحصيل، حينئذ تطير ألباب كثير من المربين فلا يجدون إلا العنف أو التهديد به ليخوفوا الطفل فيوقفوه- في زعمهم- من غفلته أو من غفوة عقله.

وقد تنجح هذه الوسيلة- العقوبة- مع بعض الأطفال في بعض الحالات فيظن المربي أنها هي الوسيلة الناجحة دائماً ومع الجميع.

وينسى هؤلاء المربون- وقد أخذتهم تشوة الإصلاح بالقسوة- أن الأسباب التي تؤدي بالطفل أو البالغ إلى هذا الموقف لا حصر لها ولا عدد، وأن علاج الغفلة أو التقصير أو سوء السلوك يتنوع ويتعدد بمقدار تنوع الأسباب وتعددتها، وأن أخطار اللجوء إلى علاج وحيد في جميع الحالات أكبر ألف مرة من فوائده- إن كانت له فوائد- وأن شأن الذي يصنع هذا شأن الطبيب الجاهل: يعالج من الأدوية المستعصية ومن نزلات البرد بدواء واحد فإما أن يقتل مرضاه جسيماً، وإما أن يقتل الغالبية العظمى منهم!!

إن العنف يحطم الشخصية، ويفقد الإنسان الثقة في نفسه، ويورثه كره الذين يمارسونه معه، ولا ينشئ إلا إنساناً جباناً ولا يستحي، ويطيع رهبة وخوفاً لا رغبة وحباً، وينفذ ما يؤمر به من العقاب لا اقتناعاً بجذوى الصواب، وما أصدق قول العلامة عبد الرحمن بن خلدون في مقدمته (ص 399): "إن من كان مرباه بالعسف والقهر من المتعلمين أو المسالمين أو الخدم سطا به القهر وضيق على النفس في انبساطها، وذهب بنشاطها، ودعا إلى الكمل، وحمل على الكذب والخبث، وهو التظاهر بغير ما في ضميره خوفاً من انبساط الأيدي بالقهر عليه، فينبغي للمعلم في متعلمه والوالد في ولده ألا يستبدوا عليهم في التأديب".

وحين نقابل هذا الشخص في الحياة وقد كبر ونما، على هذه الصفة المقيتة

المكروهة، نلوم كل شيء وكل أحد، وننسى أننا نكرر ذلك الصنيع كل يوم فنسهم في زيادة عدد هؤلاء في الحياة يفسنونها ويذهبون بكل معنى جميل فيها، بالعنف الذي وضعناه نحن- وهم صغار- في غير موضعه.

وحين تجد من تعرض للتربية بالقسوة والعنف، ونجا من آثارها، فإنك لابد مكتشف أن عوامل أخرى في طفولته أو شبابه واجهت ذلك العنف وتلك القسوة فأذهبت آثارها أو قللت منها.

ونحن نحتاج إلى التذكير بأصل الرفق وأهميته في التربية حين يبدو على الطفل أو الناشئ مظهر من مظاهر التمرد أو العصيان، وهو أمر كثيراً ما يحدث من الفتيان والفتيات ولاسيما في مرحلة المراهقة، وعندئذ يفوت كثيراً من المرين أن هذا التمرد الظاهر قد يكون في حقيقته مظهراً من مظاهر النمو والرغبة في الاستقلال والإحساس بالقدرة الذاتية، وهو بهذا الاعتبار يحتاج إلى رعاية وعناية وحسن تعهد وسداد توجيه، فيؤتي ثمرة جنية طيبة يكون الآباء والمربون أسعد الناس بها وأشدهم فخراً.

ولذلك قال سحنون- الفقيه المالكي العلم- لمعلم ولده: "ولا تؤدبه إلا بالمدح ولطيف الكلام، وليس هو ممن يؤدب بالضرب والتعنيف"، أما حين نواجه هذه المظاهر التمردية التي قد تكون إيجابية حسنة، بالقهر والكبت، وحمل الشباب على فعل ما نراه نحن صواباً بالقوة والقسوة نون سماع لرأيه أو نظره إلى وجهة نظره، فإننا نسهم بذلك في صناعة خاسرة تقدم للأمة أجيالاً من الحيوانات المدربة، أو الحيوانات الأليفة، وما أتعس أمة هذه صفة رجالها ونسائها!

ونحن نحتاج إلى تذكر الرفق- أكثر ما نحتاج- حين يستبد بنا الغضب ويعصف بخلقنا الضيق لسوء تصرف أناه الطفل أو الشاب، أو كرهه، برغم سبق نبيه عنه، حينئذ لا يجد كثير من الناس إلا يداً غاضبة- أو طائشة- تمتد إلى هذا الناشئ تريد تقويمه، وهي لا تدرك أنها بهذا تكسره أو تحطمه، لكنها لا تصلحه ولا تقومه، وهذا الغاضب الذي عصف غضبه بأناته وعقله ينسى أن الأناة في هذا الموضع أفضل ألف مرة من العجلة، وأن التأمل في سبب عوج السلوك، أو التواء التفكير، كفيل بأن



يضع اليد الحانية الصانقة المخلصة- في محاولة عون الطفل على التغلب على صعوبات الحياة- يضعها على سبل أخرى للعلاج نلتقي مع الأصل الإسلامي الصحيح: "إن الله يعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف"، وتلتقي مع الحديث الصحيح الذي رواه الإمام مسلم رضي الله عنه: "إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه، ولا ينزع من شيء إلا شانه"، وليس "الزين" و"الشين" هنا بمعناهما الشكلي الذي يثير رضا النظر فحسب، في الأول، ويصرف النظر، استياء، عن غير الجميل، في الثاني، ولكنهما يستعملان هنا بمعنى أعسق وأدق، معنى الجمال الجوهرى والتبج المعنوي.. وهما اللذان يفرقان في حكم العقلاء بين شيء مقبول محبب وبين آخر مكروه ينفّر الناس منه ويجتنبونه.

وصور الرفق في التربية النبوية العملية لا تكاد تحصى كثرة وتنوعاً، وقد شملت الكبير والصغير والطائع والعاصي، والقريب والبعيد، والعالم والجاهل، والعدو والصديق، والمخطئ في العبادة والمخطئ في العادة، حتى يصدق أن سلوكه صلى الله عليه وسلم وسيرته في التربية كانت رفقاً محضاً في المواقف كلها.. وهكذا أنشأ الجيل الرباني الفريد الذي حمل رجاله ونساؤه نور الإسلام وهداه إلى الدنيا كلها.

### الرحمة التربوية:

و"الرحمة" من معالم التربية النبوية التي تغيب عن بال كثير من المرين، وقلما تجد لها ذكراً في الكتب التي يتداولها طلاب كليات التربية ومعاهدها. والرحمة من الأخلاق النبوية العظيمة التي كان يحس أثرها في سلوكه صلى الله عليه وسلم كل من عرفه، ففي الحديث الصحيح عن مالك بن الحويرث قال: "أتينا النبي (ص) ونحن شببة متقاربون، فأقمنا عنده عشرين ليلة، فظن أنا اشتقنا أهلنا، وسألنا عن تركنا في أهلنا فأخبرنا، وكان رقيقاً رحيماً، فقال: "ارجعوا إلى أهليكم فعلموهم ومروهم، وصلوا كما رأيتوني أصلي، وإذا حضرت الصلاة فليؤنن لكم أحدكم، ثم ليؤمكم أكبركم" (رواه الإمام البخاري ج 10 ص 437).

ونخل على النبي (ص) أعرابي فقال له: "تقبّلون الصبيان؟ فما نقبلهم!" فقال له

(ص): "أو أملك لك أن نزع الله من قلبك الرحمة؟" (متفق عليه).

وقبّل الرسول صلى الله عليه وسلم الحسن بن علي، وعنده الأقرع بن حابس التميمي جالساً، فقال الأقرع (وهو من أشياخ العرب): "إن لي عشرة من الولد ما قبّلت منهم أحداً فنظر إليه رسول الله صلى الله عليه وسلم، ثم قال: "من لا يرحم لا يرحم" (متفق عليه).

وروى البخاري ومسلم عن أبي قتادة قال: "خرج علينا النبي (ص) وأمامه بنت أبي العاص على عاتقه، فصلّى، فإذا ركع وضعها، وإذا رفع رفعها" وقال الشراح إن هذا من عظيم رحمته (ص) بأولاده، فأمامه هي حفيدته بنت زينب رضي الله عنها، وولد الولد ولد.

والسنة القولية والعملية للنبي (ص) حافلة بمواقفه وأقواله التي تدل على عظيم شأن "الرحمة" وأهمية رعايتها في التربية.

وليست الرحمة خلقاً جسيلاً فيمن تخلق بها فحسب، ولا هي سبيل إلى محبة الناس - بعد رضاء الله - لا غير، ولكن الرحمة وسيلة فعالة من وسائل التربية العملية النافعة التي تترك في نفوس من شربوا عليها أجمل الآثار وأنفعها.

فالذين تربوا على الرحمة هم الذين تراهم وقد كبروا وبنين يألفون ويؤلفون، بشوشين يستقبلك كل واحد منهم ببسمة الوجه وطلاقة السحيا، فتقبل عليه مستبشراً متفانلاً، راغباً لا راهباً، سحياً لا كارهاً.

والذين تربوا على الرحمة هم الذين يصلون الأرحام ولا يقطعونها، فيؤدون بذلك حق ربهم، وحقوق أقاربهم وأوليانهم، لأنهم على مثل ذلك ربوا ونشأوا.

وهؤلاء هم الذين لا يقسون على صديق ولا رفيق، بل يلتصقون للناس الأعذار فيما يأتون ويدعون، ويسلكون سبل الإصلاح والوفاء قبل أن يفكروا في سلوك سبيل القطيعة والجفاء.

والذين تربوا على الرحمة تراهم إذا كانوا رؤساء أو نوي سلطة لا يشعر مرؤوسوهم إلا أنهم منهم، يحبون لهم ما يحبون لأنفسهم، فتجدهم أكثر الناس نجاحاً في أعمالهم، وأعظمهم أثراً في تقدم مهنتهم، وأحسنهم تأثيراً فيمن يتعاملون معهم.

والذين تربوا على الرحمة يكونون في العادة ذوي حسن مرهف ونوق سليم، وفكر مستقيم، ونفوس هادئة وادعة، وذلك كله عون لصاحبه على مصائب الدهر ونوائب الأيام، يجعله يستشعر قرب رحمة الله منه، ويرجو بها من الخير ما تطمئن إليه نفسه مهما تكن المحن طويلة أو قاسية.

والذين تربوا على الرحمة تراهم- حين يدعهم الداعي- أكثر الناس سخاء، وأعظمهم عطاء، فتعرف أنهم من الذين وقوا شح أنفسهم (ومن يوق شح نفسه فأولئك هم المفلحون)، وتجدهم يؤثرون على أنفسهم، ولو كان بهم خصاصة، ويرون لغيرهم من المحتاجين حقاً فيما أتاهم الله من نعمة، فلا يستأثرون بما زاد على حاجتهم، بل ويجونون- كثيراً- ببعض ما هم في حاجة إليه براً بالآخرين وصلوة للأرحام، وأداء لحقوق الصديق والجار.. وهم لا يرون إلا أنهم يؤنون حقاً إلى أصحابه أو يؤنون تبعات واجبة، أوجبها عليهم نشأتهم على الود والرحمة، ونفرتهم المغروسة فيهم منذ نعومة أظفارهم من القسوة والجفوة.

والرحمة لا تنزع إلا من شقي النفس، قليل الحظ من الخير، ولذلك قال رسول الله (ص) فيما يرويه عبد الله بن مسعود: "أرحم من في الأرض، يرحمك من في السماء"، وقال جرير بن عبد الله: "إن رسول الله ص قال: إنما يرحم الله من عباده الرحماء" (صحيح الجامع الصغير للألباني، الحديث رقم 894 ورقم (238).

والقائمون على تربية الآخرين، ولاسيما الآباء والمربون في المدارس، والمعاهد بأنواعها ودرجاتها، مطالبون بأن يققوا دور الرحمة في التربية، وأثرها في صناعة النفوس البشرية، وخطر الجفاء والقسوة- وهو خطر مدمر- على الذين يحرمون من لسان الرحمة والسودة بين الحين والحين.

والسربي يرحم بقدر ما يحب، وهو لا يستطيع إذا لم يكن محباً لمن هم في ولايته أن ينفهم بشيء قط، فإن نفوس البشر شديدة الحساسية، وهي تستقبل بمثل الروح التي يكون بها الإرسال، فما صدر عن نفس محبة راعية وصل إلى النفوس المستقبلة سريعاً مؤثراً، نافعاً، وما صدر عن نفس مبغضة، أو مألّة، أو ضائقة بما تصنع أو غير مكرثة به، فقد لا يصل أصلاً، وقد يصل فلا يؤثر بشيء نافع، وقد يؤثر

تأثيراً ضاراً يندم عليه من تسبب فيه حين لا ينفع الندم، ويسأل عنه يوم القيامة حين يسأل كل راع عن رعيته فجزى بالإحسان أحسن مما فعل، ويتمنى ألا يسأل عن الإساءة ولا يجزى عليها.

والمجتمع كل مسؤول عن شيوع روح الرحمة بين أفرادهِ وجماعته فإن المؤمنين الذين يتواصون بالصبر وبالرحمة يكونون يوم القيامة من أصحاب الميمنة والآخرين هم أصحاب المشئمة.

### عدم غبن الناس حقوقهم:

والمسؤولية عن التربية الصالحة وإن بدأت من الآباء والمعلمين والمربين المباشرين، فإنها تصل إلى مؤسسات المجتمع كلها، وإلى نوي النفوذ والسلطان جميعاً، لأن هؤلاء هم مصدر التأثير الأكبر في الناس، وهم موضع الأسوة والقنوة من العامة، فضلاً عن تأثيرهم المباثر فيمن يليهم، وهو تأثير ينقل بسرعة عجيبة حتى يصل إلى أحاد الناس، ولذلك صدقت التجربة قول القائل: "الناس على دين ملوكهم"، ولذلك - أيضاً - قال الرسول (ص): "الإمام (الحاكم) الذي على الناس راع وهو مسؤول عن رعيته".

ومن معالم المنهج النبوي في التربية إعطاء كل ذي حق حقه صغيراً كان أم كبيراً، كان عند رسول الله (ص) بعض أشياخ العرب، وكان يجلس عن يمينه غلام حديث السن، فقدم لبن إلى الضيوف فاستأذن الرسول (ص) الغلام قائلاً: "أتأذن لي أن أعطي هؤلاء؟" فقال الغلام: "والله يا رسول الله، لا أوتر بنصيبي منك أحداً" قال الراوي الصحابي سهل بن سعد رضي عنه "فأنته رسول الله في يده" (يعني دفعه إلى يده دفعاً كأنه يعاقبه على صنيعة) (رواه الإمام البخاري في صحيحه ج.1 ص86).

وقد يسر القارئ على هذا الحديث مروراً سريعاً لا يقف عنده، فما لنا ولشربة لبن قدست إلى بعض ضيوف النبي عليه الصلاة والسلام؟ ولكن المتأمل يرى في هذا الخبر أموراً بالغة الأهمية، في تربية الرجال وتربية الأمم.

فأول ما نراه في هذا الحديث أن الرسول (ص) حفظ للغلام الجالس عن يمينه

حقه في الشرب أولاً، لم يمنعه من ذلك صغر سنه، ولا مكانة الآخرين الذين جلسوا حوله، إذ الحق أولى أن يعطى لصاحبه، دون نظر إلى مكانة صاحب الحق، أو مكانة من يتأذى بإعطاء كل ذي حق حقه.

والأمر الثاني، أن في هذا التصرف تربية للغلام أن يعرف ماله من حق، وأن لا يقبل غبن حقه مهما ترتب على ذلك من إكرام من هم أسن منه، وفيه تربية لهؤلاء الكبار أن لا يظنوا أعمارهم تفيدهم حقاً ليس لهم.

والأمر الثالث، في هذا الحديث، أن شباب هذه الأمة كانوا ينشؤون على خلق الجرأة والشجاعة منذ نعومة أظفارهم، فها هو الغلام يأبى أن يأذن في حق له، رغبة منه أن يكون تالياً لرسول الله في الشرب من إناء اللبن، لا يخيفه من ذلك ولا يرهبه أن الذين أريد تقديسهم عليه هم من كبار العرب وشيوخهم، وهم ضيوف رسول الله (ص)، وهو يتكلم في المجلس غير هباب ولا مرتبك، والرسول (ص) لا ينهاه ولا يزرجه، بل يعطيه الإناء ليشرب قبل من كان يريد أن يقدمه إليهم! فأين ذلك من تربيتنا أولادنا على الرهبة والرجفة من كل كبير؟، وعلى معاملتنا لهم كما لو كانوا لا يفقهون ولا يعقلون! فإذا قال الكبار شيئاً - مهما كان - وجب على الصغار الطاعة والتفويض بلا مناقشة ولا مراجعة، وأحياناً كثيرة بلا فهم لحكمة ما يعملون ونتيجته؟

إن هؤلاء الذين رباهم رسول الله (ص) على الجرأة والشجاعة والرجولة في مجالسه وحروبه وأسفاره، هم الذين بلغوا الإسلام إلى الدنيا وقادوها به، وهم الذين كان عمر بن الخطاب - وهو من هو - إذا حزبه أمر يفرغ إليهم - إلى الفتيان - يبتغي حدة عقولهم.

والنعم لا تدوم، وهي لا تدوم للأفراد، ولا تدوم للأمم، وكثرة النعم تدد الرفاهية، والأسم المرفهة المنعمة لا تعرف الجد إلا قليلاً، ولا تصمد لصروف الدهر وتغير الأيام إلا نادراً.

وكان النبي (ص) يربي أصحابه على الرجولة والخشونة واحتمال الشدائد، وينهى عن الإغراق في الرفاهية والترف، والركون إلى الراحة والدعة، إدراكاً لأثارها الضارة بالأفراد وبالجماعة على السواء.

والناظر في أساليب التربية النبوية يجد أدلة كثيرة على ذلك، فحين ينهى الرسول (ص) عن لبس الذهب والحريز للرجال، وحين ينهى عن التثبته بالنساء في الرقة والتلطف والملبس وغير ذلك، وحين ينهى عن جر الإنسان ثوبه خيلاء ويحذر من يفعل ذلك تحذيراً شديداً: "لا ينظر الله إلى من جر ثوبه خيلاء"، وحين يسدح من أسى كالأ من عمل يده، وينظر إلى رجل قد اختوشنت يده من العمل فيقول "هذه يد يحبها الله ورسوله". حين يقول رسول الله (ص) ذلك كله ويفعله، فإنه في الواقع يربي الأمة على الأخلاق النافعة الصالحة، التي تستدام بها النعم، ويسكن لأصحابها - عذ فقدها - أن يصبروا على الحمران وأن يجاهدوا لاستعادة ما فقدوه وتعويضه.

ولست هذه الأحاديث - وأمثالها كثير - مجرد نصوص تدعو إلى التكلف البارد والورع المصطنع اللذين يقع فيهما بعض المنتسبين إلى الإسلام ودعوته، عن جهل وعدم فهم، أو عن بساطة وحسن نية، مما يجعل كثيراً من الناس ينفرون من دعاة لا يهتمون في دعوتهم إلا ببعض مظاهر الملبس والمأكل والمظهر، بل إن هذه الأحاديث وأمثالها لو قدمت إلى الناس على وجهها الصحيح من حيث هي موجبات لسلوك الأمة إلى ما ينفعها وموجهات للمربين والمربيات إلى المعاني التي يجب أن تنشأ الأجيال عليها، وموجهات إلى واضعي المناهج والبرامج والخطط الدراسية، بل والخطط الرياضية والتربوية والسياسية إلى الصورة التي يجب أن يكون المسلم عليها: من رجولة بلا جفاء، وخشونة بلا غلظة، واحتمال للمكاره وصبر عليها، وأدب بلا سيوعة ولا استهتار، وقصد في استعمال ما أنعم الله به عليه مع إعطاء كل ذي حق حقه، لو قدمت على هذا النحو، لكان لها أبلغ الأثر في تنشئة الأجيال القادمة على نحو أصح وأسلم وأنفع مما نشأت عليه أجيال سابقة.

وليس معنى التربية على الرجولة والخشونة والجرأة والشجاعة أن يكون الإنسان جافياً لا يحب، وقاسياً لا يلين، بل الصحيح أن المسلم الذي أثر الإسلام فيه هو شخص يحب الناس لقاءه، ويأمنون لحديثه ويطمننون إلى صدق نصحه وإخلاص وده، وهم لذلك يسعون له إذا قال، ويستجيبون له إذا دعا، ويأتمنونه على أخص شؤونهم وأدقها، ويلتفون حوله إذا كان حاضراً ويفتقدونه ويحفظون غيبته حين يغيب.

وهناك آخر يبنغض الناس نكره فضلاً عن رؤيته، ويرويه منفراً غليظاً مستكبراً، فليس له من ود الناس نصيب، فهو مكروه إذا حضر، محمود فقدّه إذا غاب، وما نلك إلا لسوء سيرته فيمن يتصل به، وجفوته لمن هو أهل لصلته وودّه، وتكبره على أقرانه ونظرائه، ولعمري إن هذه لأخلاق سوء جديرة بأن تنزل صاحبها منزلاً مذموماً عند الله وعند الناس.

والمريون، بما يقولون ويفعلون، يصنعون كثيراً ما يؤثر في أخلاق الأطفال والشباب، ويطيعهم في رجولتهم بأحد الطبيعيين، ويصبنهم بإحدى الصبغتين، فإن كانت الأولى كان لهم في كل خير يأتيه المرء أجر، وإن كانت الثانية كان عليهم، بقدر ما لم يصنوا التوجيه، من كل خطيئة وزر.

والقنوة المستفادة من خلق رسول الله (ص) لا تنقضي، وقد قال الله تعالى في كتابه الكريم (ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك) وأمره من فوق سبع سماوات بما يزيد من حب أصحابه وأتباعه له، وأنسهم به، فقال له: (واخفض جناحك للمؤمنين)، والسودة يلتقى بها الإنسان أخاه فيظهرها له، أو يسرها له في نفسه فيذكره بالخير ويتمناه له، فرع من المحبة في ذات الله تعالى، التي تجمع المؤمنين وتميزهم عن سواهم ممن لا تجمعهم إلا المنافع الدنيوية أو الشهوات والنزوات الزائلة الفانية. وقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يوصي أصحابه بذلك، فقال لأبي نر رضي الله عنه: "لا تحقرن من المعروف شيئاً، ولو أن تلقى أخاك بوجه طليق"، وأوصى أصحابه بالحرص على الكلام الطيب الذي جعله سبيلاً للنجاة من النار حين قال: "اتقوا النار ولو بشق تمرة، فمن لم يجد فيكلمة طيبة"، وجعل الكلمة الطيبة في أي مجال كانت مما يثاب المرء عليه ويؤجر به: "الكلمة الطيبة صدقة".

### رفق المعلم:

وخير مثال لتجسيد رؤية المنهج التربوي النبوي هو الحديث الذي رواه الإمام مسلم، في صحيحه، عن معاوية بن الحكم السلمي قال: "بيننا أنا أصلي مع رسول الله (ص) إذ عطس رجل من القوم، فقلت: يرحمك الله، فرماني القوم بأبصارهم، فقلت:

واتكل أميأه ما شأنكم تنظرون إلي؟! فجعلوا يضربون بأيديهم على أفخاذهم، فلما رأيتهم يصمتونني (غضبت)، لكنني سكت، فلما صلى رسول الله صلى الله عليه وسلم، فبأبي هو وأمي، ما رأيت معلماً قبله ولا بعده أحسن تعليماً منه، فوالله ما كهرني (القهر والنهر والكهر بمعنى واحد) ولا ضربني ولا شتمني، (ولكن دعاني) ثم قال: "إن هذه الصلاة لا يصلح فيها شيء من كلام الناس، إنما هو التسبيح والتكبير وقراءة القرآن" - أو كما قال (ص) - قلت: يا رسول الله إني حديث بجاهلية، وقد جاء الله بالإسلام، وإن منا رجالاً يتطهرون، قال: "ذاك شيء يجدونه في صدورهم فلا يصذبهم"، قلت: ومنا رجال يخطون، قال: "كان نبي من الأنبياء يخط فن وافق خطه فذاك" قال: وكانت لي جارية ترعى غنماً لي قبل أحد والجوانية (موضعان شمال المدينة) فاطلمت ذات يوم فإذا الذئب قد ذهب بشاة من غنمها، وأنا رجل من بني آدم أسف كما يأسفون، لكنني صككتها صكة (أي لطمها بيده)، فأتيت رسول الله (ص) فعظم ذلك عليّ، قلت: يا رسول الله أفلا أعتقها؟ قال: "اننتي بها" فأتيت بها فقال لها: "أين الله؟" قالت في السماء، قال: "من أنا؟" قالت: أنت رسول الله، قال: "أعتقها فإنها مؤمنة" (صحيح مسلم ج 2 ص 70-71).

فهل بعد هذا الرفق في التربية رفق، وهل يبقى فينا بعده من يقول إن التربية لا تتم إلا بالقسوة والغلظة؟ وهل يصنق أحد أن العصا السوجعة أفعل في النفس من الكلمة الهادية الوادعة؟.



## الفصل العاشر

### الوظائف الإدارية

إن الإدارة كلمة ليس لها معنى واحد له صفة القبول العام إذ يمكن تعريفها بعبارات مختلفة، ولكن المفهوم الشامل للإدارة يمكن صياغته بأنه: "مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفاء والفعال للموارد، وذلك لغرض تحقيق هدف ما، أو مجموعة من الأهداف". وهذا المفهوم الشامل:

- 1- العمل الإداري يتضمن مجموعة من الأنشطة المتميزة، وهذه الأنشطة يمكن تصنيفها إلى أربعة تصنيفات هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.
- 2- العمل الإداري يتضمن الاستخدام الكفاء والفعال للموارد التي تتعامل معها المنظمة وهي موارد بشرية، مادية، مالية، معلوماتية.
- 3- العمل الإداري هو عمل هادف يسعى لتحقيق هدف محدد أو مجموعة من الأهداف.
- 4- إن الإدارة ليست تنفيذاً للأعمال، بل إن الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين.

#### وظائف الإدارة:

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

#### 1- التخطيط:

ينطوي التخطيط على محاولة استشراف المستقبل والتنبؤ به والاستعداد لهذا المستقبل، والتخطيط عملية ذهنية بطبيعتها وتعتمد على التفكير الخلاق من

خلال بلورة الحقائق والمعلومات عن موقف معين، ومن ثم يقرر المدير من خلاله ماذا يريد أن يعمل؟ وما هو الواجب عمله؟ ومتى؟ وما هي المواد اللازمة لإنجازه؟ ويرتكز التخطيط على دعامة أساسية، تتضمن تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، ورسم السياسات، وتحديد الإجراءات والقواعد، ثم إعداد البرامج الزمنية لوضع الأهداف موضع التنفيذ.

#### 2- وظيفة التنظيم:

تتطوي هذه الوظيفة على تحديد الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف السابق تحديدها في وظيفة التخطيط، ثم تقسم وتجزئة في الأداء الفعال لهذه الأنشطة والمهام.

وتتضمن هذه الوظيفة أيضاً تحديد طبيعة العلاقات التنظيمية وبناء الهيكل التنظيمي الذي يعكس طبيعة الأنشطة والعلاقات التنظيمية بأشكالها المختلفة وبمستوياتها المتنوعة.

#### 3- وظيفة التوجيه:

تهدف هذه الوظيفة إلى توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابه بين كل من الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، ولذلك فهي ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة والدافعية.

#### 4- وظيفة الرقابة:

تهدف هذه الوظيفة إلى التأكد بأن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعية على نحو يؤكد مدى الاتجاه نحو الهدف، ومن ثم يكمن تصحيح المسار عن طريق اكتشاف الانحرافات وتحديد مواطن الخلل والعمل على تلافي أسبابها باتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة ومواجهتها بالأسلوب الملائم.

## التنظيم الإداري:

### التنظيم:

التنظيم أحد أهم العناصر في العملية التربوية حيث أن الإدارة من المنظور التنظيمي هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. إن الاهتمام الرئيسي في التنظيم ينصب على تجزئة العمل المراد القيام به، وتحديد جماعة العمل، وتشكيل مراتب السلطة، وإيجاد توازن بين السلطة والمسؤولية. ويتضمن التنظيم تأسيس علاقات بين نشاطات النظام التي سيتم ممارستها، واستخداميه الذين سيشاركونها ويقومون بها وكذلك بين العوامل المادية والتسهيلات اللازمة لممارسة هذه النشاطات، وحتى ينظم الإداري المصادر المتوافرة وينسق بينها لا بد له من تصميم بناء رسمي للمهام ولعلاقات السلطة التي يتطلبها تحقيق فاعل وكفاء للأهداف.

وقد عرف المسلمون التنظيم قبل أن يعرف في الإدارة الحديثة بما يزيد على أربعة عشر قرناً وذلك من واقع المبادئ التي وردت في القرآن الكريم أو السنة الشريفة أو ما وضعه الخلفاء في هذا الصدد ومن تلك المبادئ (مبدأ الشورى) الذي من تطبيقاته في العصر الحاضر مجالس الشورى والنواب والشعب ونحو ذلك (ومبدأ الأسر بالمعروف والنهي عن المنكر) الذي يقوم على أساس وضع تنظيمات إدارية تتولى الحسبة (ومبدأ التخصص وتقسيم العمل) والذي عمل به الرسول صلى الله عليه وسلم وخلفاؤه الراشدون، حيث كانوا يحرصون على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كما تم في عهد الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه إنشاء العديد من الدواوين التي تماثل الوزارات والمصالح في الوقت الحاضر، وذلك في مجال العطاء والجند والخراج في مقر عاصمة الدولة الإسلامية مع إيجاد فروع لها في الأقاليم، وقد أضيف لها في عصر الدولتين الأموية والعباسية ديوان البريد وديوان الخاتم وديوان المستندات المالية وديوان الأمانة الخاصة بالحسابات وديوان المظالم وديوان النفقات وديوان الصوافي الخاص بالأراضي وديوان العرض الخاص بالمعدات الحربية.

## مفهوم التنظيم:

هناك تعاريف جديدة للتنظيم، وهذه التعاريف تختلف عن بعضها البعض، حتى أصبح تعريف التنظيم وتحديد مفهومه غاية في حد ذاته، وسوف نذكر هنا عدداً من التعاريف الشائعة للتنظيم:

- \* التنظيم بين العلاقات بين الأنشطة والسلطات: "وارين بلنكت" و"ريسوند اتنر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين السهام والسلطات.
- \* يستخدم بعض المدراء ورجال الأعمال كلمة (تنظيم) بمعنى (تصميم الهيكل التنظيمي) فهم ينظرون إلى التنظيم على أنه تلك العملية المتعلقة بعمل (الخرائط التنظيمية) التي توجد بها مربعات وخطوط بين تلك المربعات توضح من يرأس من.
- \* الشكل الخاص بطرق وارتباط أعداد كبيرة من الأفراد مشتركة في أعمال معقدة وأكثر من أن تكون بينها علاقات مباشرة، بعضهم ببعض وظهورهم في وضع مرتب محسوس لتحقيق أهداف مشتركة متفق عليها.
- \* وضع نظام للعلاقات بين الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة ووضع نظام للعلاقات بين الأفراد وبحيث تتحدد مسؤوليات كل فرد في النتائج الكلية.
- \* يعرف (دارين لبنكت) و(ريسوند اتنر) في كتابهم "مقدمة الإدارة" على أنه دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين السهام والسلطات.
- \* تنظيم النظام التعليمي هو المجال الذي يتعلق بتنظيم أهداف العملية التعليمية وسحتوى المادة الدراسية وطرائق تدريسها ونشاطاتها وطرائق تقويمها بشكل يؤدي إلى أفضل النتائج التعليمية في أقصر وقت وجهد وتكلفة مادية، ويتعلق هذا المجال أيضاً بوضع الخطط التعليمية سواء كانت أسبوعية، أو شهرية، أو فصلية أو سنوية.

\* يعني التنظيم الإداري هيكله النشاط الخاص بالجهاز الإداري سواء كان جهازاً عاماً أو خاصاً إلى عدة قطاعات وإدارات وأقسام بهدف القيام بذلك النشاط بسهولة ويسر وترتيب ومن ثم تحقيق الأهداف التي يطمح إليها الجهاز الإداري في الوصول إليها.

والتنظيم وإن كان مفهوماً إدارياً إلا أنه أيضاً يتشعب مع توجهات الأنظمة التي تهدف إلى ضرورة القيام بالواجبات وحماية الحقوق، وفق تنظيم دقيق يتشعب مع القواعد الإدارية الحديثة، ذلك أن التنظيم يعتبر وسيلة لتحقيق الانسجام وتلافي الازدواجية والاستفادة من القدرات والطاقات وتحديد العلاقات بين الأفراد وبين الإدارات والمساعدة على نقل المعلومات وتوحيد الجهود وترشيدها والإنفاق وتوزيع الصلاحيات.

إن التنظيم الإداري يعد وسيلة مدير المدرسة لتيسير تعامله مع مهام ومتطلبات دورة وتفعيل مصادر المدرسة كافة، فمن خلال التنظيم يمكن أن ينسق المدير الإمكانيات المتوافرة كافة لدى العاملين معه ويوظف مختلف إمكانات المدرسة ومكوناتها بحيث تتوجه هذه الطاقات نحو تحقيق أهداف العملية التربوية التي تتويجها المدرسة تحمل مسؤولية إنجازها، ولكي يطور المدير تنظيمياً إدارياً فاعلاً عليه أن يدرك ويعمق الوظائف المطلوب القيام بها وأن يتفهم طموحات أعضاء هيئة التدريس والجسم الطلابي في المدرسة وما يتسمون به من كفاءات وخصائص.

فالبنية الإدارية وما يصاحبها من خطط تنظيمية وإجراءات لتفعيلها ليست غاية بحد ذاتها إذ أن قيمتها تكمن في مقدرتها على زيادة فاعلية تنسيق جهود العاملين واستخدام التسهيلات المدرسية لخدمة عملية التدريس في الوقت والمكان المناسبين، وبقدر ما يساعد تنظيم المدرسة وبنيتها المعلمين على إنجاز أهدافهم وغاياتهم يكون هذا التنظيم مناسباً، فبنية الإدارة وأساليبها لا قيمة لها إن لم تساعد المتعلمين على تحقيق أداء أفضل لمتطلبات دورهم وهكذا يكون كل من البيئة والتنظيم وسائل لخدمة المعلمين والمتعلمين.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
3. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
4. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

### المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة:

كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

### ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقاً في عملية التخطيط أمراً سهلاً، بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

#### 1. توضيح بيئة العمل:

- كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل، فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة.
- التقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحاً.
- نوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.

