

الفصل الأول

مفهوم التنظيم الإداري وأساسه

مفهوم التنظيم الإداري

يمكن تحديد مفهوم التنظيم الإداري من خلال دراسة مجموعة من العناصر ممثلة في معنى التنظيم لغوياً، والمعنى الاصطلاحي له من خلال بعض الكتابات التي تناولته، ثم معنى التنظيم لدى الكاتب ويتبع ذلك عرض مفهوم الإدارة المدرسية، ومن خلال مفهومي كل من التنظيم والإدارة المدرسية يتم تحديد مفهوم التنظيم الإداري، ويمكن عرض هذه العناصر تفصيلاً على النحو التالي:

(أ) المعنى اللغوي للتنظيم :

يقال (نَظَمَ) الأشياء (نَظْماً): أى أَلَفَها وضم بعضها إلى بعض، ويقال (نَظَم) الشيء: أى نَظَمَهُ، وتنظم الشيء: انتظم، أى تألف واتسق، فكل شئ قرنته بآخر أو ضممت بعضه على بعض فقد نَظَمْتَهُ^(١)، كما يقال تنظيم الشيء بمعنى " تأليف أجزائه المتآزرة لأداء غرض معين " ^(٢).

والتنظيم مشتق من كلمة النظام، والنظام ما نَظَمْت فيه الشيء كالحَيْط يُنَظَم فيه اللؤلؤ وغيره، ويعنى التنظيم أيضاً " الترتيب والاتساق "، أى أن كل ما يحقق التناسق والتوافق يطلق عليه تنظيم ^(٣).

وقد يكون من المفيد في الصدد الإشارة إلى كلمة Organization كما وردت في قاموس اكسفورد Oxford Dictionary حيث تعنى: تنظيمياً أو نظاماً أو مؤسسة^(٤)، وبالنظر إلى معنى كلمة Organize نجد أنها تعنى: ينظم، يرتب، ينشئ، يدير، أو يؤسس^(٥).

(1) انظر :

— محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، (بيروت: دار الفكر، د.ت)، صـ ٦٦٧.

— ابن منظور، لسان العرب، المجلد الثاني عشر، (بيروت: دار صادر، د.ت)، صـ ٥٧٨.

(2) نديم مرغشلي، أسامة مرغشلي، الصحاح في اللغة والعلوم، (بيروت: دار الحضارة العربية، د.ت)، صـ ٥٨٤.

(3) مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط ٣، الجزء الثاني، (القاهرة: شركة الإعلانات الشرقية، ١٩٨٥)، صـ ٩٧٠.

(4) Harnoby, A. S., Oxford Advanced Learners, Dictionary Of Current English, (London: Oxford University Press, 1974), P. 593.

Ibid., P. 594. (5)

(ب) مفهوم التنظيم من خلال بعض الكتابات التي حاولت تحديده

تعرض مفهوم التنظيم لآراء واتجاهات متباينة - شأنه في ذلك شأن بقية مفاهيم العلوم الاجتماعية الأخرى - ولعل هذا يرجع إلى وجود أكثر من مدرسة أو اتجاه في مجال التنظيم لكل منها منهجها الخاص بها، الأمر الذي ترتب عليه إعطاء مفاهيم ومسميات مختلفة للتنظيم. وإذا ما تم الانتقال على المعاني المختلفة التي وضعت لمدلول كلمة التنظيم، فإنه يمكن القول بأن هناك من ينظر إلى التنظيم على أنه مؤسسة أو نتيجة لعملية التنظيم^(١) Organization، وفي إطار النظر إليه على أنه مؤسسة هناك من يرى أنه نظام، كما أن هناك من نظر إليه على أنه عملية Organizing، ولأغراض الدراسة الحالية سنقتصر على توضيح الآراء التي تشير على أن التنظيم عملية^(٢)، وذلك على النحو التالي:

يرى " جود Good " أن التنظيم " عملية ترتيب لعناصر مستقلة في شكل وظيفي أو منطقي " ^(٣)، وحاول البعض تحديد معنى التنظيم من خلال توضيح الأعمال التي يتكون منها، وعلى ذلك وصف التنظيم بأنه " تحديد الأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتجميع تلك الأنشطة وتوزيعها على الأفراد وتفويضهم السلطة للتنفيذ، وتنسيق العلاقات أفقياً ورأسياً " ^(٤)، أو أنه " تقسيم العمل بين

(١) لمزيد من التفاصيل، عن معنى التنظيم كمؤسسة، انظر:

- السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط٢، (القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٧)، ص٩.

- نيل عز وآخرون، الإدارة والتنظيم: الأصول والأساسيات، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٢)، ص١٧٧.

Sisk, H. L., Op. Cit., P. 207. -

(٢) لمزيد من التفاصيل عن معنى كلمة التنظيم كنظام، انظر:

- على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، (القاهرة: مكتبة غريب، د.ت)، ص١٤٥.

- سيد الهوارى، التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم، ط٥، (مكتبة عين شمس، ١٩٩٢)، ص١٣، ١٤.

Sreers, R. M., Introduction To Organizational Behavior, (California: Co., Inc., 1981)P. 29. Good Year Publishing

Kast, F.E. & Rosenweig, J. E., Organization & Management, (New - York: Mc Graw Hill Book Co., Inc., 1979), P. 18

(3) Good, C.V., Dictionary Of Education, 3rd, (New york: Mc Graw Hill Book Co., Inc., 1973), P. 401.

(4) سعد الدين عشموى، أسس الإدارة، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٥)، ص٧٤.

الأفراد وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يمكن أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم " (١).

ويتفق مع هذه النظرة للتنظيم القول بأنه " توزيع لأوجه النشاط المختلفة على أفراد الجماعة، مع تفويضهم السلطة اللازمة لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال، مع مراعاة أن تنجز هذه الأعمال بأقل جهد، وفي أقل وقت وعلى أحسن حال بحيث تُراعى طبيعة الأفراد والإمكانات المادية المتاحة " (٢).

كما ذهب إلى مثل هذا المفهوم " إبراهيم عبد الله المنيف " حيث يرى أن التنظيم عملية تستهدف تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف ثم تجميع الأنشطة التي يتم تحديدها في إطار أو هيكل يضمها، وإسناد هذه الأنشطة إلى وظائف محددة يتولاها أشخاص محدون (٣).

ويذهب " كارفر وسيرجيوفاي (٤) **Carver and Sergiovanni** " إلى أن التنظيم مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها بعض الأفراد باستخدام مجموعة من الطرق في ضوء بعض المحكات أو الشروط التي تميز هؤلاء الأفراد عن غيرهم، بينما ينظر " جنسون وكلارك (٥) **Jenson and Clark** " إلى التنظيم على أنه العملية التي يمكن من خلالها تعريف مجالات المؤسسة وتحديد الأعمال المطلوبة، وترتيب هذه الأعمال بالشكل الذي يحقق الأهداف الموضوعية.

أما " إبراهيم الغمري " فيشير إلى أن التنظيم هو العملية التي تضمن تحقيق مايلي (٦):

- تقسيم العمل اللازم لتحقيق الهدف على أجزاء تسمح بتوزيعها على الأفراد.
- عدم حدوث أى تداخل أو تضارب في العمل.
- توجيه كافة الجهود نحو تحقيق الهدف المشترك.

(1) على محمد عبد الوهاب، السلوك الإنساني في الإدارة، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٥)، ص ٨١.

(2) على شريف، إدارة المنظمات العامة، (القاهرة: الدار الجامعية، ١٩٨٧)، ص ٢٨٨.

(3) إبراهيم عبد الله المنيف، الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام، (الرياض: دار العلوم، ١٩٨٠)، ص ١٤٢.

(4) Carver, F. & Sergiovanni, T., *Organization & Human Behavior*, (New York: Mc graw Hill Book Co., Inc., 1969), P. 369.

(5) Jenson, T. & Clark, D., *Educational Administration*, 5th ed., (New York: The Center Of Applied Research In Education, Inc., 1982), P. 2.

(6) إبراهيم الغمري، الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية، (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٨٧)، ص ٢٥٣.

وفي إطار النظر على التنظيم كعملية هناك بعض الآراء التي تستخدم لفظ "تنظيم" بمعنى تصميم الهيكل التنظيمي، وإعادة التنظيم بمعنى إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وإعادة رسم الخريطة التنظيمية، وإعفاء غير المرغوب فيهم، ويمكن عرض بعض من هذه الآراء كمايلي:

يؤكد " ميشيل وجوليان ⁽¹⁾ Michael and Julian " على أن التنظيم يعني تصميم الهيكل الرسمي للسلطة عن طريق تقسيم العمل وتنسيقه بما يعمل على تحقيق الأهداف المتوقعة، وهناك من يرى أن التنظيم " إقامة هيكل المؤسسة والتأكد من فعالية هذا الهيكل في تحقيق الأهداف المرسومة " ⁽²⁾، ويؤكد ذلك أيضاً وصف التنظيم بأنه إقامة الهيكل اللازم لتحقيق الأهداف، بما يتضمنه من تقسيمات داخلية، أى وضع شكل رسمي بقصد تنفيذ النشاط المطلوب ⁽³⁾.

وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن التنظيم لا يعني تصميم الهيكل التنظيمي فحسب، بل يشمل التنظيم مجموعة من الخطوات الأخرى وهي: تقسيم العمل، وتوضيح التسلسل الإداري، وتصميم الهيكل التنظيمي، والتنسيق بين الأعمال المختلفة، ثم متابعة هذه الأعمال، وهذا ما اتفقت عليه معظم الكتابات، وعلى ذلك فتصميم الهيكل التنظيمي خطوة واحدة من خطوات التنظيم تأتي بعد تقسيم العمل وتوضيح التسلسل الإداري.

وربط البعض بين التنظيم والتنفيذ على أساس أن التنظيم هو " العملية التي يتم بها وضع القوانين والتصورات النظرية موضع التنفيذ " ⁽⁴⁾، ولعل من الجدير بالذكر أن هذه المفهوم يتفق - إلى حد كبير - مع ما يحدث في الواقع، فالتنظيم هو المسئول عن وضع ما تم الاتفاق عليه في مرحلة التخطيط موضع التنفيذ، فتقسيم العمل على الأفراد، وتفويض السلطات، والتنسيق بين الأعمال، كل هذا يرتبط بالواقع.

(1) Micheal, M. & Julian, M., The Theory & Practice Of Educational Administration, (London: Macmillan Publishers Ltd., 1982), P. 42.

(2) محمد إبراهيم نيهان، الإدارة في الخدمة الاجتماعية، (القاهرة: مكتبة النجاح للطباعة والنشر، 1980)، ص 95-96.

(3) مصطفى رزق مطر، تنظيم وإدارة الهيئات والمؤسسات الاجتماعية، (القاهرة: النهضة العربية، 1961)، ص 15.

(4) محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، (القاهرة: عالم الكتب، 1989)، ص 95.

وذهبت محاولات أخرى إلى تحديد مفهوم التنظيم بأنه عملية لا تقتصر فقط على التنفيذ بل تهم أيضاً بمتابعة هذا التنفيذ فيرى " كمال حمدى أبو الخير " أن التنظيم هو: العمل على إيجاد حالة توازن في المؤسسة، وذلك عن طريق التعرف على أهدافها، وتوضيح وسائل تحقيقها وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع بيان السلطات المخولة لها ومسئولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات، مع إيجاد وسائل فعالة للمتابعة تمكن من التعرف على الانحرافات في حينها والمبادرة إلى تقويمها^(١)، وبالنظر إلى هذا المفهوم يتضح أنه أضاف بعداً جديداً لعملية التنظيم هو متابعة ما يقوم به الأفراد من ممارسات، مما يشير إلى أن التنظيم عملية مستمرة تهم بالتنفيذ ومتابعته للتعرف على نواحي القصور ومحاولة التغلب عليها أولاً بأول. هذا، وتجدر الإشارة إلى أن المفهوم السابق يتفق مع بعض الآراء الأخرى التي ذهبت إلى أن التنظيم عملية مستمرة يرجع إليها كلما دعت الحاجة، بمعنى أنه إذا أثبتت الوقائع في أى وقت أن التنظيم لم يعد يحقق أهدافه على النحو السليم - لوجود أخطاء معينة كان يجب تلاقيها عند إعداده أو نتيجة لتغير الظروف بعد إجراء التنظيم - وجب إعادة عملية التنظيم لتتفق مع الظروف الجديدة وتحقق الهدف المطلوب^(٢).

وهناك بعض الآراء التي ربطت بين التنظيم والتنسيق فيرى " فاروق رضوان " أن التنظيم هو العملية الإدارية التي تعمل على تنسيق الجهود البشرية في مجال معين من أجل تحقيق هدف متفق عليه^(٣).

وذهب إلى مثل هذا المفهوم " حسن توفيق " حيث نظر إلى التنظيم على أنه " عملية تنسيق الجهود البشرية في أى مؤسسة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة " ^(٤).

(١) كمال حمدى أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، د.ت) ص ١٦٦.

(٢) ماجد راغب الحلوى، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٥-١٨٦.

(٣) فاروق رضوان، في الإدارة العامة، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٣) ص ٧٣.

(٤) حسن توفيق، الإدارة العامة، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٦٩، ص ١٧.

وكذلك وصف التنظيم أيضاً بأنه: العملية التي عن طريقها يتم تنسيق الجهود والوظائف والأعمال بطريقة ملائمة حسب ظروف كل مؤسسة من أجل الوصول إلى الأهداف التي تم تحديدها^(١).

