

## الفصل الثالث

### استراتيجية الإدارة ونماذجها الرسمية

نتناول في السطور الآتية الكلام عن استراتيجية الإدارة ونماذجها الرسمية .  
 أولا : استراتيجية الإدارة :

تختلف استراتيجية الإدارة باختلاف الأهداف المنوطة بها والأدوار اللازمة لتحقيقها ، والبيئة الداخلية لها والخارجية التي تتفاعل معها ، ومجمل الظروف العامة التي تحيط بها . ففي الظروف الثابتة المستقرة تتطلب استراتيجية من الإدارة تتمشى مع هذا الاستقرار والثبات . وفي ظل الظروف المتغيرة المتغيرة التي يصعب التنبؤ فيها بما سيحدث في المستقبل لعدم إمكانية التحكم فيها تتطلب نوعاً آخر من استراتيجية الإدارة يستطيع أن يكون مرناً بالدرجة التي يتأقلم بها مع هذه الظروف . وفي هذا الصدد يميز أهل الاختصاص بين نوعين من الاستراتيجية الإدارية . أحدهما تعرف باستراتيجية الإدارة الثابتة أو الآلية Mechanistic ، واستراتيجية الإدارة المرنة أو المتكيفة Adaptive . ويمثل هذان النوعان من استراتيجية الإدارة طرفين متناقضين . وبينهما تدرج أنواع أخرى من الاستراتيجيات الإدارية تتراوح بين الآلية الثابتة والمرنة المتكيفة . وليس لأحدى الاستراتيجيات ميزة أو فضل على الأخرى . وإنما لكل منهما مميزاته التي تتناسب مع تنفيذ واجبات وأعمال معينة . بل إن كلا النوعين من الاستراتيجيات قد يوجد في منظمة واحدة ، فإدارات الموظفين والمستخدمين والمالية والميزانية والكتب والاحصاء والخدمات في وزارات التربية أو المدارس مثلاً قد تستخدم استراتيجية الإدارة الثابتة أو الميكانيكية لأنها تطبق القواعد المتبعة أو الروتينية دون تغيير كبير، في حين أن إدارات مثل التخطيط والمناهج الدراسية أو التدريب والتطوير والبحوث والتجديدات التربوية قد تستخدم استراتيجية الإدارة المرنة أو المتكيفة حتى تستطيع أن تتعامل مع الظروف المتغيرة . وسن فصل الكلام عن كلا النوعين من الاستراتيجية الإدارية في السطور التالية :

### أ - استراتيجية الإدارة الثابتة او الآلية :

إن هذا النوع من الإدارة مناسب لأداء الوظائف الروتينية الثابتة أو المستقرة التي لا تتطلب التغيير . أو التعديل الكبير . ولذلك تكون هرمية في تسلسل السلطات بها ، وبيروقراطية في تنظيم العمل بها . ومن المعروف أن النظام البيروقراطي في الإدارة عند أهل الاختصاص يهدف إلى تحقيق درجة عالية من الفعالية والكفاءة في أداء الواجبات الروتينية حسب القواعد واللوائح والتنظيمات الموضوعة سلفاً والتي يجب على فرد في المنظمة تطبيقها والعمل بها . كما أنها تحقق درجة عالية من الثبات والاستقرار للمنظمة مع استمرارية العمل بها . وقد فصلنا الكلام عن النظم الهرمية والبيروقراطية في مكان آخر يستحسن الرجوع إليه .

### ب - استراتيجية الإدارة المرنة أو المتكيفة :

ويستخدم هذا النوع من الإدارة عندما يكون الهدف معروفاً ، لكن طريقة تحقيقه أو السعي إليه غامضة وغير معروفة . بل ويستخدم أيضاً عندما تكون المشكلة غير معروفة وتتطلب نوعاً من التحسس الذي يتطلب أقلمة الأسلوب الإداري لمواجهة الظروف المتغيرة . فالتجديدات التربوية على سبيل المثال التي تتم في ظروف غير مؤكدة تتطلب هذا النوع من الإدارة . وقد تكون هذه التجديدات في المناهج الدراسية أو إنتاج المواد التعليمية أو إعداد الكتب الدراسية أو إجراء التجارب التربوية في التنظيم المدرسي أو القيام بالبحوث التربوية أو ما شابه ذلك . والواقع أن استراتيجية الإدارة المرنة أو المتكيفة تعتمد إلى درجة كبيرة على المبادئ النظرية المعروفة في التخطيط الاستراتيجي وإدارة العمليات المفتوحة غير المقيدة ( أنظر Burke , 1982 ) . ذلك أن الاستراتيجية المرنة المتكيفة في التخطيط والإدارة تقوم على أساس التجريب والتعلم والمعرفة المكتسبة عن البيئة التي تعمل فيها ، وعن الأفراد المستفيدين من المشروع . ومن خلال ذلك يمكن تحديد الأعمال والوظائف المناسبة . والمديرون في ظل هذا النوع من الإدارة يسهلون التفاعل والتعلم . ولا يتحكمون في العمل . ويحثون العاملين على تكييف سلوكهم وأدائهم حسب متطلبات الظروف . وهذا النوع من الإدارة

