

الفصل الأول

مفهوم الإدارة

الإدارة هي فرع من فروع العلوم الاجتماعية، هي عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة للموارد المادية والبشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأكثر الطرق وأقل التكاليف، وتعتبر الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية في أي مجتمع؛ وذلك لما للإدارة من تأثير على حياة المجتمعات؛ لارتباطها بالمشاكل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ولأن الإدارة هي التي تقوم بجمع الموارد الاقتصادية وتوظيفها لكي نشبع بها حاجات الفرد والجماعة في المجتمع.

الإدارة هي عملية التخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة والمستمرة، المراقبة والتحكم بمصادر المؤسسات للوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسة وذلك من خلال تخطيطه وتوظيفه وتطوير المصادر البشرية والمالية والمواد الخام والمصادر الفكرية والمعدنية.^(١)

- فريدريك تايلور *Frederic Taylor* الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤديون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق.^(٢)
- رالف دافيز *Ralph Davis* الإدارة هي تنقل القيادة التنفيذية.

١- إدارة ويكيبيديا، الموسوعة الحرة ar.wikipedia.org/wiki
٢- الإدارة المدرسية الشاححة في ظل تكنولوجيا - المعلومات - انتداب المعلمين - <https://ar.facebook.com/AcoalitionofTeacherinMinaGovernorate> 4

- جون مي *John Me* الإدارة هي من الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أكبر خدمة للمجتمع
- هنري فايول *Henri Fayol* تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويحفظ بناء عليه. وينظم ويصدر التعليمات وينسق ويراقب.
- شيلدون *Sheldon* الإدارة وظيفة في الصناعة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ.
- وليام وايت *William White* الإدارة من ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص؛ لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم.
- حيث عرف دياب (٢٠٠١ ٩٤-٩٥) الإدارة عن رائد الإدارة التعليمية فريدريك تايلور بانما المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه.تم التأكيد من أنجب يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة.
- عرفها فورست بانها فن توجيه النشاط الإنساني.
- عرفها دوايت بانما نوع من الحجد النشري المتعاون الذي يتمرد بدرجة عالية من الجهد.

Henri Fayol, Industrial and management -١
Fredrick Taylor, shop management -٢

- كما عرفها الخولي (٢٠٠٨. ١٣) بأنها: مجموعة من العمليات والوظائف والخطوات التي تتم داخل الهيئة التربوية المسئولة عن التعليم، ونقوم عليها أعباء ومسئوليات كبيرة؛ من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
- كما عرفت المحامدة الإدارة (٢٠٠٥. ١٩) الإدارة بأنها القدرة على الإنجاز وتعني استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهداف معينة.
- ويعرف شستريرنارد الإدارة بأنها : ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته.
- ويرى لاسيرج إن كلمة الإدارة لحظة عامة وتعطي كل العوامل الداخلة في تشغيل منشأة ما.
- أما شرشنان فيرى بأنها هي علم استخدام الجهد الإنساني تماما كالكيمياء التي هي علم استخدام خصائص العناصر ومركباتها.
- في حين أن داركر يرى بأنها هي وطبقة ومعرفة وعمل يتم إجراؤه، ويطلق المديرين هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف، ويولي هذه الأعمال.
- بينما سيسك يرى بأنها هي التنسيق بين الموارد من خلال عمليات التخطيط، والتنظيم والترحس والرقابة حتى يمكن الحصول على الأهداف المحددة.
- (رفاعي ٢٠٠٠ ٢٠)
- كما أن هناك تعريفات كثيرة ومختلفة حول مفهوم الإدارة باعتبارها أحد العلوم الإنسانية الاجتماعية القائمة لوجهات النظر المختلفة، وكذلك لقدوم العمل مهنة الإدارة يمكن إيجاز مفاهيمها التي ذكرها رفاعي (٢٠٠٠، ١١-٢٠) فيما يلي -

- الترتيب والتنظيم الخ اص الذي يحقق أهدافا معينة، كبروت هده الأهداف أم صغرت . والإدارة تبدأ التعبير بشاا بشري جماعي هادف يهتم بتنظيم شؤون الجماعة ويعمل على تطوير وتقديم ما نعلمه بطورا سريعا نحو التقدم والازدهار .
- معرفة ما تريد تحقيقه . معرفة المشاكل التي يجب تجنبها ومعرفة القوى والعوامل التي تتعرض لها ، ومعرفة التصرف لك ولطاقم العمل بكفاءة بدون ضياع أي مجهود .
- محووع المجهودات لجميع أعضاء المشروع في سبيل الوصول إلى أهدافه .
- محال من مجالات الخدمة في المجتمع ، يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد لديهم من المعرفة من المواهب ما يجعلهم يمارسون هذا العمل حبرة و براية مناسبة على أسس .
- استراتيجية منظمة تقوم على أساس اعتبار المشاة أو المؤسسة نظاما له أهداف معينة عن طريق التنسيق وإيجاد الحوافز لدى العناصر المختلفة التي يتكون منها النظام ، ويتم هذا المفهوم بالأهداف والوسائل والمتابعة في محال الإدارة .
- استخدام للإكائنات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهداف معينة ، والإدارة في ظل هذا المفهوم تقوم على المتابعة والتخطيط والتوجيه .
- عملية أو مجموعة من العمليات التي بمقتضاها يتم تعبئة القوى البشرية والمادية وتوجيهها لتوجيهها كادما لتحقيق أهداف الجهاز الذي توحد فيه . (رفاعي ، ٢٠٠٠ ، ٢٠٠٠) .

وبصفة عامة نستنتج من التعاريف السابقة أنه يمكننا تعريف الإدارة بأنها جملة الوظائف أو العمليات (من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه ورقابة.. الخ) التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المنظمة بأفضل نتيجة ممكن والأصل الاتبي لكلية إدارة هو *Adm Ministwate-Serve* أي أن الكلمة نعي "Toserve" والإدارة بذلك نعي الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة (أباطة، ١٩٩٥).^{١١}

ونعرف الإدارة على أنها ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تحقيق نتائج محددة مرعوبة باستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة أفضل استخدام ممكن في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع (حسن، ٢٠٠٤).

ومن خلال ما تقدم نستطيع القول بأن الإدارة ترحمة للأفكار والنظريات والفلسفات إلى واقع، كما أنها أداة توجه التغيير الاجتماعي والتغيرات الثقافية بالإضافة إلى أنها عامل أساس في تسهيل التغيير واستقراره.

الإدارة هي ذلك العضو في المؤسسة المسئولة عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة سواء كانت المؤسسة شركة أو مستشفى أو جامعة أو مصلحة أو وزارة

هي عملية تحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة أربعة وظائف إدارية أساسية هي (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة).

١١ - سلسلة أساليب الإدارة - مفهوم الإدارة <http://www.startimes.com>
سلسلة أساليب الإدارة (مفهوم الإدارة) الكاتب: رمثاوي مور ٢٠١٢

هي صنع القرارات بصيرة رشيدة لإنجاز الأهداف المطلوبة في الإطار
الزمي الموضوع لها.⁽¹⁾

وعرفها جلوفر بأنها القوة المفكرة التي تُحِلُّ وتصف وتُخطط وتُحفز وتُقيم
وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدفٍ مُحدَّدٍ
معروف.

وهناك من عرف الإدارة بأنها:⁽²⁾

*and . material-Management is the process of optimizing human
financial contributions for the achievement of organizational goals.*
أي أننا "عملية تعظيم للمساهمات البشرية والمادية والمالية لتحقيق
أهداف المنظمة".

إن وضع تعريف محدد وشامل للمصطلحات في العلوم الاجتماعية صفة
خاصة وفي الإدارة صفة خاصة من الأمور الصعبة الشائكة، لأن الإنسان نفسه
كائن ديناميكي ومتطور ومتغير، بالإضافة إلى التأخر الكبير في الاهتمام بعم
الإدارة وسائبا النظري. وتعدد العلوم التي تدرس الإدارة وكل علم أو مدرسه يدرس
الإدارة من الراوية الخاصة ببا وبالتالي يتعدد التعريفات وفيما يلي بعض منها:³
• الإدارة هي تحديد ما يجب أن يقوم به العاملين من أجل تحقيق الأهداف
المحددة ثم التأكد من أنهم يقومون بذلك بأفضل الطرق وأقل التكاليف.

-
- 1- تعريف الإدارة وأهداف ومهامه <http://www.stoob.com>
 - تعريف الإدارة وأهداف ومهامها. منتديات مجلة العلمية شبكة
<http://mtue-bibliotheque.ahlamontada.com>
 - 2- تعريف الإدارة وأهميتها - .. مهارات النجاح للتسمية البشرية <http://www.sst5.com/readArticle.aspx>
 - 3- تعريف الإدارة - شبكة لرومية النسائية www.broozynah.net/vb/14895.html

- الإدارة هي تحديد الأهداف المطلوب إنجازها وتخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة جهود الرؤوسيين من اجل تحقيق هذه الأهداف بأقصى كفاءة.
- الإدارة هي تنظيم استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية من اجل تحقيق أهداف محددة.
- الإدارة هي إنجاز الأشياء والوصول إلى الأهداف من خلال الآخرين.
- الإدارة هي قيادة مجموعة من الأفراد للوصول إلى هدف محدد بصرف النظر عن طليعة أو مشروعية هذا الهدف.
- الإدارة هي تحديد الأهداف المطلوب تنفيذها وتخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة وتنسيق وتنمية جهود ومبادرات العاملين من اجل تعبد هذا الهدف .

الإدارة بين العلم والفن:-

الإدارة كعلم:

مجموعته من المبادئ والأسس والقوانين والنظريات الخاصة بقيادة وبيحه جهود واستحله الرؤوسيين نحو تحقيق هدف محدد.

الإدارة كفن:

مجموعته من المهارات والقدرات والمزاهب والخبرات التي يكتسبها المدير من واقع الممارسة الفعلية والخبرة العملية.

ورغم كل الجهود المبذولة لتحويل الإدارة إلى علم له أصول ومبادئ ونظريات، ورغم الانحدار الواسع نحو استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية وبحوث العمليات في كافة فروع الإدارة، ورغم محاولة الاستفادة من العلوم السلوكية وعلم النفس والاحتماع وتطبيق مبادئه في مجال الإدارة نجد التالي:

- لا زال المديرين يتخذون قراراتهم على أساس الحدس والتخمين والدينيبة

• لارالت المشكالات الإدارية أصعب من أن يوضع في شكل قوالب رياضية أو أساط عملية ثابتة ومستقرة.

• حدد أن هناك فروق بين الدول المتقدمة وبين الدول النامية في طبيعة الإدارة كعلم وفن .

١ . الإدارة في الدول المتقدمة علم أكثر منها فن بمعنى أن الإدارة في هذه الدول تعتمد على التفكير العلمي وعلى المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وفي القيام بوظائف الإدارة على أساس النظريات والمبادئ والأصول العلمية.

٢ . الإدارة في الدول المتخلفة فن أكثر منها علم بمعنى أنها تعتمد على المهارات والخبرات الشخصية أكثر منها على المبادئ والأصول العلمية بل يمكن القول أن الإدارة تقترب من العشوائية في هذه الدول أكثر منها إلى العلم.

٣ . نفس القول صحيح عند الحديث عن المنظمات المتقدمة والناجحة والمنظمات العاشلة فالإدارة في الأولى علم ثم فن وفي الثانية فن أكثر منها علم.

٤ . نستنتج من ذلك أن الإدارة تجمع بين العلم والفن وتختلف درجة اقتربها من العلم أو الفن باختلاف نوع وحجم المنظمات وطرقها الفنية المحيطة بنا والعاملين بهذه المنظمات.