وبالنظر إلى الآراء الثلاثة السابقة، بالإضافة إلى بعض الآراء الأخرى التي سبق عرضها والتي تربط بين مفهومى التنظيم والتنسيق يمكن ملاحظة أن هناك تداخلاً بين المفهومين. لذلك سنحاول توضيح العلاقة بينهما من خلال النقاط التالية:

يأتى التنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة قبل التنسيق^(٢)، وذلك لأن توزيع الاختصاصات والمسئوليات على الأفراد يأتى قبل تحقيق الانسجام بين الأعمال التي يقوم بها الأفراد وإزالة ما يمكن أن يقوم بينهم من تعارض أو تناقض، أى أنه لا يمكن حدوث عملية التنسيق دون أن يسبقها عملية التنظيم.

كما أنه إذا لم تحدث عملية تنسيق توحيد الأعمال والأنشطة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإن ذلك يفقد عملية التنظيم جدواها، ويعوق تحقيق الأهداف المرجوة.

أشارت بعض الكتابات^(٣) إلى أن للتنسيق وظيفة مكملية لوظيفة التنظيم وهي التي تجعل التنظيم عملية حية ديناميكية وتضمن أن يؤدي الأفراد المسئوليات المسندة إليهم دون تضارب أو ازدواج. كما أوضحت أيضاً الكتابات أن وظيفة التنسيق تتخلل كل وظائف الإدارة الأخرى من تخطيط ومتابعة وتقويم.

(١) محمد رفعت عبد الوهاب، الإدارة العامة، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٢)، ص ١٦٩.

(٢) أكدت هذا كثير من الكتابات منها:

— محمد رفعت عبد الوهاب، عبد الغنى بسيوى عبد الله، علم الإدارة العامة: دراسة لماهية الإدارة العامة ومراحل

العملية الإدارية، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٩)، ص ٢٩٤.

— محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٤.

— نشأت فضل محمود شرف، مرجع سبق ذكره، ص ٨٢.

(٣) انظر: — محمد خليفة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٦.

— محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٨.

— نشأت فضل محمود شرف، مرجع سبق ذكره، ص ٩٠.

تبين من بعض الكتابات ^(١) أن التنسيق يمثل أحد المبادئ الأساسية للتنظيم وعلى ذلك يتضح أنه لا يمكن لعملية التنظيم أن تتم بالصورة المرجوة دون القيام بعملية تنسيق وبالتالي فلا يمكن الفصل بين العمليتين في الواقع، ويؤكد هذا "أرنست ديل ^(٢) Ernest Dale" بقوله يجب أن تكون هناك وسيلة لتنسيق جهود الأفراد بالمؤسسة؛ فالتنسيق جزء أساسي من التنظيم بخلاف ما يقوله البعض بأنه وظيفة في حد ذاته.

هذا، وذهبت بعض المحاولات إلى النظر للتنظيم على أنه عملية من اختصاص المدير أياً كان نوع المؤسسة التي يديرها، وهذا يتطلب من مدير المؤسسة عند قيامه بعملية التنظيم أن يحدد الوظائف المطلوبة للمؤسسة عن طريق تحديد الواجبات والمسئوليات اللازمة لتحقيق الأهداف، وعمل الترتيبات اللازمة لتنسيق العمل، والتي تعنى توضيح العلاقات بين مختلف الوظائف ^(٣).

ومن الآراء التي تتفق مع هذا الاتجاه أيضاً "محمد يسرى قنصوة، أحمد رشيد" حيث حددا مفهوم التنظيم بأنه: ذلك الجانب من العملية الإدارية أو تلك الوظيفة التي يقوم بها المديرون بصفة مستمرة بهدف تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك عن طريق تقسيم العمل وتوزيعه وتحديد الاختصاصات والسلطات تحديداً يتفادى الخلط والتكرار، ثم ربط الوظائف المختلفة بشبكة من الاتصالات تكفل سير الإجراءات بكفاءة ^(٤). كما وصف التنظيم أيضاً بأنه "مجموعة من الخطوات العقلية التي يقوم بها المدير لتحديد وتجميع أوجه النشاط

(١) انظر: - صلاح الدين جوهر، مقدمة إدارة وتنظيم التعليم، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٥.

- محمد سويلم، أساسيات الإدارة، (المنصورة: دار وهذان للطباعة، ١٩٩١) ص ١٨٦.

Mussazi, J. C. S., The Theory & Practice Of Educational Administration, (London: Macmillan Publishers, Ltd., 1993), P. 18

- على عبد المجيد عبده، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٦.

(2) Dale, Ernest, Management: Theory & Practice, 3rd ed., (New York: Mc Graw Hill, 1973), P. 6.

(3) Ibid., P. 5, 6.

(4) محمد يسرى قنصوة، أحمد رشيد، التنظيم الإداري وتحليل النظم، ط ٣، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٤)،

اللازمة لتحقيق هدف معين وإسناد كل مجموعة من الأنشطة إلى فرد مسئول وتفويض السلطة الوظيفية اللازمة لأداء هذه الأنشطة، بحيث يكون هناك: تنسيق في العلاقة بين هذه المجموعات وتنسيق بين السلطات المشرفين عليها" (١).

ولعل مما تجدر الإشارة إليه في هذا الصدد أن ما أشارت إليه الآراء الثلاثة السابقة من أن التنظيم وظيفة مدير المؤسسة أو المسئول عنها في المقام الأول، يتفق مع ما أكدته الكثير من الكتابات واللوائح (٢).

وذلك على أساس أن تقسيم العمل وتوزيعه والتنسيق بين جوانبه المختلفة لا بد أن يقوم به المدير، وإن حدث في بعض الأحيان أن قام به فرد آخر فإنه يكون تحت إشراف وتوجيه المدير أيضاً، وهذا يختلف إلى حد ما مع ما يحدث في الإدارة بجميع جوانبها، وذلك لأن إدارة أى مؤسسة لا تقتصر فقط على مديرها أو من ينوب عنه، وإنما يشترك فيها بعض الأفراد الآخرين، والذين يلعبون دوراً مهماً في نجاح هذه الإدارة في تحقيق أهدافها.

ومن خلال ما سبق من آراء حول مفهوم التنظيم يمكن الوصول إلى مجموعة من الملحوظات هي:

* لعل من الواضح أن كثيراً ممن تعرضوا بالدراسة لمفهوم التنظيم أسهبوا في الحديث عن أهدافه ووظائفه أكثر من ماهيته.

* يعتبر التنسيق إحدى الخطوات المهمة لإتمام عملية التنظيم.

* من العناصر المهمة في التنظيم مراعاة قدرات الأفراد ورغبتهم عند توزيع العمل عليهم.

* يتم التنظيم في ضوء مجموعة من اللوائح والتشريعات الرسمية.

* مدير أى مؤسسة هو المسئول عن عملية التنظيم بها.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول إن المفهوم الذى تتبناه الدراسة الحالية للتنظيم يعنى به:

(١) على عبد المجيد عبد، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٣.

(٢) انظر: - القرار الوزارى رقم (١٢٠) بتاريخ ١٩٨٩/٥/٣٠ بشأن تحديد مسؤوليات مديري ونظار ووكلاء

المدارس والمدارس بالمرحلة التعليمية المختلفة.

مجموعة الممارسات التي يقوم بها مدير أية مؤسسة والتي يتم من خلالها توزيع المسؤوليات وتحديد السلطات بما يتفق مع إمكانيات الأفراد ورغبتهم وفي ضوء ما يحكم العمل من قوانين أو لوائح، وتوضيح الإجراءات التي يمكن عن طريقها إنجاز الأعمال المختلفة والعمل علة تلاشى ما يمكن أن يحدث بين هذه الأعمال من تعارض أو ازدواج بحيث ستفاد من كل منها إلى أقصى حد ممكن لتؤدي جميعها إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

وباستقراء المفهوم السابق يلاحظ أنه يتضمن ما يلي:

* يشير المفهوم إلى أن التنظيم عملية يختص بها مدير المؤسسة في المقام الأول.

* يتضح من المفهوم أن مراعاة قدرات الأفراد ورغبتهم في العمل عامل مهم في نجاح التنظيم.

* تبين من المفهوم أنه لا بد من وجود عنصر التنسيق المستمر في التنظيم.

* أشار المفهوم إلى ضرورة التزام من يقوم بعملية التنظيم للقوانين واللوائح التي تحكم العمل بالمؤسسة.

(ج) مفهوم الإدارة :

تعددت المعاني التي وضعت لكلمة الإدارة، واختلفت الآراء بشأن تحديد مفهومها، ولعل ذلك يعزى إلى أن من كتبوا في ميدان الإدارة لهم انتماءات علمية مختلفة كاهندسة، والاقتصاد، والاجتماع، وغيرها، وهذه الانتماءات تنعكس على طريقة تكوينهم للمفاهيم، وعلى التفسيرات التي يعطونها للإدارة، هذا بالإضافة إلى أن الفكر الإداري منذ نشأته حتى الآن قد اجتاز مراحل متعددة وتميزت كل مرحلة من هذه المراحل بمفهوم معين تركزت حوله البحوث والدراسات، مما أدى إلى تعدد المفاهيم والمسميات في هذا الميدان.

وقبل عرض بعض الأمثلة لهذه المفاهيم ينبغي الإشارة إلى أن كلمة الإدارة لها معنيان في اللغة الانجليزية Administration & Management وتستخدم كلمة Administration بمعنى الإدارة العليا، وكلمة Management بمعنى الإدارة التنفيذية، والعلاقة التي تربط بينهما هي أن الإدارة التنفيذية تختص بتنفيذ

السياسة ضمن الحدود التي صممتها الإدارة العليا باستخدام التنظيم للوصول إلى الغرض^(١). وهناك من يميز بين الكلمتين على أساس أن كلمة **Administration** تطلق عادة في المجال الحكومي أو في المؤسسات التي لا تحركها دوافع الربح بينما تختص كلمة **Management** بمشاريع الأعمال^(٢).

ومن ناحية أخرى فإن مصطلح الإدارة **Administration** في اللغة الإنجليزية مصدر لفعل **Administer**، وهذا الفعل مشتق من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين **Ad-istrate** وهي تعادل **To-Serve** وتعني خدمة الغير، أو تقديم العون للآخرين، على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين^(٣). وبالانتقال إلى المفاهيم المختلفة التي وضعت لمدلول كلمة الإدارة، يمكن القول أن (**جود Good**) يرى أنها (كل الطرق والإجراءات التي تستخدم لتسيير العمل داخل أية مؤسسة تبعاً للسياسات الموضوعة^(٤))، وهناك من حدد معنى الإدارة بأنها تنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق عمل معين وتشمل مراحل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتمويل والرقابة^(٥). كما حددت موسوعة العلوم الاجتماعية **Encyclopedia Of The Social Sciences** معناها بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، كما أنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية^(٦). وينظر (جنسون وكلاارك **Jenson & Clark**) إلى الإدارة بحسبانها تنسيق جهود الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة^(٧). ويؤكد هذا (ماكفر لاند^(٨))

(1) Sheldon, Olivier, *The Philosophy Of Management*, (London: Sir Issac Pitman & Sons, 1923), P. 20, 21.

(2) عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة: مفاهيم وقضايا، (القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٢) ص٧.

(3) المرجع السابق، نفس الصفحة.

(4) Good, C. V., *Op., Cit.*, P. 13.

(5) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، (بيروت: مكتبة لبنان، ١٩٨٦)، ص٨.

(6) *International Encyclopedia Of Social Sciences*, Vol. 1, 2, (New york, Macmillan, 1980), P. 12.

(7) Jenson, T. & Clark, D., *Op. cit.*, P. 34.

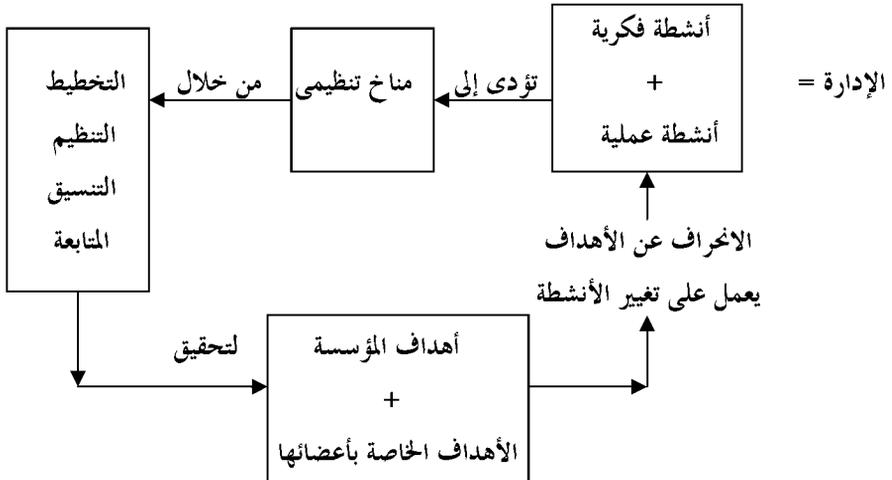
(8) Mcfarland, D. E., *Management: Foundations & Practices*, 5th ed., (New York: Macmillan Publishing Co. Inc., 1979), P. 5.

McFarland) حيث يرى أن الإدارة هي العملية التي من خلالها يحقق المديرون الأهداف التنظيمية عن طريق التنسيق والتعاون بين أنشطة الأفراد.

أما (على السلمى) فقد جمع بين طبيعة الإدارة وأهدافها في تحديده لمفهومها، حيث يرى أنها ممارسة بعض الأنشطة الفكرية والعملية الهادفة إلى خلق مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق: أهداف المؤسسة، وكذلك الأهداف الخاصة بأعضائها^(١)، ويمكن توضيح هذا المفهوم من خلال الشكل التالي^(٢):

شكل رقم (١)

مكونات مفهوم الإدارة



ويذهب (كونتز وأودونيل^(٣) Koontz & O'donnell) إلى أنها عملية تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين، كما ذهب إلى مثل هذا المفهوم (أرنست ديل^(٤) Ernest Dale) حيث أشار إلى أن الإدارة تعني: جعل الأشياء تنفذ من خلال أشخاص آخرين Management Is Getting Things Done Through Other People. أما (كمال حمدي أبو الخير) فيشير إلى أنها (تمثل العنصر الشخصي في حياة المؤسسة والذي يعمل على تحقيق أهدافها، وفي سبيل ذلك

(١) على السلمى، الإدارة العلمية، (القاهرة: دار المعارف بمصر، ١٩٧٠)، ص ١٨.