يعتمد على مديرين وعاملين لهم حماس واهتمام كبير بالتغيير والالتزام به ، إلى جانب الكفاءة في المهارات الإدارية والفنية . كما أنه يتطلب التنسيق من خلال الخبرات المتبادلة أكثر منه من خلال التوجيه المركزي . وفي ظل هذا النظام من الإدارة يتوقع حدوث أخطاء إدارية وهو أمر مسموح به لأن التعلم والتأقلم ينبع من الأخطاء التي تظهر في المواقف المختلفة . فمن هذه الأخطاء يتم التعلم ويتم التأقلم والتكيف . والتعلم بالمحاولة والخطأ أسلوب معروف من أساليب التعلم ، لكن هناك حدود فاصلة ، ومؤشرات موجهة لعدم التماذي في الخطأ . وهذه الحدود والمؤشرات يحددها المديرون والمشرفون على العمل في هذا الأسلوب الإداري . والواقع أن استراتيجية الإدارة المرنة تستمد بعض أصولها من نظام جماعية اتخاذ القرار في الإدارة لأنها تعتمد على مشاركة الجميع في الوصول إلى القرار الأفضل .

يضاف إلى ذلك أنها تعتمد على لامركزية اتخاذ القرار وتفويض السلطات إلى المستويات الأدنى . وقد فصلنا الكلام عن هذا النظام في مكان آخر يستحسن الرجوع إليه . وينبغي أن نشير هنا إلى أنه في ظل نظام استراتيجية الإدارة المرنة أو التكيفية قد يتطلب الأمر في بعض المواقف مثل حل المشكلات الاستعانة بالمهنيين للمساعدة في التغلب عليها . وهذا يعني أن هذا النوع من الإدارة قد يتطلب في ممارسته المعرفة والخبرة المخصصة والاحتكام إلى سلطة المهنيين المعرفية .

والجدول الآتي يلخص الفرق بين استراتيجية الإدارة الثابتة واستراتيجية

الإدارة المرنة ( نقلا عن Rondinelli : P . 74 )

استراتيجية الإدارة		العناصر
هشة	ثابتة	
غير موثوق بها	موثوق بها	البيئة
تجديدية	روتينية	الواجبات
جزئي	شامل	العمليات الإدارية :
لا مركزي	مركزي	التخطيط
جماعية اتخاذ القرار	هرمية	اتخاذ القرار
الاشترك	التحكم	السلطة
تفاعلي رسمي وغير رسمي	عمومي و رسمي	نمط القيادة
التسهيل	الضبط والتحكم	الاتصال
تكييف الاستراتيجية والخطة	الالتزام بالخطة	التنسيق
بعدية	قبلية	المتابعة
منخفض	عالي	الضوابط
الأهداف	الوظائف والواجبات	استخدام التعليمات الرسمية
عضوية	هرمية	اساس استخدام العاملين
زيادة درجة تحمل الغموض	قلة درجة تحمل الغموض	البيئة الإدارية
		قيم العاملين واتجاهاتهم

### ثانياً: النماذج الرسمية Formal Models

مقدمة :

يطلق هذا المصطلح على عدة أساليب إدارية تعليمية وغيرها تتشابه فيما بينها . والسبب في تسميتها بالرسمية أنها تهتم بالجوانب الرسمية والبنائية في

المنظمة التعليمية . كما أنها تهتم بتحقيق أهداف المنظمة من خلال أساليب عقلانية . وهذا يعنى أن النماذج الرسمية هي نوع من نظم الإدارة التعليمية يقوم على التسلسل الهرمي للسلطة ، حيث يقوم المسئولون فيه باستخدام الطرق العقلانية لتحقيق الأهداف المتفق عليها . وفي هذه النماذج من الإدارة يكون للرؤساء سلطة شرعية مخولة لهم بحكم مراكزهم في المنظمة . كما أنهم مسئولون أمام هيئات أعلى عن أعمالهم وعن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها .

### السمات العامة للنماذج الرسمية :

هناك سمات عامة مشتركة تجمع بين النماذج الرسمية لإدارة التعليمية من

أهمها :

- ١- أنها تنظر إلى المنظمة على أساس أنها نظام يتكون من أجزاء متفاعلة فيما بينها وتتكامل معاً ككل منظوم . وهذا يعنى أن الأجزاء الفرعية الداخلية للمنظمة ترتبط فيها بينها من ناحية وبالمنظمة ككل من ناحية أخرى .
- ٢- أنها تهتم خاصة بالبناء أو التركيب الرسمي للمنظمة الذي يعبر عنه أحياناً بخرائط أو رسومات تخطيطية للتركيب الإداري للمنظمة . هذه الخرائط أو الرسومات توضح الأجزاء الفرعية التي تتكون منها المنظمة وعلاقتها ببعض ، وكذلك العلاقات الرسمية بين أفرادها وأعضائها .
- ٣- أنها تقوم على التسلسل الهرمي للسلطة الذي يتضح في الخرائط والرسومات التنظيمية للمؤسسة حيث تأخذ شكل الهرم وتكون السلطة العليا هي قمته وبعدها تتسلسل السلطات والمسئوليات حسب تدرجها . فناظر المدرسة أو مديرها هو قمة الهرم الإداري للمدرسة ، وبعده يأتي نوابه أو مساعده ثم المدرسون الأوائل أو رؤساء الأقسام ثم المعلمون أو الموظفون . وكذلك الأمر بالنسبة لأية إدارة أو منظمة تعليمية . ويصدق ذلك أيضاً على وزارات التربية والتعليم ككل .
- ٤- أنها تعتبر أن السلطة المخولة للرؤساء هي بالضرورة مستمدة من مراكزهم ومواقع عملهم الرسمية بالمنظمة . فناظر المدرسة أو مديرها أو مدير الإدارة التعليمية له سلطة على من هم تحته في التسلسل الإداري بحكم مركزه . ومن

تحتته من الأفراد يقبلون سلطته بحكم مشروعيتها الرسمية .

٥- أن القرارات الإدارية التي تصدر عن المنظمة يتخذها الرؤساء ، ومن بيدهم السلطة من خلال عملية عقلانية تأخذ الصورة الرسمية . فالاقتراحات المختلفة أو الحلول البديلة للمشكلات أو الأمور التي تتعلق بعمل المنظمة تؤخذ في الاعتبار ويتم تقويمها والمفاضلة بينها ويختار البديل الأفضل نسبياً . ولهذا يجيء القرار عادة موضوعياً مجرداً من التحيز الشخصي .

٦- أنها تهتم بالمسئولية أو المساءلة الادارية لأعضائها . فالرؤساء مسئولون عن استخدام سلطاتهم والقيام بمسئولياتهم أمام الجهات الأعلى . فناظر المدرسة أو مديرها مسئول أمام رؤسائه ومن هم أعلى منه . وبالمثل من هم تحتته في المدرسة مسئولون أمامه ، وهكذا .

### أنواع النماذج الرسمية :

سبق أن أشرنا إلى أن النماذج الرسمية تطلق على عدة أساليب أو نماذج إدارية تعليمية وغيرها متشابهة تجمع بينها السمات السابقة . هذه الأساليب والنماذج تشمل : النماذج الهرمية Hierarchical والعقلانية Rational والنظامية Systemic ، والبيروقراطية Bureaucratic والبنائية Structural . هذه النماذج ليست بينها حدود فاصلة وإنما تتداخل فيما بينها ، فالنظام الهرمي مثلاً يتداخل مع النظام البيروقراطي .