هي ذلك العصور في المؤسسة المسئول عن تحقيق النتائج التي وحدث من احثب نك المؤسسة في المجتمع فالإدارة مسؤولة وبكلف من المجتمع بتحقيق

أفضل النتائج باستخدام العناصر المادية والبشرية الملائمة استخداما أمثل مع تحقيق الاستمرارية بعمل توازن حساس بين متطلبات الحاضر والمستقبل العمائرة (٢٠٠٢ : ص ٦٠).

تعتبر الإدارة نوعا من السلوك البشري العام . الذي يوجد في المجتمعات البشرية كافة . وهي موجودة منذ ظهور الإنسان على الأرض ، ويعرف (هارولد سمبدي) الإدارة بأنها نوع من العمل المهني المتميز الذي يتلخص في قيادة الأنشطة الإنسانية من خلال التخطيط والتنظيم والتجميع والقياس .

محامدة (٢٠٠٥ ص ١٩)

ويمكن أن نعرف الإدارة بصفة عامة ، بأنها القدرة على الإنجاز . وهي تعني استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين بخدم أهداف معينة ويمكن استعراض بعض المفاهيم الخاصة بالإدارة كما يلي :

١ . هي عملية توجيه الجهود البشرية وقيادتها في أي مجتمع أو منظمة لتحقيق هدف معين سواء كانت دائرة أو هيئة حكومية .

٢ . الإدارة بصفة عامة هي القدرة على الإنجاز .

٣ . الإدارة في المجالات الإسلامية ولا سيما في القرون الأولى للإسلام عرفت بأنها الولاية والرعاية والأمانة ، فكل منها تحمل معنى المسؤولية والالتزام بأراء الواجبات والاحاطة بالأمر والحفاظ على الأمانة .

٤ . هي عملية مشتركة بكل جهد جماعي سواء كان عاما أو خاصا حربيا أو مدنيا كبيرا أو صغيرا .

٥. هي التي توجد النظام وتوحد العمل القوي وتوحد الاسحام بين
المدرسين وتحقق الهيئة لأوامر الهيئة وهو الوسيلة الأولى لتحقيق عاية
المدرسة (بحامدة ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٠ .

قتل أن نأتي إلى تعريف مفهوم الإدارة في الإسلام. نودُّ هنا أن نورد بعض
بعاريف الإدارة، التي أوردها الرواد الأوائل.

ويقول الدكتور/ كامل المغربي بأن "الإدارة هي عملية التنسيق بين جميع
عوامل الإنتاج البشرية وغير البشرية. باستعمال وطائف التخطيط، والتنظيم
والقيادة، والإشراف، والرقابة؛ حتى يُمكن التوصل إلى الهدف المطلوب، وبأقصى
كفاية ممكنة كذا يعرف الدكتور/ محمود عساف الإدارة مطلقاً من منطلقها
ويعتبرها نالاية الكريمة من سورة الرحرف

٥ ... نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَوعِدَناَ فِي الْحَيَوةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ

لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ لِبَعْضٍ سَخرِيًا ... [سورة الرُخرف: ٣٢]

وعلى هذا الأساس، فالناس في تركيبهم الاجتماعية يتقسمون فئتين

مديرين، ومندفين؛ بحث يقوم المديرين بالاعمال القيادية والتخطيط
والتوجيه والتنظيم والمراقبة، في سنبل اليرسول إلى الهدف المرسوم؛ لهدا يبري أن
تعريف الإدارة هو 'البيمنة على الآخرين؛ لجعلهم يعملون بكفاءة؛ تحقيقاً لهدف
معيّن مسنود'

أما الإدارة العامة، فيعرفها (ديروولسر) الرئيس الامريكي بأنها العملية
او الأعمال المتعلقة بأهداف الحكومة، التي تُهدف إلى تحقيق الأهداف العامة بكبير

١- كامل المغربي، "أسس الإدارة"، ص ١١

٢- محمود عساف، "اصول الإدارة"، ص ١١ - ١٣

قدر من الكفاءة. ويقدر المستطاع وفق رغبات الناس وإرادتهم". كما تعرف الإدارة عند (ليونارد هوایت) أول من كتب مؤلفاً علمياً في هذا الموضوع بعنوان "مقدمة في دراسة الإدارة العامة". مؤكداً أن الإدارة العامة "تتضمن جميع تلك العمليات، التي تحتوي أغراضها الوفاء بالسياسة العامة أو تنفيذها".

أما الإدارة الإسلامية، فيلاحظ أن لفظ (إدارة) لم يرد في الكتب الإسلامية بهذه الصيغة، على الرغم من كثرة الكتب والبحوث في هذا المجال، ولقد ذكر الدكتور حزام المطيري^(١):

﴿... إِلَّا أَنْ تَكُونَ تَجَنُّرَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ...﴾ [سورة البقرة: ٢٨٢].
واللفظ الذي استخدمه المسلمون للدلالة على معنى الإدارة هو لفظ (التدبير)، كما ورد لفظ التدبير في آيات كثيرة، منها

﴿يُدِيرُ الْأُمُورَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يُعْرِجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ نَفْسًا﴾ [سورة السجدة: ٥].

كما يرى أن لفظ (تدبير) أكثر شمولاً وعمقاً، مؤيداً في ذلك رأي محمد المبارك الذي يرى أن لفظ (تدبير) أشمل وأعم، ويشتمل على ضرورة التمعن والتفكير في الأمر، والحرص على اختيار أفضل الطرق لتأدية الأعمال، وبما أن لفظة إدارة لفظة محدودة الاستعمال، وتعني التنفيذ؛ لذا كان يطالب باستخدام لفظة (تدبير)، كمصطلح إسلامي للإدارة الإسلامية، إلا أن الدكتور المطيري وجد أنه لا يخرج من استخدام لفظة (إدارة)؛ لأمرين^(٢).

١- حرام مطير المطيري، "تأثير الإسلام في المصطلحات المعمارية"، ص ٥٠.

<http://www.alukah.net>

٢- حرام مطير المطيري، مرجع سبق، ص ٥٢.

<http://www.alukah.net>

أولاً : كلمة الإدارة وردت مقترنة بالتجارة.

ثانياً : مروية الإدارة الإسلامية. واستخدمها عبارات وألفاظاً يصعب تجاهلها مع التأكيد على استرجاع معنى التدبّر، أو التدبير، والإسارة إلى ذلك في الكتابات الإدارية، وأرى أن ما ذكره الدكتور المطيري صحيح، وخاصة أن كلمة الإدارة والإداري ومشتقاتها أصبحت كلمة معروفة ومتداولة، ويصعب تغييرها، وخاصة في كتب ومراجع الإدارة.

وهناك تعريفات كثيرة للإدارة الإسلامية، منها تعريف الدكتور/ حرام المطيري: حيث يقول: "هي تلك الإدارة التي يتحلّى أفرادها - قيادتها وأعضاؤها، أفراداً وجماعات، رجالاً ونساءً - بالعلم والإيمان عند أداءهم لأعمالهم المؤكدة إليهم، على اختلاف مستديانهم ومسؤولياتهم في الدولة الإسلامية، أو بمعنى آخر هي الإدارة التي يقوم أفرادها بتنفيذ الجوانب المختلفة للعملية الإدارية على جميع المستويات وفقاً للسياسة الشرعية".

ويعرف الدكتور/ النحوي الإدارة الإسلامية بأنها الاستناد من جميع القواعد الإيمانية؛ لتدبير أكثر قدر من الإنتاج على أعلى مستوى من الإيقان في أقل وقت ممكن؛ ليكون العمل كله عبادة لله.^١

ويؤكد الرائد/ محمد العلي أن الإدارة الإسلامية تقوم على أسس فديّة تُسبّم في تحديد الفكر الإداري الإسلامي بشكل خاص، والإدارة الإسلامية بشكل عام، ويُمكن توضيح هذه الأسس كما يلي^٢

١. حرام مصر المصيرني، مرجع سابق، ص ٢٢
٢. عدنان علي النحوي، "فقه الإدارة الإسلامية في الدعوة الإسلامية"، ص ١
٣. محمد مهدي العلي، "الإدارة في الإسلام"، ص ٩٥

- ١- عدم إمكانية الفصل بين الدين والدولة، فالإسلام هو دين ودولة.
- ٢- إنَّ منهج الإدارة الإسلامية يُعَدُّ أرقى وأسمى النظريات والنظم الإدارية في الإدارة.
- ٣- إنَّ ما تشتمل عليه عملية الإدارة الإسلامية من خصائص ومزايا هي طريق الأمم الإسلامية إلى النجاح والتقدم.
- ٤- إنَّ دستور الدولة الإسلامية مستمدُّ من القرآن الكريم والسنة النبوية، وقد اشتملا على كثير من الآيات والأحاديث التي تُحدِّد المنهج الذي يجب أن تسيَّر عليه الإدارة في الإسلام.
- يمكن تناول مفهوم الإدارة من جانبين . الإدارة كممارسة والإدارة كعلم^(١)
- (أ) مفهوم الإدارة كممارسة *Management as a process*.
- الإدارة هنا هي الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والترجيح والرقابة بغرض تحقيق الأهداف.
- هذا ويقعد بالموارد.

- الموارد البشرية الناس الذين يعملون في المنظمة.
- الموارد المادية كل ما يوجد في المنظمة من ماني وأجهزة وآلات..
- الموارد المالية: كل المبالغ من المال التي تستخدم لتسيير الأعمال الجارية والاستثمارات الطويلة الأجل.

^١ http://dl.usf.edu/courses/management/business_admin/lessons/isa1/hun
مفهوم الإدارة منتدى التمويل الإسلامي islamfin-go-forum.net
مفهوم الإدارة : <http://sa-m.org/moodle/mod/page/view>

- المعلومات والأفكار تشمل الأرقام والحقائق والقوانين والأنظمة.

- الوقت الرمن المتاح لإنجاز العمل

ويقصد بالعمليات الإدارية:

التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وسيتم تناولها لاحقاً.

الفاعلية *effectiveness*

ويقصد بها مدى تحقيق أهداف المنظمة الكفاءة: *Efficiency*.

ويقصد بها الاستخدام الاقتصادي للوارد: أي الاقتصاد في استخدام

الموارد وحسن الاستعادة منها، والشكل أمداد يبين علاقة الموارد والعملية الإدارية

والأهداف ببعضها.

بإدارة كعلم *Management as a science*

هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويبتنى

بالتجارب الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق

أهداف معينة

خلاصة تعريف الإدارة: ⁽¹⁾

ويُمكن تعريف الإدارة على أنها عملية تحقيق الأهداف المرسومة

باستغلال الموارد المتاحة، وفق منح مُحدّد، وضمن بيئة معينة." ⁽²⁾

وهذا التعريف عام وشامل، يُمكن تطبيقه على الفرد والمنظمة، سواء كانت

معدنية خاصة أو عامة، ويتضمن هذا التعريف العناصر التالية

1. الأهداف: وهي النتائج المراد تحقيقها، وهب يدخل عنصر القصد والإرادة

في استغلال الموارد لتحقيق النتائج المرجوة

⁽¹⁾ تعريف الإدارة ومبناه - مهارات المداح للتسمية الشريفة

٢. الموارد: وتشمل الموارد كل من الموارد البشرية والموارد الطبيعية. كالأرض وما يستخرج منها. ومورد رأس المال بصوره المتعددة المالية والمادية. وحتى يكون هناك إدارة فلا بُد من توافر بعض الموارد. وتشكل الموارد البيئة الداخلية للمنشأة. والتي يمكن لإدارتها التحكم بها.

٣. المنهج: ويشمل استخدام كافة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات.