(٢) المرجع السابق، ص ١٩.

(٣) Koontz, H., & O'donnell, G., Principles Of Management: An Analysis Of Managerial Functions, (New York: McGraw Hill Book Co., Inc., 1976), P. 19.

(٤) Dale, E., Op. cit., P. 4.

تستخدم الوسائل الصحيحة، وتنفذ العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ومتابعة، بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود الممكنة مع مراعاة العامل الإنساني^(١).

وذهبت بعض المحاولات إلى تحديد مفهوم الإدارة بأنها مجموعة من العمليات المترابطة التي تنجز لتحقيق أهداف المؤسسة، فيرى (سيسك^(٢)) أن الإدارة هي التنسيق بين الموارد البشرية والمادية من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والمتابعة حتى يمكن الحصول على الأهداف المحددة، ويرى (جميل أحمد توفيق) أن الإدارة عملية متميزة تتكون من التخطيط والتنظيم والتشكيل والتوجيه، تؤدي لتحديد وتحقيق الأهداف^(٣).

ويتفق مع هذا القول بأن الإدارة عملية اجتماعية تتم بتنظيم وتوجيه ومتابعة الأنشطة الإنسانية والمادية في المؤسسة لتحقيق أهدافها^(٤) أو أنها عملية اجتماعية تختص بتنظيم علاقات إنسانية بين عدد من الأفراد تجمعهم وحدة الهدف سواء كانت هذه العلاقات رأسية أو أفقية^(٥). وربط البعض بين الإدارة واتخاذ القرار باعتبار أنه لب العملية الإدارية، فيرى (صلاح الدين جوهر) أن الإدارة (عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن، وبأقل تكلفة، وفي إطار الظروف البيئية المحيطة)^(٦)، ولقد أشار إلى هذا (إرنست ديل Ernest D.)^(٧) حيث يرى أنها تلك العملية التي تتعلق بصنع القرار .

هذا، ومن خلال تحليل وجهات النظر السابقة يمكن الخروج بمجموعة من الاستنتاجات هي:

– ركزت معظم الآراء التي ناقشت مفهوم الإدارة على أهداف الإدارة ووظائفها أكثر من ماهيتها.

(1) كمال حمدي أبو الخير، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٦.

(2) Sisk. H. L., Op. cit., P. 13.

(3) جميل أحمد توفيق، إدارة لأعمال: مدخل وظيفي، (بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨٦) ص ٢٠.

(4) Mussazi, J. C. S., Op. cit., P. 42.

(5) ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٨)، ص ٩.

(6) صلاح الدين جوهر، مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤.

(7) Dale, E. Op. cit., P.5.

- أكدت معظم الآراء السابقة على أن الإدارة لا توجد إلا مع وجود العمل الجماعي، بمعنى أن الإدارة تختص بتوجيه الإنسان في موقع العمل، كي يتعاون مع غيره لتحقيق أهداف معينة.

- ركزت بعض الآراء على الإدارة من حيث كونها عملية تتضمن التخطيط والتنسيق والمتابعة والتنظيم ومن هذه الآراء سيسك وجميل توفيق وأحمد زكي بدوي، بينما ركزت آراء أخرى على الإدارة باعتبارها إدارة العنصر البشري. ويبرز من هذه الآراء جونسون وكلاارك، إبراهيم الغمري، ماجد راغب الحلو، هذا في الوقت الذي ركزت فيه مجموعة ثالثة على الإدارة من حيث كونها نشاطاً متعلقاً بإتمام الأعمال بواسطة الآخرين بمعنى أن العمل الإداري يختص بتوجيه جهود الغير نحو تنفيذ مهمة أو مهمات معينة، وأن الإدارة ليست تنفيذاً للأعمال، ومن هذه الآراء: موسوعة العلوم الاجتماعية، كونتر أدونيل، كما أن هناك بعض الآراء التي نظرت للإدارة على إنها عملية صنع القرار ومن هذه الآراء صلاح الدين جوهر.

- لا تقتصر الإدارة على العناية بالجهد الإنساني فقط، ولكنها في توجيهها للجهد الإنساني، تجد نفسها مهمة أيضاً بالتجهيزات والأدوات كي تستخدمها لتحقيق أداء أكثر فعالية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن أى مفهوم للإدارة ينبغي أن يشير إلى العناصر الأساسية التالية:

- (أ) هدف أو مجموعة من الأهداف ينبغي العمل على تحقيقها.
- (ب) بعض الأنشطة والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- (ج) مجموعة من الأفراد يمارسون هذه الأنشطة في ضوء بعض القوانين واللوائح وهذه العناصر السابقة لا تقتصر على نوع معين من أنواع الإدارة أو مستوى معين من مستوياتها، ولا تختلف باختلاف المجال الذي تمارس فيه، وإنما توجد في إدارة أية مؤسسة مهما كان نوعها، وسيوضح هذا من عرض مفهوم الإدارة المدرسية.

(د) مفهوم الإدارة المدرسية :

نظر البعض إلى الإدارة المدرسية على أنها (جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها المدير والعاملون معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التعليمية والمدرسية)^(١).

وهناك من يرى أن الإدارة المدرسية هي: ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وفقاً لقواعد معينة، رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق والأهداف المرجوة^(٢)، أما (أندرسون^(٣) Anderson) فيتناولها بقوله الإدارة المدرسية هي العملية التي يمكن من خلالها التنسيق بين جهود أعضاء المدرسة والتغلب على ما بها من مشكلات.

ويرفض البعض الفكرة القائلة بأن الإدارة المدرسية عملية روتينية تهدف إلى تصريف المدرسة بشكل روتيني وفق قواعد ولوائح معينة، ويرون أن مفهوم الإدارة المدرسية لا يقتصر على ما يحدث داخل المدرسة بل يتسع ليشمل جميع البرامج والأنشطة والمشروعات المختلفة التي تنظم العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة بها^(٤).

ويذهب (صلاح الدين جوهر) إلى أن الإدارة المدرسية يقصد بها (العملية التي يتم بمقتضاها تعبئة الجهود البشرية والمادية، وتوجيهها من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وهي في هذا الإطار تعنى بالنواحي الإدارية والفنية؛ فتهتم بالمعلمين

(1) محمد أحمد عبد الهادي، الإدارة المدرسية في الميدان التطبيقي، (جدة: دار البيان العربي، ١٩٨٤)، ص ٩.

(2) محمد جمال نوير وآخرون، مقدمة في الإدارة المدرسية، سلسلة الإدارة والتخطيط التربوية رقم (٢)، مركز التنمية البشرية والمعلومات، القاهرة، ١٩٩١، ص ٨.

(3) Anderson, W. G., Administration & Supervision Of Modern Secondary School, (New York: Parker Publishing Co., Inc., 1969), P.70.

(4) انظر:

— عبد المعظم فهمي سعد، الإدارة المدرسية وأثرها على بعض الأنشطة الطلابية في المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ١٩٨٢، ص ٩٥.

— حسن مصطفى وآخرون، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، (القاهرة: الأجلو المصرية، ١٩٧٤)، ص ٣٢.

— نجاة عبد الله الناية، المسؤوليات الإدارية والفنية لمدير المدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة ميدانية، دراسات تربوية، المجلد السابع، الجزء ٣٨، القاهرة، رابطة التربية الحديثة، ١٩٩١: ١٧٥.

والمحتوى الدراسى وطرق التدريس، والأنشطة المدرسية، والتوجيه الفنى، وتمويل البرامج التعليمية، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والبيئة المحلية، وغير ذلك من النواحي التى تؤثر فى العملية التعليمية^(١). ويشير البعض إلى أن (الإدارة المدرسية بحسابها مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق مجهوداتها وتقويمها^(٢)، أما (محمد أحمد الغنام) فىرى أنها العملية التى يتم بمقتضاها تعبئة الجهود الإنسانية والمادية، والتنسيق بينهما، وتوجيهها لتحقيق أهداف المدرسة^(٣). وهناك بعض المحاولات التى ترى أن الإدارة المدرسية تعنى الكيفية التى تدار بها المدرسة، حتى يمكن تحقيق أهدافها^(٤)، أو أنها الكيفية التى تدار بها المدرسة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد، وبأقل تكلفة وفى أقصر وقت ممكن^(٥)، وبالنظر إلى هذين المفهومين يلاحظ أنهما قصرا معنى الإدارة المدرسية على النمط الإدارى المتبع فى المدرسة.

هذا، ومن خلال تحليل الآراء المختلفة التى ناقشت مفهوم الإدارة المدرسية، يمكن الخروج بالنقاط التالية:

- اتفقت معظم الآراء على أن الإدارة المدرسية ليست غاية فى ذاتها ولكنها وسيلة إلى غاية أسمى وهى تحقيق أهداف عملية التعليم والتعلم بالمدرسة.
- يشترك فى الإدارة المدرسية معظم العاملين بالمدرسة على قدر دوره وإمكاناته.
- ركزت معظم الآراء عند مناقشتها لمفهوم الإدارة المدرسية على الحديث عن أهداف الإدارة المدرسية ووظيفتها أكثر من ماهيتها.

(١) صلاح الدين جوهر، المدخل فى إدارة وتنظيم التعليم، مرجع سبق ذكره، ص ٧٩.

(٢) صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر، (الرياض: دار المريخ، ١٩٨٧) ص ١٨.

(٣) محمد أحمد الغنام، طبيعة العملية الإدارية، صحيفة التربية، العدد الثالث، السنة الثالثة عشر، القاهرة، (يناير ١٩٦١): ٧٦.

(٤) عرفات عبد العزيز سليمان، الاتجاهات التربوية المعاصرة: دراسة فى التربية المقارنة، ط ٢، (القاهرة: الأجلو المصرية، ١٩٨٩)، ص ١٤١.

(٥) عبد الغنى عبود وآخرون، إدارة المدرسة الابتدائية، (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٣)، ص ٩٤.

- نظرت بعض الآراء للإدارة المدرسية من خلال تحديد مجالاتها ومن هذه الآراء (صلاح الدين جوهر).

- يعتبر التعاون بين الأفراد داخل المدرسة أساساً مهماً من أسس نجاح الإدارة المدرسية.

- تبين من مجمل الآراء السابقة أن الإدارة مجموعة من العمليات المترابطة (تخطيط، تنظيم، متابعة، تقييم) التي تتم بالمدرسة للعمل على تحقيق أهدافها، بأقل تكلفة وأقل جهد.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن المفهوم الذي تبناه الدراسة الحالية للإدارة المدرسية يعنى به:

(مجموعة الأنشطة المترابطة والمتكاملة التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية والتنسيق بينها في المجالات المختلفة للعملية التعليمية وفقاً لضوابط معينة، وذلك لتؤدي هذه القوى مجتمعة على تحقيق أهداف المدرسة بالصورة المرجوة.

وبالنظر إلى المفهوم السابق يلاحظ ما يلي:

- أشار المفهوم إلى أن الإدارة المدرسية مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتكاملة وذلك باعتبار أن هذه الأنشطة تشير إلى العمليات التي تتم في المدرسة سواء تخطيط أو متابعة أو تقييم، وهذه العمليات من خصائصها أنها مترابطة ويكمل كل منهما الآخر.

- يتضح من المفهوم أن الأنشطة المكونة للإدارة المدرسية تتم وفق ضوابط محددة، وليست متروكة للاجتهادات والتفسيرات الشخصية.

- يؤكد المفهوم على أن الإدارة المدرسية ليست قاصرة على مجال معين وإنما تتخلل كل مجالات العملية التعليمية، ومن ثم يشترك بها معظم العاملين بالمدرسة.

- يوضح المفهوم أن الإدارة المدرسية ليست غاية في ذاتها وإنما وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المدرسة.

(هـ) مفهوم التنظيم الإدارى فى التعليم العام :

من خلال ما نقدم عن مفهوم التنظيم ومفهوم الإدارة المدرسية، يمكن للدراسة الحالية أن تبين المفهوم التالى للتنظيم الإدارى فى التعليم العام :مجموعة الممارسات التى يقوم بها مدير المدرسة التى يتم من خلالها توزيع المسئوليات وتحديد السلطات بما يتفق مع إمكانيات الأفراد ورغباتهم، وفى ضوء ما يحكم العمل من قوانين ولوائح، وتوضيح الإجراءات التى يمكن عن طريقها إنجاز الأعمال فى مجالات العملية التعليمية المختلفة، والعمل على تلاشى ما يمكن أن يحدث بين هذه الأعمال من تعارض أو ازدواج بحيث يستفاد منها إلى أقصى حد ممكن لتؤدى جميعها إلى تحقيق أهداف التعليم العام.

ولكى يتحقق المفهوم السابق للتنظيم الإدارى فى التعليم العام ، هناك مجموعة من المحددات أو الشروط التى يجب أن يراعيها مدير المدرسة فى تنظيمه لـ مجالات العمل المختلفة، هذه المحددات تسمى أسس عملية التنظيم الإدارى وهى: وضوح أهداف المدرسة، وحدة القيادة داخل المدرسة، نطاق الإشراف المناسب، تفويض السلطة، تناسب سلطة المرؤوسين مع مسئولياتهم، الاهتمام بعناصر التنظيم غير الرسمية، الشمول والتكامل، مرونة التنظيم الإدارى.