#### 2. تنسيق بيئة العمل:

- الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها.
- العمل على إزالة العقبات.
- الروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تسمى وتطور.
- التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرف.

### 3. الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات:

- العلاقات الرسمية بين الرئيس والمؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي، هنا سيتم انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

"بلنكت" و "اتتر" يستمران فيقولان أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

### الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

#### الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملّي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها، من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات، أيضاً قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات، فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقوّد العلاقات المعمول بها الآن.

#### الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداءً بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاءً بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

#### الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

المنداء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج،... الخ).
2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
3. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

#### الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي، في بدء الإدارات، الطبيعية، الغاية، المساهم، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة، هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

#### الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والمرضية الأفقية في المنظمة ككل، فالهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

- \* يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
- \* يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

#### الوسائل المستخدمة في التنظيم لخدمة المعلمين والمتعلمين:

- الالتزام بمفهوم أن وحدة الأمر مطلب أساسي في النظم الإدارية الفاعلة، فتداخل مسؤوليات وصلاحيات المسؤولين يؤدي إلى التداخل في المرجعية ويخلق أجواء من الفوضى داخل النظام، فكلما كانت المسؤوليات محددة وواضحة أمكن تجنب التيه والخوف والإحباط، فتحديد المسؤولية لجميع العاملين في المدرسة يحفظها من صراعات مكنت بين العاملين فيها ويقلل من تداخل أدوارهم، إذ يسود الشعور بالثقة والأسان، والالتزام لخدمة الأهداف وكل من لهم صلة أو اتصال في المدرسة.
- الالتزام بأن تكون كافة مظاهر التنظيم الإداري في المدرسة مبررة في ضوء مقدرتها على الإسهام في تحقيق أهداف المدرسة ومراسيها.
- الالتزام بأن تتسم القرارات المتخذة بالعدالة والتناغمية وان تكون منسجمة مع الأهداف ومع الأطر والفلسفة التي يقوم عليها النظام التربوي.



- الالتزام بأن تتسم سلوكيات مدير المدرسة بتوجه إيجابي نحو ممارسات عمليات تفويض فعالة للمهام وما يوازيها من صلاحيات مع عدم تخليه عن حقه مسؤولياته في المتابعة، فتفويض الصلاحية إذا ما تم على أسس إدارية سليمة فإنه يؤدي إلى تيسير العمل وعدم تراكميته إضافة إلى إدراك المعنيين أبعاد مسؤولياتهم المحددة وضمان عدم تداخل قراراتهم.
- الالتزام بأن يكون التعامل مع المستجدات التربوية من تغييرات وبدائل وأفكار وغير ذلك قائماً على تبصر هذه المستجدات مع الأخذ بعين الاعتبار قيم مجتمع المدرسة وبيئتها الخارجية وضرورة مراعاة أن تكون المستجدات أكثر ملاءمة وأفضل فاعلية للنظام من تلك التي سبقتها.
- الالتزام بأن يتمتع النظام التربوي بعامة والمدرسة بخاصة بدرجة من المرونة تسمح له بالتكيف مع ظروف التغيير، في الوقت الذي يفترض فيه أن يحافظ النظام على درجة من الاستقرار النسبي اللازمة لإداء مهام ومتطلبات دوره، فالتغيير من أجل التغيير سياسة خطيرة ولكن في الوقت نفسه فإن المقاومة الشديدة للتغيير قد تؤدي في النهاية إلى تقادم النظام والتخلف والتراجع السهني للعاملين فيه.
- الالتزام بأن تكون إدارة النظام التربوي سواء في فترات الأزمات أم في فترات الاستقرار مبنية على ومنسجمة مع مبادئ الإدارة والتنظيم السليمة، وبعكس ذلك فإن مهمة الإداري ستقع في مأزق صعبة وخطيرة.
- الالتزام بأن توفر البنية التنظيمية سبلاً لممارسة حماية أداءه من مسايير الأهواء والانغماس في التفاعلات المتطرفة أو الانجراف وراء حزبية متعننة.
- الالتزام بأن يوظف المسؤول التربوي ساعات عمله توظيفاً فاعلاً، وإن يتمتع بمقدرة تعبيرية وتخطيطية وبحنكة مناسبة في توظيف أولويات ومتطلبات دوره، وبشكل خاص تلك التي لا تخضع للتفويض.

- الالتزام بان تعكس إدارة النظم التربوية الفاعلة حاجات المجتمع وطموحات أفرادهِ وان تكون قادرة على ممارسة عملية تبصر عميق بمكاسن قوة وضعف النظم الاجتساعية المصاحبة والمزاملة للنظام التربوي وبخاصة تلك التي تربط معه بعلاقة مباشرة.
  - الالتزام بان توفر البنية التنظيمية للنظام التربوي السياسات الإدارية التي تهيئ فرصاً للتواصل التفاعلي بين الإداري والعاملين والمعنيين بأداءات النظام وممارسته، بحيث توفر للإداري التربوي فرصاً للحوار لتقديم اقتراحاته وأفكاره وطرح ما يجول في خاطره من عصف فكري مراعيًا عدم تغليف طروحاته بهالة وهيبة السلطة التي يستلحقها.
  - الالتزام بان تنطلق النظم التربوية من إيمان عميق وإدراك تام ووعي بأهمية مساندة ودعم المعنيين بالنظام سواء أكانوا معلمين أم إداريين أم مواطنين من المجتمع المحلي باعتبار ذلك يشكل متغيراً رئيساً لفاعلية النظام في تحقيق أهدافه ورساليه.
  - الالتزام بان تكون الجهات ذات الصلة بالنظام التربوي بعيدة عن أي تعصبات أو تحيزات حزبية أو إقليمية أو عرقية أو أي مصادر تحيز أخرى ويجب أن تكون كافة جهود تطوير النظام التربوي ملتزمة بهذه المبادئ كأسر مسلم به وان تكون مرجعية الهوية التربوية أو الحيز التربوي هي المرجعية الوحيدة المعتمدة.
- ويقوم التنظيم الناجح على العديد من المبادئ الإدارية الحديثة وهي:
- \* وجود أهداف واضحة للجهاز المطلوب تنظيمه حتى تتم ترجمة تلك الأهداف في أشكال تنظيمية.
  - \* وجود نوع من التخصص في نشاط الجهة الإدارية بحيث يتم تقسيمه إلى العديد من القطاعات حسب إمكانيات وقدرات العاملين.

- \* عدم الازدواجية في إصدار الأوامر والتوجيهات للعاملين بالجهة الإدارية بحيث تصل جميع الأوامر والتوجيهات للموظف المرؤوس من خلال رئيسه المباشر فوكيل الوزارة أو المصلحة مثلاً لا يصدر توجيهاً مباشراً للموظف المرتبط بالمدير العام، والمدير العام لا يقوم بتوجيه الموظف المرتبط بمدير الإدارة وهكذا لكون ذلك يخالف التنظيم الصحيح إضافة إلى أنه يوجد نوعاً من الحساسية بين الرؤساء والمرؤوسين كما انه قد يوجد نوعاً من العلاقات الإنسانية غير الحميدة مما ينعكس سلباً على سير وأداء الأعمال.
- \* وجود نطاق محدد لعدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيس واحد الإشراف عليهم، وذلك على ضوء ما يتوفر لديه من قدرات علمية وذهنية وذلك لكي يتمكن من ممارسة نور الإشراف بفاعلية ومن ثم تحقيق الأهداف المشتركة إضافة إلى أن ذلك يساعد الرئيس على الاطلاع على كل خلفيات العمل.
- \* ممارسة المسؤولين لسلطاتهم التوجيهية والرقابية واتخاذ القرارات الرشيدة ذات العلاقة بالعمل وقياسهم وبالذات المسؤولين في قمة الهرم الإداري بتفويض بعض هذه السلطات من أجل تخفيف أعباء العمل اليومية عليهم ليتفرغوا لأعمال التخطيط والتطوير والمتابعة ولكي يهيئوا المرؤوسين إلى مناصب قيادية وتشجيع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.
- \* الأخذ بإسلوب المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات حسب ما تتطلبه حاجة العمل ذلك انه عندما يكون الجهاز كبيراً ووحداته وفروعه متعددة فانه قد يلجأ إلى أسلوب توزيع صلاحية اتخاذ القرارات بما يعرف باللامركزية والعكس عندما يكون الجهاز صغيراً وفروعه محدودة، حيث تساعد اللامركزية في الحالة الأولى على سرعة اتخاذ القرارات وانجاز الأعمال والتشمي مع ظروف البيئة ورفع الروح المعنوية للمديرين والرؤساء في الفروع والوحدات وظهور الأفكار الجديدة، أما إتباع أسلوب المركزية في الحالة الثانية فيؤدي إلى سهولة التنسيق والرقابة وتوحيد السياسات وتمكين الرئيس الإداري من الاطلاع على كافة الأمور في جهته وعدم حصول ازدواجية في اتخاذ القرارات.

## معوقات التنظيم:

- معوقات التنظيم كثيرة ومن أهم هذه المعوقات:
- \* عدم وجود أهداف أو خطط.
- \* التكاثر والتأجيل.
- \* النسيان.
- \* مقاطعة الآخرين.
- \* عدم إكمال الأعمال، أو عدم الاستمرار في التنظيم.
- \* سوء الفهم للخير.

## أمور وأفعال ذات مردود عالي في التنظيم:

- \* التخطيط للمستقبل دائماً.
- \* التخلص من كل عمل غير مفيد.
- \* محاولة استشرف الفرص واستغلالها بفاعلية.
- \* التفاوض مع الموظفين، الزملاء والمسؤولين والعملاء أو المراجعين لزيادة كفاءة المؤسسة.

## عندما تمارس مفاهيم الإدارة خطأً من أهل الإدارة:

عندما يحاضر المشرفين على مدراء المدارس يذكرونهم دائماً بسميزات الإدارة الديمقراطية (وقد يسيها البعض الثوري) ثم يذكرون محاسن هذا الإسلوب في الإدارة حيث تكون أفضل إنتاجاً وأكثر استمراراً وذلك لمشاركة العاملين بها، خلافاً للإدارة البيروقراطية أو الترسلية.

وعندما يصدر قرار أهل الإدارة بقرطية مخيفة نجدهم يستميتون للدفاع عن هذا القرار فمرة يسمى للمصلحة العامة ومرة للمصلحة العمل، متناسين اثر هذا القرار من الجانب النفسي والاجتماعي والإنتاجي على المدى البعيد، ألا أن هذا القرار اشبع حاجات نفسية لمتخذييه بأنهم أصحاب الأمر والنهي وأشعرهم بنشوة مقبلة وخصوصاً

إذا لم تكن هناك حيثيات مَقنعة وقد يكون بني على أهداف شخصية لا تمت للعمل بصلة.

إن الاهتمام بالحالة النفسية والاجتماعية والصحية والمالية من قبل المدراء العاملين والأقسام ومدراء المدارس أمر يدل على أن مفهوم الإدارة أشمل وأكثر استيعاباً في أذهان المدراء ويؤدي بلا شك إلى نجاح المؤسسة التربوية لأنها أولى برعاية العاملين فيها، أما إذا حرك المعلم أو الوكيل أو المدير دون علمه وموافقته ودون حيثيات كافية، إذا كان هناك حيثيات ودون تدرج بالإجراءات ومنها النصح والاجتماع الانفرادي والتنبيه... ولفت النظر سيشعر الموظف بمرارة هذا القرار وبأنه تعدي عليه، وما مصلحة العمل والمصلحة العامة إلا تغطيه للتصور عند متخذي القرار وخلل في الفهم الشمولي للإدارة.

إن تغيير مسمى إدارة التعليم إلى إدارة التربية والتعليم لا بد أن نستوحي منه ضرورة استخدام الأساليب التربوية في نقل موظف أو معلم أو وكيل وان تكون الحقوق مصادرة، كما أن من البيروقراطية أن يطلب من المعلم أو وكيل تنفيذ القرار سريعاً ليرضخ للأمر الواقع، فلنسا في إدارة عسكرية وليس المعلم كأنوات الشطرنج يحرك هنا وهناك وكأن ليس له أي اعتبار أو كيان يحترم.

### التحديات التي تواجه الإداري التربوي العربي:

يعيش عالمنا اليوم عصر التغيرات، بعضها شامل وأساسي وبعضها الآخر جزئي، وهذا التغير ينعكس على النظام التربوي في جميع عملياته، وان تطوير أي نظام تربوي يستدعي الاهتمام ببنيته التنظيمية، والعناية بنمو مصادره البشرية من هيئة تدريس وإداريين وموظفين وطلبة.

وهذا بهدف إطلاق الطاقات الإنسانية داخل النظام، فتطوير المؤسسة وتطوير الإنسان ليسا شئيين مختلفين أو منفصلين، وتطوير المؤسسة لا يقتصر على النمو الكمي والتوسع في الفاعليات والنشاطات، بل يجب أن يصاحب هذا التطور، وتطور نوعي باتخاذ الخطوات المناسبة لتطوير فاعلية العاملين وتكيفهم مع المتطلبات المتجددة

والتحديات التي تواجههم وهذا ما اصطلح على تسميته بتطوير العاملين Staff Development بمعنى تطوير وتحسين قدراتهم ليتعاملوا مع مسؤولياتهم القائمة والجديدة.

هناك العديد من التحديات التي تواجه الإدارة التربوية في عالمنا العربي الذي يعيش في بداية القرن الواحد والعشرين تفجراً في إعداد الملتحقين بمؤسساته التربوية وتفجراً في المعرفة والتكنولوجيا.

وحتى لا تؤخذ النظم على حين غرة فإنه من الأفضل أن تبدأ النظم بالتفكير والتخطيط للتعامل مع المستقبل بفعالية بدل التخوف منه، ومن البديهي أن مرحلة فهم التحديات المسكنة الحدوث هي الخطوة الأولى الضرورية لضمان تعامل فعال مع هذا المستقبل ويمكن حصر أبرز هذه التحديات فيما يلي:

1. التحديات في المحافظة على كيفية نظم التربية العربية وحمايتها.
2. التحديات في المحافظة على وضع مالي مناسب لنظم التربية العربية.
3. التحديات في المحافظة على بعد التشاركية في إدارة نظم التربية.
4. التحديات في المحافظة على استمرارية بعد عملية التغذية الراجعة وعلى متطلبات التكيف الواعي لها.
5. التحديات في المحافظة على الاستخدام الأمثل لوقت المصادر البشرية وجهدها المادي<sup>(1)</sup>.
6. تحديات النظام التربوي العربي أمام العولمة<sup>(2)</sup>.

أولاً المحافظة على كيف نظم التربية العربية وحمايتها:

يرى نشوان (2000)، أن النظام التعليمي يواجه العديد من المعوقات والمشاكل في ضوء التوجهات المستقبلية للقرن الحادي والعشرين، ومن أهم هذه المعوقات الجانب الإداري والجانب الفني والاجتماعي لكن هنا سوف نلقي الضوء

(<sup>1</sup>) الطويل، 1999، ص 409-414

(<sup>2</sup>) نشوان، 2000، ص 62-139

## الإدارة التربوية المعاصرة

- على الجانب الإداري وتتعلق هذه المشاكل بهذا الجانب بترك الأمور التي تواجه الإدارات التربوية بالمستويات المختلفة وبدرجات متفاوتة، مثال عليها:
1. عدم استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في مجال القيادة الإدارية والسلوك التنظيمي واتخاذ القرارات مثل العلاقات الإنسانية والقيادة الديمقراطية.
  2. نقص بعض الموارد والإمكانات المادية.
  3. نقص الكفاءات الإدارية.
  4. عدم وجود فلسفة إدارية واضحة تحدد الأهداف التعليمية العربية بطريقة صحيحة.
  5. البيروقراطية المتفشية في العديد من الإدارات التربوية العربية وما يترتب عليها من بطء شديد في تنفيذ التطبيقات العملية.
  6. زيادة عدد الطلاب داخل الصف الواحد وصعوبة تطبيق أساليب تربوية حديثة.
  7. كثرة عدد المدارس وسوء طرق الاتصال والتواصل بين المستويات الإدارية المختلفة
  8. ضعف الانتماء والدافعية والروح المعنوية والصحة النفسية للمديرين والمعلمين اتجاه أداء الأعمال والوظائف وذلك بسبب تدني الرواتب والحوافز.
  9. عقم أساليب الإشراف التربوي واعتمادها على الأساليب التقليدية.
  10. عدم وجود نظام معلومات إداري واضح يسهل عمليات الاتصال والتواصل بين الأنظمة التربوية العربية.
  11. الجمود الفكري التربوي لدى العديد من القياديين والإداريين<sup>(1)</sup>.
  12. ونرى فضلاً عما سبق الأوضاع السياسية التي تسود بلد ما تضيفي بظلالها الثقيلة صعوبة على النظم التربوية كما فعلت الحواجز بالمجتمع الفلسطيني.
- ويقدم لنا الطويل (1999) في كتابه الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، بعض الحلول للمحافظة على كيفية نظم التربية العربية وحمايتها:

(<sup>1</sup>) نشون، 2000 ، ص 331-334

1. توفير الكوادر البشرية المتميزة القادرة على صنع إنسان المستقبل لذا يجب أن تتضمن المناهج التربوية توجهات أكاديمية متميزة.
2. عدم تركيز المناهج على البعد المعرفي فقط على حساب الاهتمام بتطوير مهارات المتعلمين واتجاهاتهم وقيمتهم أي تهتم بالكيف وليس الكم فقط.
3. تقييم نوعية البرامج المطروحة وتبيان إيجابياتها وثمراتها والتوجه بإجراءات تصحيحية مناسبة من قبل كوادر النظم العربية، أي تصميم نظم تربوية فاعلة قادرة على التعامل مع الحضارة الدينامية<sup>(1)</sup>.

### الرؤية الإستراتيجية لمدير المدرسة العصري:

يشهد عصرنا الذي نعيش فيه تحديات وتغيرات كثيرة وستسارعة على مختلف المستويات وفي جميع مجالات وجوانب الحياة المتشعبة، ومدير المدرسة بصفته رائداً تربوياً في الحقل التربوي أحد هؤلاء المتأثرين بعصر العولمة وما أفرزته من ثورة في المعلومات وسرعة في التغيير والتطوير مما يتطلب هذا بالطبع القدرة على التفاعل مع معطياته وتطوراته وتعقيدهاته ومشاكله، وأن تكون لدى مدير المدرسة المهارات والقدرات التي تؤهله لإدارة هذا التغيير والتطوير وممارسة العمل في ظل هذه التطورات والنهوض بالطالب كمحور للعملية التعليمية بحيث تكون لديه القدرة على المواجهة والنظرة المستقبلية والبصيرة في التعامل مع هذه التحديات التي قد تمس حتى عقائد الفرد ونايئته وهويته ومبادئه.

إن النظرة الإيجابية لهذه التحديات والرغبة في الاستفادة من فرص العولمة في تطوير النظام التعليمي وتحديثه وتحريكه من الجمود لا يتم من خلال المواجهات السلبية ولا من خلال النظرات الضيقة بل قد لا ينجح من كانت هذه صفاته، إذ أن التعايش مع العولمة يحتاج إلى البصيرة الثاقبة والرؤية الإستراتيجية المستقبلية. إن مدير المدرسة بحاجة حقاً إلى رؤية إدارية جديدة تحرك وتنمي وتبني

(<sup>1</sup>) الطويل، 1999، ص410



وتجدد وتبدع وتضيف وتستثمر، رؤية تمكنه من الاستجابة لمتطلبات العصر والتنافس في مختلف النشاطات، رؤية تحقق للمدرسة مستقبلاً زاهراً، وتعطي الفرد رؤية واضحة حول ما ينبغي أن تكون عليه مدرسته في المستقبل، رؤية حقيقية تعيش في قلوبهم وعقولهم وسلوكهم وأدائهم اليومي بالمدرسة.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا، وعلى مدير المدرسة أن يطرحه على نفسه: كيف يمكن أن ندير المدرسة؟ وهل نديرها برؤية المستقبل وتحدياته وتوجهاته وطموحات الرواد والمبدعين والأذكى وأهمية رسالة المدرسة التعليمية في حركة المجتمع وتطوره؟ أم نديرها بأسلوب آخر قصير الأجل يجعل من العملية التعليمية عبئاً على التنمية الشاملة للبلد؟ فهل وضعت لمدرستك رؤية إستراتيجية مستقبلية؟ وماذا تريد أن تكون مدرستك بعد عشر سنوات؟ وكيف سيتعامل أفراد المجتمع المدرسي مع هذه الرؤية؟ وما دورك أنت في سبيل إقناع واقتناع أفراد مجتمعك المدرسي بهذه الرؤية؟ وما نظرة المجتمع المحلي لهذه الرؤية؟ وهل حددت الإستراتيجيات المناسبة لتنفيذ هذه الرؤية على أرض الواقع؟ وهل أنت مستعد فعلاً للاستمرار والتجديد والتطوير في ضوء الرؤية؟

تساؤلات عدة طرحها على مدير المدرسة في بداية حديثنا عن مدير المدرسة وتحديات العولمة، فماذا أنت يا ترى فاعل؟ وهل أنت مستعد للمجازفة؟ إن هذه الفكرة قد تجيب عن بعض التساؤلات وتترك البعض الآخر لك لتقيّم نفسك ومدرستك وموقعك وما يتطلبه ذلك، ونعرض هنا الرؤية الإستراتيجية لمدير المدرسة المصري، ونهدف من خلالها إلى وضع مدير المدرسة في الصورة الأمثل عما يدور حوله من متغيرات وتطورات حديثة شملت جوانب العملية التعليمية برمتها ونوره الريادي في إدارتها، ونهدف من خلالها إلى وضع تصور واضح لدى مدير المدرسة بشأن الرؤية الإستراتيجية باعتبارها أحد المتطلبات الهامة إن لم تكن المتطلب الأول في الإدارة الفعالة، وكيف يمكن لمدير المدرسة أن يضع رؤية إستراتيجية مستقبلية لمدرسته، ومتطلبات تصميمها وتنفيذها وسدى مساهمة العاملين في المجتمع المدرسي في تكوين رؤية مشتركة وإدارة مدرستهم بها.

ونجيب من خلالها عن الأسئلة التالية:

ما معنى الرؤية الإستراتيجية؟ وما أهميتها؟ وهل الرؤية من الأعلى للأسفل أم العكس؟ وما متطلبات تنفيذ الرؤية المدرسية؟ وما خطوات الرؤية المدرسية؟ وما دور مدير المدرسة في تنفيذها؟

### العلاقة بين الرؤية والإدارة الفعّالة:

يعتبر تصميم ووضع رؤية إستراتيجية للمدرسة من أهم المهارات اللازمة للمدير التربوي الناجح ومتطلباً هاماً للإدارة المدرسية الفعّالة، فقد قام (Qwen, 1989) بعمل دراسة شملت 428 مديراً من رجال الأعمال والتربويين حيث طلب منهم أن يحددوا الصفات الضرورية التي يجب أن يتحلى بها المدير ليكون ناجحاً، فوجد بأن أكثر الصفات مرتبة حسب تكرارها كالتالي: أن يكون منظماً، صاحب رؤية إدارية، إنسانياً، مبدعاً، صانعاً، شديد التركيز، فكاهياً، متيناً، مرناً، عادلاً، نقيماً، محفزاً.

واختتم مقالته بقوله أن المدراء المتميزين ينتجون مدارس متميزة، لهم رؤى يترجمونها لأهداف، ويوفرون مناخاً مدرسياً يدعم هذه الأهداف، ويراقبون التقدم في سبيل تحقيق هذه الأهداف، كما أجري مسح شمل 43 مدير مدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية لمعرفة أي السمات الضرورية لمديري المدرسة الناجحين، حيث وجد بأن هناك عشر سميات رئيسة تنصدر صفات مدير المدرسة الفعال وهي مرتبة كالتالي: صاحب رؤية مكتوبة للمدرسة وخطة لإنجاز تلك الرؤية، له أهداف محددة، مرني الجدارة، الثقة، المصداقية، يشرك الآخرين معه، لطيف، قنوة، محترم ( Gary, Hopkins)، وقد أجابت (Rex Houze) في مقال لها بعنوان: ما الذي يجعل المدراء المتميزون مختلفون عن غيرهم؟ عن الخصائص التي تميز الإدارة الفعّالة حيث ترى بأنها مرتبة كالتالي: الرؤية، توجيه الأهداف، الغرض الواضح، الانضباط الذاتي، القدرة على الاتصال، اليقظة، الطاقة، الإصرار، المواقف الإيجابية.

ويرى (Richard M. Ayres) بأن المدراء المتميزون لديهم اهتمام بثلاثة

مفاهيم رئيسة هي: الرؤية والمهام والقيم، ويشير (Debral, Pahal) بأن الطبيعة الصحيحة للإدارة تكمن في أربع خصائص رئيسة هي: تصور الغرض، إزاحة الأوهام، إلهام الآخرين بالتصرف بناء على الإيمان، وتشجيع الأتباع، كما أشار (Renchler, Ron) إلى أن تسمية وتطوير الرؤية لنجاح المدرسة جزء مهم وحاسم للإدارة التربوية الفعالة.

وترى (sylvia Mendez Morse) بأن أدب الإدارة المعاصر يصف القائد بأنه: صاحب رؤية، مراقب، الحطم، أو هو الشخص الذي لديه رؤية لغرض وهدف المنظمة، ويصف كلاً من (Westley & Mintzberg) المدير الفعال بقدرته على تخيل الفكرة وتنفيذها وبناء ما يسمى (الإدارة بالرؤية الإستراتيجية).

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الرؤية هي مكون هام للإدارة الناجحة وعنصر أساسي من عناصر الإدارة الفعالة، وهي جزء أساسي لا ينبغي أن يغيب عن المدير الفعال خاصة في هذا العصر الذي أحوج ما تحتاج فيه المدرسة لأن يديرها مدير فعال لديه رؤية ويستشرف المستقبل من خلالها، يقول (Renchler, Ron) في ختام مقالته بأن المدير المتميز في الألفية الجديدة وفي عصر التقدم التقني الواسع، وأنواته المتطورة، يجب عليه أن يمتلك الخصائص التالية: الرؤية، البصيرة، توجيه العمل، الإصرار، الإبداع، القدرة على الاتصال، القدرة على التأثير في الآخرين.

إن امتلاك رؤية واضحة للعمل واستراتيجيات لتنفيذها على أرض الواقع سمة مهمة لمدير المدرسة المعاصر، إذ بدون الرؤية قد لا تستطيع تحديد خارطة الطريق الذي يجب عليك أن تسلكه للوصول بمدرستك إلى بر الأمان منعمة بالنجاح منبهة بالإنجاز، فالرؤية الواضحة تسمح لك بالتركيز على الأولويات. فما المقصود بالرؤية؟

### مفهوم الرؤية الإستراتيجية:

إن الناظر في أدب الإدارة يجد بأن الرؤية لها تعريفات ومفاهيم متعددة، جميعها تتضمن صور عقلية، توجيه مستقبلي، تحديد الاتجاه أو الهدف وهي بالتالي تشير إلى الطريق الذي نحتاجه للوصول إلى المستقبل، من حيث تحديد الوضع الحالي

للمدرسة، وما الوضع الذي نرغب أن تكون عليه مستقبلاً؟ حيث ترى (Rex, Houze) بأن الرؤية توجد عندما يشترك الأفراد في المؤسسة في القيم والاعتقادات والمهام والأهداف التي يجب أن توجه سلوكهم، وهي برنامج تربوي يبين اتجاهات المدرسة حول الأهداف ذات الأولوية والطرق والوسائل المستخدمة والمناخ المدرسي، وبذلك يتم إيجاد (عقل جماعي) يحدد معايير سلوكية معينة للأفراد في المؤسسة، وهي صورة لما يمكن أن تكون عليه مستقبلاً، وترى (Kathryn & Moses) ورد في (Larry) بأن الرؤية هي إعلان إلهام وحلم سهم مصحوب بسيناريو واضح حول كيف يتم إنجاز الرؤية.

بينما يصفها البعض بأنها تركيب عقلي هادف يوجه سلوك الأفراد في المؤسسة، والرؤية تعطي صورة واضحة عن المؤسسة ومستقبلها، بل إنها كما ترى (Sylvia, Mendez) تسمى الإلهام وتحفز الأفراد وتجذب انتباه الأفراد، وهي القوة التي تزود المؤسسة بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها مستقبلاً. ويمكننا من خلال ما سبق أن نعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها:

تصور يضعه مدير المدرسة لصورة مدرسته في المستقبل من خلال وضع استراتيجيات معينة يحدد فيها ما يرغب أن تكون عليه المدرسة مستقبلاً بمشاركة أعضاء المجتمع المدرسي بهدف وضع رؤية المدرسة موضع التنفيذ.

إن الرؤية التي نطلبها من مدير المدرسة وشركاءه في العملية التعليمية إنما هي تعبر عن الواقع وتنتشر من خلاله المستقبل، فهي لا تصف اتجاه المدرسة وهدفها المستقبلي فقط بل أيضاً وسائل تحقيق ذلك، إذ ترى (Sylvia, Mendez) بأن الرؤية الإستراتيجية الصحيحة لها أربع خصائص:

تنشيط الأفراد وتزويدهم بالطاقة والدافعية، لها أثر أو مدلول في بيئة العمل، تحدد مقياس أو معيار للتفوق والتميز، النظرة إلى المستقبل.

إن على مدير المدرسة في ضوء ما تقدم أن يضع لمدرسته رؤية مستقبلية طويلة المدى حول نوع وشكل وحجم التغييرات التي يرغب في إحداثها في العملية التعليمية، وهي بالطبع تختلف من مدير لآخر، فقد تكون رؤية مدير تخريج مجموعة

من المبدعين في مجالات متعددة في مدرسته في زمن قدره عشر سنوات مثلاً، وقد تكون رؤية مدير هي حصول مدرسته على مقاعد أكبر في الدراسات الجامعية بالجامعة وكليات التربية، وقد تكون رؤية مدير ثالث إحداث تغيير في برنامجه الدراسي بإضافة مادة الحاسب الآلي لطلاب مدرسته بحيث يتخرج الطالب ولديه إمام كافٍ بالحاسب الآلي، وقد تكون رؤية مدير رابع زيادة تحصيل طلابه في اللغة الإنكليزية بحيث يتخرج الطلاب من المدرسة ولديهم إمام كافٍ وجيد باللغة الإنكليزية.

وهذا يعني أن الرؤية تتحدد فيما يلي:

- إن الرؤية تحدد الوضع المستقبلي للمدرسة.
- وضع استراتيجيات محددة حتى لا تصبح خيلاً بعيداً عن الواقع.
- استثارة حماس العاملين بالمدرسة.
- الدافعية للمشاركة في تنفيذ الرؤية.
- وضع سيناريوهات للإنجاز.
- تحدد منظومة القيم والأهداف المدرسية.
- تحديد المجال الذي سيتم التركيز فيه.
- الربط بين رؤية المدرسة والخطة الإستراتيجية الخاصة بها.
- قابلية الرؤية للتنفيذ وبعدها عن الخيال.

### المدير الاستراتيجي.. إدارة إستراتيجية:

لقد ظهرت فكرة التخطيط منذ تأسيس الدولة الإسلامية الأولى في المدينة المنورة على يد الرسول الكريم (ص)، فقد حدد صلى الله عليه وسلم الأهداف وأولوياتها، والاحتياجات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وفقاً للسياسات التي نزلت بها الشريعة السخة، وقد تم حصر الإسكانات المادية والبشرية المتوافرة آنذاك للعمل على استكمالها من أجل تحقيق أهداف الدولة الناشئة.

ومن ثم يمكن القول بأن إدارة الدولة الإسلامية لم تكن تتبع الأساليب العشوائية وإنما كانت تتم بأسلوب علمي وموضوعي بأخذ الأسباب لمواجهة توقعات المستقبل.

## الإدارة التربوية المعاصرة

ولقد كان التخطيط آنذاك تخطيطاً شاملاً لمجالات الحياة كافة. والتخطيط الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالبيئة الخارجية وخصوصاً السياسية، والسياسة في الإسلام تتميز بالاستقرار لأنها سياسية شرعية، وهذا الاستقرار والوضوح يؤديان إلى وضوح الخطط وسهولة تنفيذها.

يرجع أصل كلمة إستراتيجية إلى الجيش حيث كان تعني الخطة التي توضع لحماية الوطن وهزيمة الأعداء، وعندما انتقلت كلمة "إستراتيجية" إلى المجال المدني تضمنت نفس المعنى تقريباً، فالإستراتيجية: هي خطة لزيادة حصة المنظمة على حساب المنافسين.

كما أن الإستراتيجية في المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق ربح Non profit organization تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر المعاملين، فهي انتصار على مستويات الأداء السابقة ومحاولة لزيادة رضا المواطن والمستفيد من خدمات المنظمة التي لا تسعى لتحقيق الربح. والإدارة الإستراتيجية تختلف عن الإدارة العادية في توجهها الرئيسي، ففي حين تهتم الإدارة العادية بالمنظمة من الداخل فإن الإدارة الإستراتيجية تهتم بالعميل والبيئة.

والإدارة الإستراتيجية محاولة لتعديل اتجاهات المنظمة وجعلها أكثر ملاءمة مع البيئة الخارجية ويتطلب ذلك رصد ومراقبة دائمة للأحداث الخارجية وما تتضمنه من تغيير، وتقييم ذلك لمعرفة حجم وقوة التغيير واتجاهه. فالمدير يقوم برصد التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية والتغيرات في سلوك المنافسين والموردين والعملاء ويتحرك استراتيجياً بطريقة أفضل من المنافسين للاستفادة من التغيير الذي حدث. والمخطط الاستراتيجي لا ينتظر أن يحدث التغيير ويقوم برصده ولكن يتنبأ به، ويعد المنظمة استراتيجياً لمواجهة.

## الفكر الاستراتيجي:

يعتمد الفكر الاستراتيجي على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير، ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح باشتراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية المنظمة للتعبير عن آرائهم.

## تعريف الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل.

## أهداف الإدارة الإستراتيجية:

- 1- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- 2- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- 3- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
- 4- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
- 5- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.

- 6- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
- 7- وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معنية يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
- 8- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.
- 9- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- 10- تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

### الاتجاهات الحديثة للفكر الاستراتيجي:

يعتمد الفكر الاستراتيجي الحديث على مفاهيم أساسية تعتبر المرشد الأساسي للمنظمات التي تسعى للفوز على المنافسين، وأهم اتجاهات هذا الفكر:

#### 1- العولمة:

يعتمد هذا الفكر على إدراك أن البيئة هي وحدة كونية متكاملة، فالبيئة التي تعمل فيها المنظمات لا تقتصر على البيئة المحلية بل تمتد لأبعد من ذلك بحسب طبيعة نشاط المنظمة وحجمها.