٤. البيئة: لا يوجد كائن حي (سواء كان هذا الكائن شخص طبيعي كالفرد أو كان شخص معنوي كمنشأة الأعمال التي تصنف بأنها نظام مفتوح) يعيش منعزل لوحد لا يؤثر ولا يتأثر بمتغيرات محيطه به. فعملية الاستفادة من الموارد التي تقع ضمن السيطرة وتحقيق الأهداف تتفاعل بعلاقات ذات اتجاهين مع البيئة المحيطة التي لا يمكن التحكم بها.

ومع شمولية هذا التعريف. وانطباقه على الإدارة في المنظمات العامة والخاصة. إلا أن هذا الكتاب يستتم بالدرجة الأولى بدراسة وتحليل الإدارة في منشآت ومنظمات الأعمال الهادفة إلى تحقيق الربح.

تعريف الإدارة: هناك العديد من التعريفات التي ذهب إليها علماء ومنظرو الإدارة. وهناك جدليات بين كُؤن الإدارة علماء أم فُئاء؛ ولكن ما استُقبِر عليه أن الإدارة تجمع بين العلم والفن.

الإدارة كعلم: حيث تعتمد على الأساليب العلمية عند ملاحظة المُستكَلاب الإدارية. وتصنيفها. وتحليلها. وتفسيرها. ومن ثم التوصل إلى نتائج مقبولة يمكن تعميمها. فالإدارة تقوم على مبادئ. وأسس. وقواعد. ونظريات. ومناهج. ومدارس

تحكم العملية الإدارية. فضلاً عن أن تطبيق هذه النظريات والمناهج والمبادئ يقود إلى نتائج مُحَدَّدة وملموسة.

الإدارة كفن: حيث يحتاج المدير (العنصرُ البشري) إلى خبراتٍ كبيرة ومهاراتٍ متميزة تمكنه من أداء عمله الإداري، وتعيُّنه على النجاح في التعامل مع الموارد البشرية المسئول عنها، من حيث تحفيزها على أداء أعمالها والتَّميُّز في ذلك؛ بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة التي يديرها، فعنُ الإدارة يُقاس بمدى قدرة المدير على تطبيق علم الإدارة في المجالات المختلفة داخل المنظمة.

في هذا الفصل تم استعراض مفهوم الإدارة باعتبارها الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والغير بشرية من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف. كما سن مناقشة المهارات الإدارية: الفكرية، والإنسانية والعنفة، ومناقشة هل الإدارة فن أم علم، ومحالات الإدارة، والفروق الأساسية بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال وأخيراً التنبيه إلى العلاقة القائمة بين علم الإدارة وبعض العلوم الأخرى مثل علم النفس والاقتصاد... الخ.

مفهوم الإدارة المدرسية

أ- نشأة الإدارة المدرسية وتطورها :

ظهرت الإدارة المدرسية في أحضان علم الإدارة ولم تبدأ بالظهور كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة أو الإدارة الصناعية والتجارية إلا منذ سنة ١٩٤٦. وقد تطورت الإدارة المدرسية أخذة في الاعتبار المفاهيم^(١) والمبادئ التي تلي خصائص المدرسة الحديثة وحاجاتها، حيث كانت مدرسة العلاقات الإنسانية والتغيرات الإدارية التي لحقتها أساساً مهماً في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها التربوية باعتماد القيادة الحكيمة بدلاً من أسلوب التسلط والقرص.

وفي عام ١٩68 وضع (يعقوب جيتزلز j.getzel) نظرية الإدارة التعليمية باعتبارها عملية اجتماعية ومن قبله طوّر (جريفث griffiths) نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار. ثم تم تعديل مفهوم (برنارد و سيمون) نحو العملية الإدارية في عام ١٩٦٤.

وبعد الإدارة المدرسية بموضوعاً متخصصاً من موضوع أكثر شمولاً وهو الإدارة العامة. فالإدارة المدرسية والإدارة العامة نتفقان في الإطار العام، أما فيما يتصل بالتفاصيل، فإن الإدارة المدرسية مشتقة من طبيعة التربية التي تقوم بها الإدارة المدرسية بتحقيق أهدافها، والإدارة لكي تكون وظيفية فإنها تختلف من طبيعة عمل إلى آخر، ومن مؤسسة إلى أخرى أي أنها تختلف باختلاف العمل وظيفته و عدد العاملين به و برعايتهم، و مناح العمل وتكنولوجيا العمل ذاته، وهذا يجعل إدارة مدرسة التعليم الأساسي تختلف عن إدارات مؤسسات أخرى.

١ - الإدارة المدرسية تعريفه ووصفه وخصائصها - مندى الدكتور سعود .

فالإدارة المدرسية تتضمن التيسير لأموال التربية في إطار محدد وهو المدرسة ومن ثم فإن ما يمكن أن يقال في إطار حطوط عامة عريضة في الإدارة التعليمية لابد أن يقال في الإدارة المدرسية تفصيلا وأكثر إحرائية، وهذه التفصيلات لابد أن تختلف من مدرسة لمدرسة لأن أمر الإدارة المدرسية إما يتوقف على (البيئة) التي نعمل فيها المدرسة وطنيعة مدير وناظر المدرسة .

وقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الإدارة المدرسية وكانت تدور حول هذا المفهوم ((الجهود والأنشطة العلمية المقصودة التي توظف نتائج علم الإدارة في توجيه العمل بالمدرسة نحو تحقيق أهداف المجتمع من العملية التعليمية)) .

عرف 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 حينما يتألف من مدير المدرسة وبناته (الوكيل) والإسنادة والموجهين والرواد. أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية.

الإدارة المدرسية هي كل نشاط منظم مقصود وهادف نتحقق من ورائه الأهداف التربوية المشروعة، وهي ليست غاية وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية ومدرسة القرن الحادي والعشرين. تتطلب من مدير المدرسة حينما اصافا كي يتخذ لإدارته المدرسة مسارات ديمقراطية . من خلال تحطيط الأهداف ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتبديد والمتابعة. ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة

وخارجها كل هذا يهدف الوصول إلى أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها وكذلك تفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشاركوا معه في المسؤولية والقيام بأعمال المدرسة والإشراف عليها كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف.

إن المدير كقائد تربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الكفؤة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويحني معيم النجاحات المأمولة 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 ومشاغرتها 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 بينته الخاصة .

يعرف الريبيدي الإدارة المدرسية بأنها: "مجموعة من العمليات التنفيذية والثنائية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل الشئط المنظم؛ فردياً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاحتماتية كما ينشدها المجتمع الريبيدي(1988 97) .

كما تعرف الإدارة المدرسية على أنها:

الجهود المنسقة التي يقدم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين، وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة. من تربية أبنائها، تربية صحيحة وعلى أسس سليمة". (عبد الغني النوري)

ويعرفها البعض الآخر بأنها: "كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق، وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق سادح 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 وطلبتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد .

تعريف جوردين Jordan (1969) (32) أنها حيلة الجهود المنذولة في الطرق المختلفة التي يتم من خلالها توحنه الموارد البشرية والمادية لإبحار أهداف المجتمع التعليمية.

عرفها عرفات: هي كل عمل منظم مسبق يخدم التربية والتعليم ويحقق الأعراس التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف المرسومة. سلنمان (1987) (32).

١- بصريات أحدثه في إدارة مدرسية

ويمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة المدرسية من خلال التعريفات السابقة بأنها:

مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، توجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسة عامة تصنعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة.

تشكل الإدارة المدرسية جزءا من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية إذ أن صلتها بيما صلة الخاص بالعام، وهي لا تشكل كيانا مستقلا قائما بذاته بل أنها وحدة مسئولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والإدارة التعليمية وأهدافها حيث أن الإدارة المدرسية هي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالطلبة . فإنها تتمتع بحرية أكبر في التصرف والقيام بالأدوار المنوطة بها واتخاذ القرارات وبخاصة في البلدان المتقدمة مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية ويعطى لها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية .عابدين (2001 : 54)

الإدارة المدرسية:

- هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسة عامة وفلسفة تربوية تصعب الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة . وهذا يقضي القيام مجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ لإتمامها .عابدين (2001 : 55)
- هي عناصر العملية التعليمية التربوية يعمل على حصر عناصر العملية التربوية المادية والنشوية ومن هنا تأتي أهميتها .
- هي مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة جهودهم وبقربها

وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة .

• هي ما يبذله مدير المدرسة من جهود بناءً وتعاون متمرلتنبئة المناسب لرفع كفاءة المعلمين وتوجيه نشاطهم بما يمكنهم من تربية التلاميذ تربية إسلامية و دفع العملية التعليمية إلى الأمام لتحقيق أهداف المدرسة . أي أنها تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين من معلمين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم .

ويعرفها حيس هارولد فوكس بقوله (الإدارة المدرسية هي كل نشاط يتحقق من وراء الأعراس التربوية تحقيقاً فعالاً) وتظهر أهمية الإدارة المدرسية في النقص بالعملية التعليمية كإكمال حوائجها فتدرس كل ما يؤثر على التلاميذ من ضعف في الدراسة أو غياب أو صعوبات ونسبهم في إحداث الحلول التربوية التي ساعدهم على مواصلة الدراسة بكل رعة واهتمام .

وتنبئ كافة الأمور للمعلمين ليكثروا أكثر قدرة على التدريس وتحسين الخبرات التربوية التي يقدمونها للتلاميذ والعامل على رفع مستواهم المهني والفني وحثهم على الإصلاح المستمر لكل ما يستلزمه الحصول عليه من بحوث أو كتب تتعلق بالتربية ومواد تخصصهم حتى يستجيبوا تحسين أدائهم وبالتالي زيادة تحصيل التلاميذ الدراسي .

كما تعمل الإدارة المدرسية على تهيئة المناخ التربوي الملائم لتحقيق العلاقات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة على أسس سليمة مبنية على الود والمحبة .

• الإدارة المدرسية هي مجموعة من العمليات المترابطة تتكامل فيما بينها في مستوياتها الثلاثة. (الوطني) الوزارة. (المحلي) المحافظات والأقاليم (الإجرائي) المدرسة وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة. الفريجات (2000- ص 13)).

الإدارة بالأهداف *Management based objectives* هو اتجاه إداري حديث يهدف لزيادة فاعلية المدرسة عن طريق التركيز على الأهداف من حيث الصياغة والتنوع والتنفيذ. والتعرف على مدى بلوغ المدرسة لأهدافها، وتسعى أحياناً " الإدارة بالمشاركة " نظراً لمشاركة العاملين بالمدرسة في وضع الأهداف ورسم السياسة وتنفيذها. ويعتبر بيتر دركر P. Drucker أول من نادى بالإدارة بالأهداف عام 1945م، وأول من ألف كتاباً عنها في منتصف الستينات جورج أوديدورن G. Odionne. أما أول من طلق الإدارة بالأهداف في التعليم فهو روبرت فيش R. Finch في عام 1969م

تعريف الإدارة بالأهداف:

هي طريقة يقوم بموجبها مدير المدرسة والعاملين معاً بتحديد أهدافها وتحديد المسؤوليات في شكل نتائج متوقعة. واستخدام تلك النتائج كمقاييس موجهة في تشغيل الإدارة. وفي تقديم إسهامات أعضائها!

١- تعرف الإدارة المدرسية بالأهداف وخصائصها ومميزاتها - اتفاق علمية وتربوية

الإدارة المدرسية هي كل نشاط منظم مقصود وهادف لتحقيق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة، وهي ليست غاية وإسا هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية ومدرسة القرن الحادي والعشرين. تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافياً كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات ديمقراطية، من خلال تحليط الأهداف ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها كل هذا يهدف الوصول إلى أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها وكذلك تخصيص الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشاركوا معه في المسؤولية والقنام بأعباء المدرسة والإشراف عليها كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف.

إن المدير كقائد تربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، ويلبب فيهم المشاركة الكفيدة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويحيي معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق.