أسس التنظيم الإدارى :

وقبل توضيح كل هذه الأسس على حدة، تجدر الإشارة إلى أن هذه الأسس يرتبط كل منها بالآخر ، وتحقق أحدها يسهم بالضرورة فى تحقق الأسس الأخرى، كما أن أى خلل فى أى منها سوف ينعكس على البعض الآخر، فعلى سبيل المثال: وضوح أهداف المدرسة، إذا تحقق هذا الأساس، أو إذا قام مدير المدرسة بأداء الممارسات التى يمكن من خلالها تحقيقه، فإن ذلك سيجتنب عليه إلمام الرؤساء والمرؤوسين داخل المدرسة بما يريدون تحقيقه ومن ثم يمكن أن يؤدى المرؤوسون أعمالهم بالصورة المرجوة. وفى هذه الحالة يمكن للمدير أن يفوض بعض سلطاته لهؤلاء المرؤوسين، كما أن ذلك سيؤدى إلى وجود نطاق إشراف واسع، الأمر الذى ينتج عنه قلة مستويات القيادة للمرؤوس الواحد، وعلى ذلك تكون الفرصة أكبر لتحقيق وحدة القيادة داخل المدرسة.

وهكذا يمكن القول إن عرض أسس التنظيم الإدارى منفصلة لغرض الدراسة فقط، أما فى الواقع فهى مترابطة ويؤثر كل منها على الآخر، ويمكن توضيح كل من هذه الأسس مع التطبيق على المدرسة الثانوية العامة فى بعض الأحيان كما يلي :

وضوح أهداف المدرسة :

تنشأ المؤسسات المختلفة لتحقيق أهداف معينة، ودون وجود هذه الأهداف ينتفى المبرر من وجود المؤسسة، والمدرسة الثانوية العامة - على سبيل المثال - لها أهداف تسعى لتحقيقها وهى: إعداد الطلاب للحياة جنباً إلى جنب مع إعدادهم للتعليم العالى والجامعى، والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية^(١).

هذا ما نص عليه قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١، إلا أن هذا القانون قد عدل عام (١٩٨٨) بالقانون رقم (٢٣٣) الذى نص على أن التعليم قبل الجامعى يهدف إلى تكوين الدارس تكويناً ثقافياً وعلمياً وقومياً على مستويات متتالية من النواحي الوجدانية والعقلية والاجتماعية والصحية والسلوكية والرياضية، بقصد إعداد المواطن المصرى المؤمن بربه، وبقيم الحق والإنسانية، وتزويده بالقدر المناسب من القيم والدراسات النظرية والتطبيقية، والمقومات التى تحقق إنسانيته وكرانته وقدرته على تحقيق ذاته بكفاءة فى العمل والإنتاج، أو مواصلة التعليم العالى والجامعى^(٢)، وعلى ذلك يمكن القول أن قانون التعليم رقم (٢٣٣) لسنة (١٩٨٨) لم يستحدث أى تغييرات بشأن أهداف المدرسة الثانوية العامة، إلا لتوضيحه لكيفية الإعداد للحياة فى قانون (١٩٨١). وبالإضافة إلى ما سبق هناك بعض الكتابات^(٣) الأخرى التى حاولت تحديد أهداف المدرسة الثانوية العامة فى النقاط التالية:

(١) وزارة التربية والتعليم، قانون رقم (١٣٩) لسنة (١٩٨١) بشأن التعليم العام، مادة (٢٢).

(٢) المرجع السابق، مادة رقم (١).

(٣) انظر: - إبراهيم عصمت مطاوع، عبد الغنى عبود، فى التربية المعاصرة، ط٢، (القاهرة: دار الفكر العربى،

١٩٨٦)، ص١٥٣، ١٥٤.

- نازلى صالح أحمد، حول التعليم العام ونظمه، ط٢، (القاهرة: الأجلو المصرية، ١٩٧٩)، ص٣٤٠ - ٣٤٥.

١) تحقيق النمو المتكامل للطلاب في النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية والوجدانية.

٢) تنمية الانتماء الوطنى لدى الطلاب.

٣) إعداد الطلاب للحياة العملية فى المجتمع وتنمية الاتجاه العلمى واحترام العمل اليدوى.

ويتضح من هذا الغرض لأهداف المدرسة الثانوية العامة مدى العمومية التى تتصف بها هذه الأهداف، ولذلك فإن على مدير المدرسة أن يسهم بدور فعال فى توضيحها للعاملين بالمدرسة، ويتطلب ذلك إمام المدير بمضمون هذه الأهداف، وبكيفية ترجمتها إلى أهداف إجرائية يسهل للعاملين إدراكها، وكذلك ينبغى على المدير أن يوضح الدور الذى تسهم به مجالات العمل المختلفة بالمدرسة فى تحقيق أهدافها، فعلى سبيل المثال: إذا كان أحد أهداف المدرسة الثانوية العامة هو تحقيق النمو المتكامل للطلاب فى النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية والوجدانية، فيمكن لمدير المدرسة أن يوضح إسهام المجالات المختلفة للعمل المدرسى فى تنمية هذه الجوانب على النحو التالى:

- النمو الجسمى :

يمكن أن يوضح مدير المدرسة هنا ما يسهم به النشاط المدرسى فى تكوين الطالب جسمانياً وذلك من خلال ممارسة النشاط الرياضى بأنواعه المختلفة، فعليه أن يوضح الدور الذى تسهم به الجماعات المختلفة التى تندرج تحت هذا النشاط، والاعتبارات التى ينبغى مراعاتها حتى تحقق هذه الجماعات هدفها فيما يتعلق بهذا الجانب.

- النمو العقلى :

يوضح مدير المدرسة فى هذا الجانب ما يسهم به المعلمون من خلال تدريسهم للمواد المختلفة، حيث ينبغى أن يقدم المحتوى الدراسى للطلاب بطريقة بعيدة عن الحفظ والسرود، وبأسلوب يقوم على الفهم يبين ما بين الحقائق المختلفة من صلات وترابط. كما ينبغى أن يوضح المدير أيضاً الدور الذى يلعبه المعلمون فى تجديد ذكاء الطلاب وتنمية التفكير عندهم وذلك إذا حرص المعلمون على تشجيع

المبادأة والابتكار بين طلابهم، وتشجيعهم على اكتساب المعلومات والمعارف بأنفسهم من المراجع والمصادر الأصلية، بالإضافة إلى مساعدة الطلاب على الاحتكاك بالمواقف العلمية التي ترتبط بالمحتوى الدراسي، كما يمكن أن يوضح المدير الدور الذي تسهم به المكتبة والنشاط المدرسي أيضاً في تنمية هذا الجانب.

- النمو الروحي :

من المجالات التي ينبغي أن يوضح مدير المدرسة دورها في النمو الروحي للطلاب دروس التربية الدينية وما يتصلبها من نشاط وممارسة فعلية لشعائر الدين والفضائل المنشودة مع البعد عن كل تعصب، وعليه أن يوضح الدور الذي يسهم به معلموا هذه المادة في بيان معنى التدين الصحيح وتوضيح أن الإيمان لا يقتصر على أداء الفروض وإقامة الشعائر وإنما يتم بالالتزام بأوامر الله والبعد عن نواهيه في كل مجالات الحياة، وكذلك يتم بالعمل الصالح وأداء الواجب والإنتاج المثمر، ومن الأهمية بما كان في هذا الجانب توضيح الدور الذي تلعبه بعض الأنشطة مثل تنظيم المسابقات الدينية والاحتفال بالمناسبات الدينية.

وبنفس الطريقة يمكن لمدير المدرسة أن يوضح الدور الذي تسهم به المدالات التعليمية المختلفة في تحقيق بقية الأهداف الأخرى، الأمر الذي يزيد من وضوح الأهداف ويبين الوسائل المختلفة التي تسهم في تحقيقها، ويدفع العاملين بالمدرسة للقيام بالممارسات التي تحقق هذه الأهداف.

ويعد توضيح مدير المدرسة لهذه الأهداف بهذه الصورة أمراً ضرورياً لأنه السبيل إلى ربط عناصر العملية التعليمية بعضها ببعض، وتوضيح ما بينها من علاقات. ومن الأمور التي تزيد من وضوح الأهداف لدى العاملين بالمدرسة، كتابة هذه الأهداف بعد وضعها في صورة قابلة للتحقيق وتوزيعها على العاملين بالمدرسة أو وضعها في مكان يراه الجميع، وذلك لأنه حينما يعرف كل فرد في المدرسة الأهداف المطلوب الوصول إليها، فإنه غالباً ما يعمل متعاوناً لتحقيقها.

وينبغي على مدير المدرسة أن يوضح للعاملين بها كيف يسهم التزامهم بأداء أعمالهم وعدم التدخل في أعمال الآخرين في تحقيق الأهداف.

وحدة القيادة فى المدرسة :

ينظر إلى القيادة على أنها (القدرة على التأثير فى نشاط الأفراد والجماعات، وتوجيه وتنشيط ذلك النشاط للوصول إلى هدف معين) (١).

وهناك من حدد معنى القيادة بأنها (القدرة على استمالة أفراد الجماعة للتعاون فى تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويعملون معاً بطريقة تضمن السير فى الاتجاه الذى يؤدى إلى تحقيق الهدف) (٢).

كما أن هناك من وصف القيادة بأنها (الجمع بين القدرة على توجيه العمل فى المدرسة، والقدرة على التجديد والتغيير من منطلق السلطة المكفولة بغرض تحقيق الأهداف المرجوة) (٣).

أى أن القيادة تعنى بتنفيذ القرارات المختلفة المتعلقة بالعمل المدرسى وذلك من خلال التأثير فى سلوك العاملين بالمدرسة سواء أفراد أو جماعات بحيث تتجه جميع الجهود المبذولة نحو تحقيق الأهداف المطلوبة .

ولكى يتحقق هذا لابد من وجود شخص معد إعداداً جيداً تتوافر فيه مجموعة من الصفات والمهارات الشخصية والمهنية.

ومن استقراء بعض الآراء التى تناولت معنى القيادة يمكن تحديد ثلاثة أبعاد لها هى: بعد السلطة وينبع من السلطة المخولة للقائد سواء كانت سلطة رسمية أو غير رسمية، وبعد شخصى ينبع من صفات القائد وسلوكه .

والبعد الثالث ينبع من ظروف المدرسة وطبيعة الأعمال التى يقوم بها القائد وتتفاعل هذه الأبعاد لتعطى صورة القائد، كما يلاحظ من الشكل التالى:

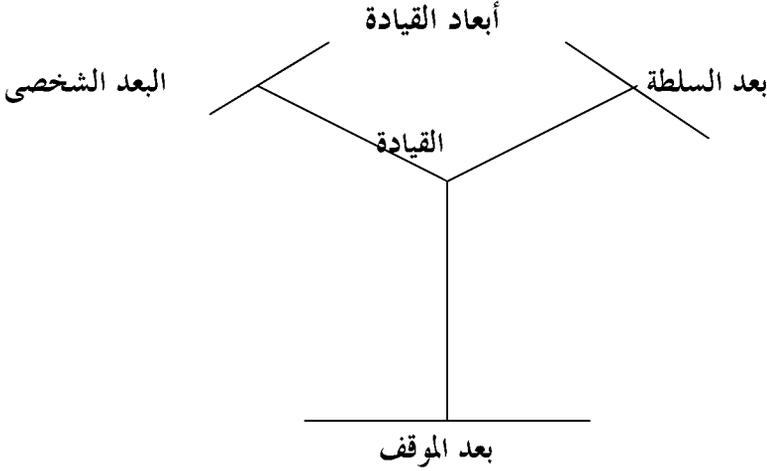
(1) Mussazi, J. C. S., Op. cit., P. 53.

(2) Stoner, James, A. F., & Wankel Charles, Management, 3rd., (New Jersey: Prentice- Hall, Inc., 1986), P. 445.

(3) عرفات عبد العزيز سليمان، الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى الإسلامى والمعاصر، (القاهرة: مكتبة

الأجلو المصرية، ١٩٨٨)، ص ٧٤.

شكل رقم (٢)



أما بالنسبة لوحدة القيادة في المدرسة فهي تعني: (أن كل مرؤوس يجب أن يكون مسئولاً أمام رئيس واحد فقط، لأنه لا يستطيع أى مرؤوس أن ينفذ توجيهات رئيسين في وقت واحد بصورة حسنة^(١)، وعلى ذلك ينبغي أن يتلقى المرؤوس في المدرسة التعليمات من رئيس واحد، لأنه إذا ما تعدد الرؤساء فإن ذلك سيؤدى إلى عدم مقدرة المرؤوس على إرضاء هؤلاء الرؤساء، كما أن من النتائج المحتملة لهذا التعدد حدوث تضارب في الأوامر أو التوجيهات التي يتلقاها المرؤوس من أكثر من رئيس، أو حدوث تكرار وازدواج فيها على أبسط الحالات، وهذا من شأنه إضعاف الصلة بين المرؤوس ورئيسه المباشر وبالتالي ضعف السلطة الإشرافية. أى أنه يجب أن يكون هناك مصدر واحد لما يتلقاه المرؤوس بالمدرسة من أوامر وتعليمات وتوجيهات، هذا المصدر هو رئيسه المباشر، وهذا الرئيس بدوره مسئولاً أمام الرئيس الأعلى.