#### 2- الجودة الشاملة:

لم يعد مقبولاً استراتيجياً الاعتماد على فكرة الميزة التنافسية الوحيدة، فلم تعد المنظمات قادرة على الاعتماد على ميزة تنافسية وحيدة بل تحولت المنظمات لفكرة الجودة الشاملة، والتي تعني أن المنظمة تتنافس على كل الخصائص الجيدة، وعلى جودة كل ما تقدمه من خدمات وما تقوم به من أعمال وأنشطة.

#### 3- زيادة أهمية العميل:

أدركت المنظمات المعاصرة أن التنظيم الداخلي والإجراءات والقواعد ينبغي



أن توضع من أجل العميل ولزيادة رضاه.

#### 4- نسبة الفرص والتهديدات والقوة والضعف:

أدركت المنظمات أن تحديد الفرص والتهديدات يتوقف على إمكانية المنظمات تمثله في نقاط قوتها وضعفها والاختلاف في القوة والضعف بالمقارنة بالمنافسين هو الذي يؤخذ في الحسبان.

#### التحديات الإستراتيجية:

تواجه المنظمات عدة تحديات إستراتيجية لا يمكن مواجهتها والاستفادة منها إلا إذا أديرت المنظمة إدارة إستراتيجية، وأهم هذه التحديات:

#### 1- ازدياد سرعة التغيرات:

يلاحظ أن معدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية قد أخذت في التسارع خلال السنوات القليلة الماضية، والتغير هو الذي يصنع الفرص والتهديدات.

#### 2- ازدياد حدة المنافسة:

لم تعد المنافسة بين المنظمات تقتصر على ما يقدم وجودته فقط، كما كان الوضع في الماضي، بل تعددت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة.

#### 3- تغير هيكل العمالة:

لم تعد المنظمات تعتمد على العامل غير الماهر القادر فقط على القيام بأعمال بسيطة متكررة والذي من السهل تدريبه ونقله من عمل لآخر، بل أصبح نجاح المنظمات العصرية يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل والذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن أن تسهم في وضع استراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية في زيادة رضاء العميل عما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات.

#### 4- ندرة الموارد:

أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سمة العصر، وأصبح على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير السوارد بالقدر وبالمواصفات اللازمين وفي الوقت المناسب.

#### 5- الاهتمام بالبيئة:

تعاظم الاهتمام بحماية البيئة ازادت قوة جماعات حماية البيئة وتعاظم تأثيرها على صانعي القرارات السياسية.

#### 6- ازدياد أهمية الإستراتيجية:

بات واضحاً أن نجاح المنظمات العصرية هو نتاج استراتيجيات مبتكرة وضعها إستراتيجيون على مستوى عال من الكفاءة، تدفع لهم المنظمات ملايين الدولارات من أجل فكرهم الاستراتيجي، وأصبح التنافس عليهم بالغاً لأنه أصبح ضرورياً لمواجهة المنافسة العالمية القوية.

وخلاصة القول أن الإدارة الإستراتيجية علم له خطوات ومراحل متفق عليها في الفكر الإداري، والإدارة الإستراتيجية علم وفن، ويتمثل العلم في مجموعة من المبادئ المستقرة في الفكر الإداري، ويتمثل الفن في قدرة المدير على تطويع تلك المبادئ بما يتفق مع طبيعة المنظمة التي يعمل بها.

## الفصل الحادي عشر

### صلاحيات مدير المدرسة

#### من صلاحيات مدير المدرسة:

- 1- تشكيل: (المجالس واللجان) في المدرسة، وتفعيل دورها وفق القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام، وتحديد مواعيد وأماكن اجتماعاتها.
- 2- زيادة عدد الفصول في المدرسة أو تقليصها- عند الضرورة- أثناء العام الدراسي وذلك وفق المعادلة المقررة من الوزارة (عدد الطلاب مع عدد الفصول)، على ألا يترتب على ذلك زيادة في عدد المعلمين، مع إشعار إدارة التعليم بذلك.
- 3- السماح للطلاب: (المتكرري الرسوب وكبار السن) بواصله الدراسة أو تحويلهم لمدارس أخرى وفق لتعليمات واللوائح، وبعد الاستئناس برأي لجنة التوجيه والإرشاد.
- 4- إعادة توزيع الطلاب في الفصول حسب ما تقتضيه المصلحة التعليمية وفق المعادلة الخاصة بالفصول والطلاب، وبعد الاستئناس برأي لجنة التوجيه والإرشاد.
- 5- إحالة أي طالب يشتبه في إصابته بمرض معد إلى جهة صحية، وعدم السماح له بالعودة إلى الدراسة في المدرسة إلا بعد أن يحضر تقريراً طبياً معتمداً يؤكد عدم خطورته على الطلاب أو خلوهم من المرض أو شفاؤه.
- 6- فتح مركز خدمات الطلاب التربوية- بعد موافقة لجنة التوجيه والإرشاد في المدرسة- عند توافر العدد اللازم لافتتاحه، وإبلاغ إدارة التعليم بذلك، على ألا يترتب على ذلك أي التزامات مالية على الوزارة.
- 7- إقرار الخطط والبرامج لنشاط لطلاب والإشراف على تهيئتهم للمشاركة في البرامج التي تنظمها إدارة التعليم، واختيار المعلمين المشرفين على الطلاب.
- 8- منح الحوافز وإيقاع الجزاءات التربوية على الطلاب وفق ما يصدر من لوائح.

- 9- تسمية المعلم الذي يُنقل من المدرسة- في حالة وجود زيادة من المعلمين فيها- وفق ضوابط يُحددها مجلس المدرسة، مع إشعار إدارة التعليم بذلك.
- 10- الموافقة على من يُرشح للعمل وكيلاً للمدرسة، مع ذكر السوغات، وتحدد لجنة مديري المدارس ووكلائها في إدارة التعليم الآلية المناسبة لمعرفة رأي المدير.
- 11- تقويم أداء المعلمين وسائر العاملين في المدرسة: (وكيل المدرسة- المرشد الطلابي- أمين مركز مصادر التعلم- محضر المختبر راند النشاط)، وفي حالة اختلاف وجهات النظر في التقويم بين مدير المدرسة والشرف التربوي المختص يؤخذ بمتوسط الدرجة بينهما في العناصر الفنية.
- 12- تكليف العاملين في المدرسة بأي أعمال أخرى تقتضيها طبيعة العمل التعليمي والتربوي أثناء العام الدراسي.
- 13- تحديد عدد الزيارات الفنية في العام الدراسي المناسبة لكل معلم.. على ألا تقل عن زيارتين للمعلم الحاصل على تقدير (ممتاز) في الأداء الوظيفي، وثلاث زيارات للمعلم الحاصل على تقدير (جيد جداً)، وأربع زيارات للحاصل على تقدير (جيد فأقل).
- 14- تنظيم برامج النمو المهني داخل المدرسة وأثناء اليوم الدراسي مثل: (جدول تبادل الزيارات/ لقاءات علمي التخصص/ ورش العمل) بما يناسب الجدول الدراسي ومصلحة الطلاب بعد التنسيق مع الإشراف التربوي في إدارة التعليم.
- 15- توزيع الجداول المدرسية وتعديلها بين المعلمين، مثل: (الجدول المدرسي للحصص/ الانتظار/ المناوبة/ الاختبارات/ ... )، في بداية العام وأثنائه بما يحقق المصلحة التعليمية، وبما لا يتعارض مع التعليمات.
- 16- تعديل خطة الحصص الدراسية عند وجود عجز في عدد المعلمين، مع إشعار إدارة التعليم في حينه.
- 17- إصدار قرارات الحسم على المتغييبين والمتأخرين من منسوبي مدرسته وفق الأنظمة والتعليمات وإبلاغ إدارة التعليم رسماً بالقرار لتنفيذه من أقرب راتب شهري، ثم تقوم إدارة التعليم بإيقاع العقوبة المناسبة على المتغييبين والمتأخرين

- بعد اكتمال إجراءات التحقيق، ويكون مدير شؤون الموظفين في إدارة التعليم مسؤولاً عن التأخير في الحسم من الراتب.
- 18- منح المعلمين وسائر العاملين في المدرسة الإجازات الاضطرارية (حسب ما يراه محققاً للمصلحة التعليمية)، بحيث لا تتجاوز المدة خمسة أيام في الفصل الدراسي الواحد.
- 19- منح الإجازة المرضية لمنسوبي المدرسة- وفق النموذج الخاص بذلك- وفي ضوء تقرير طبي نظامي، مع موافاة إدارة التعليم بقرار الإجازة لإكمال اللازم بشأنه.
- 20- تغيير مواقع الحجرات الدراسية والمكتبية والوسائل إذا ما دعت المصلحة التربوية والتعليمية لذلك بعد موافقة مجلس المدرسة.
- 21- المساعلة الخطية لأي من منسوبي المدرسة، ولفت نظر المقصر منهم، أو إحالته لإدارة التعليم في حالة وجود ما يستدعي ذلك.
- 22- التنسيق مع مؤسسات التدريب الأهلي لتنفيذ برامج تدريبية: (للطلاب والمعلمين وسائر العاملين في المدرسة)، بعد موافقة مجلس المدرسة، دون أن يترتب على ذلك أي التزامات مالية على الوزارة.
- 23- توقيع خطابات التعاريف لجميع منسوبي المدرسة وفق التعليمات المنظمة لذلك وخلال الإجازات الرسمية أو الاعتيادية.
- 24- العضوية في لجنة استئجار مبنى المدرسة السكف بإدارتها.
- 25- العضوية في لجنة إعداد مقايسة ترميم مبنى المدرسة.
- 26- تفويض بعض من صلاحياته لوكيل (أو وكلاء) المدرسة.
- 27- قبول عذر الطالب المتأخر عن الاختبار؛ (الدور الأول بفصليه/ الدور الثاني) بما لا يزيد عن نصف زمن اختبار المادة، وألا يكون قد خرج أحد من الطلاب من القاعة، ويستثنى من ذلك طلاب الامتحانات الوزارية.
- 28- قبول عذر الطالب بالامتحانات الوزارية المتأخر عن الاختبار والساح له بدخول قاعة الاختبار على ألا يزيد التأخر عن عشر دقائق من بدء زمن اختبار المادة وألا يكون قد خرج أحد الطلاب من القاعة.

- 29- تكليف من يراه من المعلمين بوضع أسئلة مواد الاختبارات من تخصصه نفسه- لغير الصفوف التي يدرسها- وذلك في حالة وجود المسوغات اللازمة، ويتم إشعار إدارة التعليم.
- 30- مراجعة أوراق اختبارات الطلاب المكملين (الفصلية أو النصفية) في حدود مادتين فقط.
- 31- إعادة تقويم نصف الفصل الدراسي لأي مجموعة من الطلاب إذا ثبت أن تقويمهم تم في ظروف غير ملائمة مع تقديم المسوغات لإدارة التعليم.

### أبرز أهداف شعبة الإدارة المدرسية:

1. اختيار أبرز الكفاءات التربوية في الميدان للعمل في مجال الإدارة المدرسية.
2. تطوير قدرات ومهارات مديري المدارس ووكلائها ومساعدتهم على فهم الأهداف التربوية والتعليمية في ضوء سياسة التعليم في البلد.
3. مساعدة مديري المدارس ووكلائها على تنفيذ أساليب التقويم سواء تقويم المعلمين أو الطلاب وممارسة الصلاحيات الممنوحة لهم.
4. الاهتمام بالبيئة المدرسية وحث مديري المدارس ووكلائها على الاهتمام بها.
5. تشجيع الإبداع والابتكار لدى مديري المدارس ووكلائها.
6. إجراء البحوث والدراسات التي تساعد على تطوير الإدارة المدرسية إشرافاً وتنفيذاً.

### أبرز مهام شعبة الإدارة المدرسية

1. تنفيذ حركة مديري ووكلاء المدارس السنوية.
2. إصدار قرارات تعيين ونقل وإعفاء مديري المدارس ووكلائها بعد اعتمادها من لجنة مديري المدارس.
3. متابعة أعمال لجنة مديري المدارس ووكلائها والتحضير لاجتماعاتها وإعداد التقارير السنوية عن مستوى أداء مديري المدارس ووكلائها لمناقشتها خلال عرض الحركة.

4. الإشراف على مديري المدارس ووكلائها والعمل على رفع مستوى أدائهم.
5. تنفيذ ضوابط الترشيح لدورة الإدارة المدرسية واعتماد أسماء المرشحين والرفع لإدارة التدريب التربوي لإكمال الإجراءات الإدارية.
6. الإعداد والمتابعة للقاءات مدير التربية والتعليم مع مديري المدارس ووكلائها.
7. إصدار التوجيهات السنوية لمديري المدارس ووكلائها ومراجعتها.
8. تنفيذ برنامج تكريم المتميزين من مديري المدارس ووكلائها والإعداد للحفل مع الأقسام المنظمة.
9. توفير السجلات التنظيمية والنماذج التنفيذية لمهام عمل الشعبة، والعمل على توفير الاحتياج من تجهيزات مكتبية وأثاث وخلافه.
10. إعداد تقارير الأداء الوظيفي لمديري المدارس واعتماده ورصده في السجلات ورفعها إلى الملفات بشؤون الموظفين.
11. إعداد قاعدة بيانات سنوية لمديري المدارس ووكلائها.
12. التنسيق مع شؤون المعلمين في تفرغ احتياج المدارس من المعلمين للعمل في إدارات ووكالات المدارس.
13. الرد على المخاطبات الرسمية والمعاملات الإدارية.
14. إعداد الخطة السنوية لمشرف الإدارة المدرسية.
15. تنسيق الأعمال الإدارية والإشرافية بين مشرفي الإدارة ومركز الإشراف التربوي.
16. إعداد التقارير الفصلية والسنوية عن سير العمل في الشعبة.
17. دراسة التقارير السنوية لمديري المدارس.
18. إجراء البحوث والدراسات التي تلبي احتياج الميدان التربوي.
19. تطبيق التجارب الميدانية الهادفة لتحسين سير العمل التربوي والتعليمي.
20. فتح ملف لكل مدرسة يحوي كل ما يتعلق بالمدرسة من قرارات وخطابات وخلافه.
21. المشاركة في عضوية اللجان والبرامج والمناسبات والحفلات التربوية.

22. إعداد مكتبة خاصة بالشعبة وإمدادها بكل جديد في مجال التربية والتعليم، وتزويدها بأعمال الميدان المتميزة.
23. مباشرة القضايا التربوية المحالة للشعبة واتخاذ الإجراءات النظامية نحوها.
24. التخطيط والإعداد والتنفيذ لبرامج اللقاءات والندوات والذنوات التربوية لمديري المدارس ووكلائها.
25. عقد الاجتماعات بين مشرفي الإدارة المدرسية ومع مدير الإشراف ومدير التربية والتعليم لبحث سير العمل التربوي ومتابعة أحوال الميدان.
26. ترشيح مشرفين تربويين للإدارة المدرسية، وإجراء المقابلات الشخصية والتحريرية.

### أبرز مهام رئيس شعبة الإدارة المدرسية

1. الإشراف الشامل على أعمال ونشاطات القسم والمشرفين فيه، ووضع الخطط اللازمة لتنفيذ المهام وتطوير الأداء.
2. توزيع المهام والمسؤوليات على مشرفي القسم.
3. ترشيح المشرفين الجدد في الإدارة المدرسية.
4. ترشيح أعضاء لجنة مديري المدارس ووكلائها.
5. الإشراف على إعداد حركة مديري المدارس ووكلائها.
6. العمل مقررًا للجنة مديري المدارس ووكلائها.
7. متابعة توصيات لجنة مديري المدارس ووكلائها، وإعداد تقرير عن التوصيات يقدم للجنة.
8. الإشراف على اللجان والمجالس والاجتماعات التي ينظمها القسم.
9. الإشراف على البرنامج السنوي لتكريم المديرين المتميزين.
10. الإشراف على إعداد لقاءات المسؤولين مع مديري المدارس ومتابعة توصياتها.
11. المشاركة في تقييم أداء مشرفي الإدارة المدرسية، واعتماد تقييم مديري المدارس.



12. الإشراف على إعداد خطة القسم.
13. القيام بالنشاطات الإشرافية للمدارس المخصصة له.
14. إعداد التقارير اللازمة عن أعمال الشعبة.
15. إعداد برامج التدريب والتنسيق مع مراكز الإشراف التربوي.
16. دراسة مشكلات مديري المدارس والبحث عن حلول لها.
17. الإشراف على إعداد قاعدة بيانات عن مشرفي القسم.
18. متابعة تنفيذ التعليمات الخاصة بالإدارة المدرسية.
19. الإجابة على ما يرد إلى القسم من استفسارات ونحوها.

### مهام مشرف الإدارة المدرسية النظامية:

يشترك مشرف الإدارة المدرسية مع المشرف التربوي في مجالات إشرافية عامة، ولكنه يختص عنه بسهام:

1. الإسهام في وضع خطة قسم الإدارة المدرسية.
2. إعداد خطة سنوية وفصلية وأسبوعية.
3. المشاركة في اللجان والاجتماعات المتعلقة بالإدارة المدرسية.
4. حصر المرشحين للعمل في مجال الإدارة المدرسية بعد استيفاء الشروط.
5. حسن اختيار مديري المدارس.
6. توفير الكادر الإداري في المدارس.
7. العمل على إنشاء قاعدة معلومات عن مديري المدارس ووكلائها.
8. إعداد سجلات مفصلة عن المديرين والوكلاء.
9. الإسهام في تنسيق اللقاءات بين المسؤولين ومديري المدارس.
10. عقد لقاءات لمديري المدارس المكلف بزيارتها.
11. حث المديرين على تدارس جميع النوائج.
12. مساعدة المديرين على الاستفادة من التقنيات الحديثة.
13. حث المديرين على إجراء التجارب التربوية.

14. العمل على إصدار النشرات والتوجيهات التي تساعد مدير المدرسة على تحسين أدائه.
15. التأكد من تفعيل الصلاحيات والحوافز المعممة.
16. منح مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات.
17. التنسيق مع الأقسام والإدارات ذات العلاقة بعمله.
18. تزويد قسم الإدارة المدرسية بالملاحظات حول أداء مديري المدارس ووكلائها.
19. الوقوف على مستوى العاملين في مجال الإدارة المدرسية تنظيماً وإشرافاً وتقويماً.
20. متابعة الإداريين في المهام المكلفين بها.
21. الإطلاع على السجلات والملفات الإدارية والتربوية والخطط والبرامج.
22. الإطلاع على دور المدير في متابعة الجوانب الإدارية.
23. الإطلاع على دور المدير في تحقيق أهداف الإدارة المدرسية وسياسة التعليم.
24. التعرف على كفاءة متابعة المدير للمعلمين.
25. الإطلاع على توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين في المدرسة.
26. متابعة مدى استفادة مديري المدارس من توجيهات المشرفين التربويين.
27. الإطلاع على البرامج المعدة لتطوير أداء المعلمين.
28. الإطلاع على جهود المدير في تحسين البيئة المدرسية والعناية بالمرافق المدرسية.
29. الإطلاع على جهود المدير في معرفة المشكلات وأسلوبه في حلها ومساعدة المدير في علاج المشكلات.
30. التأكد من تفعيل نور المجالس واللجان المدرسية.
31. التأكد من تفعيل جميع اللوائح والأنظمة.
32. التأكد من انضباط اليوم الدراسي.
33. الإطلاع على التجارب السيزة وتشجيعها ونقل المناسب منها إلى المدارس الأخرى.

34. التعرف على دور المدير في تفعيل دور المكتبة ومصادر التعلم والمختبر والمعامل المدرسية.
35. الإطلاع على مستوى الطلاب من حيث السلوك والمواظبة والتحصيل العلمي ومناقشة المسؤولين في الإدارة التربوية في ذلك.
36. التأكد من توفر الكادر الإداري في المدرسة والإطلاع على أعمالهم.
37. الإطلاع على خطة مدير المدرسة ومدارسها معه ومتابعة مدى تنفيذها.
38. حضور الاصطفاف الصباحي والإذاعة المدرسية ومساعدة المدرسة على تنفيذها.
39. الاطمئنان على مستوى النظافة العامة للمدرسة والبيئة بشكل عام.
40. الاطمئنان على جودة ما يقدمه المقصف المدرسي.
41. الإطلاع على مستوى النشاط الطلابي وتوظيفه تربوياً.
42. الإطلاع على الأساليب الإشرافية التي مارسها المدير.
43. التعرف على المشكلات الطلابية والتعرف على الأساليب المتخذة في علاجها.
44. التعرف على دور مدير المدرسة في متابعة وتفعيل دور المرشد الطلابي.
45. متابعة البرامج المقدمة للمستفيدين والمتأخرين دراسياً.
46. الإطلاع على خطط الإرشاد.
47. ملاحظة المشكلات السلوكية الموجودة في المدرسة ودور المدرسة في علاجها.
48. زيارة الطلاب في فصولهم.
49. التعرف على مستويات الطلاب من خلال الإطلاع على النتائج.
50. التعرف على مستوى مشاركة الطلاب في النشاط.
51. التعرف على مهام ومسؤوليات الوكيل.
52. تفعيل دور الوكيل لمهامه ومتابعة سجلاته وخطته.
53. التعرف على دور الوكيل في معالجة المشكلات السلوكية.
54. عمل برامج إشرافية بين مديري المدارس.
55. نقل الخبرات والتجارب الجيدة بين المديرين والوكلاء.

56. تنمية مهارات المديرين وخاصة في مجال اتخاذ القرار.
57. تنظيم زيارات بين مديري المدارس والمدارس خارج المنطقة.
58. تلمس الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ووكلائها ولجميع العاملين بالمدرسة.
59. تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ووكلائها والتنسيق مع الجهات المختلفة لتنفيذها.
60. التعرف على احتياجات المدير والوكيل واقتراح البرامج التدريبية.
61. إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية.
62. تدريب المديرين على الحاسب الآلي.
63. تزويد المدير والوكيل بكل جديد لتنميتهم مهنيًا.
64. متابعة أثر التدريب في المدارس ورصد الملاحظات حولها.
65. رصد التجارب والإنجازات التربوية الناجحة وتسميها على المدارس.
66. تزويد المدير والوكيل بحقائب متجددة وخاصة الجدد منهم.
67. تكثيف الدورات التدريبية للمديرين.
68. استضافة أصحاب الكفاءات من المناطق الأخرى.
69. الاشتراك مع المديرين في تقويم أداء الوكيل.
70. تقويم أداء المديرين الذين يشرف عليهم.
71. المشاركة في إعداد برامج التكريم لمديري المدارس.
72. وضع آلية لمكافأة المدير المبدع.
73. الأخذ بأيدي المتميزين وترشيحهم للأعمال القيادية.
74. إشراك مدير المدرسة في اللجان والمناسبات المختلفة.
75. دراسة ما يستجد من ظواهر ومشكلات تربوية مع المديرين والعمل على حلها.
76. إجراء البحوث والدراسات لبعض الظواهر التي تعوق عمل الإنارة المدرسية.
77. القيام بالمهام الإشرافية التي يكلف بها.
78. دراسة التقارير الواردة من المدارس.
79. إعداد التقرير السنوي للمشرف التربوي.

## الفصل الثاني عشر

### اتخاذ القرارات الإدارية.. أنواعها ومراحلها

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، ويتوقف مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتترك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

#### أهمية اتخاذ القرارات:

اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد المتاحة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتنفيذها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استئارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

## مراحل اتخاذ القرارات:

### المرحلة الأولى تشخيص المشكلة:

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

### المرحلة الثانية جمع البيانات والمعلومات:

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمسألة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً.

ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير:

1- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

2- البيانات والمعلومات الكمية.

3- البيانات والمعلومات النوعية.

4- الأمور والحقائق.

### المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكاناتها

المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير- متخذ القرار- وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلقه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

#### المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة :

- وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:
- \* تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
  - \* اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمتها ونظمها وإجراءاتها.
  - \* قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
  - \* درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
  - \* درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
  - \* مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
  - \* القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
  - \* المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
  - \* كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

#### المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

- ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذه من أجله.

## الإدارة التربوية المعاصرة

- وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.
- ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر اعتماداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.
- وهناك بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد:
  - \* إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تسكنهم من المساهمة فيها.
  - \* تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.



\* وأخيراً إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالأراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

## أنواع القرارات الإدارية:

### 1- القرارات التقليدية:

#### أ- القرارات التنفيذية:

وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

#### ب- القرارات التكتيكية:

وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً، ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

### 2- القرارات غير التقليدية:

#### أ- القرارات الحيوية:

وهي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التقاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير - متخذ القرار - بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير - متخذ القرار - لإشراك كل من

## الإدارة التربوية المعاصرة

يعنيهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

### ب- القرارات الإستراتيجية:

وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

## الفصل الثالث عشر

### إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية

إن التحديات العالمية المعاصرة تحتم على المنظمات الاقتصادية انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء التشغيلي والبيعي برونة أكثر كفاءة وفاعلية، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة الشاملة، التي أصبحت الآن وبفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث وهذا ما يمكن ملاحظته في المؤسسات الصناعية والهيئات والمنظمات بشكل عام.

أما في المجال التربوي فإن القائمين عليه يسعون من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى إحداث تطوير نوعي لدورة العمل في المدارس بما يتلاءم مع والمستجدات التربوية والتعليمية والإدارية، ويواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة التربوية.

#### مفهوم الجودة:

أولاً- المفهوم من منظور إسلامي:

قبل أن نستعرض بعض تعاريف الجودة الشاملة، لا بد أن ندرك أن ديننا الإسلامي الحنيف أشار إليها أشارات واضحة من خلال النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة قبل أكثر من أربعة عشر قرناً من الزمان، فقال عز من قائل (الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً) (سورة تبارك2)، وقال تعالى في سورة يوسف عليه السلام عندما اصطفاه طلب الملك منه أن يوليه خزائن مصر لأنه أدري وأقدر على إجادة عمله، وعبر عن ذلك بصفتي الحفظ والعلم كأساس لنجاح عمله وسبب جودته وإتقانه (قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم) (سورة يوسف

55)، كما أورد سبحانه وتعالى في آية أخرى أهمية التحلي بصفتي القوة والأمانة فقال تعالى (قالت إحداهما يا أبتِ استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين)، ويلاحظ أن مفهوم هاتين الصفتين يدور حول محاسن العمل وإتقانه، وقال عليه الصلاة وأتم التسليم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" والإتقان يعنى الجودة في أكمل صورها، غير أنه لم يكن ثمة تعريف محدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، بل كثرت تعريفاتها وتعددت مفاهيمها وذلك بحسب النظر إليها من جوانب متعددة، شأنها في ذلك شأن جميع مفاهيم العلوم الإنسانية، ومن كل التعاريف المختلفة التي أطلقتها المنظمات المتخصصة في إدارة الجودة الشاملة والمهتمون بها، نرى أن دلالات الكلمات المكونة لهذا المفهوم تعني الآتي:

**الإدارة:** هي القدرة على التأثير في الآخرين لبلوغ الأهداف المرغوبة.

**الجودة:** تعني الوفاء بمتطلبات المستقبل وتجاوزها.

**الشاملة:** تعني البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل، ابتداء من التعرف على احتياجات المستقبل وانتهاء بتقويم رضا المستقبل من الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

كما أننا نستطيع القول بأن إدارة الجودة الشاملة تعني في مجملها أنها نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأنوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء، وذلك من خلال التحسين المستمر للمؤسسة وبمشاركة فعالة من الجميع من أجل منفعة الشركة والتطوير الذاتي لموظفيها، وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع.

ويشير جابلونسكي إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً لزواوية النظر من قبل هذا الباحث أو ذاك إلا أن هذا التباين الشكلى في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة إذ إنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة والذي يتمثل بالمستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة فيها، وتعتبر كل مؤسسة حالة فريدة بحيث لا يمكن اعتبار مؤسستين أنهما متشابهتان حتى ولو كانتا تمارسان نفس النشاط كما هو الحال في

## الإدارة التربوية المعاصرة

المؤسسات التربوية سواء كانت هذه المؤسسة عامة أو خاصة، صناعية أو خدمية، تعمل على أساس الربح أم لا.

وتمثل كل شركة ثقافة مشتركة والتي تعتبر حالة فريدة ومنفصلة ومختلفة عن الآخرين، وما يجب عمله هو بناء ثقافة مؤسسية تكون فيها الجودة بشكل عام هي القيمة الموجهة لنشاطات الأفراد، ويتحقق هذا عندما تتخذ الإدارة الخطوات الضرورية لتحسين أداء المديرين والإداريين والموظفين داخل المؤسسة.

### الثقافة التنظيمية المدرسية:

وإذا كان ثمة اختلاف في شكل أداء المنظمات وطريقتها تبعاً لثقافة كل منظمة، فيمكن القول إن المنظمات التربوية لها ثقافتها الخاصة، والتي تتكون من القيم والمبادئ والتقاليد والتوقعات التي تصف التفاعل الإنساني مع النظام، والتي تبدو بوضوح في المستوى الإجرائي المتمثل بثقافة المدرسة.

إن الثقافة التنظيمية المدرسية تخضع أساساً لعاملين أساسيين وهما الثقافة العامة للمجتمع، والفلسفة التربوية التي ينبع عنها الأهداف التربوية المقررة من قبل السلطات العليا والتي يشتق منها الثقافة التنظيمية، وقد أكد باول هكمان أن الثقافة المدرسية تكمن في المعتقدات التي يحملها المعلمون والطلاب والمديرون، وعرفها العالمان ديل وبيترسون بأنها نماذج عميقة من القيم والمعتقدات والتقاليد التي تشكلت خلال تاريخ المدرسة، وقد عرفها ستولب وسميث بأنها النماذج المنقولة تاريخياً والتي تتضمن المبادئ والقيم والمعتقدات والاحتفالات والشعائر والعادات والتقاليد والأساطير المفهومة بدرجات مختلفة من قبل أعضاء المجتمع المدرسي.

### حقيقة الجودة الشاملة:

إن تحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة في مؤسسة ما، يجب ألا تبقى هذه الفلسفة مجرد نظرية دون تطبيق عملي، ولذلك بمجرد استيعاب مفهوم الجودة الشاملة، يجب أن يصبح جزءاً وحلقاً في عملية الإدارة التنفيذية من الهرم إلى القمة، وهذا ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة، وهي عملية مكونة من مراحل محددة بشكل جيد، وتحتاج

إلى متسع من الزمن لتحقيقها، حتى تصبح مألوفة للمؤسسة التي تتبناها، ويتم تنفيذها باستمرار.

### الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية:

أما الجودة الشاملة في الإدارة التربوية هي جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التربوي لرفع مستوى المنتج التربوي وهو (الطالب) بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وبما تستلزمه هذه الجهود من تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التربوي من خلال تظافر جهود كل العاملين في مجال التربية، ومن هنا يقصد بإدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي التعليمي: أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة محققاً الأهداف التربوية التعليمية، وأهداف المجتمع وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علمياً.

ويعرف (رونز) الجودة الشاملة في التربية بأنها عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين وتشتغل قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة.

ويعرفها أحمد درياس بأنها "أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية ليس فقط في إنتاج الخدمة ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتماً على تحقيق رضا الطلاب وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محلياً وعالمياً.

ويعرفها رودس: أنها عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة.

## الإدارة التربوية المعاصرة

ومن التعاريف السابقة نستنتج أنه من الضروري بمكان تسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية، ومشاركة جميع الجهات والإدارات والأفراد في العمل كفريق واحد، والعمل في اتجاه واحد وهو تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في النظام التربوي التعليمي، وتقويم مدى تحقيق الأهداف، ومراجعة الخطوات التنفيذية التي يتم توظيفها، ويعتبر إينوارد ديمنج رائد فكرة الجودة الشاملة حيث طور أربعة عشر نقطة توضح ما يلزم لإيجاد وتطوير ثقافة الجودة، وتسمى هذه النقاط "جوهر الجودة في التعليم" وتتلخص فيما يلي:

- 1- إيجاد التناسق بين الأهداف.
- 2- تبني فلسفة الجودة الشاملة.
- 3- تقليل الحاجة للتفتيش.
- 4- إنجاز الأعمال المدرسية بطرق جديدة.
- 5- تحسين الجودة، الإنتاجية، خفض التكاليف.
- 6- التعليم مدى الحياة.
- 7- القيادة في التعليم.
- 8- التخلص من الخوف.
- 9- إزالة معوقات النجاح.
- 10- خلق ثقافة الجودة.
- 11- تحسين العمليات.
- 12- مساعدة الطلاب على النجاح.
- 13- الالتزام.
- 14- المسؤولية.

وحتى يكون للجودة الشاملة وجود في مجال التطبيق الفعلي لا بد من توفر خمسة ملامح أو صفات للتتظيم الناجح لإدارة الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى جودة متطورة ومستدامة وذات منحنى دائم الصعود، وهذه الملامح هي:

- أ- حشد جميع العاملين داخل المؤسسة بحيث يدفع كل منهم بجهد و ثقله تجاه الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مع التزام الكل- دون استثناء- كل فيما يخصه.
- ب- الفهم المتطور والمتكامل للصورة العامة، وخاصة بالنسبة لأسس الجودة الموجهة لإرضاء متطلبات "العميل" والمنصبية على جودة العمليات والإجراءات التفصيلية واليومية للعمل.
- ج- قيام المؤسسة على فهم العمل الجماعي.
- د- التخطيط لأهداف لها صفة التحدي القوي والشرس والتي تلزم المؤسسة وأفرادها بارتقاء ملحوظ في نتائج جودة الأداء.
- هـ- الإدارة اليومية المنظمة للمؤسسة- القائمة على أسس مدروسة وعملية- من خلال استخدام أدوات مؤثرة وفعالة لقياس القدرة على استرجاع المعلومات والبيانات (التغذية الراجعة).

### لماذا الجودة الشاملة؟

- هناك تساؤلات كثيرة تطرح من غير الراغبين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة سواء في المؤسسات التجارية والمصانع والمنظمات الدولية، أو حتى من الراغبين في تطبيقها والمهتمين بها، وهذه التساؤلات تحتم علينا أن نستعرض بعض الأسباب التي تستدعي تطبيق الجودة:
- 1- ما يمكن أن يترتب عليها من مزايا لحفظ ما يقارب من 45% من تكاليف الخدمات التي تضاعف هدرًا بسبب غياب التركيز على الجودة الشاملة.
  - 2- أصبح تطبيق الجودة الشاملة ضرورة حتمية تفرضها المشكلات المترتبة على النظام البيروقراطي، إضافة إلى تطور القطاع الخاص في المجالات المختلفة.
  - 3- المنافسة الشديدة الحالية والمتوقعة في ظل العولمة.
  - 4- متطلبات وتوقعات العملاء في ازدياد مستمر.
  - 5- متطلبات الإدارة لخفض المصروفات، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والسادية.
  - 6- متطلبات العاملين فيما يخص أسلوب وجودة العمل.