كان المدير في وقت من الأوقات مديراً للمدرسة وقائداً لها ومشرفاً على هيئة التدريس والموظفين وقائداً لتدريسيها، وكان الصانع الأول للقرار.. وضع 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 الناجحة ومشاوطينها مع المعلمين كما سعى المدير أيضاً إلى التأكد من أن معلميه قد تلقوا تدريباً في تلك الممارسات وعمل على الاطلاع على أحدث الممارسات الإشرافية والإدارية ووضعها في إطارها المناسب ضمن بيئته الخاصة.

إن أردنا أن نتعرف على معنى كلمة (الإدارة)، نجد أن المتخصصون قد أقرّوا عدة تعريفات و مفاهيم نورد منها^(١) -.

- أن الإدارة نشاط بشري هادف يهتم بتنظيم شؤون الجماعة.
- أن الإدارة تنظيم معين لتسيير وتنفيذ أعمال مختلفة يقوم بها عدد من الأفراد.
- أن الإدارة فن يجده من يتعرض عليه ويحتاج إلى موهبة وانتكار وحسن تحرف.
- أن الإدارة علم من العلوم له مقوماته وأسسها وأصوله وبطورياته المهمة.
- أن الإدارة هي علم وفن وخبرة وأخلاقيات ومثل وقوانين يحتاج إليها المجتمع .
- أن الإدارة هي مراحل اتخاذ القرار والرقابة على أعمال الآخرين لتحقيق هدف معين .
- أن الإدارة هي فن توجيه النشاط الإنساني .
- أن الإدارة هي نوع من الجهد البشري يتمير بدرجة عالية من الرشاد جانب كل هذه المفاهيم نجد أن هناك مفهوماً عصبياً حديثاً للإدارة يتلخص في أن الإدارة هي التحدي القوي والتصدي الدقيق لما يجب على الأفراد عمله. ثم التأكيد على أنهم يؤدون تلك الأعمال بأحسن وأفضل وأكفا الطرق.
- أما (الإدارة المدرسية) فإنهم ينظرون إليها كعلم وفن في آن واحد لأن لها مجموعة من الأفكار والحقائق والمفاهيم تساعد على التنبؤ والتوقع والفهم الصحيح. وقد أوردوا لها عدة تعاريف و مفاهيم. منها:
- الإدارة المدرسية: هي الجهد المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل المدرسي بعمه تحقيق الأهداف التربوية

١- الإدارة المدرسية المعاصرة

- الإدارة المدرسية: هي كل نشاط نحقق من ورائه الأغراض التربوية وتوجيه الخبرات المدرسية
 - الإدارة المدرسية: هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بايجابية داخل المدرسة في منظومة عامة.
 - الإدارة المدرسية: هي توجيه نشاط مجموعة المدرسين والتلاميذ والآباء نحو تحقيق هدف المدرسة .
 - الإدارة المدرسية: هي مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والفهم المتبادل وهو حيز يتألف من (مدير مدرسة ونائيه والأساتذة المدرسين والمشرفين والإداريين) .
- وبناء على ذلك وتوخياً للدقة والوضوح يمكننا أن نخلص إلى تعريف الإدارة المدرسية على أنها الوحدة الإدارية التي تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية عملياً في المدارس .
- الإدارة ذات معنى كبير في حياة الإنسان ذلك أن الإدارة تمتد في كل نشاط لأننا الحركة الدائمة في أداء كل شيء . ولا يتصور الإنسان أن الإدارة شيء صعب بل هي شيء يحدث للإنسان في كل وقت فهو لا يدري أن ما يمارسه أو يتخذه من قرارات تتعلق بتخذه أو بمن يحيطون به هي ممارسة كاملة للإدارة وتعبر الإدارة المدرسية فرع من فروع الإدارة التعليمية وقد فرصت نفسها لأهنتها على العلوم التربوية بعد أن أصبح معناها الجديد واضحاً كعلم ودر ومهارة وأندثر مفهومها التقليدي الذي ظل فترة من الزمن .

تتشرك الإدارة المدرسية مع الإدارة العامة والإدارة التعليمية في العناصر الأساسية للإدارة: التخطيط - التنظيم - التنسيق - التوجيه - المتابعة - التقييم .

وتختلف في أسلوب العمل نظراً لاختلاف طبيعة عمل كل منها .

ومناك عدة تعريفات للإدارة المدرسية منها :

- الإدارة المدرسية " :هي مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ومن نائحه (الوكيل) والأساتذة والموجهين الإداريين أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية "
- الإدارة المدرسية: هي العملية أو مجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه ."
- الإدارة المدرسية : الإدارة المدرسية هي كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة. وهي ليست غاية وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية.

عرفها جوردن كنا أوردها العجمي (2007 : 7) بأنها جملة الجهود المذولة في الطرق المختلفة التي يتم من خلالها توجيه الموارد البشرية والمادية لانجاز أهداف المجتمع التعليمية.

كما عرفها أحمد إبراهيم أحمد بأنها الكل المنظم الذي يتفاعل بايجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة أو فلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين.

ويعرّف دياب (2001: 97) الإدارة المدرسية عن جوردين بأنها: جملة الجهود المبذولة في الطرق المختلفة التي يتم من خلالها توجيه الموارد البشرية والمادية لانجاز أهداف المجتمع التعليمية.

بينما عرفياً يعقوب نشوان بأنها: عملية تهدف إلى تحقيق غايات ومرامي وأهداف المؤسسة سواء أكانت كبيرة كالدولة، أو صغيرة كالجمعيات التعاونية الصغيرة.

وقد عرّف سليمان (1982: 119) الإدارة المدرسية بأنها: كل عمل منظم ينسق بخدم التربية والتعليم، ويحقق الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتماشى مع الأهداف المرسومة.

وعُرفت بأنها: ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة أو فلسفة تربوية تضعها الدولة؛ رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة، والإدارة المدرسية ليست مدير المدرسة ويحدد أو من يرأس العمل المدرسي، ولكنها هي جهاز يتألف من مدير المدرسة ومعاونيه من الوكلاء، والمدرسين والإداريين والفنيين كل حسب مستورلياته وقيامه ومتطلبات عمله، حيث يعمل الكل في دائرته في روح من التعاون والمساواة على نجاح العملية التعليمية، أحمد (2000)

ويعرفها مصطفى بأنها: حملة عمليات وتلقينية تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين عن طريق تحليط وتعليم وتنسيق ورقابة لجهودهم لتحقيق أهداف المنظمة محتلّى والنانه، (12، 1986).

كما عرّف دياب (98:2001) الإدارة عن محمد أحمد عبد الهادي بأنها:
هي تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من
مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية بالمدرسة تحقيقاً يتماشى
مع ما نهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم.
كما عرّف مساد الإدارة عن هوكس بأنها: كل نشاط تتحقق من ورائه
الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً، ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية
وفنّ سادج محتارة ومحددة من قبل هيئات عليا أو هيئات داخل الإدارة المدرسية.
مساد 27 . (2005 :) .

وعُرفت بأنها: جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط، وتنظيم
ومتابعة، وتوجيه، ورقابة... الخ) والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين
وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقليا، وأخلاقياً واجتماعياً،
ووجدانياً، وحسبياً... وغيرها) لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ على
بنته المحيطة، ويساهم في تقدم مجتمعه. دياب (2001 : 99) .

عرفها (أبو فرودة، 1997) بأنها جزء من الإدارة التعليمية وهي عملية
تعليم وتوجيه لتأهيلة المعلمين ورفع الكفاية الإنتاجية للعملية التعليمية
وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق الأهداف التعليمية أبو فرودة (1997 : 7) .

عرفها (ححي، 1999) حيناز متكامل من العاملين في المدرسة وفريق
متعاون يستم كل من فيه بتدريبهم وحدة عضوية من رواسط العمل والمشاركة
وتحمل المسؤولية)، ححي (1999 : 13)

عرفها (أحمد.2001) كل منظم يتكون من عناصر بشرية ومجموعة عمليات متشابكة تعمل وفقا لمجموعة من الصوائط والمعايير التي تحكم المدرسة سواء داخل أو خارج المدرسة. وبين المدرسة ومؤسسات المجتمع؛ وذلك لتحقيق أهداف مخططة. أحمد.(2001.ص13)

وتعد الإدارة المدرسية عملية تحويل النظريات والفلسفات من مجرد الفكر إلى التطبيق الفعلي بصورة منظمة وهذا يحتاج مراجعة العمليات الإدارية المتضمنة في هذا الواقع والعمل على تعديلها أو تقويمها باستمرار وفق الفكرة التي نخدمها مما يعنى أهمية الإدارة وضرورتها باعتبارها ضرورة إجتماعية وأداة تحويل النظريات إلى واقع(عندون وآخرون) (1994).

عرف 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 جهار يتألف من مدير المدرسة ونائنه (الوكيل) والأساندة والموجهين والرواد . أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية.

كنا عرفنا صلاح عبد الحميد مصطفى في كتابه "الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر" مجموعة من العمليات الوظيفية . مارس بعرض تنفيذ مهام مدرسة بواسطة آخرين . عن طريق تحلطا وتنظيم وبنسق ورقابة محبوا دنهم وتقريبها. ونؤدي هذه الوظيفة من حلا التأثير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف المدرسة.

١. الإدارة المدرسية. اهدافها . اهميتها وظائفها - الكتاب Abu Adam A الادارة
<http://www.startimes.com/asp>

تعرف الإدارة المدرسية بأنها عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه كل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقديم التعليم، أو هي كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل داخل الإدارة المدرسية. (أبو فروة، 1996).

الإدارة 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 قادرا على إدارة المدرسة والعاملين فيها، ومستثمرا الوقت والموارد والصادر المتوافرة، وقادرا 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 حسا مرهفا وحكمة بالغة وتفهما ووعيا لحاجات الآخرين ومشاعرهم، كي يستطيع حفظ التوازن بين سير العمل بإتخاذ تحقيق الأهداف المنشودة، ورفع كفايات العاملين ومستويات أدائهم، والإهتمام بشؤونهم، وبذلك يكون قائدا تربويا فعالا. (منشورات معهد التربية، اليونيسكو-الآنروا، 1986).

وتعريف الإدارة المدرسية: هي جهود فنية وإدارية يقوم بها مدير المدرسة ومعاونوه وفق تخطيط معين يتم فيه تنسيق الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف مرسومة تخدم المدرسة والبيئة".

وتُعرف الإدارة المدرسية بأنها عملية إنسانية اجتماعية تربوية، يعنى بالفرد وتحترم شخصيته، ويحاول أن يجعله يتكيف مع المجتمع الذي يعيش فيه ويؤثر فيه ويتأثر به، ويغرس فيه العادات الاجتماعية المقبولة.

والإدارة المدرسية الناجحة هي تلك الإدارة التي تمتلك القدرة على إقناع العاملين معنا ليقوموا بما نريده منهم، وبمستوى عالٍ من الاجتهاد في كميته ونوعيته حتى ولو لم تتوفر لديهم الرغبة في بداية الأمر.

هي الكيفية التي تُدار بها المدرسة حتى يمكنها تحقيق أهدافها من أجل إعداد أجيال نافعة لأنفسهم ومجتمعهم.

وبتحليل مفهوم الإدارة المدرسية يتضح أنها تؤكد على عدة أمور أهمها:

١. إن الإدارة المدرسية لا يمكن إجبارها إلا من خلال الجهود والأنشطة الجماعية لأفراد إدارة المدرسة، وعلى رأسها مدير المدرسة على نحو متكامل ومتعاون.

٢. إن الإدارة المدرسية تتضمن في جانب كبير منها نشاطاً إنسانياً متكرراً ومستتراً يشمل كل مستوياتها، فيبني نمدل عنصر حركي وقوة دافعة رئيسية في عمليات التنمية الشاملة وفي كل مظاهر النشاط الإنساني.