### أ - النموذج الهرمي :

يؤكد هذا النموذج على التسلسل الهرمي المتدرج للسلطة داخل المنظمة وخضوع قادتها للمساءلة والمحاسبة من سلطة أعلى خارجية ، أي خارج المنظمة . فأكبر رأس في وزارة التربية والتعليم مثلاً وهو الوزير مسئول أمام رئيس الوزراء ورئيس الجمهورية ، والمجالس النيابية . ومدير المدرسة أو ناظرها يخضع لمدير التعليم أو المحافظ أو المجالس الإقليمية والمحلية في المنطقة وهكذا . وتمتد مسئولية الرؤساء إلى عمل مرؤسيهم بالإضافة إلى مسئوليتهم عن عملهم أنفسهم . بعض أهل الاختصاص يضع النظام الهرمي داخل إطار عمل النظام البيروقراطي . وفي ذلك يقول صاحب هذا الرأي ( Bush : 1995 , P.49 ) : « إن أهم

خصائص التنظيم البيروقراطي تكمن في الطريقة التي تتدرج بها الأدوار الوظيفية وتتسلسل عمودياً تحت بعضها بالتدرج . وخط السلطة بالنسبة للعمل يسير في الاتجاه الأدنى أي من الأدوار العليا ( التي يمثلها الرؤساء ) إلى الأدوار الدنيا ( التي يمثلها المرؤسون ) . في حين تكون المسئولية عن العمل في الاتجاه العكسي أي من الأدوار الدنيا ( المرؤسين ) إلى الأدوار العليا ( الرؤساء ) . والسلطة والمسئولية كالتاهما تبتعد عن التحيزات الشخصية لأنهما يرتبطان بالأدوار لا بالأشخاص أو شخصيات الأفراد التي تقوم بهذه الأدوار »

والواقع أنه يمكن الاعتراض على هذا القول بأنه لا يمكن الفصل بين الدور المهني في العمل وشخصية الفرد الذي يقوم بهذا الدور . وهناك وجهة نظر أخرى ترى أن الدور يمتزج بالشخصية بدرجة نسبية تصل في أحد أطرافها إلى امتزاج الدور بالشخصية امتزاجاً كاملاً ويصبح أسلوب القيام بهذا الدور هو الأسلوب الشخصي لصاحبه وفي الطرف الثاني ينعدم تقريباً امتزاج الدور بالشخصية وهو وضع افتراضي أو على الأقل مثالي ، وهو الوضع الذي يطبق على الكلام السابق . وقد فصلنا الكلام عن هذا الموضوع في مكان آخر من هذا الكتاب .

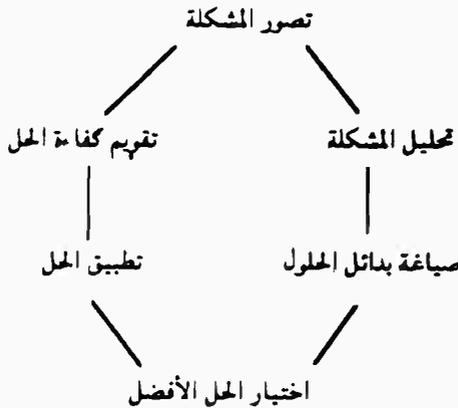
وتقوم النظم الهرمية في التنظيم الإداري على خطوط الاتصال العمودية من أعلى لأسفل والعكس بالعكس . فالمعلومات أو القرارات تصدر من أعلى الهرم وتنتقل إلى أسفل إلى المرؤسين المعنيين بتنفيذها . وفي حالة وجود صعوبة أو مشكلة فإنها ترفع إلى السلطات الأعلى للبت فيها أو إبداء الرأي في طريقة التغلب عليها . وهذا لا يعني عدم وجود اتصالات مستوية أو أفقية بين أقسام المنظمة . بيد أن هذا النوع من الاتصال يكون هدفه التنسيق والتعاون .

وينبغي أن نشير في نهاية كلامنا عن النظم الهرمية أنها مقيدة في بعض جوانبها عند تطبيقها على الإدارة التعليمية أو المدرسية . فالمعلمون الآن وإن جاؤوا في أسفل الهرم حسب التنظيم الهرمي إلا أنهم كأصحاب مهنة لهم حريتهم في عملهم في الفصول الدراسية ولا سلطان لأحد على المعلم وهو يمارس عمله إلا ما تمليه المتطلبات المهنية لهذا الدور . كما أنهم يشاركون في اتخاذ القرار في المستويات الأعلى سواء على مستوى المدرسة أو على المستويات الأعلى .

## ب - النموذج العقلاني :

يؤكد النموذج العقلاني في الإدارة على العمليات الإدارية أكثر من تأكيده على الأهداف والبنية التنظيمية . وهذا يعني أن محور اهتمام النموذج العقلاني هو عملية اتخاذ القرار والكيفية التي تتم بها وذلك بتحليل المنظم للمشكلة موضوع القرار من جوانبها المختلفة مع استخدام المعلومات المتاحة والتوصل إلى بدائل الحلول والمقارنة والمفاضلة بينها واختيار أفضلها ومتابعة تنفيذها . وبهذا تكون عملية اتخاذ القرار عملية تحليل نظامية معلوماتية عقلانية . وبهذا يختلف النموذج العقلاني عن غيره من النماذج الرسمية ، بيد أنه يشارك هذه النماذج في سمات أخرى مثل الأهداف المتفق عليها للمنظمة والبناء التنظيمي البيروقراطي .