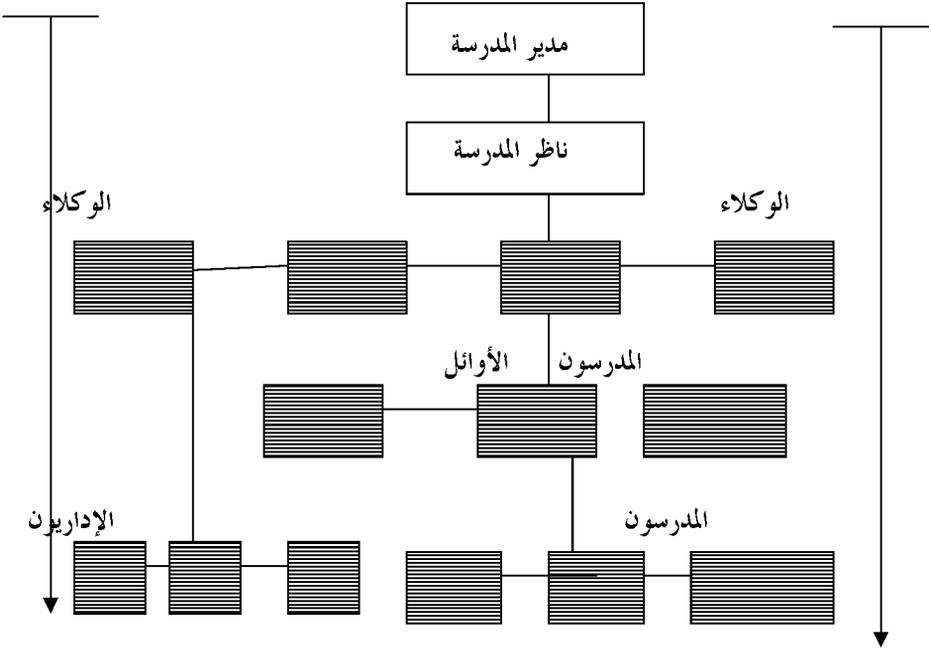
وبذلك يظهر خط واضح للسلطة يمتد من مدير المدرسة في القمة حتى العمال في القاع ويوضح الشكل رقم (٣) التسلسل الرئاسى لخط السلطة في المدرسة الثانوية العامة والذي عن طريقه يتم إصدار التعليمات من مدير المدرسة ثم إلى الوكلاء ثم إلى بقية المستويات الإدارية في المدرسة، وعلى مدير المدرسة اتباع هذا

(1) Sisk, Henry, L., Op. cit., P.349.

الخط الرسمي، لأنه من الخطأ أن يتخطى المدير بعض مرؤوسيه، ويقوم بإعطاء الأوامر مباشرة إلى من يتبع هؤلاء المرءوسين.

شكل رقم (٣)

خط السلطة في المدرسة الثانوية العامة



وفي المدرسة الثانوية العامة توجد أمثلة كثيرة لتعدد الرئاسات أو تعدد جهات الأمر والتوجيه ففي المدرسة يخضع المدرس الواحد لسلطتين توجيهيتين في آن واحد: سلطة الوجه، وسلطة مدير المدرسة، وعليه أن يطيع أوامر كل منهما وتوجيهاته، وقد يقال هنا أن سلطة الوجه هي سلطة توجيه فنية، وأن سلطة المدير هي سلطة توجيه إدارية، إلا أن بعض الموجهين والمديرين يميلون إلى تجاوز حدود اختصاصهم والتدخل في اختصاصات الآخرين وهنا تنشأ مشكلة تعدد الرئاسات. ومن الأمور التي تشير إلى هذه المشكلة في المدرسة، تلقى المدرس للتوجيهات الفنية المتعلقة بمادته من أكثر من مصدر فهو يتلقى هذه التوجيهات من المدرس

الأول، والوكيل المتخصص في نفس المادة، وقد يتدخل مدير المدرسة في هذه التوجيهات، مع أنه من المتوقع أن يتلقى المدرس هذه التوجيهات من المدرس الأول فقط، بإرشاد من موجه المادة.

هذا، وبالإضافة إلى مشكلة تعدد الرئاسات هناك أيضاً مشكلة (التخطي) بمعنى أن يتلقى المرؤوس بالمدرسة الأوامر والتوجيهات من الرئيس الأعلى وليس الرئيس المباشر وعلى الرغم من أن كلا النوعين من المشكلات (مشكلة تعدد الرئاسات) ومشكلة (التخطي) له آثار سلبية على أداء الأعمال وعلى الروح المعنوية للمرؤوسين، إلا أنه قد تكون هناك بعض المواقف التي تحتم الالتجاء إلى التخطي والأفضل في هذه الحالة أن يعرف المرؤوسون ذلك، لتفادي أية إشكالات مستقبلية، ومن هذه المواقف وجود خلاف في وجهات النظر بين مدير المدرسة وبعض مساعديه - الناظر ووكلائه - بخصوص موضوع معين يتعلق بالعمل، هذا الخلاف قد يجعل المدير يشعر أن الناظر والوكلاء يقفون عقبة أمام تدفق الأوامر والتعليمات منه إلى بقية المرؤوسين، وأمام صعود التقارير والمعلومات الصحيحة من المرؤوسين إليه، ومن هنا يحرص على الاتصال المباشر بهم. فضلاً عن بعض المواقف التي تستدعي أن يبلغ مدير المدرسة التوجيهات والتعليمات بنفسه إلى المرؤوسين في مختلف المستويات الوظيفية بالمدرسة، مثل: التوجيهات والتعليمات المتعلقة بامتحانات نصف العام وآخر العام، أو صدور تعليمات مهمة من السلطات المركزية يتعين أن يعلمها جميع المرؤوسين بالمدرسة.

وللعمل على التقليل من هاتين المشكلتين - (تعدد الرئاسات) و (التخطي) - ينبغي أن يكون للمرؤوس رئيس واحد، وفي الحالات القليلة التي يتحتم فيها أن يكون للمرؤوس أكثر من رئيس (كما في حالة المدرس الذي يرأسه ويوجهه مدير المدرسة والموجه) فإنه يتعين تحديد دائرة اختصاص كل منهما من السلطة فوق المرؤوس حتى لا يحدث تضارب أو ازدواج في الأوامر والتعليمات على أن الاضطرار إلى ازدواج الإشراف لا ينبغي أن يؤخذ قاعدة، وذلك لأن الأصل في استقامة الأمور أنها لا تتحقق إلا في حدود رئيس واحد للمرؤوس.

نطاق الإشراف المناسب Appropriate Span Of Control

يطلق على اصطلاح (نطاق الإشراف) تسميات متعددة منها نطاق الرقابة أو نطاق التمكّن أو نطاق الإدارة، وكلها تسميات لا تخل بالضمون، ويقصد بنطاق الإشراف (عدد العاملين الذين يمكن لرئيس واحد أن يقوم بتوجيههم والإشراف عليهم بكفاءة وبدون إرهاق) (1).

ويعتبر مفهوم نطاق الإشراف من المفاهيم التي لها أهمية خاصة في الإدارة بالنسبة لعلاقات المشرف بمرؤوسيه، وله أهمية أيضاً بسبب تأثيره على شكل الهيكل التنظيمي للمدرسة، حيث يؤثر على عدد المستويات الإدارية التي يتضمنها هذا الهيكل، وما قد يترتب على ذلك من زيادة أو خفض في مشاكل الاتصال داخل المدرسة. وتجدر الإشارة إلى أن هناك صعوبة في تحديد نطاق الإشراف المناسب، نظراً لأن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على هذا النطاق، والتي يجب مراعاتها عند تحديده، ومن هذه العوامل:

- قدرات ومهارات المشرف في التعامل مع الغير.
- طبيعة العمل الذي يشرف عليه المشرف، فهناك أعمال نمطية متكررة وأخرى فنية متغيرة، والفرق كبير بين النوعين فيما يتعلق بالإشراف عليهما.
- درجة تنوع الأنشطة التي يشرف عليها، فالأنشطة المتباينة المتنوعة تتطلب وقتاً وجهداً من جانب المشرفين أكبر بكثير منه في حالة الأنشطة المتشابهة المتماثلة.
- اختلاف نوعية المرؤوسين داخل المدرسة فيما يتعلق بكفاءتهم وخبرتهم بالأعمال المكلفين بها، يؤثر بالضرورة على عدد الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم
- الإمكانيات المتاحة، سواء كانت مرافق أو تجهيزات، أو رسائل اتصال يمكن استخدامها في الإشراف داخل المدرسة، كل هذه الإمكانيات تؤثر في تحديد العدد المناسب من المرؤوسين لكل مشرف.

وعلى الرغم من صعوبة تحديد نطاق الإشراف المناسب داخل المدرسة، إلا أن هناك بعض الدراسات التي حاولت تحديد هذا النطاق، وأوصى البعض منها بأن

(1) صلاح الدين جوهر، مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم، مرجع سبق ذكره، ص ٤٨.

يكون عدد الرؤوسين لكل مشرف من ٨ - ١٢ فرداً^(١)، بينما أوضح البعض الآخر أن العدد المناسب لا ينبغي أن يزيد عن ٦ أفراد^(٢)، وتنطبق هذه الأعداد على الأعمال الذهنية أو الفنية، أما في حالة الأعمال الروتينية أشارت بعض الآراء إلى أن هذا العدد يمكن أن يكون من ١٦ - ٢٢ مرؤوساً^(٣).

ولقد أشار (كامبل Campbell) إلى أن نطاق الإشراف في المدرسة الثانوية سواء فيما يتعلق بالأعمال الروتينية أو الفنية يمكن أن يزيد إذا كان الأفراد الذين يشرف عليهم على درجة عالية من الخبرة والدراية بأعمالهم، وإذا كان هناك اهتمام بمتابعة الأعمال للتغلب على المشكلات التي تظهر أولاً بأول^(٤).

وعلى ذلك يمكن القول: إن هناك نطاق ضيق ونطاق إشراف واسع، ولكل من النوعين مبررات لوجوده في المؤسسات المختلفة ومنها المدرسة الثانوية، ويمكن إعطاء نبذة عن مبررات وجود كلا من النوعين، على النحو التالي:

- مبررات نطاق الإشراف الضيق :

(أ) الطاقة الذهنية للمشرف :

تشير العلاقة اليومية الروتينية في المدرسة العديد من المشكلات، ناهيك عن العلاقات الاجتماعية ومشاكلها.

لذلك فإن نطاق الإشراف الضيق معناه عدد أقل من العلاقات سواء الروتينية أو الاجتماعية، وتقليل عدد الرؤوسين معناه تقليل هذه العلاقات، ومن ثم تظل في حدود الطاقة الذهنية للمشرف، وعليه يمكن تحقيق مستوى أكثر دقة من الإشراف^(٥).

(ب) قدرة المشرف على العمل :

هناك حد لعدد الساعات التي يمكن للمشرف أن يعملها يومياً أو أسبوعياً، كما أن حيويته لها حدود، فبعد عدد من الساعات المركزة في العمل سيجد

(1) Lipham, James, M., & Hoeh, James A., The Principalship: Foundations & Functions, (New York: Harber & Row Publishers, Inc., 1974), P.96.

(2) Dale, Earnest, Op. cit., P.190.

(3) Stoner, James, A. F., & Wankel Charles, Op. Cit., P. 269.

(4) Ibid., P. 270.

(5) على شريف، محمد سعيد سلطان، مبادئ الإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٢، ص ٢٩٦.

المشرف أن أعماله تفقد حدتها ومن ثم يحاول أن يتجنب المسائل الصعبة، مع الميل نحو أداء الأعمال بأقل جودة.

لذلك فكلما قل عدد العاملين المطلوب الإشراف عليهم كلما قل الوقت اللازم للإشراف وقل الجهد المطلوب بذله، ومن ثم أدى هذا إلى قيام المشرف بأداء الأعمال المتوقعة منه بالصورة المرجوة.

(ج) طبيعة العمل الذى يشرف عليه :

توجد بعض الأعمال التى تتطلب دقة فى الإشراف ومتابعة مستمرة لأداء هذه الأعمال بمعنى أنها تتطلب من المشرف أن يكون على علاقة شخصية طيبة بالأفراد المكلفين بهذه الأعمال، كما تتطلب معلومات كافية عن كيفية تنفيذ هذه الأعمال، هذا بالإضافة إلى بعض العوامل الأخرى التى تتعلق بطبيعة الموقف.

وعلى ذلك فمن الضرورى فى مثل هذه الأعمال أن يكون عدد المرؤوسين التابعين للمشرف صغير بالقدر الذى يسمح له بالإشراف الجيد على هذه الأعمال ومن أمثلة ذلك فى المدرسة الثانوية العامة: الإشراف على تدريس المواد الدراسية المختلفة والإشراف على مستخدمى الأجهزة والوسائل التعليمية، وكذلك الإشراف على بعض الأنشطة المدرسية مثل النشاط الفنى.

وعلى الرغم من المبررات السابقة التى تؤيد نطاق الإشراف الضيق فى المدرسة إلا أن هناك بعض الاعتراضات على تطبيق هذا النطاق من أهمها:

(أ) عدم المرونة :

إن الاتصال الذى يتم خلال عدة مستويات إدارية يحتاج إلى وقت يزداد بزيادة عدد هذه المستويات، وعند التفكير فى إحداث تغيير فى أحد جوانب العمل بالمدرسة فمن الضرورى - بقدر الإمكان - مساهمة العاملين فى كل المستويات، وذلك بتقديم المعلومات والتوصيات المتعلقة بهذا الجانب، هذا الوضع يصعب تحقيقه فى المدرسة فى ظل تعدد المستويات. وعلى العكس من ذلك إذا كان عدد

المستويات الإشرافية قليلاً، فإن مدير المدرسة يمكنه الحصول على المعلومات اللازمة بسرعة، ومن ثم يمكن إجراء التغيير المطلوب بسرعة⁽¹⁾.