٣. إن الإدارة المدرسية تتميز عن إدارة أي مؤسسة أخرى بعدة مميزات واحتلافات في نفس الوقت.

٤. أن المهام الأساسية المختلفة للمهام الحزنية (لأفراد الإدارة المدرسية) تنتج من المهنة الرئيسية وهي بناء العطلات بناء متكامل من كافة النواحي العقلية والنفسية والاجتماعية والأخلاقية.

٥. هناك مجموعة عمليات أساسية لمدير المدرسة وهي التخطيط والتنظيم والمناصرة والتقويم.

مفهوم الإدارة التعليمية

التطور التاريخي لمفهوم الإدارة التعليمية (التربوية).

إن قصة تطور التربية وانعطافات الكيرة . هي في بعد من أبعادها الأساسية قصة تحول من سطر تقليدي إلى سطر إداري جديد أو حديث . فنشوء المدرسة كتورة تعليمية في التاريخ القديم كان معناها قيام إدارة جديدة أو عصرية غير ما درج الناس عليه في تعليم أبنائهم في البيت ومواقع العمل والنشاط في الحياة.

وتحمل الدولة مسؤولية التعلم في العصر الحديثة كان معناها انتقال إدارة التعليم من سطر يقوم على العفوية أو المبادرات التطوعية أو اتناع العرف والتقاليد إلى سطر جديد يعتد على سلطة الدولة وإشرافها . ويحتكم إلى مجموعة من القوانين والنظم واللوائح الوصفية التي تنظم العمل والتعامل داخل المؤسسات التعليمية وفيما بينها وبعضها مع بعض وبينها وبين المجتمع الذي توجد فيه . وهذا يعني تننى إدارة تعليمية جديدة غير إدارة تعلم الكتائب والمساحد.

إلا أن ميدان الإدارة التعليمية - الذي يعد اليوم من ميادين الدراسات العلمية الحديثة تُعد ميدان بكر . ولم تنشأ فكرة الإدارة التعليمية كميدان من ميادين المعرفة أو سببة من المهن لها قواعد وأصول ثابتة إلا في العقد الثاني من القرن العشرين . كما لم نظهر ذلك التاريخ كتابات أو بحوث متخصصة . وإما كل ما وُجد أو نشر حول هذا الإحتصاص لا يتعدى أن يكون سوى ملاحظات يغلب عليها طابع الساطلة وعدم التخصص . ومع ذلك فإن تلك البدايات أو المحاولات

قد ساعدت على وضع اللغات الأولى لهذا المبدأ فيما بعد . ثم أخذ هذا المفهوم يتطور تطوراً سريعاً نتيجة لمجموعة من الأسباب تتمثل في :

- ١ . تطور مفهوم إدارة الأعمال والصناعة .
- ٢ . نواهد العديد من الدراسات في ميدان الإدارة العامة.
- ٣ . تأثر مفهوم الإدارة التعليمية بالحركة العلمية . حيث أدى ظهور هذه الحركة إلى انتقال الإدارة التعليمية من إدارة تقليدية يقوم على الارتجال والخبرات الشخصية إلى إدارة علمية تهدف إلى معالجة المشكلات بأسلوب يعتمد على التفكير والاستقراء واستخدام سبل التحليل والقياس والموضوعية.
- ٤ . نأثر مفهوم الإدارة التعليمية بحركة العلاقات الإنسانية - حيث أصبحت محالاب العلاقات الإنسانية تشكل المعرأة الرئيسية للإدارة . فانجبت الإدارة إلى ممارسة المنادى الديمقراطية في العمل والتعامل.
- ٥ . نأثر الإدارة التعليمية بالمفاهيم النفسية والتربوية الجديدة التي قادها المفكرين التربويون وعلى رأسهم (جون ديوي) . (كلبارك) والتي تؤكد في محملها على شخصية الطفل وحاجاته ورعناته وبشجيع التعبير الذاتي والإبداعي لديه بدلاً من إخضاعه لأنماط مرسومة مسبقاً.
- ٦ . استخدام النظريات والنماذج في دراسة الإدارة.
- ١ . تحليل الإدارة إلى بعدين رئيسيين أحدهما يتعلق بالمحتوى . والآخر بالطريقة الاجتماعية.

٨. تأثر الإدارة التعليمية بقوة جديدة وعدد من الطواهر مثل التكنولوجيا، العوامل السكانية والاقتصادية، الانفجار المعرفي، العقائد الأيدلوجية، والضغوط الاجتماعية.

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:

١. تطور مفهوم الإدارة التعليمية الذي أصبح لزاما أن يتغير ويتطور ويلبي احتياجات المدرسة الحديثة.
٢. إن الإدارة التعليمية هي أساس أي تطور وتجديد للتعليم في سبيل تحقيق أهدافه من أجل تطوير المجتمع ونميطه الشاملة.
٣. إن الإدارة التعليمية أصبحت علماله أصوله وفلسفته وقواعده وأساليبه وطرانقه، ولم تعد تعتمد على الخبرة والإجتنبادات الشخصية.
٤. إن الإدارة التعليمية تعتمد على الشورى، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة، وليس على الاستناد بالرأي.
٥. إن استخدام التكنولوجيا بأبعادها الآلية والعقلية والاجتماعية أصبح أساس الإدارة التعليمية الحديثة.
٦. إن العناية بالعصر البشري في اختياره وتأهيله وتدريبه يأتي في أولويات التطوير الإداري المعاصر.

٧. طيور كثير من البحوث والدراسات التي بعطي أبعاد العملية الإدارية وكذلك الإدارة الديمقراطية ، والعلاقات الإنسانية وانشغال الباحثين في موضوعات (الإدارة وجودة التعليم) ، و (الإدارة من أجل نعلم متطور) .
وهذه النتائج انعكست بدورها على الإدارة على المستوى الإجرائي (الإدارة المدرسية).

فإن التعرض لمفهوم الإدارة التعليمية كعلم له صلة بعلم الإدارة العامة يحذرنا أن نسترحع 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 نحمل تعريفها يتعد قليلا في بعض تفصيلاته عن ذلك التعريف العام للإدارة.

وإذا فهمنا الإدارة على أنها مجموعة من الأعمال المتشاككة - التخطيط - التنظيم ، المتابعة ، التوجيه ، التقويم ، التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرض مشترك فإن الإدارة التعليمية كما عرفنا إبراهيم مطاوع ، أمينه أحمد في كتابنا " الأصول الإدارية للتربية " مجموعة العمليات المتشاككة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاثة - الإدارة على المستوى القومي (زيارة المعارف) ، المستوى المحلي (إدارة التعلم) ، المستوى الإحرائي (الوحدة المدرسية) . لتحقيق الأهداف المشروطة في التربية . والإدارة التعليمية بهذا المعنى شأنها شأن الإدارة في المادين الأخرى وسيلة وليست غاية في ذاتها ، ينظر إلى الإدارة من خلال كونها وظائف ومكروبات كما عرفت الإدارة التعليمية بأنها الطريقة التي يدار بها التعلم في مجتمع ما ومعنا لأيديولوجية ذلك المجتمع وأوضاعه . والاتجاهات الفكرية التربوية السائدة

فبه ليصل إلى أهدافه من خلال كل نشاط منظم مقصود وهادف يحقق الأهداف التربوية المنشودة في المدرسة . ينظر إلى الإدارة من حيث كونها طريقة وأسلوب . في حين يعرف محمد منير مرسى الإدارة التعليمية في كتابه " الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها" بأنها : كل عمل منسق يخدم التربية والتعليم ويتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية للتعليم.

يعرف البعض الإدارة التعليمية على أنها ذلك النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية و بالجوانب والإتجاهات السلوكية المؤثرة والمتعلقة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية ووسيلتها في ذلك إصدار القرارات الخاصة بتحديد الهدف ورسم السياسات . ووضع الخطط والبرامج وأشكال التنظيم اللازمة لتحقيق الهدف وتوجيه الجهود والتنسيق فيها. وإثارة مواطن القوة في أفراد القوى العاملة ، وتنمية مزاياهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية ، والرقابة على الأداء لضمان تحقيق الهدف وفقاً للخطط والبرامج الموضوعة. (حجي، 1994).

الإدارة هي كل عمل منسق و منظم يخدم التربية والتعليم ونتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية من التعليم.

هي الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ما وفقا لإيديولوجية المجتمع والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيها حتى تتحقق الأهداف المرجوة من التعليم.

ويمكن القول أن مفهوم الإدارة التعليمية يتضمن الآتي:

- الإدارة تعني تحديد الأهداف واستخدام الإمكانيات المتاحة لتحقيق تلك الأهداف.

- تحديد الوظائف التي تحقق الأهداف من خلال عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق.

- اختيار الأفراد الذين يتولون القيام بهذه الوظائف.

- توجيه القوى العاملة لتحقيق أقصى إستعادة ممكنة.

- التخطيط والتنظيم لإنجاز القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.

(عثيني، 2001)

وبناء على ما سبق فإن الإدارة التعليمية يقصد بها جميع الأعمال التي يقوم بها القادة التربويون والإداريون في المستويات العليا في الأجهزة التعليمية من تخطيط، وتنظيم، واتخاذ القرارات للخدمة الأهداف العامة ووضع المقررات، ودورها رسم السياسة التعليمية وعادة يرأسها وزير التعليم

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة للإدارة التعليمية نجد أن العصر قد يطرأ إليها من خلال كونها وحدات ومكونات، في حسب نظر إلها العصر الآخر من حيث كونها طريقة وأسلوب

الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة التربوية والإدارة المدرسية

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

ما الفرق بين الإدارة التعليمية، والإدارة التربوية - والإدارة المدرسية؟⁽¹⁾

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 ساء 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 معنى التعليم، ومن ثم برحم المصطلح *Educational Administration* تارة إلى إدارة التربية، وأخرى إلى الإدارة التعليمية باعتبار أنهما يعنيان شيئاً واحداً وذلك صحيح إلا أن الذين يفضلون استخدام مصطلح الإدارة التربوية يقصدون

١- الإدارة لمرسية، ادائها، أهميتها .. وطايعها -، الكات Abu Adam A الإدارة . .
<http://www.startimes.com/f.aspx?%3F%3D33473735>

التمشي مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي نفضل استخدام تربية على تعليم باعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم، وإن وطبيعة المؤسسات التعليمية هي التربية الشاملة، وبهذا تصحح كلمة الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية.

السؤال 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 *School Management*.

يرجع إلى أن كثيرا من الكتب الأخرى التي يعرفها المرءون ودارسوا الإدارة المدرسية - بحكم أن الإدارة المدرسية في تلك البنى مثل أهم وحدة في الإدارة التعليمية، وتتبع بحريات كبيرة في التصرف، ويقوم بأدوار رئيسية في اتخاذ القرارات لأن النظام التعليمي في تلك الدول نظام لا مركزي.

وهي حقيقة الأمر إن مصطلح الإدارة التعليمية يختلف عن الإدارة المدرسية من حيث المستويات، والأعمال، والاحتصاصات.

فالإدارة التعليمية تعني: الأعمال والمسئوليات العليا في الحبار التعليمي المركزي واللامركزي كالتخطيط، تحديد الأهداف العامة، وضع المناهج، السلم التعليمي، مراعيد الامتحانات، تقديم المساعدة المادية والعينية للإدارة المدرسية وإمدادها بالقبول البشرية اللازمة، والإشراف والرقابة على الإدارة المدرسية لضمان

سلامة التنفيذ ، ويرأسها على مستوى الوزارة وزير عضوفي مجلس الوزراء . مهتمته 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 نشرف 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 حرة من الإدارة التعليمية ، وصورة مصغرة لتعليماتها، واستراتيجية محدودة تتركز فيها فعاليتها ، والعلاقة بينهما علاقة الخاص بالعام.