- 7- تعديل ثقافة المؤسسات التربوية بما يتلاءم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة، وإيجاد ثقافة تنظيمية تتوافق مع مفاهيمها.
- 8- الجودة الشاملة تؤدي إلى رضا العاملين التربويين والمستفيدين (الطلاب) وأولياء أمورهم، والمجتمع.
- 9- يعتمد أسلوب إدارة الجودة الشاملة بوجه عام على حل المشكلات من خلال الأخذ بأراء المجموعات العاملة التي تزخر بالخبرات المتنوعة.
- 10- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية يتطلب وجود مقاييس ومؤشرات صالحة للحكم على جودة النظام التعليمي، وضرورة الاستفادة من أخطاء المرحلة السابقة في المرحلة اللاحقة.

### فوائد تطبيق الجودة الشاملة:

للجودة الشاملة فوائد كثيرة ومتعددة تظهر نتائجها من خلال المؤسسات التي تقوم بتطبيقها، ولكننا سنكتفي هنا برصد فوائدها في مجال التربية والتعليم:

- 1- تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة.
- 2- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقيادة المؤسسة التعليمية.
- 3- تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين في الحقل التربوي.
- 4- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.
- 5- العمل المستمر من أجل التحسين، والتقليل من الإهدار الناتج عن ترك المدرسة، أو الرسوب.
- 6- تحقيق رضا المستفيدين وهم (الطلبة، أولياء الأمور، المعلمون، المجتمع).
- 7- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- 8- تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي.
- 9- توفير أنواع ومعايير لقياس الأداء.
- 10- تخفيض التكلفة مع تحقيق الأهداف التربوية في الوسط الاجتماعي.

## الجودة الشاملة والتدريس النشط الفعال:

- من خلال المفاهيم المتعددة لإدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها في مجال التدريس النشط والفعال يمكننا القول أنه يمكننا تحقيق الآتي:
- 1- مشاركة الطلاب للمدرس في التخطيط لموضوع الدرس، وتنفيذه بما يحقق مبدأ الإدارة التشاركية، الذي على أساسه يكون المعلم والمتعلم على حد سواء مسؤولين عن تحقيق التدريس النشط.
  - 2- تطبيق مبدأ الوقاية خير من العلاج: والذي يقضي تأدية العمل التدريسي من بدايته حتى نهايته بطريقة صحيحة تسهم في تجنب وقوع الأخطاء وتلافيتها.
  - 3- يقوم التدريس النشط والفعال على أساس مبدأ التنافس والتحفيز الذي يستلزم ضرورة توافر أفكار جديدة، ومعارف حديثة من قبل المعلم والمتعلم على حد سواء.
  - 4- لتحقيق التدريس النشط الفعال عندما نطبق مبدأ المشاركة التعاونية، يتطلب مبدأ المشاركة الذاتية إتاحة الفرصة كاملة أمام جميع المتعلمين لإبداء الرأي والمشاركة الإيجابية في المواقف التعليمية التعليمية.
- وإذا تحققت القواعد والمتطلبات آنفة الذكر تتجلى مظاهر التدريس النشط في المواقف التالية:

- شمول جميع أركان التدريس في المواقف التعليمية التعليمية.
- تحسن مستمر في أساليب التدريس والأنشطة التربوية.
- تخطيط وتنظيم وتحليل الأنشطة التعليمية التعليمية.
- فهم الطلاب لجميع جوانب المواقف التدريسية والمشاركة في تنفيذها.
- تعاون فعال بين التلاميذ بعضهم البعض، وبينهم وبين المعلم.
- ترابط وتشابك كل أجزاء الدرس.
- مشاركة في إنجاز الأعمال، وأداء جاد واثق لتحقيق أهداف الدرس.
- تجنب الوقوع في الخطأ وليس مجرد اكتشافه.
- إحداث تغيير فكري وسلوكي لدى لتلاميذ بما يتوافق مع مقومات العمل التربوي الصحيح.

- اعتماد الرقابة السلوكية أو التقويم الذاتي في أداء العمل.
- تحسن العمل الجماعي المستمر وليس العمل الفردي المتقطع.
- تحقيق القدرة التنافسية والتميز.
- مراعاة رغبات التلاميذ وتلبية احتياجاتهم.
- تحقق جودة جميع جوانب الأداء التدريسي.
- ترابط وتكامل تصميم الموقف التدريسي وتنفيذه.

### المزايا التي تتحقق من تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التدريس:

- 1- الوفاء بمتطلبات التدريس.
- 2- تقديم خدمة تعليمية علمية تناسب احتياجات الطلاب.
- 3- مشاركة الطلاب في العمل ووضوح أدوارهم ومسؤولياتهم.
- 4- الإدارة الديمقراطية للصف نون الإخلال بالتعليمات الرسمية.
- 5- التزام كل طرف من أطراف العملية التعليمية بالنظام الموجود وتواعده.
- 6- تقليل الهدر التعليمي في المواقف التدريسية.
- 7- وجود نظام شامل ومدرّس ينمكس إيجابياً على سلوك الطلاب.
- 8- تحقيق التفاضل الشريف بين الطلاب.
- 9- تأكيد أهمية وضرورة العمل الفرقي الجمعي.
- 10- تفعيل التدريس بما يحقق الأهداف التربوية المأمولة.
- 11- مساهمة التلاميذ ومشاركتهم في أخذ القرارات.
- 12- التركيز على طبيعة العمليات والنشاطات وتحسينها وتطويرها بصفة مستمرة بدلاً من التركيز على النتائج والمخرجات.
- 13- اتخاذ قرارات صحيحة بناء على معلومات وبيانات حقيقية واقعية، يمكن تحليلها والاستدلال منها.
- 14- التحول إلى ثقافة الإتقان بدل الاجترار وثقافة الجودة بدل ثقافة الحد الأدنى، ومن التركيز على التعليم إلى التعلم وإلى توقعات عالية من جانب المعلمين نحو طلابهم.

15- التحول من اكتشاف الخطأ في نهاية العمل إلى الرقابة منذ بدء العمل، ومحاولة تجنب الوقوع فيه.

### دور المدرسة في تعزيز الجودة في التدريس:

- \* على المدرسة أن تعتمد الجودة كنظام إداري والعمل على تطوير وتوثيق هذا النظام.
  - \* تشكيل فريق الجودة والتميز الذي يضم فريق الأداء التعليمي.
  - \* نشر ثقافة التميز في التدريس.
  - \* تحديد وإصدار معايير الأداء المتميز و دليل الجودة.
  - \* تعزيز المبدأ الديمقراطي من خلال تطبيق نظام الاقتراحات والشكاوي.
  - \* التجديد والتدريب المستمر للمعلمين.
  - \* تعزيز روح البحث وتنمية الموارد البشرية.
  - \* إكساب مهارات جديدة في المواقف الصعبة.
  - \* العمل على تحسين مخرجات التعليم.
  - \* إعداد الشخصية القيادية.
  - \* إنشاء مركز معلوماتي دائم وتفعيل نور تكنولوجيا التعليم.
  - \* التواصل مع المؤسسات التعليمية والغير تعليمية.
  - \* تدريب الطلاب على استقراء مصادر التعلم.
  - \* توجيه الطلاب للأسئلة التفكيرية المختلفة.
  - \* إكساب الطلاب القدرة على تنظيم الوقت.
  - \* الاستفادة من تجارب تربوية محلياً وعربياً وعالمياً.
- ولا ينبغي أن تطبق إدارة الجودة الشاملة في جانب معين من جوانب العملية التعليمية فحسب، بل لابد أن تمتد لكل العناصر التعليمية التعلمية كالاختبارات التي يجب أن تخضع في إعدادها لمقاييس الوزن النسبي، ويراعى فيها الشمولية والعمق والتدرج ما بين السهولة والصعوبة، وأن تتميز بالصنق والثبات وأن تحقق الأهداف المعرفية المرجوة منها، وما يندرج على الاختبارات يندرج أيضاً على الإدارة الصفية لنا علينا أن نهتم كثيراً بخصائص الموقف النظامي الجديد في الفصل وهو على النحو التالي:

- 1- يتشغل الطلبة بمواد، وأنشطة تعليمية ذات قيمة علمية هادفة لتثير اهتمامهم، وتشددهم إلى الدرس.
- 2- انعقاد اتجاهات التعاون بين المدرس وطلابه، وإضمار حسن النية بينهم.
- 3- يصدر السلوك الاجتماعي، والخلقي السليم عن الطلبة احتراماً لجماعة الأقران، ونتيجة للجهود التعليمية التعاونية، أكثر منه نتيجة لهيمنة المعلم عليهم عن طريق إثارة الخوف في نفوسهم.
- 4- يتحرر الطلبة من عوامل القلق والإحباط المصطنعة الناجمة عن فرض إرادة الكبار الراشدين على جماعة المراهقين.

### متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية:

- إن تطبيق نظام الجودة في المؤسسة التعليمية يقتضي:
- القناعة الكاملة والتفهم الكامل والالتزام من قبل المسؤولين في المؤسسة التربوية.
  - إشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الخاص بالجودة في المؤسسة التربوية نزولاً إلى المدرسة.
  - التعليم والتدريب المستمرين لكافة الأفراد إن كان على مستوى الإدارة التعليمية، أو مستوى المدرسة.
  - التنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة.
  - مشاركة جميع الجهات وجميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة العملية التعليمية.
  - تأسيس نظام معلوماتي دقيق وفعال لإدارة الجودة على الصعيدين المركزي والمدرسي.
- إن المبادئ السابقة تؤثر وبشكل مباشر على عناصر تحقيق الجودة والتي يمكن تلخيصها بالأمور التالية:

- 1- تطبيق مبادئ الجودة.
- 2- مشاركة الجميع في عملية التحسين المستمرة.
- 3- تحديد وتوضيح إجراء العمل أو ما تطلق عليه بالإجراءات التنظيمية.

إن المبادئ السابقة وعناصر تحقيق الجودة تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي للجودة ألا وهو رضا المستفيد والمتمثل بالطلبة والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي وسوق العمل، كما تؤدي إلى التحسين المستمر في عناصر العملية التعليمية.

### مؤشرات غياب الجودة الشاملة في مؤسسات التربية والتعليم:

- 1- تدني دافعية الطلاب للتعلم.
- 2- تدني تأثير الطالب بالتربية المدرسية.
- 3- زيادة عدد حالات الرسوب، والتسرب من المدرسة.
- 4- تدني دافعية المعلمين للتدريس، وانعكاساتها السلبية على رغبتهم الذاتية للتحسن المستمر لأدائهم.
- 5- العزوف عن العمل في هذا المجال.
- 6- زيادة الشكاوى من جميع الأطراف.
- 7- تدني رضا أولياء الأمور عن التحصيل العلمي لأبنائهم.
- 8- تدني رضا المجتمع.
- 9- تدني رضا المؤسسات التعليمية العليا كالمعاهد والجامعات.
- 10- تدني رضا كل مرحلة تعليمية عن مخرجات المرحلة التعليمية التي سبقتها.

### فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

- في ضوء المبررات السابقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم يمكن أن تحقق الفوائد التالية للتعليم وهي:
- 1- ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأنوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
  - 2- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
  - 3- زيادة كفاءات الإداريين والمعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية ورفع مستوى أدائهم.
  - 4- زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.

- 5- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كان حجمها ونوعها.
- 6- زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي.
- 7- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق.
- 9- تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

### مبادئ الجودة الشاملة:

- أولاً- التركيز على المستفيد: وهذا يعني كيف تجعل من عمك جودة تحقق رغبات المستفيد منك، خاصة أن المنشأة بمختلف أنواعها وجدت من أجلهم.
- ثانياً- التركيز على العمليات: وتعني أن السيطرة على عملية الأداء، وليس جودة المنتج هو قلب نظام إدارة الجودة الشاملة.
- ثالثاً القيادة والإدارة: إذ لا توجد مؤسسة ناجحة بدون قائد.
- رابعاً- تمكين العاملين: بمعنى أشرآكهم في اتخاذ القرار:
  - 1- أي أن النجاح لا يأتي مما تعرف، ولكنه يأتي من الذين تعرفهم.
  - 2- الجودة تبدأ من الداخل: بمعنى الاهتمام بالعاملين، والتعرف على حاجاتهم، وظروف العمل المحيطة بهم.
  - 3- يمكن تفجير الطاقة المخزونة في دواخلهم من خلال التعاون المستمر، وإشراكهم في القرار.
- خامساً- التحسين والتطوير الشامل المستمر: يركز التحسين والتطوير المستمر على ثلاث قواعد مهمة هي:
  - 1- التركيز على العميل.
  - 2- فهم العملية.

3- الالتزام بالجودة.

سادساً- الوقاية: تطبيق مبدأ الوقاية خير من العلاج، وهو العمل الذي يجعل عدد الأخطاء عند الحد الأدنى، وذلك وفق مبدأ أداء العمل الصحيح من أول مرة، وبدون أخطاء، وهذا يهدف إلى جعل التكلفة في الحد الأدنى، وفي نفس الوقت للحصول على رضا المستفيدين.

سابعاً- الإدارة بالحقائق: يعتبر القياس والمعايرة هما العمود الفقري للجودة، وهما المؤشر الذي يعطي المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.

ثامناً- النظام الكلي المتكامل: عبارة عن مجموعة من الإجراءات المتكاملة، أو ذات خصائص مشتركة، أو مجموعة من العلاقات تؤدي إلى هدف مشترك مثل: الإدارة العامة، والإشراف، الإدارة التعليمية، الشؤون الإدارية، التجهيزات، توحيد الجهود السابقة للتركيز على المستفيد.

تاسعاً- العلاقة مع الموردين.

وسائل التطبيق:

التحول نحو إدارة الجودة الشاملة:

لمعرفة التحول نحو العمل بإدارة الجودة الشاملة لابد من عقد مقارنة بين النظام التقليدي المعمول به، وبين النظام الجديد والذي يعرف بالجودة الشاملة:

العمل بالنظام التقليدي العمل بنظام الجودة الشاملة:

- \* التحسين وقت الحاجة.
- \* التحسين المستمر.
- \* جودة أعلى تعني تكلفة أعلى.
- \* جودة أعلى تعني تكلفة أقل.



## الإدارة التربوية المعاصرة

- \* البحث عن المشكلات المتعلقة بالنتائج.
- \* البحث عن المشكلات المتعلقة بالعمليات، ومن ثم معالجتها حتى لا يتكرر وقوعها.
- \* يتم تصيد الأخطاء ومعالجتها.
- \* الافتراض بأن الأخطاء لن تحدث، ويتم التخطيط لتجنبها.
- \* من الممكن تقبل الأخطاء. \* \* تقبل الأخطاء مرفوض.
- \* السهم إرضاء المدير. \* \* السهم إرضاء العميل قبل كل شيء.
- \* تعد الجودة وظيفة من وظائف التصنيع.
- \* الجودة مهمة لكل فرد.
- \* قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة.
- \* الجودة مسؤولية كل فرد مشارك في المؤسسة.

### كيفية أداء العمل:

#### الفرق بين التعليم والصناعة:

##### أولاً- الأهداف:

الأهداف مادية: تعتمد على الربح كقياس.

السؤال: كيف تقاس الفعالية في كل من الصناعة والتعليم؟

لتعليم يهدف إلى خلق إنسان يتميز بخصائص المعرفة، والبراعة والحكمة والشخصية.

##### ثانياً- العمليات:

- من السهل تحديد العمليات الصناعية، ولكن في التعليم العملية تفاعلية تتم بين المعلم والمتعلم.

- من السهل التحكم في مواصفات العملية التصنيعية، ولكن في التعليم تعتمد على علاقات بين البشر لهم سلوكيات وردود فعل تختلف باختلاف الحوافز، والأهداف والمشاعر لكل منهم.

وعليه يصعب تحديد مواصفات معينة في العملية التعليمية.

### ثالثاً- المدخلات:

في الصناعة يمكن التحكم في المدخلات، ولكن ذلك يصعب في التعليم، لأن الطلبة بشر قد يختلف أداؤهم، وصعوبة التحكم في المدخلات تحتم صعوبة التحكم في جودة المخرجات.

### رابعاً- المخرجات:

يسهل التحكم في المخرجات التي تؤدي إلى إرضاء العميل، في التعليم يوجد عدة مستفيدين، ومن الصعب تحديد مستوى جودة المخرجات، حيث إن المستفيد الأول هم الطلبة أنفسهم، وهم مشاركون في عملية التعلم.

### وسائل التطبيق الفاعل:

#### متطلبات لنجاح التطبيق:

- \* القيادة الإدارية الناجحة: من مهامها: التخطيط الاستراتيجي، والتغيير.
- \* التعليم والتدريب: التوعية والتهيئة والتأهيل.
- \* الاتصالات الفعالة: تقديم التغذية الراجعة.
- \* وجود نظام توكيد الجودة.
- \* وجود هيكل فرعي لدعم التطبيق.
- \* وجود بيئة تنظيمية ملائمة: تمثلها الثقافة التنظيمية.

### مقاييس التعليم:

لإيجاد مقاييس لجودة التعليم، لابد من طرح التساؤلات التالية:

- 1- ما الذي تريده من مدارس أبنائك ؟
- 2- إلى أي المدارس ترسلهم ؟
- 3- ما الفرق بين مدرسة متميزة، وأخرى غير متميزة ؟
- 4- كيف تقيس الأداء الحالي للمدرس ؟
- 5- هل الواقع التعليمي أثبت جدواه ؟
- 6- هل بالإمكان تطوير الوضع الموجود

### مقاييس التعليم:

أ- طريقة (مايرن ترييبوس) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:  
لقد طرح مايرن طريقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ونوعيته التي يجب أن تقنمه المدارس وذلك حسب الأسس التالية:

#### 1- المعرفة:

وهي الشيء الذي يجعل الفرد يفهم ما يتعلمه، وعلاقة ذلك بما سبق معرفته، فالمعرفة تولد لدى الفرد القدرة على الفهم من خلال تجربته.

#### 2- البراعة:

هي التي تمكن الفرد من تحويل المعرفة إلى عمل فعلي.

#### 3- الحكمة:

هي القدرة على التمييز بين المهم والأهم، وبالتالي تحديد الأولويات.

#### 4- الشخصية:

وهي عبارة عن مركب مكون من المعرفة والبراعة والحكمة مرتبطة بالتحفيز.

### مقاييس التعليم:

- \* مدى التحصيل المعرفي عند الطالب.
- \* مدى رضا الطلبة وأولياء أمورهم.
- \* مستوى خريجي المدرسة.
- \* مستوى الإداريين والمعلمين.
- \* مدى رضا الإداريين والمعلمين.
- \* الخدمات التي تقدمها المدرسة.
- \* الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية.
- \* خدمة لمجتمع.

### المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

## الإدارة التربوية المعاصرة

- 1- عدم التزام الإدارة العليا.
- 2- لتركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.
- 3- عدم حصول مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 4- عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق.
- 5- تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة.
- 6- مقاومة لتغيير سواء من العاملين أو من الإدارات وخاصة الاتجاهات عند الإدارات الوسطى.
- 7- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.

## الفصل الرابع عشر

### مفاهيم القيادة التربوية المعاصرة

تمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية، بيد أن القيادة نفسها عملية نسبية، وذلك أن الفرد قد يكون قائداً في موقف وتابعاً في موقف آخر، ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور الوظيفي والمسؤولية ارتباطاً وثيقاً، وينسب الشخصية والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لرجل الإدارة التعليمية. ويعرف كاتز وكاهن Katz & Kahan الدور الوظيفي بأنه إطار معياري للسلوك يطالب به الفرد نتيجة اشتراكه في علاقة وظيفية بصرف النظر عن رغباته الخاصة أو الالتزامات الداخلية الخاصة البعيدة عن هذه العلاقة الوظيفية (1) ويتحدد محتوى الدور The Role متطلبات الواجبات الوظيفية والنظام الهرسي.

#### القيادة والإدارة:

الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية تتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية للعملية التربوية، أما القيادة فهي تطلعه إلى الأهداف البعيدة الكبرى والتخطيط لها للعمل على مواكبة المستجدات التربوية المعاصرة لإحداث التغيير والتطوير المناسب، فكل رجال الإدارة التعليمية يمارسون سلطتهم بحكم مراكزهم ووظائفهم، وهذه سلطة رسمية تستند في شرعيتها إلى القانون وقواعد التنظيم.

أما القيادة فيستمدها رجل الإدارة التعليمية من خلال مكانته بين العاملين معه التي تجعل له تأثيراً ونفوذاً عليهم تضيف عليه صفة القيادة لا تعتمد على سلطة

---

(1) Katz, D.&Kahan.R.L.: The social Psychology of organizations  
N.Y.John Wiley& Sons Inc. page 37

القانون وقواعد التنظيم، فليس كل إداري قائداً<sup>(1)</sup>.

وعلى هذا فإن رجل الإدارة يحافظ على الوضع الراهن بتطبيق النظم واللوائح فهو عنصر من عناصر الاتزان والاستقرار، أما القائد فيحدث تغييراً في البناء التنظيمي للعمل التربوي مما يشكل عاملاً مقلقاً للأوضاع الراهنة في عمله<sup>(2)</sup> وعامل الاستقرار والاتزان من مرتكزات العمل التربوي، لذلك أضاف التربويون إلى صفات القائد الناجح القدرة على تهيئة العاملين في الحقل التربوي للتجديد بما يشيع جو الاستقرار النفسي كي يسير العمل في إطاره الطبيعي.

### القيادة وأنماطها:

قام رالف ستوجنيل بتحليل 124 دراسة سابقة مسحية في موضوع القيادة اتبعت أساليب مختلفة في دراسة القيادة، وكان أهم ما توصل إليه:

1. أن من يقوم بدور القيادة يتفوق على مجموعته من حيث الذكاء والقدرة العلمية والاستقلال في تولي المسؤولية والنشاط الاجتماعي والسكينة الاقتصادية والاجتماعية.
2. أن الصفات والمهارات المطلوبة في القائد تتوقف إلى درجة كبيرة على متطلبات الموقف الذي يقوم فيه بدور القيادة<sup>(3)</sup>.

(1) أنظر: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها للدكتور محمد منير مرسي ص 83-84  
بتصرف، وانظر: الإدارة المدرسية الحديثة للدكتور وهيب سمان والدكتور محمد منير  
مرسي ص 76-78 بتصرف.

(2) Mc Cleary, L. E. And Henley, S. P.: Secondary School Administration. Theoretical Bases for Professional Practice. Dodd, Mead & Company Inc page 103

(3) Stogdill, R.: Personal Factors Associated with leadership. Survey of the Leadership. Journal of Psychology vol. 25 page 35-71 .

## أنماط القيادة:

التصنيف الأول: المبكر لماكس ووبر:

### 1. القيادة التقليدية:

يتوقع القائد ممن معه الطاعة المطلقة والولاء الشخصي له، ويعتمد المثل القائل (أكبر منك بيوم أعرف منك بسنة)، ويسود هذا النوع في المجتمعات القبلية والريفية، وهذا النوع من القيادة يحاول المحافظة على الوضع الراهن ويقاوم أي تغيير تعزيراً للسلطة وتدعيماً للنفوذ.

### 2. القيادة الجذابة:

يتمتع صاحبها بجاذبية قوية إلى شخصيته المحبوبة المثالية، ويرى العاملون معه أنه يتمتع بقوة خارقة وأنه منزّه عن الخطأ فله الولاء الكامل، فتغلب على القيادة الصفة الشخصية البحتة.

### 3. القيادة العقلانية:

تقوم على سيادة القوانين واللوائح، ويتميز هذا النمط بأنه غير شخصي، والولاء فيه لا للاعتبارات الشخصية وإنما لمجموعة الأصول والمبادئ والقواعد المرعية الثابتة.

## التصنيف الثاني: حديث:

### 1. القيادة الديمقراطية:

تقوم على احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع والافتتاح وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو خوف أو إرهاب، مع تشجيع القائد للعاملين معه على العمل والإنتاج وتنمية الذات ولا يطلب لنفسه امتيازات خاصة ينكرها عليهم.

### 2. القيادة التسلطية Authoritarian:

تقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب وتستخدم أساليب الإرغام والإرهاب والتخويف، ولا تفتح باب الحوار والنقاش وسامع لرأي الآخر، والقائد التسلطي يأمر مرؤوسيه بما عليهم فعله وكيف؟ ومتى؟ وأين؟ دون نقاش، ويكون القائد منعزلاً لا

تربطه برؤوسيه علاقات إنسانية، وتماسك العمل يظل مرهوناً بوجود القائد، فإذا غاب القائد انفرط عقد المجموعة.

### 3. القيادة الترسلية Laissez- Faire:

تقوم على إيصال المعلومات إلى العاملين وترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون تدخل من القائد، مما يقلل الإنتاج ولا يبعث على احترام العاملين لشخصية القائد، فيشعر الأفراد بالضياع وعدم القدرة على التصرف<sup>(1)</sup>.

### 4- القيادة الأوتوقراطية:

قيادة عن بعد حيث يكون التخطيط واتخاذ القرار بعيداً عن مركز التنفيذ، فيحرم العاملون في الميدان من إبداء آرائهم والمشاركة في صنع القرار الذي يخصهم، فتتسم هذه القيادة بالصبغة الدكتاتورية، ويكون العاملون في الميدان عنصراً ثانوياً في المنظومة التربوية<sup>(2)</sup>.

### 5- القيادة البيروقراطية:

## القيادة التربوية بين الأصالة والمعاصرة:

يرى الباحثون التربويون أن رجل الإدارة التعليمية عليه القيام بدور يجمع بين الأصالة والمعاصرة وبين المحافظة والتجديد، فعنصر الأصالة والمحافظة يحققان الثبات والاستقرار في العمل التربوي دون اضطراب أو انقطاع، والعاملون في الحقل التربوي- عادة- يحبون ما اعتادوا عليه من أساليب ووسائل ومناهج سواء في الإطار الفني أو الإداري، ويكرهون التغيير والتحديث لما سيكلفهم من جهد وعناء.

(1) انظر: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها للدكتور محمد منير مرسى ص 87- 90 بتصريف، وانظر: لإدارة المدرسة الحديثة للدكتور وهيب سمان والدكتور محمد منير مرسى ص 79-84 بتصريف.

(2) انظر: الإدارة المدرسية الحديثة للدكتور وهيب سمان والدكتور محمد منير مرسى ص 84-85 بتصريف، وانظر: اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية لحسن مصطفى ومحمد عاشور ورياض مومض ص 32-35. بتصريف.



أما المعاصرة والتجديد فيحققان أهداف القائد الناجح بدفع مسيرة العمل التربوي وتسمية طرق التدريس وتحديث المناهج والوسائل التربوية وتحديث النظم واللوائح الإدارية، وهذا ما يكرهه - عادة - العاملون في المجال التربوي ويقاومونه، فقد يترتب على التجديد اهتزازاً وارتباكاً وحيرة للعاملين في الحقل التربوي، فتظهر أهمية القيادة الناجحة بتحقيق الدافعية المتجددة لمؤسسته التربوية وتهيئة الجو والمناخ اللازم لإدخال جرعات التجديد تدريجياً حتى يعود العمل إلى وضعه المطمئن واستقراره المعهود<sup>(1)</sup>.

### تطور مفهوم القيادة التربوية:

كانت القيادة التربوية في الماضي تعنى فقط بالمبادئ والقيم والأحوال وأصبحت في هذا القرن تهتم بالنظرية التحليلية والقيم العلمية التي تعني ماذا؟ ولماذا؟ والاتجاه الجديد في مفهوم القيادة التربوية يستهدف الوصول إلى معايير تقاس بها فعالية الإدارة بطريقة علمية وموضوعية<sup>(2)</sup>.

### نظريات الإدارة التربوية:

النظرية التربوية ما زالت في السهد وإن كان اهتمام الباحثين بها في الحقل التربوي يزداد يوماً بعد يوم، وأكثر التعريفات تقبلاً للنظرية في الحقل التربوي أنها تعريف هربرت فيجل وهي مجموعة فروض يمكن التوصل بها إلى مجموعة قوانين باستخدام المنطق الرياضي.

### 1. نظرية الإدارة التربوية كعملية اجتماعية<sup>(3)</sup>:

- نموذج جيتزلز:

سبني النظرية أن الإدارة التربوية تسلسل هرمي للعلاقات الوظيفية بين

(1) انظر: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها للدكتور محمد منير مرسى ص 10-13 بتصرف، وانظر: الإدارة المدرسية الحديثة للدكتور وهيب سمعان والدكتور محمد منير مرسى ص 84-85 بتصرف.

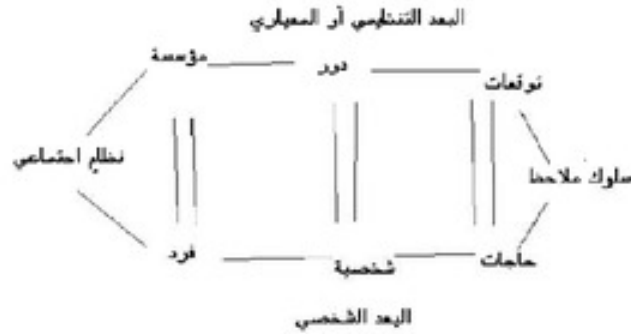
(2) انظر الإدارة المدرسية المعاصرة وتطبيقاتها الميدانية للدكتور أحمد البستان ص 163-164. بتصرف.

(3) انظر: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها للدكتور محمد منير مرسى ص 51-55 بتصرف.

## ← الإدارة التربوية المعاصرة →

الرؤساء والمرؤوسين في إطار اجتماعي، وتوزيع الأدوار وتكاملها من أجل تحقيق أهداف النظام الاجتماعي.

نموذج جينزلر للبعد التنظيمي المعياري والبعد الشخصي للملوك الاجتماعي



### - نموذج جوبا Guba:

مبنى النظرية أن القائد التربوي يعمل كوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك: القوى التنظيمية من جهة والشخصية من جهة أخرى لإحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية وفي نفس الوقت محقق للرضا النفسي.

ينظر جوبا إلى القائد التربوي على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له

مصدران:

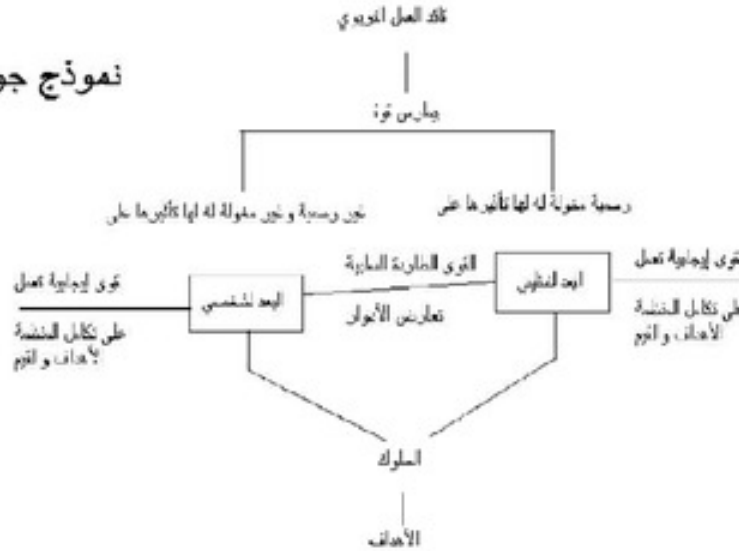
1- المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه.

2- المكانة الشخصية التي يتمتع بها.

ويحظى رجل الإدارة التربوية بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له القانون، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية مفوضة إليه من السلطات العليا، أما المصدر الثاني للقوة المتعلق بالمكانة الشخصية وما يصحبه من قدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها.

## الإدارة التربوية المعاصرة

### نموذج جوبا



وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم لكن ليس جميعهم يحظى بقوة التأثير الشخصية، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون قد فقد نصف قوته الإدارية.

ويرى جوبا أن بعض التعارض بين الدور والشخصية أمر لا يمكن تجنبه وهو يستل قوة طرد سلبية تعمل ضد النظام وتسيّل إلى تفكيكه، لكن في نفس الوقت يوجد قوة أخرى إيجابية تعمل على المحافظة على تكامل النظام، هذه القوى تنبع من الاتفاق على الهدف ومن القيم التي تسود المؤسسة التربوية.

### 2. نظرية تالكوت باسونز (T. Parsons):

سبني نظرية باسونز على أن الإدارة التربوية متفرعة من المجتمع الكبير،

فتقوم نظريته على أربع مسائل:

- أ- التأقلم والتكيف مع مطالب البيئة الخارجية.
- ب- تحقيق الهدف: بتحديد وتجنيد الوسائل المتاحة من أجل الوصول إليه.

- ج- التكامل بين أعضاء المؤسسة التربوية، بالتنسيق بينهم وتوحد هم.  
د- الديمومة باستمرار تحفز المؤسسة.

ويسيز بارسونز بين ثلاثة مستويات وظيفية في التركيب الهرمي للمؤسسة التربوية:

أولاً: المستوى المهني أو الفني وهو متعلق بشكالات التكيف والتأقلم وتحقيق الأهداف.

ثانياً: المستوى الإداري وهو متعلق بشكالات التكامل والتنسيق.

ثالثاً: مستوى المصلحة العامة وهو متعلق بالديمومة والاستمرارية في تحفز المؤسسة.