ويعتبر النموذج العقلاني أساس اتخاذ القرارات في مختلف الميادين ومنها التعليم لاسيما فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وتخصيص المصادر المالية أو توزيع الميزانية على البنود المختلفة . والشكل التالي يوضح طريقة عمل النموذج العقلاني ( Bush , 1995 : P . 39 ) .



شكل يوضح النموذج العقلاني

## النموذج النظامي :

يهتم النموذج النظامي بوحدة المنظمة وتكاملها والتفاعل بين وحداتها وبين المنظمة ككل والبيئة الخارجية لها . ولهذا النموذج تطبيق مباشر على التعليم ، فهو يُستخدم للتحكم في نوعيته وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة في المنظمات الجماهيرية أو الشعبية . ويقول أهل الاختصاص إن هذا النوع من النماذج لاغنى عنه بالنسبة للمنظمات الكبيرة . كما أنه أسلوب يمكن عن طريقه تحقيق نتائج أفضل في النظم التعليمية والمدرسية الصغيرة . ( Landers and Myers : P. 416 )

ويشارك هذا النموذج مع بقية النماذج الرسمية في تأكيده على الأهداف التنظيمية ، وأن أهداف المنظمة تلقى المساعدة والتأييد من جانب أعضائها . ويقوم قادة المنظمة بوضع السياسات التي تحقق هذه الأهداف ومتابعة تنفيذها وتقويم كفاءتها . وينقسم هذا النموذج إلى نوعين : نموذج مفتوح ، وآخر مغلق بالنسبة لعلاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية .

أما النموذج المفتوح فهو النموذج الذي يفتح على بيئته الخارجية ويتفاعل معها وتياثر بها وتؤثر فيه . ويعتمد على مسانبتها في تحقيق أهداف المنظمة . أما النموذج المغلق فهو النموذج الذي ينغلق على نفسه ، وهو نموذج جامد متزمت في علاقته بالبيئة الخارجية ، ويحيط نفسه بسياج من الحماية لحدوده الخارجية ليقاوم أي محاولة لاختراقه . ومثل هذا النموذج قد عفا عليها الزمن ، ويمثلها بعض المؤسسات الدينية في الماضي ، ومثل بعض المدارس في العهد القديم عندما كانت أسوارها عالية وأبوابها حديدية جامدة ، والآباء يتركون أبناءهم أمام أبوابها ولايدخلونها . ومعظم النظم التعليمية ومؤسساتها ومدارسها في الوقت الراهن تعتبر بصفة عامة نظماً مفتوحة لانفتاحها على المجتمع الخارجي وتفاعلها مع مختلف المجموعات الخارجية من آباء ومنظمات ومجتمعات محلية وغير ذلك.

### النموذج البيروقراطي :

يعتبر النموذج البيروقراطي أهم النماذج الرسمية التي تؤكد على الأساليب العقلانية في الإدارة والوصول إلى أقصى حد من الكفاءة ، وأهم مميزات هذا النموذج البيروقراطي :