الفرق بين مفهوم الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.

وهناك من يخلط بين مفهوم الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية حيث يطلق اسم الإدارة المدرسية على الإدارة التعليمية أو العكس، رغم أن لكل إدارة دلالة مختلفة عن الأخرى، فالإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية، أما الإدارة التعليمية فهي الوحدة القائمة برسم السياسة التعليمية وتعد العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية هي علاقة الكل بالجزء، وهذا يعني أن الإدارة المدرسية تعد جزء من الإدارة التعليمية، وصورة مصغرة لتعليماتها ونقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً للإدارة المدرسية وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المرسومة، وتحقيق

الأهداف التعليمية الموضوعية، ونقوم كذلك بالإشراف والرقابة عليها لنضمن سلامة هذا التنفيذ (حسين، 2004).

الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية :

· **الإدارة التعليمية :** (*Educational administration*) وتعنى المهام

التي يمارسها الإداريون في المستويات العليا في الجهاز التعليمي المركزي واللامركزية في عمليات (التخطيط - التنظيم - اتخاذ القرارات - تحديد الأهداف العامة في وضع المناهج والمقررات المدرسية - تحديد سن القبول بالمدرسة وسن الانتهاء منها - تحديد السلم التعليمي - تحديد مواعيد الامتحانات في الشهادات العامة).

أما **الإدارة المدرسية :** (*School Management*) فمعناها العمل داخل

الإدارات الفرعية والأقسام في ديوان الوزارة وهي المديرية التعليمية وفي الوحدات المدرسية أي الأجهزة التنفيذية .

والإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية. أما

الإدارة التعليمية مسئولة عن رسم هذه السياسة وبهذا فإن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية .

مقارنة بين مفهوم الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة

المدرسية :⁽¹⁾

أن الدين يفضل استخدام مصطلح (الإدارة التربوية) يريدون أن يتمتوا

مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة (تربية) على كلمة تعليم

باعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم، وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي

(التربية الكاملة) وبهذا نصنع الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية . ومع أن

1- النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية

<http://bandhareth.taifedu.gov.sa/edarhhjethh22.htm>

الإدارة التربوية تريد أن نركز على مفهوم التربية لا على التعليم فإن الإدارة التعليمية تعتبر أكثر تحديداً ووضوحاً من حيث المعالجة العلمية، أما بالنسبة للإدارة المدرسية فيبدو أن الأمر أكثر سهولة؛ ذلك لأن الإدارة المدرسية تتعلق بما نقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية، ومعنى هذا أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإحرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط، وهي بهذا تصنع جزءاً من الإدارة التعليمية ككل. أي أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي صلة الخاص بالعام.

مقارنة أخرى بين مفهوم الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.

لقد شاع استخدام هذه المفاهيم في الميادين التربوية بشكل واسع وخصوصاً في المواضيع التي يتناول الإدارة في ميدان التعليم، وقد وجد أن هذه المفاهيم قد تستخدم في بعض الأحيان وتحمل نفس المعنى، إلا أن حقيقة الأمر يوضح لنا أن هناك اختلافات هامة بين هذه المفاهيم، وقد يكون هذا الخلط والارتباك في تحديد المعنى الدقيق لنا عائد إلى النقل المباشر عن المصطلح الإنجليزي *Education* والذي يترجم أحياناً بالتربية وأحياناً أخرى يترجم بالتعليم وقد يترجمه البعض بالتربية والتعليم، ومن هنا فقد أدى ترجمة المصطلح الإنجليزي *Administration Education* إلى الإدارة التربوية تارة، وتارة أخرى الإدارة التعليمية، أو الإدارة التربوية التعليمية.

لذلك فإن الكثير من أهل الاختصاص يفضلون استخدام مصطلح الإدارة التربوية، نظراً لشمولية هذا المصطلح ولكون كلمة التربية أشمل وأعم من كلمة

التعليم ، إذ أن وظيفة المؤسسات التعليمية هي (التربية الكاملة) ولهذا نجد أن الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية .

أما بالنسبة لمصطلح الإدارة المدرسية ، فإن التعبير يدل دلالة واضحة على أن الإدارة المدرسية تتناول بشكل محدد كل ما نفوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية التي وضعتها الدولة ووافقت عليها السياسة العامة للبلد ، ومعنى هذا أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط وبهذا تصبح جزءاً من الإدارة التربوية ككل ، يعني ذلك أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية أو الإدارة التربوية هي صلة الخاص بالعام (مرسي، 1977).

ومن خلال ما سبق نستطيع أن نلخص أهمية الإدارة التعليمية في إنجاح الإدارة المدرسية :

دور الإدارة التعليمية في إنجاح مدير المدرسة :

- ١ . التقليل من المركزية الإدارية.
- ٢ . إعطاء مدير المدرسة حرية الحركة و التصرف في حدود مدرسته بما يحقق مصلحتها.
- ٣ . حماية الحرية الفكرية و العلية و الحرية الشخصية.
- ٤ . تأكيد مبدأ الشعور بالأمن و الطمأنينة و إبعاد حالات الحوف و القلق.
- ٥ . توفير الاستقرار الوظيفي لمدير المدرسة ليستطيع أن يرسم خططاً طويلة المدى لإصلاح مدرسته.
- ٦ . جعل القوانين و اللوائح التعليمية التي تصدر من الوزارة أو الإدارة التعليمية واضحة ومرنة.
- ٧ . تطبيق الأسلوب الديمقراطي في الإدارة.

- ٨ توفير المخصصات المالية الكافية.
 ٩. توفير الكادر التدريسي والإداري الكفاء لجميع التخصصات.
 ١٠. توفير المباني والقاعات الدراسية المناسبة ومواقع للهيئة الإدارية والتدريسية والفنية.
 ١١. تحقيق التعاون الكامل بين المدرسة والمؤسسات الحكومية والأهلية وبيننا وبين أولياء الأمور والمجتمع المحيط.
 ١٢. وجود تعاون مستمر وتفاهم كامل واحترام متبادل بين الإدارة التعليمية ومدير المدرسة.
 ١٣. المساواة بين المدارس وعدم محاباة مدرسه على أخرى.
- مجموعة من الأخطاء الإدارية يقع فيها معظم مديروا المدارس:**
١. يحطون من يملن أن يستطيع وحده إدارة العمل والأفراد بدون مشاركة الآخرين . إن الإدارة هي عملية مشتركة .
 - ٢ يحطون من يعتمد في إدارته على أسلوب الأمر والنهي . هانبا أساليب قد تب فشلنا ولا يعتمد علينا حتى الآن إلا المدرا- في حديقة الحيوان ؛
 ٣. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب مددا إداري . وأنت إذا نظرت إلى القطاعات الحكومية ورأيت متخصصاً في الكينياء الحنوية يعمل مسئولاً للعلامات العامة . فاعلم إلى أي حد فسدت الإدارات ؛
 - ٤ المدير في المكتب حنلة يحب أن ينتهي التعامل بنا واستحداها تماماً في جميع قطاعات العمل .

٥. لا تعامل العاملين معك على أنهم أطفال . بعطيتهم عند الإيجاز وتمنعهم عند الخطأ . ولكن ابحث في أسباب الخطأ وابحث عن عوامل الإبحاز ويعد ذلك لا بأس بالتحفيز أو العقاب .
٦. ربما يسبب التحفيز بعض الإيجابيات . لكنه وحده لا ينشئ التقدم .
٧. طريق تخريف العاملين من العقاب - قد تنتج قليلاً لإنحاز بعض الأعمال ولكنها طريقة لا تصلح للارتفاع بمستوى الجودة .
٨. المساواة مبدأ قد يظلم كثيراً من أصحاب المواهب ، ولكن العدل مبدأ لا يظلم أحداً.. إن الفرق بين المساواة والعدل أن المساواة تقتضي سوية الجميع في العطاء والمنع رغم اختلاف قدراتهم وصفاتهم . إلا أن العدل يعطي لكل ذي حق حقه .
٩. احتيار محالس الإدارات ينبغي أن يكون دقيقاً كاحتيار محالس الوزارات في كل دولة . إنهم فئة يعيد إليها القرار في المؤسسات .
١٠. يحلى كل مدير لا يعتمد على فرق العمل في أداء المهام المطلوبة إن الاعتماد على الأفراد وحدهم يسبب القصور منها كان الأفراد ناديين!
١١. لا نكثف بصمت الأعضاء للاستدلال على موافقتهم . في أحيان كثيرة يعترض المعص بالصمت أكثر من الاعتراض بالكلام .
١٢. احذر أسلوب الإنشاء المؤقت . أو الإحالة على أوقات أخرى لتميرير القرارات.. إنها نوع من الدكتاتورية المقنعة!
١٣. لا تصدر أحكاماً مسبقة على أحد قبل أن نجلس معه ونسمع منه ونقتل من كلامه ونقتنع وتتناقش .

١٤. لا تستسلم للتقليد إلا عند العجز عن الابتكار. إن الابتكار وظيفه من وظائف القائد ينتظرها الآخرون منه .

١٥. لا تحدد أولويات العمل على أساس رؤية فردية . كما إن تحديد الأولويات عند بروز مشكلات طارئة من الأخطاء الإدارية الخفية .

١٦. لا تجعل خطة العمل سنأى عن التطبيق الفعلي . فإن ذلك هو السبيل إلى الفشل الأكيد . ولكن اجعل خطة عملك هي أساس لجميع تحركاتك وتصرفاتك وقراراتك .

١٧. إذا أردت الخروج عن خطة العمل فلا تفعل . ولكن ضع خطة عمل جديدة تراعى فيها المستجدات الجديدة .

١٨. مدير غير تحليلي يعنى فشل لعمل المؤسسة . فلا تقبل عملاً قبل أن تضع له خطة ولا تنتظر نجاح عمل غير مخطط .

١٩. تحديد أولويات عملك يعنى التركيز عليها لا مجرد كتابتها على الورق .

٢٠. الرؤية المستقبلية للعمل دليل نجاح القيادة في الإحاطة بالمتغيرات وقصور الرؤية دليل القصور .

خصائص الإدارة المدرسية :

يمكن حصر أهم خصائص الإدارة المدرسية بشكل خاص والإدارة التربوية بشكل عام بالعناصر التالية :

- أن تكون متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد . بحيث لا يدير أي تناقض على الصعيد الوطني في تحقيق الأهداف الوطنية بأبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية .

• المردية في الحركة والعمل وان لا نكون ذات قوالب حامدة . حيث أن الواقع يدفع بتطويع النظريات لتكون قادرة على إحداث التغيير المنشود مما يدفع إلى القدرة على الحركة بالاتجاه الذي يخدم تحقيق الأهداف المرجوة . لأن الإدارة وسيلة وليست غاية . ولذا فالإدارة يجب أن تتكيف حسب الموقف والظروف .

• أن تكون عملية . لأن النظريات لا تتقرر أهميتها إلا بمقدار الجانب التطبيقي فيها . حيث تهدف الإدارة إلى وصح الأغراض التربوية موضع التنفيذ . وأن تكيف الإدارة الأصول والمبادئ النظرية حسب متطلبات الموقف العملي .

• التعبير بالكفاءة والفاعلية . ويتم ذلك عبر الاستخدام المثل للإمكانيات البشرية والمادية .

• النجاح في تحقيق الأهداف السنوية . وفي الطبيعة منها رغبة الجيل القادم

على مواجئة متطلبات الحياة . الفريجات (2000 ص 14 و ص 15)

خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

1. أن تكون متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والناسبة للبلاد .
2. أن تتسم بالرونة . وألا تكون ذات قوالب حامدة وثابتة . وإما ينبغي أن يتكيف حسب مقتضيات المواقف وبغير الظروف .
3. أن تكون عملية . بمعنى أن تتكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف .
4. أن تتعبّر بالكفاءة والفاعلية . ويتحقق ذلك بالاستخدام الامثل للإمكانيات المادية والبشرية .