(ب) عدم دقة الاتصال :

نطاق الإشراف الضيق يؤدي إلى هيكل تنظيمي طويل، بما يعنى زيادة عدد المستويات الإشرافية، ويترتب على ذلك تعدد المستويات الإشرافية التى تفصل بين مدير المدرسة وبين العاملين فى المستويات الأدنى، وقد ينتج عن ذلك عدم دقة التعليمات التى تصدر من المدير إلى العاملين، وكذلك عدم دقة التقارير المرفوعة من المستويات الأدنى إلى مدير المدرسة، أو على أبسط الحالات يمكن أن تتعرض هذه التعليمات والتقارير إلى التعديل أو التحريف أو الحذف وما إلى ذلك لتقلها بين أفراد كثيرين.

(ج) تكلفة الإشراف :

كلما ضاق نطاق الإشراف زاد عدد المشرفين، وبالتالي تزداد المصروفات التى تنفق لهم فى شكل مرتبات. هذا بالإضافة إلى أن نطاق الإشراف الضيق وما يترتب عليه من زيادة فى المستويات الإشرافية يسمح، بل وقد يشجع على اتباع الأسلوب المركزى فى اتخاذ القرارات.

أما بالنسبة لنطاق الإشراف الواسع فيعتبر هو الاتجاه الحديث بين المهتمين بالإدارة، على أساس أن هذا يتمشى مع الاتجاه المعاصر نحو اللامركزية، ويتفق مع نمط القيادة الإدارية الحديث الذى يؤمن بالأساليب الجماعية فى ممارسة العمل، ومن مميزات نطاق الإشراف الواسع تشجيع المديرين على تفويض السلطات والذى يمكن أن يؤدي بدوره إلى تنمية الاعتماد على النفس لدى الرؤوسين ويزيد من قدرتهم على اتخاذ قرارات تناسب الظروف المتغيرة التى تواجههم دون الرجوع إلى المدير فى كل صغيرة وكبيرة.

وفى ضوء ما تقدم يمكن القول إن على مدير المدرسة أن يراعى نطاق الإشراف المناسب للعاملين بها، بمعنى أن يكون هذا النطاق من الصغر بحيث يتناسب مع قدرة كل رئيس - سواء ناظر أو وكيل أو مدرس أول أو غيرهم -

(1) Mussazi, J. C. S., Op. Cit., P. 17, 18.

وأن يكون من الاتساع بحيث يقلل من مستويات السلم الإدارى، لأن ذلك يقلل
ممكن عرقلة سير الأعمال ومن احتمالات التحريف فى محتوى الاتصالات الإدارية.

- تدرج السلطة وتفويضها :

ينظر إلى السلطة على أنها (القدرة على اتخاذ قرارات تحكم سلوك الآخرين
وتصرفاتهم)^(١)، أو هى (حق الفرد فى التصرف وإصدار الأوامر نتيجة لشغله
وظيفة معينة)^(٢).

وهناك نوعان من السلطة يمكن أن يتمتع بها المدير فى المدرسة أو أية مؤسسة
أخرى وهما: السلطة الرسمية التى يتمتع بها كل مدير ويستمددها عادة من وظيفته
والتي هى الحق فى اتخاذ القرارات المنظمة للعمل وإسناد العمل للمرؤوسين
ومحاسبتهم إذا امتنعوا عن العمل أو أهملوا فى حدود اللوائح الرسمية، والسلطة
الشخصية^(٣) (غير الرسمية) وهى القدرة على جعل الآخرين يقومون بالعمل
المطلوب منهم عن طريق التأثير فيهم وإقناعهم دون الحاجة إلى الاعتماد على الحق
النابع من السلطة الرسمية.

والسلطة الرسمية لا يتمتع بها إلا الفرد الذى على درجة من المعرفة والخبرة
وهى لا تمنح ولا تعطى، وإنما تستمد من استعداد المرؤوسين لتقبل آراء ورغبات
الرؤساء وتصبح هذه الآراء بمثابة أوامر إذا أخذ بها المرؤوس.
وعلى ذلك يمكن لأى فرد أن يتمتع بالسلطة الشخصية إذا كانت آراؤه
وأفكاره محل احترام الآخرين، وبالتالي فليس بالضرورى أن تتبع السلطة
الشخصية خط السلطة الرسمية.

ويمكن لمدير المدرسة أن يجعل مرؤوسيه ينفذون أوامره ورغباته بالطريقة
الصحيحة التى يراها، أى يجمع بين السلطتين الشخصية والرسمية عند إصداره
للأوامر وذلك إذا توافرت العوامل التالية^(٤):

(١) صلاح الدين جوهر، مقدمة فى إدارة وتنظيم التعليم، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩.

(٢) على عبد المجيد عبده، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٦.

(٣) تستخدم بعض الكتابات مصطلح السلطة الشخصية بمعنى القيادة.

(٤) المرجع السابق، ص ٣٦٧، ٣٦٨.

- يجب ألا تكون أوامر المدير شخصية، بمعنى أن يشرك المدير جميع المتصلين بالموضوع أو المشكلة التي يصدر المدير أوامره بشأنها، وعلى ذلك يجب ألا تصدر الأوامر مجرد إظهار السلطة، وإنما لتنفيذ ما تتطلبه حل المشكلة، أى أنه يجب أن يكون الدافع وراء هذه الأوامر تحقيق الحل الذى يراه أغلبية المتصلين بالمشكلة، الأمر الذى يجعل الرؤوسين يشعرون أنهم يعملون مع مديرهم وليس تحت إمرته.

- أن يتأكد المدير أن الرؤوس قادر عقلياً وجسماً على تنفيذ الأمر المسند إليه، لأنه إذا كان هناك نقص فى قدرات الرؤوس العقلية أو الجسمية فلن ينفذ الأمر بطبيعة الحال، وحتى إذا حاول تنفيذه فعلاً ما يكون التنفيذ غير صحيح أو ليس على المستوى المطلوب.

ومن الأمور المهمة التي يجب أن يراعيها مدير المدرسة تدرج السلطة بين الأفراد بمعنى نقل وتحويل السلطات من القمة إلى القاعدة، وتدرج السلطة من أعلى إلى أسفل وسرياً رسمياً فى جميع المستويات، الإدارية يعد من المقومات الأساسية لنجاح المدرسة فى تحقيق أهدافها إذ يتحقق من خلال التسلسل الرئاسى المستند إلى تدرج السلطة السيطرة الفعالة على إنجاز واجبات ومسئوليات كل مرؤوس، كما يؤدى إلى معرفة كل فرد بواجباته المسئول عنها أمام رئيسه المباشر وبمسئوليته تجاه مرؤوسيه وما يقابل هذه المسئوليات من حقوق وسلطات، وفى المدرسة يتسع نطاق السلطة بتصاعد المستوى الإدارى للفرد، فسلطة المدير أكبر من سلطة الناظر، وسلطة ناظر المدرسة أكبر من سلطة الوكيل، كما أن سلطة الوكيل أكبر من سلطة المعلم، والسبب واضح وهو أن مسئوليات المدير أكبر من مسئوليات الناظر والوكيل والمعلم.

ومن المفاهيم المرتبطة بتدرج السلطة (تفويض السلطة) والتفويض يعنى (أن يعهد مدير المدرسة بجزء من سلطاته المخولة له أصلاً بموجب القانون إلى أحد مرؤوسيه ليباشرها تحت إشرافه) (١).

وهذا التفويض لا يعنى انتقال المسؤولية إلى المرؤس الذى فوضه المدير؛ إذ تستمر مسئوليات المدير كما هي، ولو أخطأ المرؤس فى استخدام ما خول له من سلطة، فإن رئيسته يكون مسئولاً عما يترتب على هذا الخطأ أمام الرئيس الأعلى، باعتباره لم يحسن التقدير بتفويض سلطات لا تتناسب والقدرة الفعلية للمرؤوس، كما أنه لم يحسن الإشراف على مباشرة هذا المرؤوس للسلطات المفوضة إليه على الوجه السليم.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن لأى مدير أن يفوض كل سلطته لأن معنى هذا تنازل المدير عن مركزه لمرؤوسيه.

وعند قيام المدير بتفويض بعض سلطاته إلى مرؤوسيه فإنه يقوم بالخطوات التالية^(١):

- تحديد الواجبات المسندة إلى المرؤوس.
 - تفويضه السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات.
 - التأكد من تنفيذ الواجبات بالصورة المرجوة.
- ويمكن لمدير المدرسة أن يلغى تفويض السلطة الذى منحه لبعض مرؤوسيه، ويحدث هذا عندما تظهر الحاجة إلى تعديل فى الأعمال المكلف بها بعض الأفراد، كما أن عملية إعادة التنظيم تتضمن بالضرورة إعادة تفويض السلطة. ولتفويض السلطة أهمية كبيرة فى عملية التنظيم الإدارى فى المدرسة، ولذلك فعلى مدير المدرسة أن يحرص على القيام بهذه العملية - تفويض السلطة - وذلك للأسباب التالية^(٢):

- تفويض السلطة يخفف من وطأة العمل على مدير المدرسة، ويجعله قادراً على تخصيص وقت أكثر للمسائل الأكثر أهمية، ومن ثم يساعد التفويض فى إنجاز الأعمال بسرعة.

(1) Sisk, Henry L., Op. cit., P. 345.

(2) انظر:

Mussazi, J. C. S., Op. cit., P. 107- 109. -

- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الوقت، (عمان: دار مجدلاوى، ١٩٩١)، ص ٢٤١، ٢٤٤.

- يعمل التفويض على خلق جو عمل طيب ويؤثر العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المدرسة.

- يساعد التفويض في إعداد الأفراد الذين يتبعون المدير في التسلسل الإداري - مثل الناظر والوكيل - بحيث يجيدون القيام بمسئوليات مدير المدرسة بعد ذلك في حالة نقله أو غيابه.

فعلى سبيل المثال إذا كانت اختصاصات أحد وكلاء المدرسة تتحدد في شئون الطلاب فيمكن لمدير المدرسة أن يسند إلى هذا الوكيل بعض الواجبات المسئول عنها في هذا المجال ويفوض له بعضاً من سلطاته مثل تفويضه الأعمال المتصلة بالإشراف على سجلات قيد الطلاب، والإشراف على مستواهم التحصيلي، ومتابعة تقويم المعلمين لهم، والبت في حالات قبول الطلاب والمستجدين والمحولين والمفصولين وتوزيع الكتب، كما أنه يمكن أن يفوض المدير وكيل المدرسة لشئون العاملين في الأعمال المتصلة بحضور المعلمين والإداريين وانصرافهم، والإشراف على تنفيذ للنشرات والتوجيهات، والإشراف على أعمال سكرتير المدرسة والمعاون وأمين التوريدات.

- تفويض السلطة يساعد على اللامركزية في اتخاذ القرارات بزيادة المستويات التي يصنع بواسطتها القرار داخل المدرسة مما يؤدي إلى المرونة في حل المشكلات المدرسية.

- يعطى التفويض حرية للأفراد في توجيه نشاطهم وفي الشعور بالمسئولية مما يشبع بعض الحاجات الذاتية لهم.

وبالنسبة لطرائق التفويض فهي ثلاث طرائق الأولى: هي الطريقة الكتابية، والثانية هي الطريقة الشفوية، والثالثة: الطريقة الضمنية، وفي حالة الطريقة الكتابية يقوم المفوض بكتابة وتحديد السلطة المفوضة إلى المرؤوس، ومن مميزات هذه الطريقة تجنب سوء الفهم الذي قد يحدث في حالة عدم كتابة التفويض، وإمام المرؤوس بالمهام المفوضة إليه، هذا إلى جانب سهولة رؤية المفوض لأي نزاع أو تداخل بين المرؤوس والمراكز الأخرى، بالإضافة إلى قدرة المفوض على محاسبة المفوض إليه قانونياً في حالة تقصيره. والطريقة الشفوية وهي أكثر تعقيداً وتحتاج

إلى وجود درجة عالية من التفاهم بين المفوض والمفوض إليه، ويتم فيها إبلاغ المفوض بالمفوض إليه أن يقوم بعمل معين بالطريقة التي يراها مناسبة، وفي هذه الحالة يسمح هذا التفويض غير المطلوب بسلطة واسعة للمرؤوس، وقد يترتب على ذلك وقوع المرؤوس في الصعوبات التنظيمية مع غيره من المرؤوسين نظراً لاحتمال تدخله في أعمال الغير مع إهماله لأنشطة قد يعتقد الآخرون بضرورة قيامه بها، وإذا لم يكن المرؤوس على علم تام باللوائح الخاصة بالمدرسة، وعلى معرفة بشخصية رئيسه، وقادر على استخدام الحكم الموضوعي السليم، فإن التفويض في هذه الحالة سيكون سبباً في حدوث الكثير من المشكلات داخل المدرسة.

وقد يحدث أن يزداد حجم العمل على مدير المدرسة أو أحد الرؤساء الآخرين بالمدرسة، فيقوم أحد المرؤوسين بالتعهد على نفسه بأداء جزء من هذا العمل الزائد، هذا يعرف بطريقة التفويض الضمنية، ويقوم المرؤوس التابع بأداء العمل المطلوب واستخدام جزء من سلطة الرئيس دون تفويض كتابي أو شفهي^(١). هذا، وفي كثير من المدارس الثانوية العامة تستخدم الطريقتان (الكتابية والشفهية) أما الطريقة الضمنية فهي قليلة الاستخدام^(٢).

على أن متجدر الإشارة إلى في هذا الصدد القول بأن مديري المدارس يختلفون فيما بينهم في تفويضهم للسلطة والاستفادة منه، فهناك مديرون متساهلون يفوضون سلطاتهم لمن يريدونها من مرؤوسيه، دون أن يبذلوا جهداً يذكر في متابعة ممارسات السلطات التي يفوضونها، وهناك مديرون يفوضون السلطة ويحسنون اختيار من يتحملها معهم دون ضياع أو تكرار للجهد، وهناك نوع ثالث من المديرين يفوضون بعض سلطاتهم ولكنهم يتشككون ويصرون على مراجعة كل ما فوضوه، وهم بذلك يشغلون أنفسهم ومرؤوسيهم بنفس العمل ولا يستفيدون بالوقت الذي كان يمكن أن يستغلوه في أمور أخرى أهم، أما النوع الرابع فهم المديرون الذين يجوبون الاستئثار بالسلطة في كل شئ وفي كل وقت ولا

(1) Mussazi, J. C. S., Op. cit., P. 110.