- ١- أنه يؤكد على التسلسل الهرمي للسلطة .
  - ٢- أنه يؤكد على توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها .
  - ٣- أنه يقوم على أساس تقسيم العمل وتوزيع الأفراد على العمل حسب خبراتهم وتخصصهم .
  - ٤- أن قرارات المنظمة وأداء أفرادها تحكمه القواعد والتعليمات الإدارية والتنظيمية ، ولا تعتمد على المبادرات أو التصرفات الشخصية . وهو ما يحفظ للمنظمة الثبات والاستقرار والاتساق في أداؤها لعملها بصرف النظر عن تغير أفرادها .
  - ٥- أنه موضوعي محايد لأنه لا يعتمد على العلاقات الشخصية لأعضاء المنظمة، وإنما يعتمد على العلاقات الرسمية .
  - ٦- أنه يعتمد في اختيار أعضاء المنظمة على جدارتهم وكفاءتهم الشخصية . ويتم تعيينهم بناء على مؤهلاتهم وخبراتهم . كما أن ترقبهم في العمل يتم وفقاً لقواعد محددة منها مدة الخدمة والكفاءة في العمل وتقارير الرؤساء سواء في عملهم الحالي أو السابق .
- من هذه الميزات السابقة نرى أن نظمنا التعليمية والمدرسية سواء في بلادنا أو في البلاد الأخرى تحمل كثير من الطابع البيروقراطي في التنظيم والإدارة . وهذا يتضح من الطريقة التي يتم بها اختيار المعلمين وتعيينهم وترقبهم وتخصيصهم للعمل في التدريس حسب تخصصاتهم . كما يتضح من الطريقة التي يتم بها اختيار وتعيين وترقية غيرهم في مواقع العمل المختلفة من النظام التعليمي والمدرسي . كما أن العمل بالمدرسة والإدارات التعليمية يتم وفقاً لقواعد تنظيمية ولوائح وتعليمات وتنظيمات . ومن أوضح الأمثلة على ذلك جدول الدراسة الذي يحدد أوقات العمل وأماكنه ونوعه ومن يقوم به والتلاميذ الذين يخصهم ، وبداية الدراسة ونهايتها وأوقات الراحة وأوقات المحصص

الدراسية وزمنها وغيرها . . . وسنشير إلى النظام البريروقراطي بتفصيل أكثر فيما بعد نظراً لأهميته .

### النموذج البنائي أو البنوي :

يهتم النموذج البنائي أو البنوي بالبناء التنظيمي للمؤسسة . هذا البناء التنظيمي يقوم على أساس عدة افتراضات رئيسية من أهمها :

- ١- أن المنظمة قامت أساساً من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية لها .
- ٢- لكل منظمة بناؤها الإداري الذي يناسب تحقيق أهدافها ويناسب أعضائها والتكنولوجيا المستخدمة والبيئة الخارجية المحيطة بها .
- ٣- التخصص يحقق درجة عالية من الأداء والخبرة لدى أعضاء المنظمة .
- ٤- البناء التنظيمي يمكن تصميمه وتطبيقه بطريقة نظامية .
- ٥- الانضباط والتنسيق في العمل يمكن تحقيقه بطريقة أفضل من خلال ممارسة السلطة والقواعد غير الشخصية .
- ٦- المشكلات التنظيمية تعكس عادة خلافاً في البناء التنظيمي يمكن التغلب عليه بإعادة تنظيم البناء وعلاج الخلل فيه .
- ٧- تعمل المنظمة بكفاءة وفعالية عندما توجد معايير عقلانية لكبح التقلبات البيئية والأفضليات الشخصية لأعضائها .

ويعتبر البنائيون المنظمات نظاماً مغلقة نسبياً ، تسعى إلى تحققي أهداف واضحة معلنة . وفي مثل هذه الاعتبارات تستطيع المنظمات أن تعمل بطريقة عقلانية وبدرجة عالية من الثبات والاستقرار ، ذلك أن المنظمات إذا اعتمدت بدرجة كبيرة على البيئة الخارجية فإنها تكون باستمرار عرضة لنفوذها وسيطرتها وتدخلها في شئها . ولحماية المنظمات من مثل هذا التدخل أو التأثير توجد في المنظمات البنائية عدة وسائل لحماية الأنشطة المركزية أو الرئيسية من التقلبات وعدم الاستقرار . ومن النماذج البنائية ما يقترحه بيترش Becher وكوجان Kogan ( ١٩٩٢ ) . وهو نموذج يتضمن المستويات الأربعة الآتية :

١- المستوى المركزي وهو المستوى الذي يضم السلطات على المستوى القومي

والإقليمي . وهي السلطات المسئولة عن السياسة العامة والتخطيط العام وتخصيص المصادر المالية ومراقبة مستويات الكفاءة .

٢- مستوى المؤسسات وهو يشمل المعاهد التعليمية والمدارس .

٣- مستوى الوحدات وهو يشمل الوحدات والأقسام التي تتكون منها المؤسسات مثل أقسام المواد والأنشطة المختلفة في المدارس .

٤- مستوى الأفراد وهو يضم المعلمين والتلاميذ والموظفين .