1. إدارة المدرسة - د.ابراهيم طه - الكتب Abu Adam A الإدارة .
http://www.startimes.com

المبادئ الإجرائية للإدارة المدرسية:^(١)

تعمل الإدارة المدرسية على تنفيذ واجباتها من خلال عدد من مبادئ العمل، التي تم تصنيفها في سبع مجموعات رئيسية وهي: علاقة المدرسة بالمجتمع تطوير المناهج والبرامج الدراسية، شئون الطلاب، شئون العاملين، المساني المدرسية والتجهيزات، الشئون المالية وإدارة الأعمال، والبناء التنظيمي. وسعرض في السطور القادمة - باختصار - كل هذه المبادئ:

١ علاقة المدرسة بالمجتمع *School - Community Relationships*.

أشأ المجتمع المدرسة لخدمته وتحقيق أهدافه في تربية الأبناء، ويتوقف نجاح المدرسة في تحقيق هذه الأهداف على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه. وأضعة في اعتناؤها خصائص هذا المجتمع وإمكاناته. ومدى تلموحه وبطلعائه. وما يتوقعه المجتمع منها. وربط أبناء المجتمع بالمدرسة من خلال برامج خدمة البيئة وبرامج تعليم الكبار ونصير أبناء المجتمع بالأنشطة والجهود التي تقوم بها.

والمدرسة لا تستطيع أن تعيش تعزل عما يدور حولها. بل إن كثيرا من المتكلات التي تواجه العملية التعليمية داخل المدرسة. وقد يكون الحل اللارئة لنا نفع خارج إطار المدرسة. ولهذا أشأت الإدارة المدرسية بعض التنظيمات المساعدة مثل محالس الأباء والمعلمين والمجالس المدرسية. بدافع إيجاد قنوات اتصال دائمة بين المدرسة والمجتمع المحلي. مما يسر على المدرسة القيام بوظائفها بخدمه المجتمع وتربية أبنائه التربية الملائمة.

١. الإدارة المدرسية. أهدافها أهميتها وطاقها -..الكاتب Abu Adam A الإدارة ...

<http://www.startimes.com/asp>

٢. 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 ملاحظتها للتطورات الحديثة باستمرار في ميدان التربية ، وما يستحدث فيه من اتجاهات حديثة ، وطرائق وأساليب مبتكرة ، ولا شك أن تطوير العملية التربوية من حيث المحتوى وطرق التدريس والتقويم وغيرها يحدث نتيجة للنمو المهني في مفاهيم ومهارات المعلمين وغيرهم من القائمين بشئون العملية التربوية .

٣. شؤون التلاميذ Pupil Personnel

تقوم الإدارة المدرسة بتوفير خدمات تعليمية وصحية واجتماعية متنوعة للتلاميذ ، فهي إلي حاسد إشرافها على تعلم العنل المدرسي داخل الفصول الدراسية ، تهتم بالتوجيه الفردي للتلاميذ الذين قد يعانون من مشكلات التحصيل والمتابعة المدرسة ، وذلك بتوفير برامج الإشراف والتوجيه اللازم لهم . كما يؤدي أيضا خدمات في مجال حل المشكلات الاجتماعية للتلاميذ مثل مشكلات التكيف الاجتماعي داخل المدرسة والمشكلات الأسرية التي قد يعاني منها بعضهم ويؤثر على أدائهم التحصيلي ، ويعمل 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 .

٤. شؤون العاملين *Staff Personnel*

يعتبر مجال شؤون العاملين من أهم الميادين 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 . وتقويتهم . وتوفير فرص النمو المهني لهم . وإعداد السجلات الخاصة بهم والاحتفاظ بها، وغير ذلك .

٥. المبنى المدرسي والتجهيزات *School Plant & Physical Facilities*

من المسادين 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 .

٦. التمويل وإدارة الأعمال *Finance & Business Management*

تختص الإدارة المدرسية بحال العمل في ميدان إعداد مبراسة المدرسة ونديع مبراسة المقصف المدرسي ، والإشراف على عمليات شراء بعض احتياحات المدرسة يتعلق البناء التنظيمي بالعلاقات المتبادلة بين العاملين وبين التخلجم من أجل تحقيق الأغراض والأهداف المنشودة. ويتضمن هذا الجانب عناصر رئيسية في مقدمتها المفاهيم المتعلقة بالبناء التنظيمي الرسمي والبناء التنظيمي غير الرسمي والسلطة والمسئولية والرقابة وفضات الاتصال . ومن مظاهر الضعف في البناء التنظيمي إنفاق جهد ووقت كبير من جانب إدارة المدرسة في المسائل الطائنة والأمور الروتينية وتصارب القرارات وتداخل الاحتصاصات وضعف فعالية

الاتصال ، وهو ما يتطلب من إدارة المدرسة مراعاة نتائجها التحليلية وإعادة النظر فيه بروح حادة .

هل الإدارة علم أم فن . أم هي مزيج من الاثنين ؟⁽¹⁾

تقتضي المعالجة العلمية للإجابة عن هذا التساؤل تحديد المسميات والألفاظ:

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

تعريف الفن : هو التطبيق العلمي للنظريات العلمية بالوسائل التي تحققها .

وفدل الإجابة عن هذا السؤال نود أيضا أن نوضح الاتجاهات التي كانت سائدة حول الإدارة في الماضي .

- الاتجاه الأول : كان اعتقاد الناس هنا مضي 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 عقل الموهبة ونميتها عن طريق الخبرة والتجربة .

- الاتجاه الثاني : يقول إن الإدارة لا تعتمد على الموهبة ، ولصفت الشخصنة وإنما هي علم من العلوم ، حصص للتطوير والتحديد ، ويتلاءم مع

١- الإدارة المنرسية ، أهدافها ، أهميتها ، وظائفها - نكتة Abu Adam A الإدارة
<http://www.startimes.com/Espx>

الظروف ، ويرتكز على أسس علمية من شأنها أن تعين الإدارة في

ممارسة عمله على أكمل وجه سواء كانت لديه المهبة أم لا .

إلا أن علماء الإدارة المحدثين يؤكدون على أنه ليس كل من أحاط بالمعرفة

الإدارية يمكن أن يكون ناجحا . وكذلك ليس كل من لم يحط بالمعرفة الإدارية يمكن أن يكون مديرا فاشلا. 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 جانبا علميا للإدارة . وهذا الجانب هو اعتماد المعرفة الإدارية وأدوات التحليل الرياضي . وكذلك فإن الإدارة من حيث تعنى هذه الكلمة الوصول إلى النتائج من خلال استخدام مهارات معينة فدفع الآخرين إلى تحقيق الأهداف مهارة . حيث عرف مكتب العمل الدولي بحرف الإدارة بأنها : فن توجيه أنشطة العاملين نحو هدف مرسوم .

وحدد بالدكر 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 المتراكمة المنطقية عن ظاهرة معينة . أمكن الوصول إلى صحتها من خلال تطبيق الطريقة العلمية في البحث. وذلك ينطبق على العلوم التطبيقية النحثة. ومن الصعب مكار إلحاق الإدارة بالعلوم التطبيقية لأنه يصعب تطبيق أسلوب الطريقة العلمية في بحوث الإدارة لأنها من العلوم الاجتماعية .

غير أن الإدارة لا يمكن اعتبارها علما كالعلوم التطبيقية للأسباب التالية :

١. قلة الدراسات المتوفرة في الإدارة .
 ٢. الممارسة الإدارية لازالت تأخذ ببعض الأساليب غير العلمية مثل الحدس والتخمين في اتخاذ القرارات الإدارية .
 ٣. لازالت هناك صعوبات في التحكم في بعض التجارب واخضاعها للمراقبة الشاملة .
 ٤. وجود العنصر البشري في الإدارة ، مما يجعل من الصعوبة مكان التنبؤ أو التحكم أو مراقبة الأفراد في ظل ظروف معينة .
- يستخلص من ذلك أن المدير الناجح أو الإدارة الفعالة هي الإدارة التي تملك فدرا واسعا من المعرفة الإدارية . وتملك أيضاً قدرا مكملا من المهارة والإبداع . وهذا يعني أن كليهما مكمل للأخر . فالعلم يعني المعرفة . والخن يعني مهارة وموهبة في التمكن لهدد المعرفة على الوجه الأكمل .

أهداف ومهام الإدارة المدرسية

أهداف ومهام الإدارة:

تقوم الإدارة بالموازنة بين أهداف متعددة، وأحياناً متشابكة ومتصارعة ومتناقضة، فهناك أهداف تسعى الإدارة نفسها إلى تحقيقها، وأهداف للمنشأة والملاكها، والعاملين فيها، والمتعاملين معها من زبائن و موردين وممولين وحكومة والمنظمات المدنية، وذلك كما يلي :

١. تحقيق أهداف الإدارة نفسها، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ. الاستمرار .

ب. النجاح .

ج. تحقيق الذات .

٢. تحقيق أهداف ملاك المنشأة، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ . زيادة قيمة المنشأة عن طريق زيادة القيمة السوقية للسهم .

ب . زيادة الأرباح المحصلة .

٣ تحقيق أهداف العاملين في المنشأة، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ . الراحة في العمل .

ب . تقليل ساعات العمل .

ج. زيادة في الأجر .

زيادة المرايا المالية والعينية التي يحصلون عليها .

٤. تحقيق أهداف زبائن المنشأة، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ . وفرة السلع والخدمات .

- ب . زيادة جودة السلع والخدمات .
- ج . خفض الأسعار .
- ٥ . تحقيق أهداف موردي السلع والخدمات المستخدمة كمدخلات للعملية الإنتاجية، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :
- أ . زيادة الأسعار .
- ب . الدفع النقدي .
- ح . الالتزام بمواعيد الدفع إن كان التمن مقسطاً .
- ٦ . تحقيق أهداف سولي المنشأة من المصارف وأصحاب القروض . والتي يتمثل أهمها فيما يلي :
- أ . ضمان أصل التمويل .
- ب . ضمان عوائد التمويل .
- ٧ . تحقيق أهداف الحكومة من خلال تطبيق وإملاء القوانين الخاصة بالمنشأة، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :
- أ . الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات .
- ب . تحصيل الضرائب .
- ٨ . تحقيق أهداف المجتمع الذي تعيش فيه المنشأة، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :
- أ . رفع مستوى المعيشة .
- ب . حسن استغلال الموارد المتاحة وعدم تبديدها بدون فوائد .
- ٩ . تحقيق أهداف المنظمات المدنية في المجتمع . والتي يتمثل أهمها فيما يلي :
- أ . حماية البيئة من التلوث .
- ب . تبرعات .

جـ. مساهمات اجتماعية

١٠. صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد الاهداف طويلة وقصيرة المدى بمشاركة الاطراف المعنية .
١١. بلوغ النتائج المخطط لها .
١٢. تحقيق رضاء العملاء الداخليين والخارجيين .
١٣. صناعة ووضع معايير فنية عالية الجودة
 - o معايير قومية تتوافق مع المواصفات العالمية للسلع والخدمات
 - o تقنين المعايير القومية كحد ادنى .
 - o وضع اجراءات واليات وازمنة متدرجة للارتقاء بالمعايير وتطويرها وصولا للمعايير العالمية ثم استحداث معايير جديدة .
١٤. إدارة متقدمة فى مجال :
 - o التخطيط الاستراتيجى .
 - o التنظيم .
 - o التوجيه .
 - o المتابعة .
١٥. إدارة استخدام التكنولوجيا فى اداء الاعمال والتحول لمفاهيم المنظمات الرقمية المتعلمة . والعمل واداء الخدمات عن بعد .
١٦. إدارة طرق التمويل غير تقليدية .
١٧. إدارة تقنين وتطوير العلم القانونية التى تشكل الاطار العام والقواعد التفصيلية لكل ما سبق .