(2) Ibid., P. 11.

يفوضونها. ولكي تحقق عملية تفويض السلطة الغرض منها، فإن هناك مجموعة من الاعتبارات يجب على مدير المدرسة أن يراعيها منها:

- أن يساعد تفويض السلطة على تحقيق أهداف المدرسة بشكل أفضل، وهذا يتطلب أن تكون أهداف المدرسة واضحة وصریحة، وأن تكون الواجبات التي يتضمنها العمل المفوض إلى المرءوس تسهم في تحقيق تلك الأهداف.
- مساعدة المفوض إليه على القيام بالمتوقع منه، بمعنى ألا يكون مدير المدرسة متفجعاً فقط، بل عليه أن يتيح الفرصة للمناقشة والتشاور مع المفوض إليه لتشجيعه، ومن الأفضل أن يعرف مدير المدرسة المفوض إليه بأنه سيواجه بعض الصعوبات والمشكلات وأنه قد يقع في بعض الأخطاء، وعليه أن يحاول بنفسه التواصل إلى الحلول الصحيحة، وإن لم يتمكن فعليه أن يرجع إلى المدير^(١).
- أن يتم اختيار المفوض إليه بحيث تتوفر لديه المهارات التي تساعد على تنفيذ العمل الموكل إليه، هذا بالإضافة إلى مراعاة تقبل المرءوس ورغبته في القيام بهذا العمل^(٢).
- المتابعة الفعالة للمفوض إليه للتأكد من حسن استخدام السلطة المفوضة من ناحية، ومن التزامه بأداء المهام المحددة له من ناحية أخرى. فعلى سبيل المثال: إذا كلف مدير المدرسة أحد المعلمين بالإشراف على رحلة مدرسية ففي هذه الحالة، يصبح المعلم مسئولاً عن كافة الأمور المتصلة بالرحلة أمام المدير، سواء من حيث سلامة الطلاب، أو عودة الرحلة في موعدها، أو النواحي المالية المتعلقة بها، ويجب على المدير أن يحاسب المعلم إن قصر في القيام بما فوض به في هذه الرحلة.
- ألا يؤدي التفويض إلى التعارض بين الأعمال بين المكلف بها المرءوس والأعمال الأخرى المسندة إليه.

(1) Sallis, E., Total Quality Management In Education, (London: Kogan Page, 1993), P. 90.

(2) Sisk, Henry L., Op. Cit., P. 351.

وعلى ذلك يمكن القول أنه ينبغي على مدير المدرسة الثانوية ألا يستأثر بالسلطة، وأن يحرص على تفويض بعض هذه السلطات إلى المرءوس بالمدرسة، بشرط أن يحسن اختيار من يفوض إليهم، ويتأكد من قدرتهم على القيام بما يسند إليهم من أعمال.

كما ينبغي عليه أيضاً أن يعتبر نفسه مسئولاً عن كل الأعمال التي يمارسها أي مرءوس داخل المدرسة، وخاصة من فوض إليهم بعض السلطات وأسند إليهم بعض الواجبات.

ومن المجالات التي يمكن للمدير أن يفوض فيها بعض سلطاته للآخرين داخل المدرسة: تنظيم الجداول المدرسية، متابعة عمل المعلمين والإداريين بالمدرسة، وغيرها من المجالات الأخرى.

وتجدر الإشارة على أنه ينبغي أن يستخدم المدير طريقة التفويض الكتابية حتى يتمكن من محاسبة المرءوسين في حالة تقصيرهم. وعلى الرغم من أهمية تفويض السلطة وضرورة قيام مدير المدرسة به، إلا أنه قد تكون هناك معوقات تحول دون نجاح هذه العملية، ومن هذه المعوقات ما يلي:

(أ) معوقات تتعلق بمديري المدارس :

- ١- رغبة المديرين في الاستئثار بالسلطة والظهور بمظهر أصحاب القوة.
- ٢- خوف المديرين من إضعاف مراكزهم إزاء المرءوسين، وقيام مرءوسيهـم بالتمرد عليهم ومناقشتهم لهم.
- ٣- عدم ثقة هؤلاء المديرين في مرءوسيهـم وفي قدرتهم على ممارسة الأعمال والسلطة المفوضة^(١).
- ٤- عدم إلمام هؤلاء المديرين بقواعد التفويض وشروطه.
- ٥- خشية بعض المديرين من أن المرءوسين - نتيجة لتفويضهم السلطة - قد يثبتون قدراتهم وكفاءتهم، ومن ثم يصبحون منافسين لهم في مناصبهم^(٢).
- ٦- شعور بعض المديرين بأنه لا يستطيع أحد القيام بمهامهم.

(1) Stoner, James, A., & Wankel, Charles, Op. cit., . 309.

(2) Ibid., P. 310.

٧- عدم الاتصال الجيد بين المديرين والمفوض إليهم.

(ب) معوقات تتعلق بالمرءوسين :

قد يكون مديرو المدارس راغبين في تفويض سلطاتهم ومقتنعين بضرورة التفويض ولكن المرءوسين هم الذين يترددون في قبول السلطة التي آلت إليهم بالتفويض ويخشون ممارستها، وقد يرجع ذلك إلى العوامل التالية:

- عدم ثقة هؤلاء المرءوسين في أنفسهم، والخوف من الفشل في تحمل المسئوليات والسلطات الجديدة^(١)

- خوف المرءوسين من فقدان صداقاتهم القديمة، لأنهم يشعرون بأنهم سوف يتميزون عن زملائهم بناءً على مركزهم الجديدة والسلطات الممنوحة لهم، مما يباعد بينهم وبين زملائهم القدامى.

- قد يرجع تردد المرءوسين إلى فقدت ثقتهم في مدير المدرسة، أو ضعف تلك الثقة فقد يكون لديهم القناعة بأن مدير المدرسة سيتصيد لهم الأخطاء ولا سيما إذا كان مدير المدرسة قد عود المرءوسين من قبل على التعليمات الصارمة الجامدة.

وجدير بالذكر أنه على مدير المدرسة العمل على إزالة تلك المعوقات من ذهن مرءوسيه حتى يتقبلوا السلطة والأعمال المفوضة إليهم، ويمارسونها بروح إيجابية.

بيد أنه إذا تحقق لدى مدير المدرسة أن بعض مرءوسيه برغم كفاءتهم غير راغبين في تحمل المسئولية فعليه تغييرهم بأشخاص آخرين.

التناسب بين سلطة المرءوسين ومسئولياتهم :

تعنى المسئولية " كل الواجبات التي يجب أن يقوم بها الفرد بحكم كونه عضواً في مؤسسة معينة " ^(٢). وهناك من حدد معناها بأنها " تعهد المرءوس للرئيس بالقيام بواجب معين أو عمل محدد " ^(٣). أى أن المسئولية تعنى التزام الفرد بأداء

(1) Mussazi, J. C. S., Op. Cit., P. 112.

(2) Sisk, Henry L., Op. cit., P. 345.

(3) على عبد المجيد عبده، مرجع سبق ذكره، ص ٣٧٠.

عمل معين يحاسب عليه، وهذا العمل ينبغي أن ينفذ طبقاً لمعايير معينة، وجدير بالذكر أن مسؤولية الفرد تشمل كل الواجبات المكلف بها سواء التي يؤديها بنفسه أو التي يؤديها أفراد آخرون تحت إشرافه.

وإذا كانت السلطة هي الحق الرسمي في طلب العمل من الآخرين، فإن المسؤولية لا بد أن تقترب بالسلطة، لأنه ما دامت هناك واجبات يجب على المرءوس القيام بها ويحاسب عليها، فإنه لا بد أن يتمتع بالسلطة التي تساعد في إنجاز ما هو مطلوب منه، وذلك لأن سلطة الفرد هي التي تعطيه القوة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالواجبات المكلف بها، وبدون هذه السلطة لا يمكنه أن يؤدي هذه الواجبات.

وتقل السلطة تدريجياً من أعلى لأسفل بينما تزداد المسؤولية - بمعنى المساءلة - من أسفل إلى أعلى لتتعاقد مع السلطة، فعلى سبيل المثال عند المقارنة بين مدير المدرسة وأحد العاملين بها، وليكن المعلم نجد أن المعلم مسئول عن عمله فقط فيما يتعلق بالطلاب وبعض جوانب عمله الأخرى بالمدرسة، أما المدير فهو مسئول ويحاسب عن كل ما يحدث بالمدرسة، ولذلك فسلطة المعلم محدودة بما يكفيه لتنفيذ مهامه، بينما المدير تتسع سلطاته، بحيث يحق له إصدار الأوامر والتوجيهات لجميع العاملين بالمدرسة ومحاسبتهم في ضوء هذه الأوامر، وعند محاسبة المرءوس عن نتائج عمله ينبغي التأكد من أمور ثلاثة هي:

- أن مسؤوليات ذلك المرءوس واضحة ومحدود بدقة.
 - أن المرءوس قادر على القيام بمهامه.
 - أن سلطاته المخولة له متاحة بالقدر الذي يسمح له بالقيام بهذه المهام وبذلك يمكن مساءلة هذا المرءوس عند فشله في القيام بمهام وظيفته.
- وعلى ذلك يمكن القول بأن السلطة المفوضة بدون مسؤولية تتناسب معها ينقصها الهدف من هذا التفويض، وليس هناك مبرر لوجودها، وبالمثل فإن المسؤولية بدون السلطة اللازمة لتنفيذ الواجبات المحددة تصبح كالحلقة المفرغة. ولا يمكن لأي مدير مدرسة أن يتوقع من مرءوسيه أداء الواجبات المعهودة إليهم، إذا كانوا لا يمتلكون السلطة التي تمكنهم من القيام بعملهم، أي أن المسؤولية يجب أن تكون مساوية تماماً للسلطة، وإذا حدث وكانت السلطة أقل من المسؤولية فيجب أن

تخفف المسؤولية إلى مستوى السلطة، وكذلك عندما تكون السلطة أكبر من المسؤولية فيجب زيادة المسؤولية كي تصل إلى مستوى السلطة.

وعلى الرغم من تأكيد معظم الآراء على عدم تفويض المسؤولية^(١)، إلا أن هناك من أوضح أن المسؤولية يمكن تقسيمها، مثلها في ذلك مثل السلطة، أى أن المسؤولية يمكن أن يشترك فيها بعض الأفراد^(٢)، وفي هذه الحالة لا يكون مدير المدرسة هو الفرد الوحيد الذى يتحمل اللوم أو المديح، بل يشترك معه كل المرءوسين الذين فوض غليهم المدير بعض سلطاته. وتجد الإشارة إلى أن الاتجاه الأول والذى يرى أن المسؤولية لا يمكن تجزئتها أو المشاركة فيها هو الأصوب، فتركيز المسؤولية في يد مدير المدرسة، يضمن جدية هذا المدير في متابعة أداء الأفراد للممارسات المتوقعة منهم، ومن ثم محاسبتهم في حالة التقصير.

الاهتمام بعناصر التنظيم غير الرسمى بالمدرسة :

يوجد في أى مؤسسة مهما كان نوعها سواء (مدرسة أو شركة أو مصنع)

نوعان من التنظيم الإدارى هما:

التنظيم الرسمى Formal Organization

والتنظيم غير الرسمى Informal Organization

وبداية يمكن القول إن التفرقة بين الاثنين لا يمكن تصورهما إلا من وجهة النظر التحليلية فقط، أما في الواقع العملى فإن ثمة ترابط وثيق بينهما، بحيث يؤثر في الآخر ويتأثر به.

ويتمثل التنظيم الرسمى في مجموعة الأدوار التى يقوم بها أفراد تحكم سلوكهم لوائح وقواعد محددة، وهذه الأدوار ثابتة، لا تتأثر الأفراد، بمعنى أن الأفراد في التنظيم الرسمى يمكن استبدالهم بآخرين أو الاستغناء عنهم، فى حين أن الأدوار تظل ثابتة كما هى ويمكن أن يقوم بها أفراد آخرون^(٣).

(١) سبق توضيح ذلك فى الجزء الخاص بتدرج السلطة وتفويضها.

(٢) المرجع السابق، ص ٣٧١.

(٣) صلاح الدين جوهر، مقدمة فى إدارة وتنظيم التعليم، مرجع سبق ذكره، ص ٩٦.

أما التنظيم غير الرسمي فيتمثل في الجماعات التي تتكون بطريقة تلقائية، والتي تنشأ نتيجة للاتصال المستمرة بين الأفراد في محيط العمل، فالتفاعل الذي يحدث بين الأفراد أثناء تأديتهم لأعمالهم لا يقتصر فقط على الممارسات المتعلقة بالعمل، وإنما يشمل كثيراً من الجوانب الشخصية والاجتماعية للأفراد^(١).

وغالباً ما يربط بين الجماعات غير الرسمية رابط معين قد يكون الاتفاق في الآراء والمعتقدات، أو التشابه في بعض الخصائص مثل: السن، الحالة الاجتماعية، المشكلات التي تواجههم، أو غير ذلك من الأمور الأخرى. ولقد وصف البعض التنظيم غير الرسمي بأنه (شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تربط بين أفراد المدرسة)^(٢).

وهناك من ذهب إلى أنه يعنى (مجموعة من السلوكيات والمعايير الشخصية التي تربط بين بعض الأفراد داخل المدرسة من أجل إشباع بعش الحاجات المتعلقة بهم)^(٣). ويتألف التنظيم غير الرسمي من بعض العناصر هي^(٤):

– الجماعات غير الرسمية: وهي الجماعات التي تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبياً بين مجموعة صغيرة من الأشخاص يقوم أعضاؤها بأداء أدوار محددة، بغرض تحقيق غايات معينة، ومن أمثلة تلك الجماعات: جماعات الأصدقاء.