ويشتمل النموذج البنائي على جوانب معيارية تتعلق بمتابعة كفاءة الأداء ومستوياته وجوانب إجرائية أخرى تتعلق بعمل المنظمة نفسها على مختلف المستويات . والمستوى المعياري يتضمن إصدار الأحكام وتقويم الأداء . أما المستوى الإجرائي فهو كما يبدو من اسمه يتعلق بالمسئوليات والواجبات التي يقوم بها الأفراد . ولا توجد علاقات هرمية في النموذج البنائي عند أهل الاختصاص . لكننا إذا نظرنا إلى المدارس والمؤسسات التعليمية نجد أنها بالفعل تقوم على التنظيم العمودي الهرمي ، كما أنها تعتبر نظاماً مفتوحة وليست مغلقة . ومن هنا فإن النموذج البنائي يبتعد عن بنية النظم التعليمية كما يبدو . ويقول بعض أهل الاختصاص إن البنية الإدارية للكليات في بريطانيا كانت دائماً هرمية ولكن كثيراً من الكليات قد تبنت نظاماً جديدة خلال الثمانينيات والتسعينيات . ففي مسح على هذه الكليات عام ١٩٨٩ وجد أن ٤٠ ٪ قد عدل أو غير نظام الأقسام بها خلال السنوات السابقة . ومع ذلك فإن ٧٩ ٪ من الكليات مازال محتفظاً بنظام الأقسام أو الوحدات التخصصية ( Bush . 1995 . P . 32 ) .

والواقع أن النموذج البنائي قد يوجد في بعض الأنظمة التعليمية لاسيما في المدارس الابتدائية ودور الحضانه ورياض الأطفال حيث يكون التنظيم الإداري مستويا غير هرمي لعدم وجود أقسام متخصصة للمواد الدراسية أو الأنشطة التعليمية المختلفة .

#### نماذج جماعية القرار :

تتضمن نماذج جماعية القرار كل النظريات التي تؤكد على أن اتخاذ القرارات في المنظمة ينبغي أن يشترك فيه كل أعضائها . وتفاوت هذه النماذج

في مدى هذا الإشتراك . فبعضها يقصره على الرئيس أو المدير ومجموعة محددة من كبار أعضائها . والبعض الآخر يجعلها متاحة لكل عضو في المنظمة على قدم المساواة . ولكل منهم صوت مساو لأصوات باقي الأعضاء . وتعتبر هذه النماذج من أحدث الاتجاهات في الإدارة التعليمية . واعتبرت أنسب الأساليب لإدارة المدارس والكليات ومعاهد التعليم في بعض النظم التعليمية في الدول المتقدمة خلال التسعينيات . وارتبطت ارتباطاً وثيقاً بتحسين مؤسسات التعليم وزيادة كفاءتها ومستواها ( Campbell and Southworth , 1993 ) . كما أنها اعتبرت النموذج المعترف به للممارسة الإدارية الجيدة ( Wallace , 1989 ) .

### السمات العامة لنماذج جماعية القرار :

من أهم سمات هذه النماذج ما يأتي :

- ١- أن أسلوب الإدارة يجب أن يقوم على أساس الاتفاق الجماعي والمبادئ الديمقراطية في اتخاذ القرار .
- ٢- أنها تقوم على مجموعة مشتركة من القيم بين أعضاء المنظمة . هذه القيم تكتسب من خلال الإعداد المهني والتدريب أثناء الخدمة . وهو ما يساعد على المشاركة الفعالة الهادفة في تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه الأنشطة المهنية والإدارية للمنظمة .
- ٣- أنها بصفة خاصة تعتبر مناسبة للمنظمات التي تشبه المدارس والكليات والمؤسسات التعليمية التي تضم مجموعة كبيرة من العاملين المهنيين . فالمعلمون يتمتعون بسلطة تعتمد على معارفهم ومهاراتهم النظرية والعملية وخبراتهم . وهم بهذا مؤهلون للاشتراك في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة التي يعملون بها .
- ٤- أن حجم مجموعة اتخاذ القرار مهم في هذه النماذج . ويجب أن يكون هذا الحجم محدوداً لمساعدة وتمكين كل عضو فيها من أن يسمع وأن يعبر عن نفسه وأن يشارك بفعالية . وقد يكون من الممكن اشتراك كل الأعضاء بدون استثناء في المدارس الصغيرة التي يكون عدد العاملين فيها محدوداً . ويصعب عمل ذلك في المدارس والمعاهد التعليمية كبيرة الحجم . ويجب أن

تكون مجموعة اتخاذ القرار ممثلة لكل أعضاء المنظمة . وبعض القرارات قد تشخذ من خلال لجان مختلفة تختلف في حجمها وتركيبها . وللأعضاء في تخصص ما في المدرسة، حق الاعتراض على من يمثلهم واختيار بديل عنه إذا كان غير جدير بتمثيلهم .