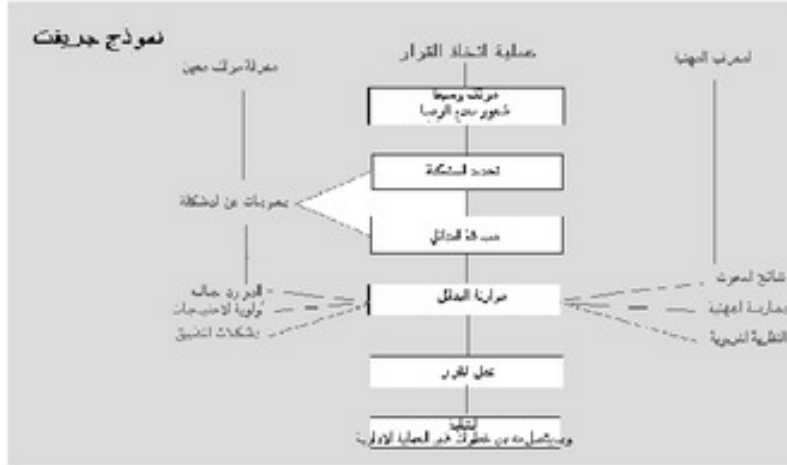
### 3. نظرية الإدارة التربوية كعملية اتخاذ للقرار<sup>(1)</sup>:

1- نموذج جريفت لاتخاذ القرار: يرى جريفت أن تركيبة التنظيم لإداري في العمل التربوي يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات، ويرى أن خطوات اتخاذ القرار تتضمن:

- وضوح الأهداف وفهسها.
- تجميع الحقائق والآراء وأفكار الآخرين المتصلة بالمشكلة.
- تحليل وتفسير المعلومات.
- التوصل إلى احتمالات مسكنة لصورة القرار.
- تقييم مدى فعاليته في تحقيق الأهداف.
- تصل عملية اتخاذ القرار إلى ذروتها بتغليب أحد الاحتمالات واختباره على أنه الأنسب.

(1) فطر: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها للدكتور محمد منير مرسى ص 56-57  
بتصرف.

## ← الإدارة التربوية المعاصرة →



عندما يتخذ القرار تبدأ مرحلة وضع برنامج للتنفيذ بالإمكانات والوسائل المادية والبشرية المتاحة، مع وضع الضمانات اللازمة لاستمرار التحمس لبرنامج وضمان التنسيق وتكامل الاتصال. ثم تأتي أخيراً مرحلة التقويم.

### 4. نظرية الإدارة التربوية كوظائف ومكونات<sup>(1)</sup>:

- نظرية سيرز (Sears)<sup>(2)</sup>:

نشر سيرز سنة 1650م كتابه (طبيعة العملية الإدارية) حلل فيه الإدارة التربوية إلى خمسة عناصر: التخطيط- التنظيم- التوجيه- التنسيق- الرقابة، فطبيعة الإدارة عنده مستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة التربوية، وعلى سنوالة قامت الرابطة الأمريكية لمديري المدارس سنة 1955م بتقديم تحليلاً آخر في كتابهم السنوي كما يلي: التخطيط- التخصيص- الاستشارة- التنسيق- التقييم.

(1) انظر: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها للدكتور محمد منير مرسي ص 64-70 بتصرف، وانظر الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية للدكتور أحمد إسماعيل حجي ص 17 بتصرف.

(2) Sears J The Nature Of the Administration process.

ويرى آخرون أن تحليل الإدارة التربوية تبعاً للوظائف كما يلي: عمل لقرار- التنظيم- التوظيف- التخطيط- الرقابة- الاتصال- التوجيه، والحق أنها عناصر متداخلة ومتشابكة فيما بينها تشكل في مجموعها الوظائف الإدارية للقيادة التربوية.

#### - نظرية المكونات الأربعة:

يرى هالين أن الإدارة التربوية لها أربعة مكونات: العمل- المؤسسة التربوية- العاملون- القائد التربوي.

#### - نظرية الأبعاد الثلاثة:

تعتبر من الجهود المبكرة في ميدان التنظير للعمل التربوي ولها ثلاثة عوامل: الوظيفة- رجل الإدارة- الجو الاجتماعي.

#### المفهوم الحديث للقيادة التربوية<sup>(1)</sup>:

القيادة إستراتيجية منظمة تقوم على أساس اعتبار المؤسسة التربوية نظاماً له أهداف يمكن تحديدها بوضوح، ويمكن متابعة تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة عن طريق التنسيق وإيجاد الحوافز لدى العناصر المختلفة التي يتكون منها النظام، وإستراتيجية القيادة لتربوية تقوم على أربعة مبادئ:

- أ- مبدأ النظام الكلي: يقرر أن المؤسسة التربوية مجموعة من الأجزاء أو العناصر يتم التنسيق بينها لتحقيق أهداف المؤسسة، وكل عنصر يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة.
- ب- الأهداف: تحديدها مرتبط بالتخطيط وترتكز على إستراتيجية زمنية، وتكون محددة بوضوح بحيث يمكن قياسها، وتتصف بالتسوية كي تغطي جميع مراكز المسؤولية وجوانبها بصورة جدية بحيث يتسك القائد بتحقيق الأهداف أثناء التنفيذ.
- ج- مبدأ المشاركة والالتزام: بحيث يتحمل كل شخص جزءاً من المسؤولية.
- د- مبدأ المراقبة وتقويم الأداء: عن طريق مقارنة الإنجازات الفعلية مع الإنجازات المستهدفة<sup>(1)</sup>.

(1) انظر: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها للدكتور محمد منير مرسى ص 51- 70 بتصرف.

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

والتمتع بالصفة القيادية لا يكون بمجرد التحلي بصفات وسمات محددة فقط بل يتجلى فن القيادة في النور الذي يلعبه القائد في التأثير إيجاباً على سلوك الآخرين، فلا يكون قائداً لأنه ذكي أو ماهر أو مفكر أو مخلص فحسب، بل لأن نكاهه وسهارته وأفكاره تعتبر في نظر العاملين معه ضرورية لتحقيق أهداف المجموعة، بذلك يتحول القائد من رجل مفروض على مرؤوسيه إلى رجل يحبه الناس ويحترمونه ويتعاونون معه ويخلصون له ويوالونه، مما يزيد من تأثيره عليهم، فتصبح مجموعته أكثر إنتاجاً وفعالية.

فالقِيادة خاصة من خصائص الجماعة ذات نشاط إيجابي يباشره شخص معين لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة بوسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية إذا اقتضى الأمر ذلك<sup>(2)</sup>.

### مبادئ القيادة التربوية:

نستعرض مبادئ القيادة التربوية من خلال إطارين نظريين معروفين بإطار فايول وإطار موني:

#### أولاً: إطار فايول:

يقدم فايول 14 مبدأ للقيادة التربوية:

- 1- مبدأ تقسيم العمل.
- 2- مبدأ السلطة.
- 3- مبدأ النظام.
- 4- مبدأ وحدة الأمر: تلقي الموظف الأمر من رئيس واحد فقط.
- 5- مبدأ وحدة الاتجاه: تعني رئيساً واحداً وخطة واحدة تجاه هدف واحد.

(1) انظر: المرجع السابق ص 160 - 161 بتصرف.

(2) انظر: إدارة التربية في عالم متغير للدكتور عبد الغني عبود ص 60-61 بتصرف.

## الإدارة التربوية المعاصرة

- 6- ثلاثي المصالح الفردية أمام المصلحة العامة.
- 7- مبدأ مكافأة العاملين.
- 8- درجة المركزية واللامركزية تتوقف على حجم العمل ومدى الإشراف والمنظور الزمني والبعد المكاني.
- 9- مبدأ تسلسل الرئاسة.
- 10- مبدأ الترتيب والتنظيم: يخصص لكل شيء مكانه ويوضع كل شيء في مكانه، ويخصص لكل فرد مكانه ويوضع كل شخص في مكانه حتى تتسق الأمور.
- 11- مبدأ المساواة.
- 12- مبدأ استقرار العاملين.
- 13- مبدأ التحفيز للعمل.
- 14- مبدأ العمل كفريق والمحافظة على روح الجماعة.

### ثانياً: إطار موني Monney's Framework:

يقوم إطار موني على أسس تنظيمية ثلاثة:

- 1- مبدأ التنسيق.
- 2- مبدأ التسلسل.
- 3- مبدأ الواجبات الوظيفية<sup>(1)</sup>.

### مفاهيم خاطئة للقيادة التربوية:

- 1- اعتقاد رجل الإدارة التربوية أن أعضاء مؤسسته يجب عليهم أن يتبعوه لمجرد أنه يقوم بهذه الوظيفة خطأ فاحش، لأن القيادة التربوية أمر يكتسب ولا يصاحب الوظيفة بطريقة آلية، فالقائد التربوي من له القدرة على حسن استخدام السلطة لا مجرد من يتسمع بالسلطة التربوية، وهذه القدرة تكمن في النكاه والابتكار واتخاذ القرار وإقناع الآخرين بطريقته في التفكير والعمل واحترام قدرات وجهود الآخرين.

(1) انظر: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها للدكتور محمد منير مرسى ص 39-41 بتصرف، وانظر الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية للدكتور أحمد إسماعيل حجي ص 11-12 بتصرف.



- 2- افتراض رجل الإدارة التربوية أن أعضاء مؤسسته يجب عليهم أن يتلاءموا مع رغباته وأهوائه دون أن يهتم بمشاعرهم وأحاسيسهم، والجدير بالذكر أن القيادة التربوية أمر تمنحه الجماعة للفرد الذي يحسن استخدام سلطته عليهم.
- 3- الاعتقاد بأن الولاء للعمل التربوي هو الموافقة بالضرورة لكل ما يصدر عن صاحب السلطة التربوية من أفكار وآراء، وكل ذلك يؤدي إلى ضعف الثقة بين أعضاء هذه الهيئة، ومن ثم تفككهم وتمزقهم وضعف إنتاجهم.
- 4- الاعتقاد أن ما يحسه الآخرون أو يشعرون به غير هام تجاه ما يقوم به رجل الإدارة التربوية، والحق أنه لا بد من إقناع الآخرين وتفسير القرارات لهم والدافع من اتخاذها مع الاستماع لنقدهم ولآرائهم.
- 5- أن رجل الإدارة التربوية يمكنه أن يتخذ القرارات بمفرده.
- 6- أن رجل الإدارة التربوية يمكنه الإبقاء على البرامج التربوية والتعليمية على ما هي عليه دون تطوير، وهذا أمر مستحيل مع تغير المستجدات على الساحة التربوية، والبرامج التعليمية لا بد أن تتميز بالمرونة والديناميكية، فإن لم يدرك رجل الإدارة التعليمية هذه الحقيقة ولا يضع خططاً لنمو العمل التربوي يجد نفسه بين أمرين: إما أن يمنع التطوير في العمل التربوي أو ينسحب من دوره القيادي.
- 7- أنه يمكن إجبار المرؤوسين في العمل التربوي على النظام الديمقراطي، لأنهم إذا لم يكونوا راغبين ولا مقتنعين بالاشتراك في وضع السياسة التعليمية والبرامج التربوية فإن إجبارهم على ذلك سيكون غير منتج، بل ينبغي أن يكون إشراكهم بعملية تدريجية يظهر فيها القائد التربوي الحكمة في قيادته وتوجيهه.
- 8- أن رجل الإدارة التربوية عليه أن يحقق أقصى استفادة ممكنة من العاملين معه بكافة الطرق والوسائل التي تتنافى مع الجانب الإنساني، مع إحكام عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من خلال المبادئ الإدارية

العامة المتمثلة بالنظم واللوائح دون مراعاة العلاقات الإنسانية، بل ينبغي الموازنة بين احتياجات الفرد واحتياجات المؤسسة التعليمية مع الربط بينهما لتحقيق الأهداف المنشودة<sup>(1)</sup>.

### الصفات والمهارات القيادية التربوية:

تبين لنا أن القيادة التربوية لها معنى واسع وشامل تتشابه في مفهومها الآراء والنظريات إلا أن الصفات والمهارات القيادية التربوية الناجحة يكاد يجمع عليها المنظرون التربويون ونسردها فيما يلي:

1. قوة الشخصية المؤثرة على الآخرين إيجاباً.
2. العناية بالمظهر الشخصي والمظهر العام للمؤسسة.
3. التمتع بفلسفة تربوية عميقة، مع فهم واضح لطبيعة العمل التربوي.
4. التحصيل العلمي العالي.
5. التدريب المهني.
6. الصحة الجسمية والعقلية والنفسية.
7. النظرة المتفائلة.
8. الاستقرار العاطفي.
9. الخلق العظيم والاستقامة والنزاهة والأمانة.
10. الروح علمية.
11. الشعور بالرسالة.
12. التقويم الذاتي.
13. القدرة الفكرية فائقة.
14. الذكاء الاجتماعي.
15. سعة الاطلاع.

(1) انظر: اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية لحسن مصطفى ومحمد عاشور ورياض معوض ص32-35. بتصرف، وانظر: الإدارة المدرسية الحديثة للدكتور وهيب سمان والدكتور محمد منير مرسى ص29-31 بتصرف.

16. الحس المرهف بالآخرين.
17. سرعة البداهة.
18. حسن التصرف في المواقف المختلفة.
19. روح التعاون والرغبة في تطوير ما لدى الآخرين أكثر من ممارسة السلطة عليهم.
20. الجاذبية الشخصية.
21. القدرة على العمل الشاق والصبر لتحقيق الأهداف المنشودة.
22. الحكم السديد على الأمور العامة.
23. مهارة القيادة في تسمية البرنامج التعليمي.
24. مهارة العلاقات الإنسانية.
25. مهارة تنظيم العمل الجماعي.
26. مهارة التعامل مع التقنيات الحديثة.
27. مهارة تهيئة الظروف السلائمة للعمل.
28. مهارة التقويم.
29. القدرة على التجرد عند تقويم الأداء.
30. مهارة التنظيم والترتيب والتنسيق والجدولة.
31. مهارة ترتيب الأولويات.
32. مهارة تقدير مستوى كفاءة العاملين.
33. مهارة العمل كفريق.
34. مهارة التعرف على مظاهر الرضا عن العمل أو السخط عليه بين العاملين.
35. مهارة التشويق وتحفيز الآخرين للعمل.
36. مهارة الابتكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول.
37. مهارة الإنماء التربوي الإناري والفني بالنقاش الجماعي والمؤتمرات والندوات والحوار المفتوح والحلقات الدراسية والزيارات الميدانية.
38. مهارة معالجة المعلومات المالية.
39. مهارة الآلية الإدارية.

40. الحكمة والهنوء والبعد عن الانفعالية مهما كانت الظروف صعبة.
41. القدرة على التعرف على الفروق الفردية في الميول والقدرات والحاجات والاستعدادات.
42. القدرة على التخطيط.
43. القدرة على اتخاذ القرار المناسب والحزم والجدية في تنفيذه.
44. حزم من غير شدة ولين من غير ضعف.
45. مشاركة العاملين في الميدان عند اتخاذ القرار.
46. حسن التوقيت في اتخاذ القرار.
47. معقولية القرارات وعدم تناقضها.
48. حسن استخدام السلطة.
49. القدرة على المتابعة والتقويم والتوجيه والإشراف.
50. الموازنة بين العلاقات الإنسانية وتنفيذ الأنظمة واللوائح.
51. العدالة في تطبيق النظام.
52. مهارة تبادل المعلومات والاتصال.
53. المناقشة والسماع لمقترحات الآخرين.
54. تحليل المواقف وعدم التسرع في الحكم.
55. الحرص على البشاشة في وجوه العاملين.
56. مبدأ الثواب للمحسن والعقاب للمسيء.
57. التطلع الدائم إلى مستقبل المؤسسة التربوية.
58. تشجيع البحوث والدراسات العلمية<sup>(1)</sup>.

(1) انظر: الإدارة المدرسية الحديثة للكاتب وهيب سمان والنكتور محمد منير مرسى ص 21-85 بتصرف، وانظر: ناظر المدرسة لتاجح للنكتور جاسونت سنج ترجمة صنفى خطاب ص 11-26، وانظر الإدارة المدرسية مبادئها وعملاتها لجيس فوكس ترجمة وهيب سمان ص 9-35 بتصرف، وانظر صفات المربي لعلي الشويكي ص 7-145 بتصرف، وانظر الإدارة المدرسية المعاصرة وتطبيقاتها الميدانية للنكتور أحمد بستان ص 164-174.

## الخاتمة:

تبين لنا عسق وشولية المفهوم القيادي للعمل التربوي والذي يتضمن عناصر كثيرة متشابكة ومتداخلة مبنى فعاليتها القرار السديد الذي يتطلب تنظيماً سديداً ورشيداً ومعقولاً في اختيار أحسن الاحتمالات الممكنة في تحقيق الأهداف المنشودة.

وهذا يستدعي أن يكون القرار قائماً على مجموعة من الحقائق والدراسات لا على التحيز أو التعصب أو الانفعالية أو الرأي الشخصي.

ولهذا بات من الضروري جداً استمرارية تزود القائد التربوي بالمعلومات والبيانات والآراء المختلفة من أهل الاختصاص المنظرين ومن الممارسين للعمل التربوي في الميدان.

وقد أشار سيون إلى أهمية الاتصال في عملية اتخاذ القرار بقوله (ليست عملية الاتصال بالغة الأهمية للمؤسسة الإدارية فحسب، بل إن توافر أساليب مساعدة لهذا الاتصال يحدد إلى درجة كبيرة الطريقة التي يسكن أن توزع بها وظائف العمل أو اتخاذ القرار داخل المؤسسة التربوية).

إن إمكانية السماح لشخص ما بعمل قرار معين يعتمد غالباً على مدى وصول المعلومات التي يحتاجها من أجل اتخاذ قرار حسيب، ويعتمد كذلك على مدى وصول هذا القرار بصورة واضحة وصحيحة إلى الأفراد الذين يتأثرون به كي يحقق العناصر المستهدفة من صدوره.

الإدارة التربوية المعاصرة

أما القرارات التربوية الضخمة والمعقدة بدرجة كبيرة يجعل معقوليتها عالية محدودة، ومن ثم تحتاج إلى متخصصين تربويين لتفسير هذه القرارات وتبسيطها للعاملين حتى لا تأول بصورة خاطئة عند محاولة فهمها<sup>(1)</sup>.

---

(1) R. Gregg. The Administration process - Administrative Behavior in  
.Education Macmillan Comp. 1957 page 269

## الفصل الخامس عشر

### القيادة التربوية: بين القائد والإداري

يُعتبر موضوع القيادة من أكثر المواضيع التي كتب عنها وبحث فيها في ميدان الإدارة وأكثرها إثارة للجدل حيث أن مصطلح القيادة بشكل عام يحتل مكاناً بارزاً وهاماً في الدراسات النفسية والاجتماعية، والإدارية، والإدارة العسكرية في أعقاب الحرب العالمية الثانية، أما القيادة في الإسلام فقد ركز عليها الإسلام منذ البعثة المحمدية، إذا كان الرسول صلى الله عليه وسلم يختار القادة ضمن مواصفات معينة وكذلك سار على نهج الخلفاء الراشدين، ما أن القيادة التربوية لها أهمية كبيرة في نجاح الإدارة التعليمية التعليمية، والقيادة نفسها عملية نسبية، فالقائد في موقف ما قد يكون تابعاً في موقف آخر، لذلك فقد ارتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسؤولية.

كما إن القيادة تعتبر من الوسائل المهمة لتنظيم كافة الجهود الجماعية وتحقيق غايات تلك الجهود، والقيادة كمفهوم تعتبر من السمات الهامة بين كافة المجتمعات فهي تميز المجتمعات المتقدمة عن غيرها، وتعد القيادة مناراً تكوينية للأفراد، وأداة لتحقيق ذات الفرد، فهي أداة تجمع جهود الأفراد وتقوم بتوزيعها، ووجود القيادة ذو فائدة كبيرة لأن غيابها يقود إلى جهود مشتتة للأفراد لا تعود بفائدة، والقيادة تسعى إلى تنمية المجتمعات وتحافظ على كيانها وتصون سبيلها في ضوء المصلحة العامة بعيداً عن المصالح الخاصة، وتعتبر القيادة منطلق التغيير والتحديث والتطوير والتقدم في المجتمعات، وبها أيضاً يحدث الانحراف والفساد فتجد مجتمعات منحطة ومنحرفة.

والقيادة بذلك تكون عامل الضبط والربط للمجتمعات، ولها الدور الرئيسي في تقدمها وتطورها، وذلك من خلال الاهتمام بكل فرد وتوفير المكان المناسب له حسب

قدراته واستعداداته لكي يواكب المجتمع، ليمارس عمله من خلال سلوك سوي فيصبح أكثر عطاءً وإبداعاً لتحقيق أهداف المجتمع بفعالية وحرص، إلى جانب أن القيادة مسألة شخصية ويستطيع أي فرد أن يطورها، فلقد انتهت نظرية "القائد المولود" أو "القيادة المولودة بالفطرة"، فأصبحت القيادة لها العديد من النظريات والوسائل والأدوات، ولها منظرها الخاصين بها، ويمكن بواسطة الممارسة والخبرة تسميتها على اعتبار أنها مكتسبة وليست وراثية، فالقيادة على هذا النهج تكون في قمة الهرم وميدانها هو التعامل مع المواقع القيادية أو الإدارية حسب التسلسل القيادي الهرمي، ومن هنا يجب على القادة أن يبتعدوا عن العمل الروتيني اليومي في مواقعهم لأنهم إذا لموا ذلك يصبحوا مكبتين بل يجب عليهم التطلع الاستراتيجي الواسع الشامل.

والقيادة في المؤسسة تقوم على أساس الدور الذي يقوم به القائد من خلال توجيه العاملين والإشراف عليهم، حيث أن هذه الوظيفة مسؤولة عن تنفيذ الأهداف العامة والخاصة التي أرساها التخطيط، وتتضمن القيادة بشكل أساس ممارسة الإشراف والدافعية والتواصل حيث أن جميع العاملين بحاجة إلى إشراف فعلي وهم يتوقعون ذلك، والإشراف يعني ملاحظة العمل والعامل، وظروف العمل نفسه، وذلك بهدف التأكد من تحقيق أهداف الوحدة في المؤسسة.

والقيادة أيضاً تتطرق من تحمل المسؤولية في توفير الدافعية للعاملين مهما كانت دقة الخطط أو كفاءة التنظيم فإنه من الصعب أن يتحقق المطلوب إذا لم تتوافر الدافعية وحوافز الأداء، لدى الأفراد الذين يعملون في هذا التنظيم، وإن من سيقود يجب أن يكون قادراً على إجراء تواصل فعال مع من يتولى مسؤولية قيادتهم فالإداريون لا يستطيعون النجاح إلا إذا كانوا قادرين على التعبير عن أفكارهم بشكل يفهمه الآخرون.

وإذا كانت الإدارة في مفهومها تعني تحقيق التعاون بين أفراد معينين لتحقيق هدف معين فإن تحقيق هذه الهدف يتم عن طريق الجهود البشرية والتنسيق بينها، بحيث تتجه جميعاً إلى تحقيق الهدف الذي تسعى إليه، فإن الإدارة الرشيدة هي التي تلتحم بالعنصر البشري، وتحفزه، ليقدّم أقصى جهد له، وهي التي تستخدم



الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهدافها بأقل قدر ممكن من النفقات، وبأقصى قدر ممكن من الكفاءة لذا فإن القيادة هي مفتاح الإدارة وفن ديناميكيتها، لأنها في الأصل هي النشاط الذي ينقل الجهاز الإداري من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة، ومن هذا المنطلق فإن القيادة هي القلب النابض الذي تحيي به الإدارة، والقائد الإداري هو المسؤول عن ممارسة هذا النشاط أو هذه الأنشطة، بما يتضمنه من قدرة على توجيه وتنسيق ورقابة جهود عدد من الناس، لتحقيق الأهداف المنشودة.

وهنا نود التركيز على مقولة مفادها "يمكن للقائد أن يكون إدارياً ولكن الإداري لا يمكن أن يكون قائداً" وذلك في إطار نموذج الإستراتيجية الإدارية للقائد، إن القيادة هي عملية يتم فيها التأثير على الأفراد نحو تحقيق الأهداف، ويتوقف ذلك على مدى تأثير القائد على الأفراد ومقدار القوة المتوفرة لديهم، سواء كانت القوة الشرعية، أو قوة المكافآت، أو قوة الإكراه، أو قوة المراجعة، أو قوة الخبرة وبهذه القوى بشكل عام يؤثر القائد على سلوك مرعوسيه، والقيادة ك مفهوم لا بد لها من ثلاثة عناصر أساسية، هي:

- القائد: وهو إنسان يقوم بمهمة القيادة ودور التوجيه والإرشاد والتأثير على الآخرين.

- مجموعة الأفراد والعاملين.

- مجموعة من الأهداف والغايات التي يسعى القائد لتحقيقها.

والإدارة الإستراتيجية للقائد كأحد المفاهيم التي يتم التركيز عليها حالياً هي: عملية الانتقال بالممارسات الإدارية القائمة على المزاجية الفردية والعشوائية والروتينية التقليدية، إلى الممارسات القيادية الإدارية القائمة على المشاركة وروح الفريق والتغير المخطط والابتكار والمبادرة واستثمار التكنولوجيا الحديثة وتوظيف المعلومات المتجددة فضلاً عن اعتماد البحث العلمي والتجريب كمرتكزات أساسية للتطوير والتجديد، وذلك من منظور أن الإدارة علم متخصص له نظرياته ومبادئه ومرتكزاته ولا يجوز ممارستها إلا من قبل من أعد لها إعداداً خاصاً وحصل على ترخيص مهني لممارستها كما

أكدت العديد من الدراسات والبحوث العملية والتربوية.

ومن التعاريف المتعددة التي ذكرت عن الإدارة الاستراتيجية يمكن الاكتفاء بهذا التعريف وهي: الأعداد الشامل للموارد لتحقيق أهداف المنظمة وتحديد الأهداف طويلة المدى، ووضع الطرق المناسبة للتصرف، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الأهداف، من خلال توجيه جهود الأفراد في المؤسسات والمنظمات، والخطط المتعلقة بالمستقبل، واتخاذ القرار، وتحليل المواقف في المؤسسة وتخصيص المواد اللازمة للتنفيذ، والتقويم الاستراتيجي، والتصدي للظروف المتغيرة.

وهناك العديد من الدراسات ميزت بين الإدارة والقيادة من حيث طبيعة عمل الإداري (المدير)، والقائد بحيث تضيف الجانب التنفيذي على عمل الإداري (المدير) بينما تعطي القيادة بعد أكبر وأعمق لتشمل الجانب الفني الإبداعي، فالإدارة تعنى بالحاضر، بينما تعنى القيادة بالحاضر والمستقبل معاً، والإدارة تعنى بالاكتماء بأداء العمل وفق الإمكانيات المتاحة، أما القيادة فلا تكتفي بذلك، بل تطور الأساليب وتحفز العاملين نحو الفاعلية والإبداع عن طريق التفاعل معهم وتستغل الإمكانيات المتاحة أفضل استغلال.

كذلك يمكن أن نفرق بين الإداري (المدير)، والقائد من منظور السلطة والنفوذ فالإداري (المدير) يستمد سلطته ونفوذه من مركزه الرسمي (الوظيفي) بينما يستمد القائد سلطته ونفوذه من خلال قدرته على التأثير الإيجابي ومكانته بين العاملين ونتيجة ذلك كله "فإن ليس بالضرورة أن يكون كل إداري قائد، ولكن كل قائد يمكن أن يكون إدارياً فعالاً"، وبذلك فالقيادة علاقة بين فرد وجماعة تكون محصلتها النهائية رضا الجماعة به، وقبول الفرد لأن يكون قائداً يأمر، فله الطاعة والولاء من قبل جماعته عن طيب خاطر، والقيادة طبعاً تتجاوز الوظيفة التقليدية للإداري (المدير) إلى عملية توجيه وإشراف وتتوقف على الظروف القائمة في المؤسسة والقيادة المؤسسة مثلاً ليست عملية روتينية جامدة، وإنما عملية ديناميكية هادفة إلى دفع العاملين والعمل المؤسسي للأمام.

والقيادي أفضل من الإداري (المدير) كونه يؤثر على سلوك العاملين وبالمقابل فإن للعاملين دوراً في تشكيل القيادي وإحداثه، من حيث توفر الاستعداد لدى العاملين للتأثر بالقائد وإطاعته وهذه بيئة لا تتوفر إلا في القيادة، ولعل أهم عنصر من عناصر تشكيل القيادة وإحداثها وهو وجود أهداف تجمع القائد والعاملين في التنظيم لغرض تحقيقها، ومن هنا لا بد أن نفرق كذلك بين القائد والقيادة، فالقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في التنظيم وقيادتهم، أما القيادة فهي ما يمارسه القائد من أساليب أثناء تعامله مع العاملين في التنظيم والطرق التي يستخدمها في التأثير عليهم لتحقيق الأهداف، والقيادة أيضاً تعني مجموعة من الأفراد تمارس وظيفة القائد.

وللتأكيد على أن الإداري لا يمكن أن يكون قائداً، إنما القيادي يمكن أن يكون إدارياً يمكن توضيحه من خلال عناصر القيادة التي يتمتع بها القائد وهي:

1. وجود مجموعة من الأشخاص لديهم الاستعداد التام لإطاعة القائد.
2. القائد يتميز بقدرته على التأثير على الأشخاص وقادر على قيادتهم.
3. النقاء الأشخاص جميعاً بما فيهم القائد في تحقيق أهداف محددة تجمعهم وذلك عن طريق التأثير على سلوكهم.
4. وجود ظرف أو مناسبة للممارسة القائدة دورة في قيادة المجموعة من الأشخاص، وفي ظل الظروف تحدث عملية التأثير.

#### الفرق بين سميات القائد والإداري الفعال:

الجدول التالي يعطي مقارنة واضحة بين سميات القائد والإداري الفعال.

##### القائد:

1. يحدد نور المؤسسة وهدفها ويميد تحديد الهدف.
2. يهتم بتكيف المؤسسة مع القوة الخارجية ويساعد في تحقيق المرغوب فيه.
3. يحافظ على المؤسسة من التهديدات الخارجية.
4. يركز على زيادة انتعاش المؤسسة وتحقيق التوازن بين الأهداف ومصالح الأفراد.

5. يلعب دوراً هاماً في التأثير في السلوك التنظيمي وتوفير المناخ التنظيمي الملائم.

6. يساعد على حفز الآخرين (التابعين) لتحقيق الأهداف.

#### الإداري الفعال (المدير):

1. يعتني بالموارد والمعلومات والتقارير بعناية فائقة وكفاءة عالية.

2. يحافظ على الأداء في التنظيم بفعالية عالية.

3. ينسق بين النشاطات المختلفة داخل التنظيم وعلى سعة ومركز التنظيم بين التنظيمات الأخرى.

4. يهتم بالنشاطات بشكل فعال وليس بالنتائج بشكل كبير.

5. يساعد على تحقيق الأهداف وليس على التغيير.

6. يطلب من الآخرين القيام بالمهام والأنشطة الملقاة على عاتقهم.

ويتضح من ذلك أن هناك فرق كبير بين القائد والإداري، فالقائد يعتمد على إدارة التغيير والإبداع ويعمل بمفهوم إدارة التغيير، بينما الإداري يؤمن بإدارة التسيير للأعمال وتحقيق الأهداف.

لذا فالقائد يحدد الاحتياجات اللازمة في الحاضر ويعمل على التخطيط والتنبؤ بالمستقبل من خلال استخدام مجموعة من المفاهيم الإدارية الحديثة مثل: إدارة التغيير والإبداع ويتضح ذلك من خلال وجود الإصلاح والتطوير الإداري في تعظيم قدرات وإثراء إمكانات النظام المؤسسي تعتمد على تبنيها منهجية إبداعية، وبناء نظام مؤسسي فعال وتأمين استمراريته بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية وهذا لا يتحقق إلا بجهود إبداعية خلاقة يعبر عنها فكر القيادة التي تقوم بتحديد الوظائف ونظم العمل في التفاعل والتكامل مع مقومات البيئة ووفق معطيات المكان ومتطلباته.

كما أن استخدام الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة التربوية هي من صميم عمل القائد في مؤسسته وهي تشكل مجموعة من المرتكزات للنظرية الإستراتيجية حيث يستخدم القائد من خلالها التنبؤ الاستراتيجي، والأهداف

طويلة المدى، والغايات والأغراض الرئيسة للمؤسسة، وتحديد فواحي القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتحديد الغرض والمخاطر في البيئة الخارجية للمؤسسة، وتجديد البدائل المتاحة، وتحليل المواقف أو البيئة المتاحة، واتخاذ القرارات، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الأهداف، والتقويم الاستراتيجي، والابتكار في مواجهة الظروف المتغيرة وأخيراً حلقة وصل بين التنظيم وبيئته، وأسما هذا كله نجد أن الإداري لا يقوم بهذه الأدوار بل يحافظ على الأداء والتنظيم بفعالية عالية دون النظر إلى الإبداع والتغير لأن الذي يهسه هو تحقيق الأهداف فقط، وليس التغير والإبداع، من هذا يكون دور القائد أشمل من الإداري وبالتالي فعلاً كل قائد يصلح أن يكون إداري لكن كل إداري لا يصلح أن يكون قائداً.

ويمكن تخيص ذلك إلى أن القيادة هي عملية تفاعل بين قائد وجماعة بحيث يكون الكل مشترك في هذا التفاعل وله دوراً مميزاً، فالقائد يمارس كل عمليات وعناصر الإدارة بدءاً من التخطيط والتنظيم وانتهاءً بالمتابعة والتقويم، وهي كمسليات لها احتمال كبير من التأثير في بيئة الجماعة وسلوكياتها التنظيمية أكثر من المثيرات التي يطرحها التابعون من أفراد الجماعة، وذلك لقناعة أفراد الجماعة في المؤسسة بأن من حق من يشغل دور القائد فيها أن يمارس مثل هذا التأثير.

كما أن القائد غالباً ما يكون أكثر ميلاً إلى السلوك الديمقراطي والدبلوماسي في القيادة وهي بالتالي أكثر تحقيقاً للأهداف، وهذا في الوقت نفسه يميز القائد عن الإداري، ويعمل القائد على خدمة الجماعة بصورة مستمرة من خلال تحقيق أهدافها، وحل مشاكلها وتحسين توقعاتها.

ونحن في الأصل بحاجة إلى قيادة إدارية تربوية لمؤسساتنا التربوية والتعليمية، التي أنتابها الكثير من الضعف على نتيجة تطبيق الشعارات، والنماذج المستمدة من الخارج، ناهيك من أن تطبيقها ليس بالصورة الصحيحة، لذا لزاماً لتصحيح الواقع التربوي والتعليم في المؤسسات العربية، أن تكون قيادة المؤسسات التربوية والتعليمية بدءاً من المناصب العليا فالوسطى فالدنيا قيادات

الإدارة التربوية المعاصرة ← →

حاصلة على الرخصة، في الإدارة والقيادة التربوية وأن يتولى فيها القيادة رجال مخلصون مؤمنون قادرون على تحمل المسؤولية ولا يخشون في الله لومة لائم.

## الفصل السادس عشر

### القيادة التربوية في أزمنة الترشيح

من المشكلات التي تواجه القادة التربويين في فترات الترشيح مشكلة كيفية المحافظة على تعاون وأداء مجموعة المعلمين المحبطين.