– وجود قوانين تحكم سلوك أعضاء الجماعة وتنظم العلاقات القائمة بينهم من ناحية، وبينهم وبين غيرهم من أعضاء الجماعات الخارجية من ناحية أخرى.

– اتفاق الجماعة على مجموعة من الآراء والمعتقدات والقيم التي تحكم ألوان النشاط التي يمارسها الأفراد.

– وجود ألوان من النشاط الاجتماعي غير الرسمي كالمراسم والشعائر.

(1) Ibid, P. 50.

(2) Lipham, James M., & Hoeh, James A., Op. Cit., P. 102.

(3) Harrison, R., Understanding Your Organization Character, In: Harvard Business Review On Management, (New York: Harber & Row, Publishers, 1975), P. 457- 458.

(4) عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، ط ٣، (القاهرة: دار غريب، ١٩٨٣)، ص ١٧٤- ١٧٦.

- وجود نظام اتصال بين الأعضاء يوقفهم على مختلف الآراء والأحداث التي لها صلة بتماسك الجماعة.
- هذا وتتعدد الجماعات غير الرسمية في المدرسة الثانوية العامة، ومن هذه الجماعات:
- الجماعات المحايدة التي يؤثر أفرادها الرضا بالواقع ولا يحاولون التجديد والتطوير حتى لو كان هذا في صالح المدرسة، على الرغم من أن أفراد هذه الجماعة لديهم القدرة على العمل الموحد^(١).
- الجماعات المساعدة التي تسعى حثيثاً على تعديل الأوضاع داخل المدرسة بما يسهم في تحقيق أهدافها بصورة أفضل^(٢).
- الجماعات النفعية التي تسعى بصفة مستمرة إلى تحسين مركزها عن طريق تصرفات مدروسة ومتفق عليها.
- الجماعات المتقلبة التي تتأرجح بين السلبية والايجابية، وبين الرضا والسخط، وهي في هذا أو ذاك تنسم بالتناسق في أفعالها حتى ولو لم يظهر ذلك واضحاً أمام أعين مدير المدرسة أو المسؤولين عن شئونها^(٣).
- وعلى الرغم من أنه ممكن أن تكون هناك بعض المساوئ للتنظيم غير الرسمي - كما تبين من عرض أنواع الجماعات غير الرسمية - والتي يتمثل أهمها في:
- الصراع الذي يحدث بين الأهداف الشخصية للأفراد وأهداف المدرسة، وفي بعض الأحيان مقاومة التغيير الذي يحدث بالمدرسة، إلا أنه توجد بعض الفوائد التي يمكن أن تتحقق من خلال التنظيم غير الرسمي، والتي منها^(٤):
- يشجع وجوده مدير المدرسة على التصرف بعناية واهتمام وذلك مقارنة بعدم وجوده.

(1) Campbell, R.F., & Others, The Organization & Control Of American Schools, 3rd ed., (Ohio: Merrill Publishing Company, 1975), P. 273.

(2) Savage, William., Op. cit., P. 164.

(3) Ibid., P. 164.

(4) انظر:

- عبد الباسط محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص ١٩١، ١٩٥.

- محمد سويلم، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢٩.

- يتيح الفرصة أمام الأفراد لاكتساب مكانتهم داخل المدرسة.
- يوفر الفرصة للاستقلال الفردى.
- يحقق الاتصال الجيد بين الأفراد ويوثق الترابط بينهم.
- يخضع الأفراد لعناصر الضبط الاجتماعى.
- إذا كانت التنظيم الرسمى يحدد مسئولية اتخاذ القرارات المدرسية، فإن التنظيم غير الرسمى ينظم درجة وكيفية تنفيذ هذه القرارات داخل المدرسة.
- هذا، وحيث أنه لا بد من وجود التنظيم غير الرسمى فى المدرسة الثانوية العامة مثلها كأمى مؤسسة أخرى، فعلى مدير المدرسة أن يستثمر هذا التنظيم بما يسهم فى تحسين أداء المدرسة لدورها، وكى يستفيد مدير المدرسة من التنظيم غير الرسمى ويطوعه لخدمة الأغراض التعليمية عليه أن يسترشد ببعض الاعتبارات التى ينبغى أن تكون معلومة لديه وهى⁽¹⁾ :
- التنظيم غير الرسمى ضرورة تحتمها مجموعة من الدوافع النفسية والاجتماعية لدى الأفراد.
- أن التنظيم غير الرسمى بعلاقاته الأولية المكثفة وما يمكن أن يحققه للأفراد من شعور بالأمان يمارس فوق أعضائه أنواعاً من الضغوط قد تفوق التى يفرضها التنظيم الرسمى - بقوانينه وقواعده - على أفراد المدرسة.
- الأهداف الخفية للتنظيم غير الرسمى فى المدرسة الثانوية العامة قد تتمشى مع الأهداف المعلنة للتنظيم الرسمى وقد تعارضها، وتحقق الكفاية المثلى للمدرسة إذا كان هناك توافق بين أهداف كل من التنظيمين الرسمى وغير الرسمى.
- التنظيم الرسمى فى أى مؤسسة ما هو إلا تصور للعلاقات بين العاملين بما يحقق أهداف المدرسة وعلى هذا فإن أى تنظيم رسمى ليس بالضرورة هو التنظيم الأمثل على الدوام، بل إنه قد تظهر بعض نواحي القصور فى هذا التنظيم مما يؤدى إلى ضرورة تعديله أو تعديله بعض أجزاءه من وقت لآخر بحيث يحقق أقصى كفاية وأعلى روح معنوية ممكنة فى آن واحد، أى بما يراعى كلاً من العلاقات الرسمية والإنسانية فى وقت واحد.

(1) صلاح الدين جوهر، مرجع سبق ذكره، ص ٩٨-٩٩.

وفي ضوء الاعتبارات السابقة عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي، ينبغي على مدير المدرسة ألا يهمل عناصر التنظيم غير الرسمي، وإلا فهو يهمل حقيقة اجتماعية موجودة وقائمة، وفي هذا الصدد على المدير أن يهتم بحاجات العاملين ودوافعهم المشروعة وأن يوفق بينها وبين قواعد التنظيم الرسمي، أيضاً على مدير المدرسة أن يستعين بالعلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين ويوجهها بشكل يكمل التنظيم الرسمي، وفي الوقت ذاته يجب أن يتقبط حتى لا تكون العلاقات غير الرسمية عقبة أمام تحقيق أهداف المدرسة، وحتى لا تحرف هذه العلاقات عن التنظيم الرسمي، الذي وضع أصلاً لتحقيق هذه الأهداف.

الشمول والتكامل :

يجب أن يحرص مدير المدرسة على كل مجالات العمل بها، وأن يهتم بكل مجال حتى ولو لم تكن له أهمية كبيرة من وجهة نظره، وذلك لأنه قد تكون هناك مجالات من وجهة نظر المدير ليست لها أهمية كبيرة، وبالتالي لا يهتم بها، ولكن في حقيقة الأمر هذه المجالات مهمة وتؤثر على بقية مجالات العمل الأخرى، فعلى سبيل المثال: يلاحظ أن بعض مديري المدارس لا يعطون تنظيم النشاط المدرسي الاهتمام المناسب انطلاقاً من أنه عملية شكلية لا طائل من ورائها.

وكذلك الحال في تنظيم المجالس المدرسية مثل مجلس اتحاد طلاب المدرسة ومجالس الآباء والمعلمين، على الرغم من أن هذه المجالات لو أحسن تنظيمها وحظيت بالاهتمام المطلوب من القائمين على أمور المدرسة، لأدت إلى نتائج إيجابية سواء فيما يتعلق بالطلاب، أو في علاقة المدرسة بالبيئة.

ويجب أن تتضمن عملية التنظيم الإداري كافة التخصصات الدراسية والوظائف المختلفة، وذلك لأن كل وظيفة مهما كان صغر حجمها، لها دورها وأهميتها في نجاح العملية التعليمية بالمدرسة.

وإلى جانب الاهتمام بتنظيم كل مجالات العمل يجب أن يحرص المدير على تكامل هذه المجالات مع بعضها والتكامل هنا يعني (عملية توحيد الجهود بين المجالات والأعمال المختلفة من أجل تحقيق مطالب المدرسة)⁽¹⁾، بمعنى أن ما يفرسه

(1) Kast, Fremont E., & Rosenzweig, James E., Op. Cit., P. 198.

مجال معين لا يناقضه مجال آخر فالمحتوى الدراسى على سبيل المثال يجب أن يتكامل مع الأنشطة المدرسية للطلاب، وهكذا بالنسبة لبقية المجالات الأخرى.

ومن العوامل التى تسهم فى تحقيق التكامل داخل المدرسة تحقيق التعاون بين جميع العاملين والحرص على إشعارهم بأنهم أفراد أسرة واحدة، ويعملون جميعاً من أجل تحقيق أهداف واحدة.

مرونة التنظيم الإدارى :

يجب على مدير المدرسة عند قيامه بعملية التنظيم الإدارى أن يفكر فيما يجب أن تكون عليه المدرسة فى ضوء أهدافها، وما يمكن أن يدخل عليه مستقبلاً من تطورات أو تعديلات فى جوانب العملية التعليمية المختلفة سواء ما يتعلق منها بالمناهج الدراسية أو بالأنشطة أو بأى جانب آخر. (والتفكير فيما يمكن أن يكون عليه الحال مستقبلاً يفرض على القائم بعملية التنظيم الإدارى أن يترك فيه قدراً من المرونة يسمح بإضافة اختصاصات جديدة والاستغناء عن اختصاصات قديمة.

وما يمكن أن يترتب على هذا أو ذاك من تعديل فى المسئوليات والسلطات وفى العلاقات بين الأفراد داخل المدرسة⁽¹⁾، أى أن مرونة التنظيم الإدارى تعنى أنه إذا انتقل بعض العاملين من المدرسة أو إليها، لا يؤدى ذلك إلى خلل فى سير العملية التعليمية بل يستطيع مدير المدرسة - من خلال تنظيمه للعمل - أن يتغلب على هذا الموقف. كما تعنى المرونة - فضلاً عما سبق - أن يجيد بعض أفراد المدرسة العمل فى أكثر من مجال، حتى يمكن الاستفادة منهم فى حالة وجود عجز فى مجال معين نتيجة لترقية بعض العاملين أو نقلهم.

وينطبق ذلك على كل العاملين بالمدرسة سواء الوكلاء أو المعلمين، أو أفراد الجهاز الإدارى. وعلى ذلك فالتنظيم الإدارى المرن هو الذى يتضمن المراجعة الدورية وإجراء التعديلات الضرورية والقيام بتحليل شامل للمدرسة من آن لآخر وإعادة تنظيم بعض جوانب العمل بما كلما دعت الضرورة لذلك⁽²⁾.

(1) صلاح الدين جوهر، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٠.

(2) نبيل أحمد عامر صبيح، الأسس الإدارية والتنظيمية لمؤسسات تعليم الكبار فى البلاد العربية، بحث منشور فى مجلة

(آراء) مجلة تربوية ربع سنوية، مركز سرس الليان، العددان الأول والثانى، السنة السابعة، (١٩٧٧): ٤٦.

ولا تقتصر عملية إعادة التنظيم الإدارى على مجرد إعادة توزيع الواجبات والسلطات بل يتناسب مع قدرات الأفراد، وإنما تتناول أيضاً التعديل فى أساليب العمل فى المدرسة بما يتلافى إرهاق العاملين ويقضى على الملل الموجود لديهم. ولعل مما تجدر الإشارة إليه فى هذا الصدد أن عملية إعادة التنظيم الإدارى يمكن أن تحدث بعد أية خطوة من خطواته^(١) وذلك إذا ثبت أن هناك خللاً أو تغييراً يستدعى القيام بهذه العملية، وبالتالى إعادة التنظيم الإدارى ليست بالضرورة تحدث فى نهاية عملية التنظيم أو بعد الانتهاء منها، بل لابد أن تكون عاملاً مشتركاً فى كل خطوات التنظيم وذلك حتى نضمن التغلب على ما يحدث من قصور أو خلل أولاً بأول.

هذا، ومن خلال العرض السابق يمكن القول: إن تحقيق التنظيم الإدارى الفعال فى المدرسة الثانوية العامة يتوقف على مدى مراعاة مدير المدرسة بالممارسات التى تحقق هذه الأسس، وعلى مدى قيامه أيضاً بالممارسات^(٢) التى يمكن من خلالها تنظيم العمل المختلفة بالشكل المطلوب.

ولكى يقوم مدير المدرسة بعملية التنظيم الإدارى بالصورة المرجوة، عليه أن يتبع مجموعة من الخطوات المنهجية، هذه الخطوات تنفذ فى ضوء أسس التنظيم الإدارى، بمعنى أن المدير عند أدائه لأى من هذه الخطوات عليه أن يراعى الأساس أو الأسس التى تتعلق بهذه الخطوة، فعلى سبيل المثال: عند تحديد التسلسل الإدارى فى المدرسة أى توضيح السلطة والمسئولية المرتبتين بكل وظيفة يجب أن يراعى نطاق الإشراف المناسب، وكذلك التناسب بين السلطة والمسئولية، والشمول والتكامل، وغيرها من الأسس الأخرى، وعليه أن يراعى هذا بالنسبة لبقية الخطوات.

(١) سيتم عرض خطوات التنظيم الإدارى فى الصفحات التالية من هذا الفصل.

(٢) سيتم توضيح هذه الممارسات فى الجزء الخاص بمجالات التنظيم الإدارى فى الفصل الثالث.