٥- أنها تصل إلى قراراتها بالاجماع لا بالمخالفة أو الاعتراض . فوجود قاعدة مهنية مشتركة توحد بين الأعضاء وتلم شملهم تمكن من التغلب على المشكلات والصعوبات بالتوصل إلى حلول لها . وقد يكون هنا خلاف في وجهات النظر لكن ذلك يمكن التغلب عليه بقوة الاقناع . وقد تطول عملية اتخاذ القرار في هذه الحالة حتى يمكن التوصل إلى الحل ، لكن ذلك يعتبر أمراً مقبولاً في سبيل تفادي أي خلافات أو صراعات .

#### تطبيقات نماذج جماعية القرار على التعليم :

إن تبني نماذج جماعية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية يعتبر من الأمور المستحدثة والاتجاهات الجديدة في الإدارة التعليمية . وقد ظهر ذلك بصورة واضحة في التسعينات في بعض الدول المتقدمة منها بريطانيا . ويقول أهل الاختصاص إن هذا الأسلوب من الإدارة قد بدأ استخدامه في بريطانيا في جامعتي أكسفورد وكمبريدج . ثم عم استخدامه في معظم الجامعات ( Becher and Kogan : P . 72 ) . فأعضاء الكليات أو المعاهد يتخذون قراراتهم الجماعية . ولهذه القرارات مشروعيتها بحكم الاجماع عليها ، وهي ملزمة للأعضاء . ويبدو هذا الأسلوب في التعليم العالي وغيره في استخدام نظام اللجان بصورة مكثفة . وفي بعض الجامعات يكون اتخاذ القرار مقصوراً على بعض الأعضاء . وفي جامعات أخرى يمنح حق التصويت على القرار لكل الأعضاء الأكاديميين أي أعضاء هيئة التدريس ، كما يمثل الطلاب في اتخاذ القرار ، وربما يمثل أيضاً غير الأكاديميين في هذا التصويت . ويقول أهل الاختصاص إن النمو السريع في التعليم العالي في بريطانيا في التسعينيات قد جعل من الصعب على الجامعات أن تحتفظ بممارساتها السابقة في عملية اتخاذ القرار بصورة جماعية . وبهذا فقدت طابعها الديمقراطي . كما أن رغبة الجامعات في الاحتفاظ بتمثيل هيئة العاملين في اتخاذ القرار قد تتعارض مع الضغوط المتزايدة عليها لكي تكون

مسئولة أمام الجهات الخارجية الممولة لها والمعنية بالرقابة النوعية لمستويات أدائها وكفاءتها . هذا الصراع أو التوتر بين اشتراك الأعضاء في اتخاذ القرار وبين المساءلة أو المسؤولية أمام الهيئات الخارجية موجود أيضاً في المدارس في نظام التعليم البريطاني . والواقع أن استخدام هذا الأسلوب في المدارس الثانوية كما يقول أهل الاختصاص كان بطئياً وجزئياً بالنسبة للجامعات .

وبالنسبة للتعليم الابتدائي فقد اعتبر هذا الأسلوب أنسب الأساليب لإدارته وعم استخدامه في الثمانينيات والتسعينيات متزامنا مع الجامعات . وهو يعتبر حالياً النموذج الأفضل للممارسات الجيدة في هذا النوع من التعليم . وأهم ملامحه وسماته ما يأتي :

- تحدد مجموعات العمل بالمدرسة مقترحات القرارات ليتم التصويت عليها من جانب كل العاملين .

- يقود مجموعات العمل بالمدرسة مستشارون ومنسقو المناهج الدراسية .

- يعمل المنسقون إلى جانب المعلمين لتوضيح كيفية وضع الأفكار موضع التطبيق والممارسة .

- يعمل المعلمون في مناخ يمكنهم من الممارسة الجيدة البناءة .

- يتواجد الملاحظون في حجرة الدراسة وهو أمر عادي .

- يجتمع المعلمون بصورة منتظمة لمناقشة أمورهم .

وينبغي أن نشير في نهاية كلامنا عن النماذج الجماعية لاتخاذ القرار أن كفاءتها وفعاليتها تعتمد فيما تعتمد على اتجاهات العاملين . فإذا شاركوا بفعالية فإن ذلك يساعد على نجاحها . أما إذا أظهروا عداً أو عدم اهتمام بالمشاركة فإن ذلك يؤدي إلى فشلها .