ويعاني التربويين من نقص في الأجهزة والأدوات المساعدة لمعالجة تلك المشكلة الخطيرة فهل يستطيع جراح أن يعالج مريضاً دون أجهزة وأنوات معينة؟ وإذا لم يتوفر لديه ذلك، فإنه يقوم بإعطاء علاج لا يساعد على شفاء المريض.

وعلى الرغم من أن رواتب المعلمين تعد معقولة في الوقت الحاضر مقارنة بأقرانهم الجامعيين الملتحقين بسنن أخرى، إلا أن الروح المعنوية للمعلمين متدنية مما جعل الكثير منهم يملون التدريس ويحاولون بشتى الطرق التهرب منه لوظائف أخرى في المجال التربوي، وغيره ونلاحظ أن هناك كثيراً من التذمر والشكوى بسبب الظروف المحيطة بالعمل في بعض المدارس وفي أوقات الرخاء يكون من الميسور عادة اللجوء للمكافآت الملموسة المتصلة بالرواتب والمنافع الأخرى والكتب والإمدادات السادية والرحلات، أما في أوقات التفتش فإن القادة يجدون أنفسهم مضطرين لخفض المكافآت النقدية الملموسة، ويجتهدون لتركيك انتباه معلمهم على غير الملموسات كإعتراف كتابة بالجهود التي يبذلونها، ومنحهم الفرص للإنجاز وسارسة المزيد من السؤولية وإبداء روح الصداقة والاعتبار الشخصي نحوهم، وعلى أي حال، فإن غير الملموسات من هذا النوع يمكنها أن تمثل بدائل مؤقتة للمكافآت والحوافز الملموسة، غير أن الحرمان من المستوى المعيشي اللائق مضافاً إليه بيئة العمل غير المرضية ولفترات قد تطول، لا يؤديان إلا لعدم الرضا المتزايد من جانب المعلمين.

## الأساس النفسي للقيادة:

إن دور القيادة التربوية في حَقَبِ التَّنَقُّفِ في ضوء علم النفس التحفيزي، يستند إلى خمسة افتراضات تتعلق بالسهنيين وكيفية ارتباطهم بالعمل، وهي:  
أولاً: الناس جميعاً يريدون الحصول على أشياء معينة من واقع حياتهم العملية ومن بين هذه الأشياء:

- 1- الإحساس بالرضا النفسي.
- 2- العيش الخالي من الهم الاقتصادي.
- 3- العيش والعمل في بيئة خالية من الأخطار الخاصة بالصحة البدنية والذهنية.
- 4- حرية الإبداع.

ثانياً: معظم ما يرغبه الناس في الحياة يتحقق من خلال العمل، أما مباشرة أو بطريق غير مباشر، والناس العاملون يقضون حوالي الثلث من كل يوم، ابتداءً من السبت وحتى يوم الأربعاء، في أماكن العمل كما أن ما لا يتيسر إنجازُه من أعمال في ساعات العمل يُحملُ غالباً إلى المنازل لينجز هناك، أي أن العمل يمثل الجزء الأكبر من حياة معظم الناس.

ثالثاً: إن مدى الحرية التي يعمل بها الشخص لإنجاز مهام عمله ومدى تحقيق الغايات من ذلك العمل، يعتمد في جانب منه على إحساسه بأهمية تلك المهام، فإذا كان إحساس الأشخاص بالمهام التي يؤديونها والغايات التي يرمون إليها إيجابياً، فإنهم سوف يعملون بجدية لإنجاز هذه المهام إنجازاً حسناً، أما إذا كان هذا الإحساس سلبياً فإنهم ينكفئون للوراء ويسيلون لإنجاز الحد الأدنى المقبول من العمل.

رابعاً: المهام العملية لا بد من ارتباطها بأهداف معينة، ومتى كانت هذه هي الحال فإن العاملين يصبح لديهم إحساس طيب تجاه أعمالهم ويدركون أنها ذات معنى وغاية.

خامساً: إنجاز الأعمال يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالحاجات الشخصية للعاملين، فالذين ينتجون أكثر من مستواهم يستحقون نصيباً أكبر من المكافأة عن الذين هم أقل إنتاجاً، ذلك أن توزيع مكافآت العمل بالتساوي بين أناس ينتجون بمستويات



مختلفة لا يؤدي لتشجيع العاملين نوي الإنتاج كما أنه لا يشجع نوي الإنتاج المتدني على الاجتهاد لرفع مستوى إنتاجهم المتوقع.

### مبادئ القيادة:

من الافتراضات سالفه الذكر، يمكننا استخلاص مبادئ قيادية محددة من شأنها المحافظة على مستوى أداء العاملين أو زيادته في أوقات التقشف وبالتحديد فإن هذه المبادئ هي:

- 1- أن نجعل العائد الشخصي غير الملموس بالنسبة للعمل أكثر وضوحاً ورؤية من ذي قبل.
- 2- أن نجعل مهام العمل وبيئته أكثر جاذبية.
- 3- أن نجعل من أهداف العمل وتحقيقها شيئاً ذا جاذبية أكبر.
- 4- أن نربط بين مهام العمل وإنجاز الأهداف المحددة لها.
- 5- أن نربط تحقيق أهداف العمل بالعائد الشخصي.

العلاقات بين هذه المبادئ الخمسة توضح لنا أن العائد الشخصي وهو النتيجة النهائية المرجوة من النشاط العلمي، فإذا توقع الناس العائد المناسب وتسلوه بالفعل نظير ما قدسوا من جهد وما أنجزوا من أهداف، فإنهم سوف يقدمون بذلك مقادير عالية من الطاقة (المجهود) في إنجاز مهامهم، ومتى انتهت أي من هذه المبادئ يصبح هبوط مستوى الأداء أمراً متوقعاً.

ونأتي بعد ذلك إلى بعض المقترحات الخاصة باستخدام هذه المبادئ وقيل الكلام عن هذا الجانب، يمكن القول بأن القادة المبدعين من نوي البذل يتسمون بالقدرة على النظر بعناية في الظروف والأحوال المحيطة بعملهم، وإدخال وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لتلك الظروف والأحوال.. والمقترحات هي:

**المبدأ الأول: أن نجعل العائد الشخصي غير الملموس من العمل أكثر وضوحاً ورؤية:**

من السمات المستديمة للإنسان الرغبة في استبدال المكافآت والحوافز غير

الملموسة بالمكافآت المادية من النوع الاجتماعي، فعلى القائد التربوي المسؤول إننا أن يستثمر هذه السمة بالتركيز على مكافآت اجتماعية من النوع الذي يبعث الرضا في نفس المعلم، كالمشاركة في فعالية اجتماعية هامة وما يتاح من حرية لتحقيق المصالح الشخصية وسارسة المنافع والهوايات خلال العطلات والإحساس الطيب للإبداع والإنجاز، وكذلك فرص العمل مع الآخرين ممن يحملون القيم والفضائل نفسها، وهذه الحوافز يمكن جعلها أكثر وضوحاً ورؤية بعمل احتفالات مشتركة للمعلمين والطلاب والترويج لدى المجتمع للنشاطات المستمرة الخاصة بالمعلمين والطلاب.

### المبدأ الثاني: أن نجعل مهام العمل وبيئته أكثر جاذبية:

إن مهام التدريس يمكن تقسيمها إلى مهام تعليمية ومهام مرافقة للمهام التعليمية، فالمهام التعليمية هي (تلك المهام التي يؤديها المعلم لتحقيق أهداف تربوية)، والمهام المرافقة للتعليم هي (تلك الواجبات والمسؤوليات اللازمة للتشغيل السليم للمدرسة)، وهي الخاصة بأشياء مثل (المهارات الطلابية، الحضور والغياب، المتابعة، اجتماعات الآباء والمعلمين) وكذلك الاجتماعات الفردية مع الآباء وبعض الواجبات مثل حالة القاعات والصف المدرسي.. الخ.

هذا بجانب نشاطات اللجان من مختلف الأنواع، وهذه المهام، التعليمية منها والمراقبة تؤدي جميعها نورها في البيئة التي يشترك في إعدادها وتهيئتها القائد التربوي والمؤسسة التعليمية نفسها واللوائح والتنظيمات ومطالبات وتوقعات المجتمع، وأهم عامل في هذه البيئة هو القائد التربوي، فهذا القائد التربوي أو التعليمي يمكنه أن يجعل من المدرسة أما مكاناً جذاباً يصلح وأما مكاناً يتم فيه تبادل الوقت بالأجر لا غير، وفي أزمة "التقشف" يجب على القائد التربوي أن يعمل على زيادة الدافع الذاتي لدى المعلمين وضمان رضاهم.

وسا يجدر بالقائد التربوي فعله في هذا المضمار:

- معاملة المعلمين كمهنيين باحترام كفاءتهم في تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات التعليمية الصحيحة، مع تجنب ملاحظات الفصول الدراسية التي ربما لا تخدم غرضاً سوى خلق الإحساس بوجوده لا غير.

- أن يراجع ويعيد تنظيم الفصول الدراسية للحد الممكن، وأن يسمح للمعلمين بتدريس العلوم التي يفضلونها.
- أن يوفر أوجه العون والمساعدة الفنية للبرامج الاختيارية.
- أن يقلل من المعوقات الطلابية للعمل بالتعامل بفاعلية أكثر مع التلاميذ المشاغبين ومراعاة الاحتفاظ بعلاقة منتظمة.
- أن يقوم بتوفير مكان جذاب ومريح للاستراحات بين الدروس.
- أن يكافئ المعلمين على الأعمال الإضافية التي عادة ما تكون غير محببة إليهم.
- أن يعمل على زيادة انتماء المعلمين للنفسى للمدرسة بطلب آرائهم ونصحتهم ومشورتهم فيما يخص سير المدرسة.

### المبدأ الثالث: وضع أهداف أكثر جاذبية للعمل:

الأهداف التربوية إلى حد كبير يتم تحديدها "سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة" بالاختبارات ذات المعايير الثابتة والكتب المقررة والقواعد التي تسنها الأجهزة ذات العلاقة، ومستقبلاً مجالس التعليم في المناطق وحيث إن المعلمين والإداريين لا يسهمون إلا بالقليل في تحديد هذه الأهداف التي يسمعون لتحقيقها، فإنهم نتيجة لذلك يجدون صعوبة في الانتماء النفسى لكثير من هذه الأهداف وإلزام أنفسهم تلقائياً بإنجازها، وقادة التعليم بدورهم يسهلون أن يفعلوا الكثير في سبيل مساعدة المعلمين على فهم الأهداف التربوية عن طريق إدارات التعليم في المناطق التعليمية.

وعلى القائد التربوي أن يضع الأهداف التربوية بوضوح أمام المعلمين، وأن يعينهم على ابتداء الوسائل الكفيلة بجعلهم يتبينون ويتأكدون بأنهم يقومون بالفعل بإنجاز هذه الأهداف كما هي، وعلى القائد التربوي كذلك أن يعمل مع المعلمين على استخدام الوقت الدراسي المحدد المخول لهم لتحقيق تلك الأهداف التي يعتقد المعلمون من جانبهم أنها مهمة في تعليم التلاميذ.

### المبدأ الرابع: الربط بين مهام العمل وإنجاز الأهداف:

إن وعي التربويين بالمهام المحددة أمر يعد ذا أهمية بالنسبة لخلق الدافع للعمل

لديهم، فالمهام المطلوبة داخل أي عمل من الأعمال إذا لم تكن لها علاقة واضحة ولصيقة بإنجاز أهداف معينة معلومة لدى العاملين فسوف يتم أداؤها بشكل غير متقن ومنفر، ولذا فإنه لخلق الدافع للعمل لدى المعلمين لابد من جعلهم يتبينون وجود علاقة لصيقة بين مساهم التعليمية وسواها من جانب والأهداف المرجح إنجازها من الجانب الآخر.

وهناك عدد من المفاهيم المأخوذة من واقع البحث والتطبيق في مجال إدارة الأعمال خلال الربع الأول من هذا القرن، ويمكن أن تمد القائد التربوي بالإرشاد اللازم لتجلية واستظهار العلاقات المهمة بالهدف.

فلجان إثراء العمل والإدارة الجماعية ورقابة النوع كلها تختص بإشراك المعنيين من العاملين التابعين لمجالاتها في تحديد ما يجب إنجازه وكيفية إنجازه وما إذا كان المقصود تحقيقه قد تحقق بالفعل، وهذا النوع من المشاركة كقول بالزام المشاركين بالأهداف المحددة، والمهام المتعلقة بالعمل المقصود إنجازه، وهي بهذا تؤكد أن المشاركين على علم بالنتائج المرجوة والمعوقات والقيود التي قد تفتقر إلى الإنجاز في بعض جوانبه، وهي بالتالي تمد هؤلاء المشاركين بالحافز والدافع إلى البحث عن الوسائل الأكثر فاعلية في تحقيق الأهداف.

والقادة في مجال التعليم يمكنهم زيادة إسهام المعلم بإنشاء لجان مراقبة النشاطات المدرسية المختارة والمنوط بها مسؤولية تطوير ومراجعة أهداف المدرسة، وتقويم المواد والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة وتفصي مدى إنجازها ودراسة وسائل الحد من المشكلات الطلابية والروادع الأخرى المؤثرة إيجابياً على فاعلية التدريس والاطلاع.

هذا مع إعداد التوصيات اللازمة من أجل قيام المعلمين بإجراء التحسين والإصلاح في مجالات النقص، ومن ثم فإنه على القائد التربوي أن يقوم بما يلزم من إجراءات تنظيمية تمكن اللجنة من تنفيذ التوصيات وشحن الموارد ومتابعة التنفيذ متعاوناً معهم لتقويم النتائج.

### المبدأ الخامس: ربط إنجاز الأهداف بالعائد الشخصي:

إن تحفيز السلوك يتم في الغالب تجاهله أو مكافأته بمقدار غير كاف، فإذا أردنا حقاً استمرار السلوك العلمي المحكوم بأهداف العمل علينا تقديم المكافآت المناسبة.

والتربويون سواء المعلمون منهم أو الإداريون ظلوا لفترة طويلة يتجاهلون نظم المكافآت التفضيلية، فقد كان لمبدأ المعاملة المتساوية للإنجازات غير المتساوية أثره في عدم تشجيع النبوغ، ومكافأة الجسيم مسا يعد من العوامل الرئيسة المسببة لتدني وضع التعليم والمعلم في مجتمعاتنا.

وبما أن نظم الرواتب المبنية على الميزة تبدو غير واقعية في المناخ الاجتماعي السائد الآن، فإنه لا بد من اللجوء إلى استخدام وسائل أخرى، ومن بين هذه الوسائل ما يأتي:

- 1- إصلاح نظام التقويم بحيث يمكن أن ينال المعلمون المتميزون بتحقيق نتائج إيجابية مرئياً دائماً دائماً لهم في حياتهم مع التخلص من الفاشلين المقصرين بعد بذل الجهد لإصلاحهم.
- 2- الإثابة بجهود المعلمين الذين وقفوا في تحقيق نتائج إيجابية في عملهم.
- 3- إتاحة الفرص للمعلمين المتفوقين نوي النتائج الإيجابية في عملهم لتنمية مهاراتهم المهنية.
- 4- العمل على إيجاد نظام للترقي في السلم الوظيفي مبني على تحقيق النتائج الإيجابية.

وحتى يأتي الوقت الذي نتوقف فيه عن مكافآت المعلمين بصورة روتينية، وذلك بالحصول على درجة علمية إضافية أو إضافة عام جديد من سنوات الخدمة، ونتجه بدلاً من ذلك للمكافآت المبنية على تحقيق النتائج الإيجابية في العمل وإن لم يتحقق ذلك فإن بعض المعلمين لن يجنوا ما يدعو لزيادة فعاليتهم في العمل، فالتقادة التربويون يجب أن يكونوا على استعداد لمكافأة المعلمين على أساس من النتائج المحققة.

## الإدارة التربوية المعاصرة

إن التربويين سيظلون يعيشون في زمن يسوده التفتُّش خلال المستقبل المرئي، وبالتالي فإنه لن يكون ثمة ضرر من أن يقوم قادة التعليم بتكثيف وتطوير وسائل تحفيزهم للمعلمين وفقاً لذلك، ولأن المكافآت الملموسة لم تعد متاحة بالقدر الذي كانت عليه سابقاً، لهذا يصبح لزاماً على قادة التعليم التركيز على المكافآت غير الملموسة.

## الفصل السابع عشر

### مفهوم اللامركزية

ازداد الاهتمام بمفهوم اللامركزية منذ أواخر القرن العشرين نتيجة للمتغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية التي شهدتها العالم، واللامركزية لا تعد هدفاً في حد ذاتها وإنما هي فلسفة وأداة تتسوية تمكن البشر من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتنمية مجتمعاتهم بما يعود عليهم بالفائدة، فاللامركزية سعنية أساساً بنقل السلطات والصلاحيات من المستويات المركزية الأعلى إلى المستويات المحلية الأدنى.

#### محاوير اللامركزية:

- \* اللامركزية السياسية.
- \* اللامركزية الإدارية.
- \* اللامركزية المالية.

#### المركزية واللامركزية وتفويض السلطة في المنظمة:

##### المفهوم:

المركزية واللامركزية على مستوى المنظمة مصطلحين يشيران إلى درجة تفويض السلطة من المستويات الإدارية الأعلى بالمنظمة إلى المستويات الإدارية الأدنى، مثال:

- \* من المنطقي أن تتساءل:

على أي أساس تم التصنيف في المثال السابق؟

وهل هناك مؤشرات يمكن أن نستدل بها على أن المنظمة تميل إلى المركزية

أو تميل إلى اللامركزية؟

ومن أهم المؤثرات التي يمكن الاستدلال بها على إن المنظمة تميل إلى المركزية:

- كلما زاد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة.  
- كلما كان القرار يتم اتخاذه عند أكثر المستويات الإدارية اتصالاً بالقضية أو المشكلة موضوع القرار.

- كلما كان مسوحاً للمستويات الإدارية الأدنى بالمنظمة باتخاذ قرارات توصف بالأهمية وعدم الروتينية.

أما المؤثرات التي يمكن الاستدلال بها على أن المنظمة تميل إلى المركزية فهي:

- كلما قلت حاجة المستويات الإدارية الأدنى بالمنظمة أي مراجعة المستويات الإدارية الأعلى أو الحصول على موافقتها قبل اتخاذها للقرار.

- كلما اتسع نطاق المجالات الإدارية التي يسمح للمديرين في المستويات الإدارية الأدنى للمنظمة اتخاذ القرار بشأنها.

فإذا توافرت المؤثرات السابقة في مديرية تعليمية أو إدارة تعليمية أو مدرسة، فإننا يمكننا أن نصفها بأنها منظمة تميل إلى اللامركزية.

### تفويض السلطة:

يقصد بتفويض السلطة منح أو إعطاء السلطة من المديرين في مستوى إداري أعلى إلى المرؤوسين في مستوى إداري أدنى بشأن إنجاز عمل محدد ويجب أن تتضمن عملية تفويض السلطة الجوانب الثلاثة التالية:

- أن يحدد المدير مرؤوساً معيناً للقيام بأعباء إنجاز عمل معين.  
- أن يعلم المدير المرؤوس بأنه مسؤول أمامه عن مستوى أداء أو إنجاز العمل الذي حدده له.

- أن يفوض المدير المرؤوس بالسلطة المناسبة حتى يمكن للمرؤوس إنجاز العمل الذي حدده.



### مفهوم اللامركزية في الإدارة التربوية:

إن نظام اللامركزية الإدارية بشكل عام هو أحد أساليب التنظيم الإداري يقصد به تعدد مصادر النشاط، أما على أساس تربوي وظيفي فيطلق على هيئاتها اسم الهيئات اللامركزية الإدارية الوظيفية أو الهيئات اللامركزية في الإدارة التربوية. إن كلمة اللامركزية لها مضامين مختلفة حسب الصفة التي تصحبها، فيمكن أن تكون لامركزية سياسية، وعندئذ تسمى بالنظام الفيدرالي، وتوجد أيضاً اللامركزية الصناعية للدلالة على سياسة نشر المشروعات بعيداً عن المركز الرئيسي، وتهدف اللامركزية الفنية إلى إنعاش الحياة الثقافية ويمكن التحدث عن اللامركزية الرياضية.. الخ.

نظراً لتعدد أنواع النظم اللامركزية الإدارية وتنوع اتجاهاتها وأهدافها واختلاف البيئة التي تطبق فيها، لذا فإننا سوف نتجنب تحديد تعريف جاسد (استاتيكي) للامركزية.

في ضوء ما سبق نحاول بحث فكرة اللامركزية ووضع (مفهوم مبدئي) يساعد على إبراز أكثر جوانبها أهمية ودون التعرض لوضع تعريف محدد لها:  
- يقوم نظام اللامركزية على أساس وجود مصالح محلية مشتركة في حدود الوظيفة التربوية في تطوير العملية التعليمية.

- يستلزم إدارتها وتنفيذها ذاتياً (المدرسة) بمساندة مراكز الإشراف وبمتابعة الإدارة التعليمية والمرتبطة بوزارة التربية والتعليم.

- يشتمل هذا المفهوم على أربعة عناصر أساسية لنظام اللامركزية في الإدارة وهي:

- \* الاعتراف بالاستقلال الناتج للإدارات التعليمية ومراكز الإشراف في إصدار القرارات وتنفيذها والتابعة لها.
- \* وجود مصالح محلية تمس المجتمع بفعاليته المختلفة وتتطلب إشراكه في القرارات التربوية.
- \* التطبيق التدريجي للوظيفة الإدارية التربوية المنفذة ذاتياً بعد اختبارها.

ويلاحظ أن هذا المفهوم يشتمل على عناصر أخرى مفهومة ضمناً وهي وجود رقعة جغرافية محددة يمارس عليها النظام اللامركزي.

### العناصر الأساسية لنظام اللامركزية:

#### أولاً: الاستقلال الذاتي للإدارات التعليمية:

تقوم اللامركزية في الإدارة التربوية على أساس وجود نوع معين من المصالح الوطنية العامة يمكن إدارتها محلياً وهي المصالح المحلية المشتركة. وبهذا الخصوص تعتبر اللامركزية أن الطريق لضمان احترام التنوع هو الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والتوزيع المتوازن للاستثمارات التربوية المحلية وتسخيرها لخدمة العملية التربوية.

ومن النتائج الأخرى التي لا تقل أهمية للامركزية هي أنها تشجع السكان على المشاركة في صنع القرار حول التعليم، وتحفز على المبادرة والإبداع وفي الوقت نفسه تحترم الخصوصيات المحلية، وحيث أن السكان يرسلون أبناءهم للتعليم فمن حقهم أن يعرفوا ويقرروا نوع التعليم الذي يتلقوه أبناءهم عن طريق مشاركتهم في اتخاذ القرار وتنفيذ المشاريع والإصلاحات في التعليم، بالإضافة إلى ذلك فإن اللامركزية يمكن أن تصبح عاملاً نشطاً في مصلحة الديمقراطية لأنها تسمح بتسيير مصالح المجتمع المحلي ذاتياً.

إن أي منطقة جغرافية سواء كانت محافظة أو لواء أو مدينة أو قرية فيها خدمات، ومجموعات مصالح وجسيات ونوادي ومجلس بلدية وقروية وغيرها تتعايش وتتعامل بشكل متصل أو منفصل مع التعليم كالرعاية الصحية والرياضة والثقافة وغيرها لذا يجب حصر هذه المنظمات والفعاليات في المنطقة أو الناحية من أجل التواصل معها ضمن أطر مؤسساتية محددة.

وتتناول قضية مشاركة المجتمع في الإدارة التربوية من خلال القضايا التالية:

1- دراسة خصائص المجتمع ومؤسساته وعلاقتها بالعملية التعليمية.

2- ميادين مشاركة المجتمع.

3- الأبعاد الاقتصادية والتربوية لمساهمة المجتمع المحلي.

### 1- دراسة خصائص المجتمع ومؤسساته:

أن أول عمل يجب أن تقوم به الإدارة التربوية في النظام اللامركزي أن تدرس المجتمع الذي تتولى المسؤولية التربوية فيه وتتفهم طموحاته واحتياجاته ونوع المؤسسات التي يديرها ويمكن تحليل هذه الاحتياجات من خلال اتجاهين:

#### أ- الحاجات الاجتماعية والاقتصادية:

كل إدارة تربوية سواء كانت على مستوى منطقة أو على مستوى مدرسة مطلوب منها التعرف على الواقع الاقتصادي والاجتماعي سواء في المدينة أو القرية أو المخيم ومعرفة العلاقة مثلاً بين التربية والعناية الصحية ومصادر دخل الأسرة، لأن هذه العوامل تؤثر على مستوى وتطور التعليم الأكاديمي والمهني وغير النظامي.

#### ب- تخطيط فعاليات مشاركة المجتمع:

يعتبر التخطيط أداة جيدة لمعرفة حاجات ورغبات المجتمع المحلي للمعنيين بالتنمية التربوية، ويتم ذلك عن طريق إشراكهم في وضع الخطط وإشراكهم في اتخاذ القرار لكي يتحملوا المسؤولية مع الإدارة التربوية في القرار والتنفيذ وتكثيف البرامج التطوعية لخدمة المجتمع المحلي وانخراط الطلبة والمعلمين في الخدمة المدنية في مجتمعاتهم، بالإضافة إلى ذلك من الضروري معرفة أولويات السكان في توجهاتهم نحو التعليم وميادين مساهمتهم ومشاركتهم سواء على صعيد فردي أو هيئات.

ومن الضروري التأكيد هنا إن أفضل وسيلة لدفع السكان للمساهمة في إدارة التربية هو جعل المدرسة نفسها تساهم في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع، وذلك بالانفتاح بصورة أوسع على بيئاتها وتوجيه برامجها التربوية لتلبية الحاجات الحقيقية للسكان.

### 2- ميادين مشاركة المجتمع:

يظهر أمام الإدارة التربوية المحلية طريقتان في تنظيم علاقة الشراكة بين فعاليات المجتمع المحلي والإدارة التربوية وهما:

أ- تتبع علاقة الشراكة بين المركز (وزارة التربية) والفعاليات المحلية رسمياً على أساس التفاوض بينهما، ثم التعاقد المسبق وتظهر نتائج هذا الاتفاق الرسمي وعلى المستوى المركزي على شكل أعمال تؤدي أو تجهيزات تمول أو أموال نقدية تقدم، وهذا ما ينفذ حالياً على صورة مشاريع بين وزارة التربية ووزارة الصحة مثلاً في مشروع (الصحة المدرسية) أو الأفراد المسؤولين لبناء المدارس أو الغرف الصفية... الخ.

ب- إن المشاركة قد تنبع من منطلق حماس السكان ورغبتهم في المشاركة مما يتوجب على الإدارة المحلية استغلال هذا التوجه لصالح العملية التعليمية، وبذلك يجري التعاقد بينهما مباشرة وعلى المستوى المحلي.

تختلف الأهمية النسبية لكل من هذين النوعين تبعاً لغنى المجتمع المحلي واستقلالته وسلطته السياسية وفي كلا الحالتين على الإدارة التربوية المحلية إن تعرف بالضبط النشاطات التي يمكن أن تستفيد من مشاركة المجتمع المحلي فإن المجتمع المحلي، قادراً على المشاركة في جميع النشاطات التربوية تقريباً، بدءاً من التخطيط إلى المراقبة ومن التمويل حتى إدارة النشاطات ويمكن عرض أوجه مشاركة المجتمع المحلي في الإدارة التربوية في النظام اللامركزية بصورة أكثر تفصيلاً:

### 1) المشاركة في التخطيط:

يشمل التخطيط عادة تحديد الحاجات وصياغة الأهداف واختيار الطرائق والوسائل لتحقيق هذه الأهداف ونحن هنا لا نتكلم على مستوى التخطيط الكلي (مستوى الوزارة) إنما التخطيط على المستوى المحلي حيث أن المجتمع المحلي معني بصورة مباشرة بالاحتياجات التعليمية على مستوى الحي كتشييد مدارس أو غرف صفية أو توفير أجهزة ووسائل تعليمية لمدارس المنطقة حيث إن نظام اللامركزية يدعم ويحفز هذا التوجه للسكان ويدفعهم للمشاركة في صياغة القرارات التربوية أو على أساس تقديم اقتراحات بناءة.

ويمكن أن تأخذ مشاركة المجتمع في تهيئة الخطة المحلية والوطنية من خلال النشاطات التخطيطية التمهيدية وتأخذ هذه المشاركة أشكالاً متعددة:

- أ- مشاركة مباشرة وغير مباشرة في المشاريع التي تديرها الوزارة.
- ب- مشاركة المجتمع المحلي في اللجان التربوية المحلية، في مناقشة تلك المقترحات المعدة من أجل تنمية المنطقة.
- ج- المشاركة في مناقشة الدراسات التي لها علاقة بالبنية التحتية للمدارس كالمواصلات والطرق في المناطق النائية والعمالة والمدارس التي ستبنى في المستقبل (الخارطة المدرسية).

## 2) المشاركة في التمويل:

يمكن تحقيق مشاركة المجتمع في التمويل بأشكال عديدة منها الإسهام المباشر في التمويل المالي عن طريق فرض الضرائب على الشركات المحلية أو المواطنين مثل ضريبة المعارف ويمكن الاستفادة من هذه المشاركة عن طريق شراء التجهيزات كالكامبيوترات والوسائل التعليمية وأدوات المختبر والكتب المكتبية المدرسية وصيانة المدارس والمشاركة عن طريق التبرع، وهو أمر شائع كالتبرع بأرض لبناء مدرسة أو بنايات وتأثيث المدارس أو مستلزمات رياضية والمشاركة في العمل الإنشائي أو صيانة الأجهزة أو المشاركة التطوعية في برامج نحو الأمية... الخ.

إن الغرض الأساسي لتشجيع المشاركة المحلية يجب أن لا تهدف فقط توفير الأموال بل ينبغي أن تكون المشاركة بهدف تحسين البيئة المحلية وخاصة في المناطق الريفية الفقيرة، ومن هنا تظهر أهمية النظام اللامركزي الذي يتفهم البيئة المحلية بشكل أفضل من المركز ويكون المركز في كثير من الأحيان غريباً عن البيئة القروية في حين أن المدرسة التي يتم تصميمها وبنائها من قبل المجتمع المحلي ستتوافق مع البيئة وستكون مقبولة من قبل السكان وسما تعزز روح الاعتزاز والفخر للمجتمع المحلي الذي حقق هذا الإنجاز، ويدفعهم إلى المحافظة عليها وصيانتها المستمرة وبالرغم من أن مشاركة المجتمع أمر مرغوب فيها نائماً إلا أنها في بعض الأحيان لا تستجيب بشكل جيد إلى بعض المعايير الإلزامية وليس أيضاً من المرغوب فرض المشاركة فرضاً.

### 3) المشاركة في الإدارة:

إن الأمثلة على مساهمة المجتمع في الإدارة المدرسية أو الإدارة الوسطى مساهمة قليلة جداً حيث أن جهود المجتمعات المحلية تنصب عادة في حدود المساهمة في الأموال والموارد البشرية وتقديم المشورة ولكن هناك حقول عدة بإمكان المجتمع المساعدة فيها مثل: تصميم الأبنية المدرسية واختيار موقعها وإنتاج الوسائل التعليمية وتقديم المساعدات في نقل وتوزيع الكتب المدرسية والمساعدة في تصنيف الكتب في المكتبات المدرسية والمساعدة في إلقاء المحاضرات من المتخصصين في المجتمع المحلي على الطلبة ومشاركة المجتمع في التعليم المساند للطلبة الضعفاء في التحصيل وبخاصة الأمهات غير العاملات.

وأفضل مشاركة للمجتمع المحلي في الإدارة عن طريق مجلس الآباء، الذي يجب أن يفعل ويشارك في اتخاذ القرارات التربوية في مجال الأداء والتحصيل لدى الطلبة، وكذلك الانضباط الطلابي فإن المجتمع المحلي ميال إلى المساعدة في محاربة الغياب عن المدرسة، ويمكن للسلطات البلدية المساعدة في التحاق الطلبة الجدد في بداية العام الدراسي وتشجيع أولياء الأمور إلى احترام القوانين وتطبيقها وإجبارهم على إرسال أبنائهم إلى المدارس إذا دعت الحاجة وتطبيق الإجراءات القانونية بحقهم إن رفضوا في مرحلة التعليم الإلزامي وبذلك تتخفض معدلات التسرب من المدارس في سن المرحلة الأساسية.

أما بالنسبة للعناية الصحية للطلبة فهو أمر ضروري بحيث تنظم الجهات المعنية نورات لفحص الأطفال في بداية كل سنة لتشخيص أي خلل صحي موجود لدى الأطفال كما أن الزيارة الطبية مهمة جداً لتشخيص الأمراض ومعالجتها وفي هذا المجال قد ينجح ممثلو المجتمع المحلي ومدراء التربية ومدراء المدارس في إقامة تنسيق تطوعي فيما يخص الفرق الطبية المحلية.

أما على صعيد المعلمين فإن إدارة المدرسة يجب أن تستمع بانتباه إلى شكوى المجتمع المحلي من تصرفات وسلوك المعلمين وطرق أدائهم وغالباً ما يكون لهم رأياً في عمل كل معلم وحساسه وسلوكه الاجتماعي وهم يعرفون أموراً لا تعرفها الإدارة

وخلاصة القول إن المجتمع يمكن أن يتدخل مباشرة في التربية وانه قد يشارك في التعليم كما انه قد يشارك في إدارة الأفراد ولنتذكر التجربة الجزائرية في بداية السبعينات عندما توجه آلاف الطلبة الجامعيين إلى الريف الجزائري للمشاركة في حملات محو الأمية.

إن استخدام المجتمع كمصدر للتربية مبني أساساً على النظرية التي تقول إن العملية التعليمية يجب أن تكون مدمجة بمشكلات الحياة اليومية للناس من جميع الأفراد مختلفي الأعمار الذين يكونون المجتمع.

### 3- الأبعاد الاقتصادية والإدارية للمساهمة للمجتمع المحلي:

إن محاولات الإدارة التربوية في إقامة الجسور مع المجتمع المحلي لتحسين التفاعل الإيجابي بين المجتمع والمؤسسات التربوية ستقتل إذا اصطدمت بنظام تربوي شديد المركزية وبخطام مدني مركزي بيروقراطي، في هذا البند سنناقش الإطار السياسي والاقتصادي والإداري الذي تستطيع فيه الإدارة التربوية الناجحة العمل في حدوده وبكفاءة عالية.

#### أ- الإطار السياسي:

إن معظم الأنظمة السياسية العربية هي أنظمة ديمقراطية فنية لم تكتمل بعد مؤسساتها الديمقراطية، كما إن الديمقراطية هي أحد المبادئ في النظام التعليمي العربي، وإن نظام اللامركزية في الإدارة التربوية هي إحدى الأهداف الإستراتيجية، وهي إطار من أطر الديمقراطية في النظام التربوي العربي.