وكل هذه المهام والوظائف الهامة والحيرية لإعداد شباب المستقبل لابد لها من إدارة تربوية ومدرسية على قدر من الكفاءة والخبرة والمسؤولية الفعالة. لذلك يجب أن تكون المدرسة هي التي تترجم هذه الإجراءات لتربية التلاميذ في عملية متكاملة حتى يتحقق الهدف المنشود منها.

و أهداف المدرسة تتلخص في:

- الكشف عن ميول التلاميذ وقدراتهم وتوجيهها للصالح العام.
- العمل على تنمية شخصية التلاميذ وتكاملها.
- التربية السليمة وتشجيع الأطفال والشباب على الابتكار والتجديد.
- تعليم التلاميذ معاني الحرية المنضبطة داخل وخارج المدرسة.
- التربية السليمة للنشء وغرس روح الانتماء والمواطنة الصالحة فيهم.
- إعدادهم لفهم ماضيهم ومعاشة حاضرهم واستشراف المستقبل ومواجهة كل التغييرات.

- الاهتمام بالتربية العقلية والجسدية والنفسية والخلقية الاجتماعية.
 - العناية بالطلبة الفائقين والمتعثرين على حد سواء.
- ولكي تحقق المدرسة هذه الأهداف فلا بد أن تكون لها مواصفات معينة.
- أهداف الإدارة المدرسية هي تحقيق القيم التربوية التي تؤمن بها المدرسة وتلتزم بروحها وإحياءاتها السوية. والقيم التربوية هنا هي الأسس العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية وغايته وأهدافه. والمطلوب هنا هو بيان الإجراءات التنفيذية التي تقوم بها الإدارة المدرسية لتحقيق هذه الأسس والغايات والأهداف انطلاقاً من أن الإسلام دين ودولة. وحرصاً على تكوين الفرد المسلم وفق برامج عصرية متطورة.

والأهداف التنفيذية للإدارة المدرسة السليمة هي:

١. أن يكون صالح التلميذ هو رائد المدرسة . فالتلميذ أولاً وقبل كل شيء ، هذا هو المعيار الأول الذي يقاس عليه كل شيء في الأهداف التنفيذية للإدارة وذلك بأن يجعل مدير المدرسة وكل العاملين فيها على تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تحقق تربية التلاميذ وتعليمهم .
 ٢. توزيع الأعمال والأعباء على العاملين بالمدرسة ، كل بحسب دوره واختصاصه وتحديد مسؤولية كل منهم تحديداً قاطعاً في حدود فريته أولاً ، وجماعيته في الوقت نفسه ، أي باعتباره فرداً في مجتمع المدرسة نفسها ، عليه أن يؤدي واحده الفردي بروح الجماعة المدرسية أو الفريق المتكامل . وقد تقرر في السياسة التعليمية للمملكة أن النظام الداخلي للمدرسة يوضح تفصيل مهماتها وسير العمل فيها .
 ٣. أن تعمل الإدارة المدرسية على تعادي وقوع المشكلات المفاجئة . وهو ما يسمى بلغة العصر الحديث "الاستشعار من بعد" وذلك بأن تكون هناك يقظة وتفهم للمراقف التي قد تؤدي إلى اختمار المشكلات وظهورها فيما بعد على طريق العمل .
- فإذا حدث أن وقعت مشكلات طارئة تتعلق بالتلاميذ أو المناهج أو العلاقات العامة في المدرسة ، يجب معالجتها بروح طيبة يكون الله فيها من وراء القصد ، حتى تضع المدرسة إصبعها على موطن الإشكال وتستطيع أن تتوخى له العلاج الناجع .

٤. أن تنظم الإدارة المدرسية طريقة العلاقات الداخلية بين العاملين فيها، وهم عادة مستويات مختلفة، ولكن يوحد بينهم من بمتاز بنوع عال من الثقافة والمعرفة. ومنهم من هو دون ذلك، فعليهم جميعاً أن يلتقوا حول العامل المشترك وهو الإنسانية والبروءة. وفي الوقت نفسه يكون قد وضع التنظيم للعلاقة بين المدرسة نفسها وبين الأجهزة الخارجية التي تتصل بها كالإدارة التعليمية والبيئة المحلية.

٥. المدرسة في الوقت الحاضر هي مدرسة المجتمع. وقد جاء في السياسة التعليمية للمملكة أن المدرسة هي البيئة الخاصة المقصودة لتربية الناشئين وإعدادهم على أحسن وجه. لأفضل ما يصلحون له في خدمة دينهم وأمتهم وبلادهم. فخدمة بلادهم هدفها محتتمهم الحاص. وخدمة دينهم هدفها محتتمهم الإسلامي العام في كل بلاد المسلمين. انثقاً من التزام المملكة بشؤون الأمة الإسلامية التراماً معنوياً مطلقاً، والتزاماً مادياً على قدر الإمكان.

تلك هي خلاصة الأهداف الرئيسية للإدارة المدرسية. وكل هدف منها ينطوي على تفاصيل كثيرة تظهر في مجالات العمل بالإدارة المدرسية والتنظيم المدرسي وما إلى ذلك من جوانب الإدارة المدرسية ومفاهيمها وأساليب ممارستها.

أهداف الإدارة المدرسية: (١)

لقد تغيرت النظرة الوظيفية للإدارة المدرسية والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها من وظيفة المحافظة على تطبيق النظام بما فيه من لوائح وتعميمات وقرارات تضمن سير العملية التعليمية وفق الجداول المحددة، إلى المفهوم الحديث الذي يجعل من التلميذ محور العملية التعليمية .
ومن هذه الأهداف:

١. العمل على كشف ميول الطلاب وقدراتهم واستعداداتهم الفطرية وتنميتها وتوجيهها بما يفيد الطلاب وينفع المجتمع .
٢. مساعدة التلاميذ على تنمية مختلف جوانب شخصياتهم الروحية والعقلية والخلفية والنفسية والجسمية والاجتماعية بصورة متزنة .
٣. تربية وتشجيع الطلاب على التفكير الإبداعي والابتكار والتجديد وتنمية الثقة في النفس والجرأة لديهم .
٤. تنصير التلاميذ بفلسفة المجتمع وقيمه قديماً وعملاً مع التركيز على احترام العمل اليدوي .
٥. إعداد الطلاب لعيم الحياة الحاضرة والماضية والاستعداد لمواجهة المستقبل .
٦. اكتشاف التلاميذ الموهوبين ورعايتهم .
٧. السعي للوصول إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم .
٨. بناء شخصية الطالب بناء متكاملًا علميًا وعقليًا وجسديًا واجتماعيًا .

١- تعريف الإدارة المدرسية ووضعها - اعاق علمية وتربوية

٩. تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة منطقيًا يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة .
١٠. تطبيق ومراجعة الأنظمة التي تصدر من الإدارات التعليمية المسئولة عن التعليم .
١١. توجيه استخدام الطاقات المادية والبشرية استخدامًا علميًا وعقلانيًا بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية .
١٢. وضع خطط التطوير والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل .
١٣. إعادة النظر في مناهج المدرسة ومواردها وأنشطته ووسائلها التعليمية .
١٤. الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضرًا ومستقبلاً .
١٥. العمل على إحياء العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء والمعلمين .
١٦. توفير الدشوات المدرسية التي تساعد على نمو شخصية الطالب سواء اجتماعيًا .
١٧. التعاون مع البيئة في حل ما يستجد من مشكلات تعاونًا فعالًا وإيجابيًا

تأثر وطبيعة الإدارة المدرسية ببيئة المدرسة المتغيرة من عصر لأخر ومن سد لأخر وبطبيعة النظام التربوي في المجتمع أو الدولة وعلاقته بالنظم السياسية والاقتصادية، وقد سببت الإدارة المدرسية اتجاهات جديدة بحيث لم تعد تهدف إلى مجرد تسيير شؤون المدرسة والمحافظة على النظام وضبط الطلبة فيها، أو دفع الطلبة لتلقي الطلبة وحسب أهدافهم بالمعارف والمعلومات، أو المحافظة على الأبنية

والتجهيزات المدرسية . بل أصبحت أهدافها تتمحور حول تهيئة الظروف وتوفير
الإمكانيات التي تساعد المتعلم على المتكامل .عابدين (2001 .ص 62 – 61) .

ويمكن استخلاص الأهداف التالية للإدارة المدرسية :-

1. توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلميذ بشكل متوازن
ومتكامل عقلياً وجسدياً وروحياً واجتماعياً ونفسياً .
2. تحقيق الإغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع وبحرص على نشرها
وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين .
3. توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي
وتؤدي إلى نفعه . أخذاً بالاعتبار أهمية المتعلم كفرد وأهمية الفروق الفردية
والاستعدادات والقدرات الخاصة ومساعدته في حل مشكلاته وإعداد
لمسؤولياته .
4. المساهمة في دراسة المجتمع وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه .

معايير الإدارة المدرسية الناجحة :

لعل من أبرز المعايير للإدارة المدرسية الناجحة ما يلي :

1. القدوة وهي أن يكون مدير المدرسة قدوة حسنة في مظهره وسلوكه وتصرفاته .
2. القدرة على تكوين علاقات إنسانية قائمة على روح الأخوة .
3. العدالة في التصرفات والأحكام بين رملائه وطلابه .
4. الإحساس دانياً بالمسؤولية الملقاة على عاتقه .
5. الإحلاص والأمانة في العمل .
6. المرونة في تفسير أعمال المدرسة .

٧. البحث عن آراء الآخرين وأفكارهم .
٨. مواجهة المواقف والأزمات بهدوء وثبات .
٩. التعرف على الأخطاء ونعادي تكرارها .
١٠. العمل على تحقيق المصلحة العامة .
١١. التواصل مع أولياء أمور التلاميذ والمجتمع المحلي^(١)

معايير تقويم الإدارة المدرسية:

- هنالك عدة معايير رئيسية يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة في ضوء النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية. ومن أهمها:
١. وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها.
 ٢. التحديد الواضح للمسؤوليات، بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد للاحتصاصات .
 ٣. الأسلوب الديمقراطي القائم على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد في العلاقات الإنسانية .
 ٤. أن تكون كل طاقات المدرسة - من طاقات مادية وبشرية - مخصصة لخدمة العملية التربوية فيها بما يحقق أداء العمل مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال .

١- صرغام العبيدي - مشكل تواجه ادارة المدرسة وحلول - الحوار المنمذ http://www.ahwaa.org/debat/show_art.asp?3Faid%3D366262

٥. 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 .

أهمية الإدارة المدرسية:

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

فالإدارة المدرسية هي الإشعاعات المضيئة التي تحرك كل موطئ في دائرة محدودة منطمة من اجل 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 نسمة أخرى وهي (عصر الإدارة العقلية) إذ لا يوجد نشاط أو اكتشاف أو جهد يلغى الأنتظار إلا وكان وراءه إبتارة .

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 :** تلزم الإدارة لكل حين جماعي ، وهذا يعني أن الجهود البشرية سواء كانت صغيرة أو كبيرة ، تصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها في غياب تنظيم لتنسيقها ووجوبها ومتابعتها .

◦ **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 ارتباطا وثيقا بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها. حتى لا يحدث تناقض بين ما يهدف إليه الإدارة المدرسية وبين ما تهدف إليه الدولة وحتى تنجح أهداف الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة .

◦ **القاعدة الخامسة :** إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وجارحها عن طريق المواجهة بين مصلحة الفرد ومصلحة المدرسة .