إن مبدأ الحق لكل مواطن في التعليم هو أيضاً الإطار الثاني للديمقراطية لذا فإن ربط مشاركة المجتمع المحلي بديمقراطية التعليم ترقى إلى ارتباطه بديمقراطية المجتمع ككل.

ويتطلب النظام الديمقراطي لتفعيل العلاقة بين المعلمين والطلبة من جهة والمجتمع المحلي من جهة أخرى، وكذلك إشراك المجتمع المحلي وتنظيماته في تحديد السياسة التربوية وإدارة النظام التعليمي، لذا فإن ديمقراطية التعليم إنما تعتمد على

## الإدارة التربوية المعاصرة

ديمقراطية المجتمع الذي يؤلف النظام التربوي جزءاً منه فإن الغرض من ديمقراطية التعليم هو ديمقراطية المجتمع.

إن الإدارة التربوية الناجحة وفي مختلف المستويات في النظام اللامركزية في الإدارة التربوية، يجب أن تعي حقائق المجتمع الديمقراطي العربي الفتي وتعمل في إطاره وهذه الحقائق هي:

(1) إن الديمقراطية في المجتمع العربي تعني حق كل صغير وكبير أن يحصل على الأقل على الحد الأدنى من المعرفة والمهارات الفنية ومعرفة كيف يسمح له بالمشاركة بشكل كامل في حياة مجتمعه.

(2) إن الديمقراطية العربية تعني تقليص الفوارق بين المناطق والحد من عدم المساواة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وتزويد السكان بالحد الأدنى من التعليم والتدريب المطلوبين.

(3) تفعيل الديمقراطية في المجتمع العربي تتطلب إيجاد أشخاص نوي تأهيل جيد ورغبة وحساس في العمل بدلاً من المنتفعين من التعليم. إن الديمقراطية ليست شعار وفكر مجرد إنما هي ممارسة وإسلوب حياة وتبدأ من الأسرة أولاً وتمتد إلى المجتمع أخيراً.

### ب- الإطار الاقتصادي:

ذكرنا سابقاً أن العلاقة بين الإدارة التربوية والسكان في ظل النظام اللامركزية تظهر من خلال مساهمة المجتمع المباشرة وغير المباشرة في تحديد مواقع المدارس وتشبيدها وصيانتها وإدارتها سواء من خلال التمويل أو العمل فالإدارة التربوية الناجحة هي التي تدرك مدى ارتباط التعليم بحاجات المجتمع، فعندما تساهم الشركات في التعليم تصبح مسألة دفع الخريجين في الحياة المهنية أسهل، وإن السكان المستفيدين من التعليم في مناطقهم سيساهمون بصورة أفضل في دعم التعليم.

### ج- الإطار الإداري:

إن الإدارة التربوية الناجحة هي التي تدرس تركيبة مجتمعا المحلي



## الإدارة التربوية المعاصرة

ومؤسساته التي تعرف مواقع سلطة اتخاذ القرارات الأساسية فيه ومعرفة قوة هذه القرارات واتساعها، وعلى ضوء هذه المعرفة تحدد الإدارة التربوية الأشخاص والمؤسسات التي سيتم التعامل معها، فهم في الغالب ممثلو المجتمع الرسميون وفي العادة المجلس البلدي أو ما يوازيه وممثلون منتخبون وأعضاء المجلس التشريعي والمستفيدين من التربية، هذه المعرفة تساعدهم على بناء جسور الثقة مع فعاليات المجتمع المحلي ودفعهم إلى المشاركة في العمل التربوي.

وخلاصة ما تقدم:

- يمكن تصميم جدول تجمع المعلومات على أساسه مما يساعد في تصنيف مجالات العمل التربوية المتعددة والجهة متخذة القرار ونوع المشاركة التي يقدمها الجهاز التعليمي والمجتمع المحلي وتساعد هذه المعلومات على وضع خطة للإدارة التربوية المحلية تمكن فيها دور المجتمع المحلي في العملية التربوية.

- مجالات العمل التربوية حسب السلطة متخذة القرار ونوع الجهة المشاركة:

\* مجال العمل الإدارة العامة .

\* مركز الإشراف.

\* مدير المدرسة.

\* المعلمون.

\* الطلبة.

\* أولياء الأمور.

\* البلدية.

\* الغرفة التجارية.

\* الجمعيات.

\* الصحة.

\* أخرى.

- أخرى:

\* تحديد موقع المدرسة.

- \* الأرض.
- \* تشييد المدارس.
- \* التنظيم الدراسي.
- \* ميزانية المدرسة.
- \* اختبار النشاطات.
- \* تعليم الكبار.
- \* إدارة المعلمين.
- \* تطوير المناهج.
- \* الإرشاد التربوي.
- \* تقويم عمل المدرسة.

### ثانياً- رقابة السلطة المركزية:

إن إدارات التربية ومراكز الإشراف التابعة لها التي ستتمتع بالاستقلال الذاتي القائم على النظام اللامركزي في الإدارة التربوية تظل جزءاً من الإدارة العامة للتربية والتعليم الممثلة بوزارة التربية والتعليم، ولها علاقة وارتباط بالمركز في حدود تلك العلاقة القانونية التي تربطها بالإدارة العامة للتربية والتعليم بنصوص قانونية صريحة، وإن ما تتمتع به مراكز الإشراف والوحدات التابعة لها من استقلال مالي وإداري مهما كان مداه ودرجته فإنه لا يكون بأي حال من الأحوال مطلقاً، بل هو محدد بالأبعاد التي يحددها القانون، ومن ناحية أخرى يتجسد في تلك النصوص القانونية التي تحدد للسلطة المركزية قدرًا محددًا من سلطة الرقابة على نشاط مراكز الإشراف والوحدات التابعة لها وعلى أعضائها وأعمالها وتسمى (الرقابة الإدارية) وسنتناول هذا الموضوع من جانبين:

#### 1- الأساس القانوني للرقابة:

يستند نظام اللامركزية في الإدارة التربوية على عنصرين أساسيين هما: استقلال الوحدات المحلية ورقابة الإدارة العامة للتربية والتعليم، وهما عنصران

متعارضان متضادان، في النظام اللامركزي، وبخلاف ذلك في النظام المركزي الذي يستند على الإدارة العامة للتربية والتعليم والتبعية الوظيفية لذا فهما عنصران متلازمان يكمل أحدهما الآخر وهذا بخلاف العناصر المكونة لنظام المركزية الذي يستند على الإدارة العامة للتربية والتعليم والتبعية الوظيفية بل عنصر ملازم ومكمل لها.

أما من حيث الغرض الذي يهدف إليه نظام اللامركزية الإدارية فهو تحقيق قدر من إشراك المواطنين في إدارة شؤونهم المحلية بأنفسهم وتحت رقابة السلطة المركزية، أحياناً يطلق على العلاقة القانونية بين الإدارة العامة للتربية والتعليم والوحدات الإقليمية وصف المشاركة، وهي مشاركة بين طرفين في تنظيم الفعاليات التعليمية بمختلف أوجهها من الناحية الإدارية بشكل لا غنى لإحدهما عن الآخر.

أما الغرض من النظام المركزي هو تشديد وتركيز السلطة في يد هيئة عامة مركزية واحدة، وان سلطة الرقابة التي تملكها الإدارة العامة للتربية والتعليم في النظام المركزي هي حق من حقوقها وبدون حاجة لوجود نص يخول لها هذه السلطات لأنها حقوق مستمدة من طبيعة الإدارة العامة للتربية والتعليم.

خلاصة القول أن لرقابة الإدارة العامة للتربية والتعليم على الوحدات الإقليمية في نظام اللامركزية الإدارية أساساً قانونياً يتسئل في النصوص القانونية الصريحة التي تباشر وظيفة الرقابة في حدودها وبناءً عليها، ومعنى ذلك أن سلطة الرقابة المركزية تعتبر استثناء في النظام اللامركزي، في حين أن الرقابة في النظام المركزي غالباً ما تكون رقابة مطلقة غير محددة وتمارس دون حاجة إلى نص قانوني.

إن وجود الروابط بين الإدارة العامة للتربية والتعليم والوحدات الإقليمية لا يتوقف على تلك العلاقة القانونية التي تربط بين كل من الإدارة العامة للتربية والتعليم والهيئات المحلية والتي تتجسد في الرقابة المركزية، بل إن لها أساساً أخرى ثابتة وهي أن الوحدات المحلية تنفذ الاستراتيجيات التربوية التي ترسمها الإدارة العامة للتربية والتعليم وتقوم الوحدات المحلية أيضاً بالالتزام بتنفيذ الخطة السنوية التي اعتمدها الإدارة العامة للتربية والتعليم، وتقدم الإدارة العامة للتربية والتعليم المساعدات اللوجستية للإدارات المحلية بإمدادها بالكفاءات العلمية

## الإدارة التربوية المعاصرة

والخبرات وتدريب الكادر المحلي وتسهل تدفق المعلومات بين المركز والهيئات المحلية.

نستخلص مما تقدم أن الهدف من رقابة الإدارة العامة للتربية والتعليم على الإدارات التربوية المحلية هو ضمان حسن إدارة المرافق التعليمية وفق الاستراتيجيات التربوية الوطنية وفق الصلاحيات المحددة لها.

### 2- مظاهر الرقابة الإدارية على الهيئات المحلية:

تركز الرقابة الإدارية على الهيئات المحلية على مظهرين هما الرقابة على الهيئات المحلية ذاتها وعلى أعضائها، وعلى أعمال هذه الهيئات وسنناقش كل منهما بالتفصيل:

#### أ- الرقابة على الهيئات المحلية وأعضائها:

ومن هذه الرقابة نذكر ما يلي:

##### (1) التعيين:

تؤكد التجارب والتطبيقات في نظام اللامركزية الإدارية الإقليمية على ضرورة تدخل سلطة الرقابة في تعيين بعض أعضاء الهيئات المحلية فضلاً عن حقها في تعيين رؤساء الوحدات الإدارية، كما أن للإدارة العامة للتربية والتعليم حق إصدار النظم والأوامر الإدارية المتعلقة مثلاً بدرجات الجهاز الإداري والمهام أحياناً والوصف الوظيفي والترقيات والرواتب في تلك الوظائف.

##### (2) الحل:

تنص أغلب القوانين المنظمة لهذا النظام (اللامركزي) على حق الإدارة العامة للتربية والتعليم في حل الهيئات المحلية أو وقفها عن العمل مؤقتاً، ونظراً لخطورة هذا الإجراء الذي يهدد استقلال الوحدات الإقليمية لما يترتب عليه من سحب شخصيتها المعنوية والتي هي أساسها القانوني.

نرى ضرورة وضع قيود على حق الإدارة العامة للتربية والتعليم في اتخاذ

هذا الإجراء من هذه القيود:

أ- عدم جواز حل الهيئات المحلية أو إقالتهم إلا بناءً على مرسوم يشرح فيه الأسباب الموجبة لذلك.

ب- أن يكون هناك ضرورة ملحة أو مخالفة جسيمة للقانون أو إخلال جسيم لواجباتها.

ج- ويسكن أن يحل الهيئات المحلية بتوصية من السلطات المحلية كمجلس المحافظة أو بتوصية من المؤسسة المشكلة من فعاليات المجتمع المحلي المشاركة في صنع القرار التربوي.

### ب- الرقابة على الأعمال:

تتأسس هذه الرقابة بصورة مختلفة منها الإقرار والإلغاء والإحلال والرقابة على التنفيذ.

#### 1) الإقرار (الإذن التصديق):

إن تمتع الهيئات المحلية بقدر من الاستقلال، لا يجعل سلطتها في إدارة هذه المصالح مطلقة، حيث يوجد بعض القضايا التي تدخل في اختصاص الهيئات المحلية ولكن ترتبط من جانب آخر بالمصلحة العامة التي تمثلها إدارة التعليم لذا لا بد من مراجعة الإدارة العامة للتربية والتعليم سواء عن طريق الإنز أو التصديق، وهناك أيضاً مشاريع تقرها الإدارة العامة للتربية والتعليم وترغب في تطبيقها في مراكز الإشراف ومتابعتها، ويوجد العديد من المشاريع التربوية ينطبق عليها هذا البند في وزارة التربية والتعليم.

#### 2) الإلغاء:

لسلطة الرقابة في نظام اللامركزية الحق في التدخل وإلغاء قرارات الهيئات المحلية غير المشروعة وذلك عند مخالفتها للقانون أو إغفالها المصلحة العامة المحلية.

#### 3) الحلول:

هناك حالات لا تستطيع الهيئات المحلية أن تفي بأعبائها وتنفيذ ما يحدد لها لذا يحق لسلطة الرقابة أن تنصب نفسها محل الهيئة المحلية في أداء الأعمال التي

تستع أو تتفاحس عن القيام بها خلال المدة المقرر لها، لاشك أن الإحلال محل الهيئات المحلية يتعارض مع مبدأ اللامركزية التي يعطي للهيئة المحلية الحق بالتصرف في المسائل المحلية التي هي الأكثر على معرفة مشكلات وحاجات المجتمع المحلي وان مبدأ الإحلال يتدخل في صميم اختصاص الهيئات المحلية، لذا لابد من وضع ضوابط لاستخدام هذا المبدأ ولا يجوز استخدامه إلا بعد إخطار الهيئة المحلية.

#### 4) الرقابة على التنفيذ (الرقابة غير المباشرة):

هناك بعض القرارات يتحتم طبيعة تنفيذها أن تطلب الهيئة المحلية تدخل الإدارة العامة للتربية والتعليم لأنه في بعض الحالات يتوقف تنفيذ القرارات المحلية على نور الإدارة العامة للتربية والتعليم بحكم ما تملك من الوسائل اللازمة لتنفيذها من هنا تضطر السلطة المحلية اللجوء إلى السلطة المركزية.

إن عيوب وسائى نظام اللامركزية تأتي في الغالب من تلك المظاهر المتعددة للرقابة التي تثير الشك وتضعف الثقة في الرابطة بين الهيئات المحلية والإدارة العامة للتربية والتعليم لذا يجب تطبيق هذه الرقابة بعد استفاذ جميع الإمكانيات المتاحة قبل اتخاذ القرارين المتعلقين بالإلغاء والحلول وان يكون عامل الثقة وحسن النوايا هما الساندين.

#### ثالثاً- الاختبار القبلي:

إن هذا العنصر من مفهوم اللامركزية هو عنصر إجرائي يعبر عن آلية العمل في نظام اللامركزية في الإدارة التربوية، إن تطبيق نظام اللامركزية يسبقه العديد من الإجراءات والمتطلبات التنظيمية والفنية والقانونية وسيجري الحديث عنها بالتفصيل لاحقاً، ومن أجل إنجاح تجربة اللامركزية وتعظيم إيجابياتها وتقليل آثارها السلبية على العملية التربوية، نقترح أن تمر بمرحلة اختبار قبلي على أربعة مديريات تربوية تمثل مختلف المناطق الجغرافية، وعدد من المدارس المختارة بعناية من هذه مراكز الإشراف ويتم تحضير مراكز الإشراف تحضيراً جيداً من حيث التأهيل والتدريب للكادر البشري للنظام الجديد وتوفير جميع المتطلبات التنظيمية والإدارية

والقانونية والفنية والمالية سواء المتعلقة بالهيئات التربوية أو المؤسسات والفعاليات المحلية، ويطبق هذا النظام على مراحل وفقاً لاستكمال المتطلبات الضرورية الواجب توفرها لتسلم الإدارة الذاتية سواء على مستوى المركز أو على مستوى المدرسة، وبعد سنة من التطبيق تدرس التجربة دراسة مستفيضة ومن مختلف الجوانب منها فعالية القرارات الإدارية والتربوية التي تم اتخاذها وتنفيذها وانعكاساتها على مستوى أداء الطلبة وتحصيلهم العلمي ومستوى مشاركة المجتمع المحلي بجميع فعالياته ومساهمته في العملية التعليمية.

### المتطلبات التنظيمية لعملية اللامركزية في الإدارة التربوية:

إن عملية اللامركزية في الإدارة التربوية تغطي مجالات متعددة بالإضافة إلى المجال التربوي فهي تمتد إلى الأنشطة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية وتستند على عدد من الركائز منها البحث والتخطيط والتنفيذ والتقييم، وتحديد أنماط المشاركة وغيرها، لذا ينبغي على الإداريين والتربويين المسؤولين عن عملية اللامركزية أن يتعاملوا مع الحاجات التي تتطلبها هذه العملية باهتمام بالغ لصياغة الأهداف الأساسية التي يتم على ضوءها بناء الخطة القابلة للتنفيذ ومن هذه الأهداف:

- 1- القيام بجرد الحاجات التربوية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل على جميع المستويات الثلاث على مستوى (الإدارة) وعلى المستوى الأوسط (مراكز الإشراف) وعلى المستوى المحلي (المدرسة).
- 2- العمل على تسيق الأنشطة التربوية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية على المستويين الأوسط والمحلي وبخاصة مواءمة القطاعين التربوي والاقتصادي ليكون التعليم مواكباً لسوق العمل.
- 3- تفعيل دور المجتمع المحلي بفعاليته المختلفة وإشراكه في حل المشكلات التي تعترض العملية التعليمية عن طريق تشخيص الواقع كما هو عليه وصياغة الأهداف وآليات العمل من أجل تعريف السكان في المستوى الأوسط والمحلي بمسؤولياتهم تجاه التعليم ومسؤولية التعليم تجاه السكان.
- 4- ملائمة النظام المدرسي مع بيئته وتنشيط نور المدرسة في الحياة الاجتماعية.
- 5- توفير ميزانية تتوافق مع نظام اللامركزية.

بعد صياغة الأهداف المرجو تحقيقها في نظام اللامركزية في الإدارة التربوية، يجري العمل على وضع آليات تنظيمية تدير عملية لامركزية في مراكز الإشراف المختارة وتعمل على تهيئة الظروف الموضوعية والذاتية على مستوى إدارة المنطقة التعليمية.

في هذا المجال نقترح تشكيل فريق مركزي مكون من خيرة الإداريين والتربويين ليتولوا كامل عملية لامركزية القطاع التربوي ويكون له كامل الصلاحيات في اتخاذ القرار وتحديد المراكز والمدارس التي ستكون مشمولة في النظام اللامركزي وبأي شكل وعلى أي مستوى وتحدد الشروط والمتطلبات الواجب توفرها لتطبيق اللامركزية، وتقوم أيضاً بتفويض الصلاحيات وتصدر الأنظمة والتعليمات وتشكل اللجان وفرق العمل المحلية وتعين القادة الإداريين والتربويين.

إن نجاح مهمة هذه اللجنة أو فريق العمل المركزي يعتمد بالدرجة الأولى على حسن اختيار أعضائها، وان المدعويين للمشاركة في هذه اللجنة يجب أن يتوفر لديهم مستوى عالي من المهارة الفنية والتنفيذية وان يكونوا على معرفة تامة بالنظام التربوي، وكذلك أن يكونوا مؤمنين إيماناً إيجابياً راسخاً بالديمقراطية بمفهومها الشامل، وبقيمة تفويض الصلاحيات ومقتنعين بان نظام اللامركزية هو النظام الأكثر فعالية في تحسين نوعية التعليم أو هو الطريق الأنسب لضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والتوزيع المتوازن للاستثمارات التربوية وهو الطريق الأفضل لتعزيز دور المجتمعات المحلية في العملية التربوية.

ويجب أن يتوفر في فريق العمل المركزي المهارات والخصائص التالية:

- 1- القدرة على العمل بروح الفريق القادر على تحديد المشكلات وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة وتفويض الصلاحيات للأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب بالاستناد على دراسات ومعطيات علمية.
- 2- القدرة على تطوير الأنظمة الإدارية القائمة واستحداث أنظمة جديدة وبما يتناسب مع الظروف المستجدة على الساحة التعليمية ووفقاً لمتطلبات المرحلة والواقع الملحوس.



- 3- مهارة التفاوض مع السلطات الحكومية والفعاليات الاقتصادية والاجتماعية بما يخدم المصلحة التربوية والمجتمع المحلي.
  - 4- القدرة على تفعيل وتنشيط العاملين من أجل تولي الأنشطة المحلية.
  - 5- قدرة الفريق على إدارة نفسه بكفاءة عالية وإتباع أسلوب في العمل رفيع المستوى ومرونة عالية في تدفق المعلومات داخلياً ومن الأدنى للأعلى.
- بالإضافة إلى ذلك فإن فريق العمل المركزي ينبغي أن يحسن الاستماع ويحترم حاجات ومتطلبات العاملين ومتابعة قضاياهم.

#### 1- الهيكل الداخلي للفريق المركزي:

من الصعب تحديد العدد المثالي لهذا الفريق.. أما بالنسبة للخبرة ضرورة توفر الخبرة التربوية لجميع أعضائها ويجب أن تتنوع اختصاصات الفريق في مجالات الاقتصاد وعلم الاجتماع والقانون والتعليم. وإذا تعذر توفر هذه الاختصاصات من داخل الإدارة يسكن تشكيل لجان خاصة لجميع الاختصاصات الاقتصادية والقانونية والمالية وغيرها أو تعيين خبراء وفنيين كمشارين لفريق العمل المركزي.

#### 2- أسلوب العمل والتشكيل ودرجة الاستقلالية للفريق المركزي:

يتميز النظام المركزي عادة بالبيروقراطية مما يعيق بشكل كبير عملية اللامركزية، لذا فإن الفريق المركزي يجب أن يعمل في جو من الحرية الفنية الواسعة بالتنسيق المستمر مع أجهزة الوزارة بمختلف مستوياتها، وإن تكون إدارة المنطقة هي المرجعية المعتمدة له، ومتخذي القرار في الوزارة، وهذا الفريق هو الذي يساعد متخذي القرار على صنع القرار بناءً على توصيات مستندة على أسس علمية مدروسة.

إن فريق العمل المركزي يجب أن يتمتع باستقلالية تنفيذية كبيرة وذلك لتجنب البيروقراطية في الأداء وإن يتمتع بدرجة معينة من صلاحية اتخاذ القرار والاستقلالية

الإدارة التربوية المعاصرة ← →

بأن يتم اختيار ممثل عن وزارة التربية والتعليم وآخر يمثل الإدارة التعليمية وثالث يمثل مركز الإشراف التربوي للفريق.

## الفصل الثامن عشر

### الكفاءات الإدارية

يعد التدبير الإداري مسؤولية كبيرة وذلك باعتبار مساهمته في تدبير شؤون المشرف عليهم والعمل على تسميتهم مهنيًا وفنيًا والعمل على مساعدة المؤسسة لتمكينها من تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها في أحسن صورة وبأسلم الطرق، لهذا كان الدور الذي يؤديه مدير المؤسسة التعليمية هاماً ومؤثراً، ونظراً لأهمية هذه الأنوار والمهام التي يقوم بها فإن تكوينه يعد منخلاً أساسياً لتحسين مردودية المؤسسات التعليمية وفي هذا الإطار وضع نموذج التكوين بالكفاءات تتضمن مجموع من الخصائص والسمات التي تساعد وتيسر من تحقيق أهداف التدبير الإداري والتربوي، أهم هذه الخصائص:

- 1- تمتع المدير المشرف بالقدرة على إقامة علاقة إشرافية متميزة بأخلاقيات مهنة التعليم ومن أهم ما تتطلبه العلاقة الإشرافية هو أنها يجب أن تنبني على أساس من الثقة والاحترام والمسؤولية، والاحتكام إلى أخلاقيات المهنة.
- 2- تمتع المدير بالقدرة على مساعدة المدرسين وتطلب أن يكون سحياً للعاملين معه دون أن ينسى حدوده المهنية.
- 3- التمتع بالقدرة على الابتكار، وتقتضي هذه القدرة أن يكون مسلماً بقدر كبير من المعرفة والعلوم المرتبطة بالمناهج التعليمية.
- 4- يجب أن يكون ماهراً في تخطيط التدبير الإداري وفي تنظيم عمله.
- 5- يجب أن يتمتع بالمهارة في تحليل المواقف المختلفة وتفهمها وعلاجها.
- 6- يجب أن يكون مزوداً بثقافة عامة ولاشك أن عدم توفر هذه المواصفات يضعف من موقف المدير مع من يشرف عليهم.

### الإعداد والتأهيل للعاملين في مجال الإدارة المدرسية:

- يمثل نجاح كل من مدير المدرسة والوكيل في الإدارة المدرسية تحقيق الأهداف التربوية التعليمية مما يحتم وضع قواعد وضوابط لاختيار وترشيح كل من المدير والوكيل والاهتمام باحتياجاتهما التدريبية المتجددة والمستمرة لتؤدي مهام القيادة وبلوغ ذلك.

### الكفاءات والمعايير التي ينبغي مراعاتها عند اختيار المدير والوكيل:

وينبغي أن تتضمن:

- الصفات الشخصية.
- الصفات المهنية.
- الشروط التعليمية.

### المهارات والصفات اللازمة لزيادة فعالية الدور القيادي في المجال التربوي:

المهارات:

- المهارات الفنية.
- المهارات الإنسانية.
- المهارات الإدراكية أو التصورية.

الصفات:

- الرغبة القوية في تحقيق نتائج وأهداف متميزة والانخراط في العمل لدرجة الابتكار والإبداع في حل مشكلات العمل.
- الشعور بالرغبة في الانتماء للوطن والمجتمع والعمل من أجل ذلك.
- توفر درجة عالية من الرغبة في القدرة على تحمل المخاطر واتخاذ قرارات جريئة وحاسمة.
- الحرص على التدقيق في الأمور.
- تقدير الوقت وأهميته.

### الاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة والوكيل:

يعتبر تحديدها عملية تعاونية مشتركة بين الموظف والمدير والمسؤول عن التدريب ومستشار خارجي إذا لم تتوفر الخبرة أو الوسائل اللازمة داخل المؤسسة لدراسة الموقف وتجميع البيانات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتكتمل الجهود إذا كان هناك تأييد من جانب الإدارة العليا لإقامة التدريب على أساس سليم للوصول لتحقيق الأهداف المرجوة.

### طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

- ويقوم بها اختصاصي التدريب من خلال ثلاث طرق وهي:
- تحليل النظم: أين تقع الحاجة للتدريب لأي قسم أو فرع.
- تحليل العمل: ما نوع التدريب المطلوب (مهارات، معلومات، اتجاهات) وما الجزء من الوظيفة الذي يلزم له التدريب.
- تحليل الفرد: من الذي يحتاج التدريب.

### مقتضيات توفير البرامج التدريبية موجزها في التالي:

- برامج توجيهية للعاملين الجدد للإحاطة بالعمل ومسؤولياته.
- برامج للعاملين القدامى لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة للرفع من كفاءتهم.
- برامج للعاملين المرشحين لوظائف للترقية للقيام بأعباء الوظائف الجديدة.
- برامج للعاملين بصفة عامة لمواجهة التعديلات والتطورات على أنظمة العمل.

### أهم الاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة والوكيل:

- الكفاءات الخاصة بعناصر الإدارة (التخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والمتابعة والتقييم).
- إدارة الأفراد.
- اتخاذ القرارات.
- إدارة المعلومات.

- إدارة الاجتماعات.

### أساليب تقويم أداء المدير والوكيل:

يتم تقويم أداء المدير والوكيل من خلال استمارة معدة لهذا الغرض ويتولى القيام بهذه المهمة رئيس الإشراف التربوي بالمنطقة التعليمية والمشرف التربوي للإدارة المدرسية وتحتوي على ثلاث بنود رئيسية: الأداء الوظيفي، الصفات الشخصية، والعلاقات مع الرؤساء والزملاء والطلاب وأولياء الأمور.

وينبغي أن يراعى في عملية تقويم الأداء الوظيفي للمدير والوكيل التالي:

- أن يكون التقييم موضوعياً غير متحيز لأداء الموظف.
- الاتفاق على جزئيات عناصر البنود في بطاقة تقويم الأداء بين المشرفين الإداريين.
- أن يتم تقويم الأداء الوظيفي قياساً على أساس ما اتفق عليه بشأن الأهداف المحددة سابقاً- والتي يجب أن تتجزأ أكثر من تقييم صفات الشخصية.
- أن يشمل تقويم الأداء تدريب المعلمين وتطوير أدائهم والتعاون مع المشرفين التربويين والقدرة على الابتكار والتجديد في العمل.

### الإدارة التربوية مسؤولة قومية لا يستطيع أن يقوم بها فرد واحد:

ولارتقاء بالمستوى المهني للإدارة المدرسية ينبغي أن يعمل أعضاءها كوحدة متكاملة وعلى رأسهم المدير، والوكيل يدعمهم المشرف الإداري وتعمل على تقويم الأداء وتقديم الحلول والمقترحات، ولكل منهم دوره في تحقيق الأهداف التربوية التعليمية بحيث يعمل كل مصدر في توافق وانسجام مع المصادر الأخرى فتتميز جهود كل مصدر جهود المصادر الأخرى كوحدة تربوية تعليمية متعاونة لتهيئة الظروف البيئية التعليمية المناسبة للمدرسة كمؤسسة تربوية للمساهمة في تحقيق ما ورد في الفلسفة التربوية التي يؤمن بها المجتمع، ونجاح ذلك لا يحققه فرد بل هو مرهون بجهود تلك الوحدة المتعاونة.

## التوصيات:

1. تحليل خصائص الوظيفة (الإدارة المدرسية) ومتطلباتها من واقع الأعمال المنوطة بها لتحديد المواصفات اللازمة لترشيح المدير والوكيل بصورة واقعية.
2. أن يقصد بالاختبار التحريري عند ترشيح المدير أو الوكيل بالدرجة الأولى تغطية المرشح لمختلف الجوانب التي تتطلبها وظيفة العمل المرشح له.
3. التوازن بين المطلوب والمتاح من القدرات الإدارية في عملية الاختيار والترشيح للوظيفة (مدير أو وكيل).
4. مناقشة بنود تقرير الأداء الوظيفي والأهداف التي يجب إنجازها مع الموظفين مسبقاً.
5. إتباع البرنامج المفتوح لعملية التقييم المستمر في كل مرحلة حتى تنتهي بمعرفة الموظف لنتيجة التقييم.
6. يعتبر التقييم الذاتي هو أقوى عناصر التقييم وابلغها، فيجدر بالمدير أو الوكيل أن يقيم عمله بمعرفة مدى الكفاءة التي يؤدي بها عمله والنتائج التي توصل إليها بصفة دورية.
7. اعتبار الجانب الفني التربوي والأكاديمي وعدم الاقتصار على الجانب الإداري باعتباره الجانب الملوس.
8. من الضروري لمبدأ وضع الأهم أولاً أن تأتي القيادة قبل الإدارة.
9. أن ندرك بأن التدريب يؤمن النجاح الوظيفي وأن نلتزم بهذا النجاح في كل الأوقات من خلال التدريب الذاتي وغيره.
10. تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي السليم والدقيق.
11. التخطيط السليم منذ البداية للبرامج التدريبية بصورة تعاونية بين المسؤولين عن التدريب مع مراعاة أهداف البرنامج واحتياجات المتدربين والاهتمام بالكيف دون الكم.
12. أن تشمل برامج التدريب جميع الفئات للعاملين الجدد والقدامى والمرشحين لوظائف أعلى والعاملين بصفة عامة.

13. استخدام الأساليب التدريبية الحديثة في تدريب العناصر الإدارية.. كأجراء البحوث التربوية، الذنوات، واللقاءات التربوية بفعالية وتنويعها في ضوء الاحتياجات التدريبية والمشكلات الإدارية.
14. توعية المسؤولين بالإدارة المدرسية للعمل كفريق واحد متكامل يدعاه المشرف الإداري مع العمل على تغذية هذا المفهوم باستمرار، وأن هذه الوحدة أو فريق العمل لا يحقق أهدافه ويؤتي ثماره إلا بدرجة عالية من التنظيم والتخطيط والتعاون بين عناصره في إنجاز أعماله، حيث أن نور كل فرد مكمل للآخر وليس مستقلاً بذاته وكون الإدارة التربوية تخرج عن طوق فرد واحد مهما كانت قدراته المادية والقيادية.
15. إجراء لقاءات تربوية متماثلة على مستوى المنطقة التعليمية بصفة دورية تجمع بين العناصر المختلفة المسؤولة في الأسرة التربوية التعليمية لتتلاقى الأفكار ومواجهة التحديات وتحقيق الطموحات.



## الفصل التاسع عشر

### بعض المصطلحات والمفاهيم النظرية والإرشادية التي تتردد في مجال الإدارة التربوية

#### 1- التخطيط التربوي:

أسلوب للتفكير في المستقبل في ضوء إمكانات الحاضر، وهو تحديد مسبق لما سيتم عمله وترجمة حقيقية لأهداف التربية العامة ويهدف إلى التنبؤ باحتياجات المستقبل في ضوء إمكانات الحاضر (عبد الله رضوان، 1997).

#### 2- الإدارة التربوية:

تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد وبيئته (بلكيس، 1986).

#### 3- الإدارة التعليمية:

عملية توجيه وتنسيق جهود الأفراد واستثمارها بأقل جهد ووقت بهدف تحقيق الأهداف التعليمية (كايد، 2000).

#### 4- الإدارة المدرسية:

عملية توظيف للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة في المدرسة بأقل جهد ووقت ممكنين، وبأقل التكاليف من أجل تحقيق الأهداف المشودة (اليونسكو، 2000).

#### 5- البيروقراطية:

كلمة بيروقراطية Bureaucracy مركبة من شقين: الشق الأول Bureau وتعني مكتب، والشق الثاني Cracy وهي مشتقة من الأصل الإغريقي Kraria

ومعناها The Strong أي القوة والكلمة في مجموعها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب.

## 6- اتجاهات Attitudes:

الاتجاه هو تعبير قيسي- قد يكون ايجابياً أو سلبياً- نحو أشياء أو أفراد أو أحداث، والاتجاه يعكس شعور فرد ما نحو شيء ما. فالاتجاهات تمثل استعداداً مسبقاً للاستجابة بطريقة محددة، وهي أكثر تحديداً من القيم، فالقيم والاتجاهات تحتوي على بعد خلقي لما هو صحيح ولما هو مرغوب، ويتم اكتسابها من خلال التعامل مع الآخرين ومع المؤسسات الاجتماعية وعبر مراحل التنشئة والتربية، والاتجاهات أقل ثباتاً من القيم.

والاتجاهات مكتسبة تتشكل في الشخص نتيجة ما يقابله في حياته أثناء التعامل مع الشخصيات التي يقابلها ومع المؤسسات الاجتماعية مثل المدرسة ومن خلال الأسرة وأساليب التربية التي تعرض لها بمعنى آخر ظروف تربيته والظروف التي نشأ فيها ومزيج التجارب التي اكتسبها أثناء حياته، أي انه تأثير بيئة الشخص المحيطة به تكسبه هذه الاتجاهات وهي عبارة عن ردود أفعال مسبقة التوقع اتجاه الأحداث لها طابع قيسي.. وهي في اعتقادي متغيرة.. وذلك لأنها ناتجة من تأثير البيئة.. فان تغيرت البيئة المحيطة بالفرد قد تتغير اتجاهاته فعندما يواجه مواقف مغايرة تضيف على ما اكتسبه من خبرات سابقة خبرات جديدة قيسية تعمل على تغيير اتجاهاته السابقة إلى أخرى.

## 7- إبداع Creativity:

هو طاقة عقلية وفطرية، ومقدرة ذاتية لإيجاد أو تكوين علاقات بين الأشياء بطريقة جديدة ولمسوسة، تؤدي إلى إنتاج مفيد وذو قيمة، ويظهر الإبداع بتنظيم ودمج الأفكار الخيالية في بناء يثير الدهشة والإعجاب انطلاقاً من عناصر موجودة أو مهارات مستحدثة تساعد على حل المشكلات أو تطوير الأداءات الفردية والاجتماعية. الإبداع هنا هو رؤية الشخص لظاهرة ما بطريقة جديدة تختلف عن رؤية الأشخاص الباقين لها ومن هنا يأتي الإبداع.

والإبداع أنواع ويأتي في الشخص بالفطرة أو مكتسب، بالفطرة يكون الشخص قادراً بدون دراسة ولا تدريب في تطبيق إبداعه، والإبداع المكتسب يكون الشخص هنا إبداعه ناتج عن دراسة وتدريب.

والشخص بالطبع يحتاج إلى تفعيل إبداعه لأن عملية التفعيل تزيد من كفاءة ومهارة الشخص، وبدون عملية التفعيل هذه فإن إبداع الشخص سوف يقل أو يتدنّى.

### خصائص وسمات الشخصية المبدعة:

- الذكاء.
- الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه.
- أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة.
- القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.
- القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علاقتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر.
- لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آراءهم.
- يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته وقابلياته، فهناك درجة من الأنانية.
- غالباً ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الاندفاع على إثبات الوجود وإثبات الذات، فقد يكون من أسرة مفككة أو أسرة فقيرة أو من أحياء شعبية.
- الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل.
- يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة.
- يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- وهناك أمور تموق عملية الإبداع وكما قرأتها في بعض المواضيع وهي:
- الخوف من الفشل.
- تجنب المخاطر.
- الاعتياد على الأمور.
- عدم توافر الحرية.

- مقاومة التغيير .
- جمود القوانين .
- انخفاض الدعم الجماعي .
- فقدان التحفيز .
- التوبيخ العلني .
- العقاب في حال الفشل .

وبغياب هذه الأمور يكون التشجيع على عملية الإبداع وظهورها .

### 8- اتصال Communication:

الاتصال هو عملية ديناميكية مستمرة يؤثر فيها شخص ما أو أكثر سواء عن قصد أو غير قصد على مدركات شخص أو أشخاص آخرين من خلال وسائط أو أشكال أو رموز معينة بهدف التأثير أو توصيل معنى معين ويستخدم كوسيلة للضبط الإداري والتغذية الراجعة التشاركية بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسات، فالاتصال من الوظائف الإدارية والتربوية الضرورية للمحافظة على استمرارية وفعالية النظم التربوية وتماسكها، ويؤدي إلى التفاعل والترابط والمشاركة بين الأفراد والجماعات والمؤسسات لتبادل المعلومات والمشاعر وتحقيق الفهم المتبادل بين المرسل والمستقبل المؤدي إلى معنى معين أو استجابة مشتركة.

وتتجلى أهمية الاتصال في الإدارة كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم.

يستخدم الإداريين والقادة عملية الاتصال في النظام (المدرسة مثلاً) في استئارة أفرادهم وتشبيطهم والمناورة بالبيانات والمعلومات بهدف تشجيع التفاعل وتوفير الفرص للتعبير عن الرأي ومناقشة الأمور وتحفيز العاملين على الإبداع والابتكار والنمو والتغيير وهذه كلها مظاهر من مظاهر الضبط الإداري للأمور في المنظمات.

فبالإضافة إلى أهمية الاتصال في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين فإنه ينمي لديهم روح العمل الجماعي ويقوي لديهم الشعور بالانتماء للمنظمة (المدرسة) والانسجام فيها، كما يعرف المدير أو القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم بالصورة التي تؤدي إلى

## الإدارة التربوية المعاصرة

تسمية روابط التعاون والانسجام والتفاعل بينه وبينهم، ويستطيع المدير من خلاله تفسير وتوضيح برامج العمل والأهداف المطلوب تحقيقها لهم ومنهم.

أما بالنسبة لعناصر الاتصال فنجد انه يمكن تحديدها بأربعة عناصر:

- المرسل
- المرسل إليه ( أي المستقبل).
- الرسالة
- القناة (أي وسيلة الاتصال).
- والاتصال قد يكون رسمي وقد يكون غير رسمي:
- الرسمي من خلال القنوات الرسمية داخل المنظمة والتي هي موضحة في هيكلها التنظيمي ولوائحها وتعليماتها.
- أما الاتصالات الغير رسمية فهي التي تتم من خلال القنوات الغير رسمية.. والتي يمكن اعتبارها أحياناً أهم من الاتصالات الرسمية. والاتصال قد يأخذ أشكالاً مثل:
- الاتصالات الأفقية (وهي التي تحدث بين الأشخاص الذين في مستوى واحد وظيفي متعاون، وهي تهدف في العادة إلى إيجاد التنسيق في الجهود.. كما يحدث بين المعلمين مثلاً).
- الاتصالات التنازلية (وهي التي تتم من قبل المدير إلى مرؤوسيه وتأخذ شكل بيانات أو تعليمات أو أوامر من المدير).
- الاتصالات التصاعدية (وهي التي ترد من المرؤوسين إلى المستويات الإدارية العليا وهي تأخذ شكل طلبات أو شكاوى أو معلومات).
- في الاتصال هناك عدة أمور لا بد من مراعاتها فيما يتعلق في الإرسال:
- تحديد الهدف.
- اختيار الأفكار المعبرة والمدخل المؤثر.
- اختيار القناة المناسبة.
- اختيار الوقت المناسب.

- انتظار التغذية الراجعة.
- أما ما يتعلق بالاستقبال من الأمور الهامة التي يجب مراعاتها فيه:
- التفرغ لسماع المرسل.
- الإنصات للتعبير الذي يحمل المعنى دون الألفاظ (التعبير الجسدي).
- التركيز على الأفكار الأساسية.
- تجنب سرعة الاستنتاجات.
- تجنب تعنيف المتحدث وإطلاق الأحكام القطعية بمعنى التقويم العشوائي للموقف وللمتحدث.
- الفاعلية في إرجاع الأثر (أي المشاركة الفعالة في عملية التغذية الراجعة).

### 9- إدارة Administration:

- فن تنظيم واستثمار الإمكانيات المتاحة لدى مجموعة من الأفراد بأقصر وقت وأقل تكلفة وأوفر جهد لتحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية.
- وهي انجاز الأعمال أو المهام التي تسعى المنظمة أو المؤسسة إلى تحقيقها من خلال العمليات الإدارية أو الوظائف المتاحة، وتطبيق السياسات الإدارية وتحويلها إلى برامج ومشاريع تنفيذية.

### 10- إدارة الأزمات Crisis Management:

- الأزمات خلل يؤثر سلباً على النظام المؤسسي بأكمله ويهدد الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام، وقد تكون نتيجة تراكمية لأخطاء سابقة أو قرارات خاطئة أو الاثنيين معاً، فالأزمة أكبر من الواقعة أو الحادث، وإدارة الأزمات تتطلب اتخاذ إجراءات لمواجهةها أو التقليل من سلبياتها أو إنهاؤها والخروج منها بأقل الأضرار والخسائر.

### 11- إدارة بالأهداف Management of Goals:

- أسلوب وفلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق أعلى درجات التحفيز الداخلي (الذاتي) للأفراد بوجود آلية مشتركة مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة مشاركتهم في

صناعة واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والالتزام بها وتلبية الحاجات المشتركة لزيادة الكفاءة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية.

### 12- إدارة بالرئاسة Head Management:

في هذا النمط الإداري يحدد الرئيس المهمة والمستويات لما يجب على المرؤوسين عمله، يقول لهم طريقة إنجاز العمل ولا يأخذ رأيهم بها لما هو أفضل، يعتمد أسلوب التفويض في العمل ولا يشركهم في التقييم، يلجأ إلى الإكراه (وبالعقاب عادة) عندما يقاوم المرؤوسين ما يطلب منهم، ويؤدي هذا الأسلوب إلى ضعف الدافعية وقلة الولاء للعمل.

### 13- إدارة بالقيادة Management by Leadership:

في هذا النمط الإداري القائد يشارك العاملين في مناقشة جودة ما سوف ينجزونه من العمل، ويبين لهم المهمة، ويضع نماذج لها مع إبداء رأيهم لما هو أفضل، ويتيح لهم الحرية في تقييم جودة عملهم، ويهيئ لهم المكان والمناخ المناسب والأدوات اللازمة، ويحتفظ بسجل عن تقدم كل معلم أو تلميذ وكذلك أفضل طرق التدريس.

### 14- إدارة تربوية Educational Administration:

استناداً للإدارة العامة في الميدان التربوي، وتترجم فلسفة النظام التربوي كأحد أوجه النظام العام للدولة، وتشارك مع الإدارات الأخرى في المعتقدات والمبادئ والقيم الأساسية، ومثال ذلك: وزارة التربية والتعليم (الإدارة العليا).

### 15- إدارة تعليمية Instructional Administration:

النظام التعليمي جزء من النظام التربوي العام الذي يشمل إلى جانب التعليم أنوار المؤسسات التربوية المساندة في المجتمع مثل: الأسرة والإعلام والمسجد.. وغيرها، وأغلب المدارس تخضع لنظام مركزي في الإدارة التعليمية من حيث الأهداف والأنظمة والتعليمات المنبثقة من النمط العام لإدارة التعليم، مثال لذلك: إدارة المنطقة التعليمية (الإدارة الوسطى).

## 16- إدارة ذاتية Self Management:

عملية مستمرة للاستفادة القصوى من وقتنا ومواهبنا وجهودنا وإمكانياتنا الذاتية ضمن منظومة قيمية صحيحة لإنجاز أهداف ذات قيمة خططنا للوصول إليها.

## 17- إدارة صراع Conflict Management:

تتم إدارة الصراعات أو النزاعات النفسية من خلال التعامل على أنها مشكلة تتطلب حلاً ضمن مناخ نظامي تسوده روح التضاركية المؤدية إلى مخرجات إيجابية تزيد من أحساس النظام بصحته وقدرته على التعامل الفاجح مع الأهداف.

فالصراع: مصطلح قيمي لا يمكن وصفه على أنه جيد أو سيء، فهو حيادي يظهر أثره على النظم والسلوك بحسب الطريقة التي تتم بها إدارته والتعامل معه، فهو نتائج يتوقع حدوثها وتضع البدائل المناسبة لمعالجتها بطريقة حيادية حكيمة، وتتعرف على السبب الحقيقى لها ومن هم الأطراف المتسببون أو المتأثرون بالنزاعات، ومن أهم هذه البدائل: تقييم النتائج التي من الممكن أن يتأثر بها العمل الجماعي أو الجدول الزمني ...، فرض التفاوض بين الأطراف، تقليل مشكلة النزاع لصالح مشكلة أخرى، استخدام اللوائح والأنظمة، عدم جعل النزاع يزيد ويستفحل حتى لا تفقد الثقة والاحترام، تشجيع العمل الجماعي المبدع.

## 18- إدارة صفية Classroom Management:

عندما يصبح المعلم هو القائد التربوي والإداري في فصله الدراسي، يدير الموقف التعليمي الصفى من بداية الحصة إلى نهايتها بشكل فعال لتحقيق التفاعل ما بين عناصر الصف المختلفة (المعلم، الطالب، المنهاج، البيئة الصفية...) ومن ثم تحقيق أهداف الحصة الدراسية ضمن المنهاج الدراسي.

## 19- إدارة مدرسية School Management:

مجموعة العمليات التي تساعد على نجاح المدرسة باستخدام الإمكانيات المتاحة (والتي من الممكن أن تتاح) لتحقيق الأهداف المرسومة للتربية ضمن التشريعات



واللوائح وضمن بيئة مجتمعية محددة لتطوير وتقويم التعليم والتعلم، وقد يختلف أسلوب إدارة أو قيادة المدرسة باختلاف نوعها ومرحلتها الدراسية وبيئتها الداخلية والخارجية، مثال ذلك: المدرسة (الإدارة التنفيذية).

## 20- إدارة الوقت Time Management:

تحقيق الأهداف الصغيرة أسرع وأسهل على النفس من تحقيق الأهداف الكبيرة ويتم ذلك من خلال التركيز على النجاحات الصغيرة المتتالية وبناء النجاحات الكبيرة عليها للوصول إلى الغايات البعيدة، وإدارة الوقت أهم من إدارة المال فالوقت أثمن المصادر وإذا ضيع في غير جنوى فإنه يتلاشى إلى الأبد بلا رصيد، فتشجيع العاملين وتحفيزهم يساعدهم على الاستفادة القصوى من هنا المصدر المهم.

## 21- إدراك Perception:

عملية ينظم فيها الأفراد انطباعاتهم الحسية ثم يفسرونها لكي تعطي معنى لبيئتهم، فالإنسان أثناء إدراكه لما يحيط به لا يرى الواقع ولكنه يفسر ما يراه في هذا الواقع من وجهة نظره ثم يسميه (واقعا)، فحالة المدرك ومشاعره وما ينور في ذهنه وقيسه وحاجاته واتجاهاته كلها تؤثر على عملية إدراكه، فالإدراك يعتمد على أكثر من مجرد مثير أو مثيرات معينة تتأثر بها حواس الإنسان.

## 22- أزمة تعليمية Educational Crisis:

تحدث الأزمة التعليمية نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية السلبية المحيطة بالنظام التعليمي، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على مقوماته الرئيسة، مما يشكل تهديداً لبقائه أو أدائه، مما يمنع أو يضعف من تحقيق الأهداف أو الغايات التربوية والتعليمية، وبما يؤدي أحياناً إلى وجود تناقض ما بين الأنظمة التعليمية الداخلية والمتغيرات البيئية المحيطة، وتحدث الأزمات التعليمية أيضاً داخل المدرسة نفسها.

## 23- استبصار Insight:

يعبر عن أحاسيس الإنسان ونمط تفكيره وتوقعاته عن الآخرين من خلال ما

يقع على حواسه الخمس من مؤثرات مختلفة وما تشكله أبعاده البنائية (قيم، مهارات، خبرات، معلومات...) أي خبراته السابقة المتباينة والمتداخلة، فهو يسأل: كيف أستبصر الأمور وأحكم عليها؟ كيف أتصرف إلى ما أصبو إليه (الهدف) بأسرع وأنسب طريقة يصورها لي (استبصاري) ضمن الظروف المحيطة (البيئة)؟ فهو وضع توافقي أو بعد نظر بين ما أريده وأطمح لتحقيقه، وبين ما أستطيع أن أقرره وتحمله المتغيرات الأخرى.

#### 24- استشراف المستقبل Predicting the future:

هو محاولة واجتهاد علمي منهجي منظم يستند إلى أساليب وأدوات علمية معينة تيسر عملية الرصد المستقبلي، والتنبؤ بدرجة تعلق على التأملات والتخمين حيث يتولى الاستشراف وبمنظرة فلسفية توجيه الإنسان نحو الزمن القادم وتمنحه رؤية وسفوهاً عن التغييرات والتحويلات التي يمكن أن تطرأ على حياته، ومن ثم إمكانية وضع البدائل والاختيار من بينها لتوجيه السياسات الإنشائية الاجتماعية والتربوية والاقتصادية وغيرها في الوقت الراهن وفي المستقبل.

#### 25- إشراف تربوي Educational Supervision:

عملية تفاعل إنشائية اجتماعية تهدف إلى رفع مستوى المهارات والقدرات التربوية والكفاءة التعليمية (المهنية) للمعلم، وتسعى لاكتشاف وتفهم أهداف التعليم وغاياته لمساعدة المعلم في تقييم نفسه وتحفيزه لتقبل هذه الأهداف والعمل على تحقيقها بآليات عمل تعاونية مشتركة لتطوير العملية التربوية التعليمية.

#### 26- (إمبراطوريات) وظيفية (Institutional Impires):

تشجع البنية التنظيمية ذات التسلسل الوظيفي الهرمي أو الرأسي على نشوء (إمبراطوريات) صغيرة ضمن المؤسسة (أو المدرسة) حيث يكون للأقسام أو التخصصات المتعددة جنران عالية يصعب اختراقها، حيث يكون لكل قسم أو تخصص قانونه الخاص (معروفاً أو خفياً) للدفاع عن حدود (الإمبراطورية) التي تنظر إلى الممارسات الجماعية والتنسيقية بكثير من الشك وعدم الثقة، وتكون العبارة الشائعة في

مثل هذه (الإمبراطوريات): (لا نعمل هذه الأثنياء بهذه الطريقة في قسمنا هذا..) وهي إحدى المخاطر والمعوقات التي تقلل من نجاح المشاريع، مما يجعل المؤسسة تفتقر إلى الرؤية المشتركة والتعاون الناجح والمناخ المفتوح الفعال، لذلك يبرز دور الإدارات العليا في إيجاد بيئة مفتوحة يركز فيها الجميع على رسالة أو رؤية إستراتيجية معينة حتى لا يتم تجاهل أو مخالفة الأولويات والأهداف وبالتالي تأخر نجاح البرامج والمشاريع عن وقتها المحدد أو عدم إنجازها.

### 27- أهداف Goals:

بيانات واضحة وموجزة للأشطة المراد إكمالها خلال فترات زمنية محددة، والأهداف عادة تقاس بتحديد كمي لتحقيقها وتشتق الأهداف غالباً من الغايات والطموحات المستقبلية.

### 28- بحث Research:

نقص دقيق، ناقد، منظم، موجه، يوضح ظاهرة أو موضوع معين أو حل مشكلة ما، وتختلف أساليب وتقنيات البحث وفقاً لطبيعة المشكلة أو الظاهرة والظروف المحيطة بها وإمكانيات الباحث، ونوع البحث وأهميته والأهداف المتوقعة منه.

### 29- بدائل تربوية Educational Alternatives:

مشروعات تقدم بديلاً أو بدائل عن التعليم المؤسساتي التقليدي (المدرسة) وقد يتم التعليم البديل في المدارس الحرة، أو البيت، أو الشارع، أو المجتمع، كما أنه قد ينبذ فكرة التعليم النظامي كما هو الحال في حركة إلغاء المدارس (اللامدرسية)، وقد يستخدم البديل التربوي الأنسب كأسلوب أو ممارسة ضمن طرق التدريس الصفية أو كنمط إداري في المدرسة.

### 30- برنامج Program:

هو عملية ديناميكية مخطط لها تتسم بوضوح الرؤية والإحاطة والتدرج تسيير وفق خطوات منظمة ويشمل البرنامج مجموعة من المشروعات التي تسعى لتحقيق

مجموعة أهداف متكاملة ومتناسقة عبر عدة مراحل تكمل بعضها بعضاً، فهو أوسع نطاقاً من المشروع ويمكن أن يتضمن محوراً رئيسياً (كالعملية التعليمية) بأكملها أو مجالاً فرعياً لها كالتعليم الثانوي أو جزءاً محدداً كطرق التدريس في التعليم الثانوي.. وهكذا.

### 31- بيئة خارجية External Environment:

تتكون البيئة الخارجية من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمة في حين أن المنظمة ليس لها تأثير عليها.

وتمثل العناصر أو الجهات التي تتفاعل مع عمل المؤسسة وتؤدي إلى دعمها أو عرقلتها مثلاً: (المنطقة التعليمية والمدارس) وتشمل كذلك بيئة المجتمع العامة المؤثرة مثل: السكان والاقتصاد والقوانين والقيم والمعتقدات والتكنولوجيا...

### 32- بيئة داخلية Internal Environment:

تشكل البناء التنظيمي الداخلي للمؤسسة، فهي تشمل: الثقافة والقيم السائدة والإسكانيات وطبيعة العلاقات والمناخ واللوائح.. الخ، وتعتبر عناصر هذه البيئة الداخلية مدخلات أساسية لعملية الإدارة العامة لأي مؤسسة.

وتتكون من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المنظمة الإدارية ومواردها البشرية والمادية والتي تميز الحضارة السائدة فيها، والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية.

### 33- بيروقراطية Bureaucracy:

تعني البيروقراطية (سلطة المكتب) وتستند إلى مجموعة من المبادئ أهمها: تقسيم العمل، الضبط الإداري بالقوانين والأنظمة، الموضوعية والتسلسل الوظيفي الهرمي، الإدارة المركزية، ورغم ما في هذه المبادئ من إيجابية إلا أنها قد تشكل عوائق تحول الإدارة إلى قوالب ثابتة تعيق الإنجاز والإبداع، وغالباً لا يكون العيب في البيروقراطية كأسلوب إداري بقدر ما يكون فيمن يطبقها أو يسيء استخدامها.

### 34- تأثير Influence:

هو وسيلة مناسبة لجعل الناس يقومون بما تطلبه منهم، ويتحقق التأثير عن طريق الإقناع والمبادئ والقيم الأصلية الراسخة، ومن خلال مهارات التعامل الإنسانية والنفسية والاجتماعية مع الآخرين، وتحفيزهم للقيام بالعمل المحقق للأهداف.

### 35- تأمل Reflection:

توجيه الذهن لمعرفة بواطن الأشياء ومكوناتها فيصل بذلك إلى معرفة واضحة من حيث طبيعة هذه الأشياء وعملها وتأثيرها وهو استعراق تام يسبق الإبداع، ويعد أول خطوة نحوه، وهو اصطلاح يستخدم في وصف مرحلة من العمل الخلاق حيث تترك المشكلة جانباً لتؤثر فيها عوامل لا شعورية، وبعد هذه الفترة يتوصل العقل فجأة إلى حل أسهل للمشكلة، أو إرهاسات يمكن أن تؤدي إلى حلها، والتأمل الناجح ينتهي إلى نتيجة، كما ينتهي التروي الناجح إلى قرار، والتأمل هو استعمال الفكر وهو مرادف للنظر والتفكير.

### 36- تحليل Analysis:

هو عامل أساس لإنجاز العمل واتخاذ القرارات الصائبة عن طريق تشخيص الأسباب واكتشاف المشكلة وكيفية حلها وما هي الوسيلة المناسبة لذلك، ومقارنة النتائج بالتوقعات أو الأهداف والتعرف على نواحي الخلل أو الضعف لمعالجتها أو التقليل من أثارها السلبية.

### 37- تخطيط Planning:

هو التنبؤ بالاتجاهات والتغيرات المستقبلية المؤثرة على المؤسسة، وتحديد ما يجب عمله للتكيف معها، فهو امتداد للماضي باستخدام بياناته لمعرفة ما يجب أن يكون في المستقبل من حيث الكم والكيف، وهو يستند عادة إلى التنبؤ وتحليل الواقع والطموح، وهو تصميم للمستقبل وتطوير الخطوات الفعالة لتحقيقه، وهو طريقة عقلانية لصناعة القرارات وحل المشكلات ومعرفة المخاطر والفرص المتاحة لتحقيق الهدف،

وهو يحفز الإنسان للتفكير في المستقبل بلغة الحقائق بدلاً من التخيلات الوهمية، فالتخطيط عمل مرن يتطلب التعديل والتغيير ويساعدك على قياس فرصتك في النجاح من خلال ما وصلت إليه من إنجازات وما تبقى لك كي تصل إليه.

### 38- تخيل حي Live Imagination:

عدم المبالغة في تحديد المعايير وتجنب التوقعات غير المعقولة، وتركيز التفكير على غايات وأهداف واقعية يمكن تحقيقها، أي تعامل مع غاياتك وأهدافك بكامل حواسك (فكر وتسنن فيها، انظر إليها، استمع لها، تحسسها بيدك، تنوق طعمها، شم رائحتها...) إنا كان كل ذلك أو بعضه يقربك من النتائج المرجوة، فهو صورة ذهنية محفزة.

### 39- تدريس Teaching:

عملية لا بد فيها من وجود معلم وبرنامج وبناء مدرسي، يهدف التدريس إلى تطبيق التعليم المهدف إجرائياً.

### 40- تربية Education:

فعل منظم ومقصود يهدف إلى نقل المعرفة والقيم وإكساب المهارات النافعة في كل مناسبات الحياة ومتطلباتها الحاضرة والمستقبلية ويرتبط عادة بالتعليم من ناحية وبالتنمية من ناحية أخرى.

### 41- تركيز Concentration:

هي مهارة الاهتمام بأسور محددة منتقاة، وتجاهل أمور أخرى ليس لها صلة بها، والالتزام بذلك لعدم تشتيت السلوك والجهود، والانمماج في الحدث ونسيان الذات والاستغراق والاستمتاع الكلي في نشاط ما، والقدرة على إعطاء الأوامر للعقل وجعله يلتزم بها (مثلاً: التركيز على المتحدث أو المتكلم)، فرض قراراتك لشجاعة على الزمن والناس والأحداث من حولك، تولي مسؤولية البيئة بدلاً من أن تكون أحد ضحاياها، فهو مثابرة عقلية ووسيلة لتحقيق أهداف معينة مهما كانت المعوقات من خلال النظر بأفاق أوسع.

#### 42- تشخيص تربوي Educational Diagnosis:

وصف أو تقرير عن طبيعة أو مهارة أو مستوى قدرة الطالب أو معلم أو موظف يدرّس أو يعمل في مؤسسة تربوية معينة وفق معايير أو بنود محددة، وهو عملية يتم من خلالها التعرف على طبيعة الخلل أو العجز الذي قد يحدث من خلال الملاحظة والفحص.

#### 43- الرؤية Vision:

هي أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.

#### 44- رسالة المنظمة Mission:

هي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتنطوي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً ويمكن تحقيقها بالإمكانيات الحالية.

#### 45- الفرص والتهديدات:

الفرص هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر إيجابياً عليها. والتهديدات هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المنظمة وتؤثر سلباً.

وتقاس الفرص والتهديدات بالنسبة لنقاط القوة والضعف للمنظمة.

#### 46- نقاط القوة والضعف:

نقاط القوة هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، وتتمثل نقاط الضعف في قصور الإمكانيات، والمشكلات التي تعوق المنظمة عن المنافسة بفاعلية كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها.

#### 47- الإستراتيجية:

هي قرارات مهمة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدرتها من الاستفادة مما يتيح البيئة من الفرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من

## الإدارة التربوية المعاصرة ← →

تهديدات، وتتخذ على مستوى المنظمة ومستوى وحداتها الإستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف.

### 48- السياسات:

مجموعة من العبارات الموجزة التي توضع بقصد إرشاد المديرين عند تعاملهم مع المواقف المتكررة.



## المراجع والمصادر

### أ- المراجع العربية:

- 1- القرآن الكريم.
- 2- السنة النبوية.
- 3- صحيح البخاري، مع شرحه فتح الباري، ط الرياض. نون تاريخ.
- 4- صحيح مسلم، ط استانبول. نون تاريخ.
- 5- جامع الترمذي، ط الأستاذ أحمد شاكر.
- 6- صحيح الجامع الصغير للألباني، ط المكتب الإسلامي نون تاريخ.
- 7- عبد الرحمن بن خلدون، المقدمة، ط بيروت نون تاريخ.
- 8- حسن العشماوي، هكذا نربي أولادنا، دار الفتحة، بيروت، نون تاريخ.
- 9- يوسف القرضاوي (1994): السنتقى من الترغيب والترهيب للسننري، ط دار الوفاء.
- 10- محمد الدعسي، انتصار الزمن (1985): دراسة في أساليب معالجة الماضي في الفكر الإحيائي، بغداد: دار آفاق عربية.
- 11- الجعفي، خالد سعد (1427هـ): الإدارة: النظريات ولوظائف، الطبعة الأولى.
- 12- علي الشوبكي (1955م): صفات المربي، الطبعة الأولى، طبعة وزارة المعارف العراقية، بغداد.
- 13- الخطيب، محمد ثحات وآخرون (1415هـ): أصول التربية الإسلامية، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- 14- السواط، طلق عوض الله وآخرون (1416هـ): الإدارة العامة: المفاهيم والوظائف والأنشطة، دار النوابع للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- 15- الشلموط، فريز محمود (1423هـ)، نظريات في الإدارة التربوية، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- 16- الصباب، أحمد عبد الله (1413هـ): أصول الإدارة الحديثة، الطبعة الرابعة.
- 17- عريفج، سامي سلطي (2001). الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.

- 18- عمر محمد التومي الشيباني (1985م): الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس.
- 19- مرسي، محمد مفير (1422هـ): الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.
- 20- مساد، عمر حسن (1425هـ): الإدارة المدرسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- 21- النمر، سعود وآخرون (1422هـ): الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة الخامسة، الرياض.
- 22- ربيع صادق حلالن (1998م): الاتجاهات المعاصرة في الإدارة العامة، جدة.
- 23- أحمد المهدي عبد الحلیم (1990م): إعادة بناء التعليم، ط دار الشروق بالقاهرة.
- 24- الدكتور يوسف عبد المعطي (1995م): تربية المسلم على هذه الشريعة، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، الرباط.
- 25- أحمد المهدي عبد الحلیم (1999م): التحديات التربوية للأمة العربية، دار الشروق.
- 26- محمد سليم العوا (1998م): الفقه الإسلامي في طريق التجديد، ط2 المكتب الإسلامي، بيروت.
- 27- أحمد فؤاد الأهواني (1968م): التربية في الإسلام، دار المعارف.
- 28- أحمد السيد فرج (1992): مشكلات في طريق التربية الإسلامية، دار الوفاء.
- 29- عبد الرحمن الباني (1983م): منخل إلى التربية في ضوء الإسلام، المكتب الإسلامي.
- 30- محمد جمال الدين محفوظ (1982م): تربية المراهق في المدرسة الإسلامية، الهيئة العامة للمكتبات.
- 31- أبو العينين، جميل (2002م): أصول الإدارة من القرآن والسنة، ط1، دار ومكتبة الهلال.
- 32- لزيبي، سلمان عاشور (1988م): اتجاهات في تربية الطفل، دار أنس للنشر، عمان.
- 33- بلقيس، احمد (1986م): الإدارة التربوية الحديثة، مبادئها، والدور الإداري فيها، عمان/ الأردن، معهد التربية، الرئاسة العامة لوكالة الغوث.
- 34- الشيخ سالم، فؤاد وآخرون (1995): المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، شركة الشرق الأوسط للطباعة.

- 35- الطويل، هاني عبد الرحمن (1986): الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، مطبعة كتابكم، عمان.
- 36- الطويل، هاني عبد الرحمن (1999م)، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، دار وائل للنشر، عمان.
- 37- الدكتور عبد الغني عبود (1992م): إدارة التربية في عالم متغير، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى.
- 38- الخواجا، عبد الفتاح (2004م): تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان.
- 39- الزبيدي، سلمان عاشور (2001م): الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، مطابع الثورة العربية الليبية، طرابلس، ليبيا.
- 40- سلامة، ياسر (2003م): الإدارة المدرسية الحديثة، دار عالم الثقافة، عمان.
- 41- صالح، هاني عبد الرحمن (د.ت): الإدارة التربوية، بحوث ودراسات، عمان.
- 42- الدكتور أحمد البستان (1995م): الإدارة المدرسية المعاصرة وتطبيقاتها الميدانية، الطبعة الثانية، مؤسسة البستان للطباعة والنشر، الشامية، الكويت.
- 43- الدكتور أحمد إساعيل حجي (1998م): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 44- عطوي، جونت (2001م): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية، عمان.
- 45- المعايير، محمد حسن (2002م): مبادئ الإدارة المدرسية، ط 3، دار السيرة، عمان.
- 46- الفريجات، غالب (2000م): الإدارة والتخطيط التربوي: تجارب عربية متنوعة، عمان.
- 47- مرسي، محمد منير (1977م): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.
- 48- الدكتور جاسونت: سنج ناظر المدرسة الناجح، ترجمة صدقي خطاب، الطبعة الأولى، طبعة وزارة التربية، دولة الكويت.
- 49- الدكتور علي راشد (1993م): مفاهيم ومبادئ تربوية، دار الفكر العربي، مصر.
- 50- سلوى محمد العوا (2000م): منكرات معلمة، دار الشروق بالقاهرة.
- 51- مجلة (المعرفة) عدد (57) نو الحجة 1420هـ- مارس 2000م.
- 52- مجلة (المعرفة) عدد (45) نو الحجة 1419هـ- أبريل 1999م.

53- نفيسة إسماعيل الخطيب- مجلة توجيه الرشاد- العدد 123- الإمارات العربية المتحدة. صفحة 27.

54- اليونسكو، دائرة التربية والتعليم، (2000م)، HT. 1 / 2001.

55- سلامة، كايد (1989م): القيادة التربوية، مادة أساسية لمدير المدرسة الفعال، مسقط، سلطنة عمان، ورقة عمل مقدمة لوزارة التربية والتعليم والشباب.

### ب- المصادر الأجنبية:

- 1- Katz, D.& Kahan.R.L.: The social Psychology of organizations N.Y.John Wiley&Sons Inc.
- 2- Mc Cleary, L. E. And Henley, S. P.: Secondary School Administration. Theoretical Bases for Professional Practice. Dodd, Mead &Company Inc.
- 3- Stogdill ,R.: Personal Factors Associated with leadership. Survey of the Leadership. Journal of Psychology.
- 4- Sears J. The Nature Of the Administration process.
- 5- R. Gregg. The Administration process- Administrative Behavior in Education Macmillan Comp. 1957
- 6- Katz, D.&Kahan.R.L.: The social Psychology of organizations N.Y.John Wiley& Sons Inc. page 37.
- 7- Douglas McGregor ،an American social psychologist, proposed his famous X-Y theory in his 1960 book 'The Human Side Of Enterprise.'
- 8- John Henry Newman , The Idea of a University: Defined and Illustrated (NY : Longmanns, Green and Co., 1957), p. 84 .
- 9- Bowman ،Nancy (1991), Transferring Management in the Family- Owned Business, Baylor University.
- 10- R. Gregg. The Administration process- Administrative Behavior in Education Macmillan Comp. 1957 page 269.
- 11- Christensen, Clayton, Capturing the Upside while avoiding the Downside, Harvard Business School.