الفصل الأول

مفهوم الإدارة

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

الإدارة هي عملية التخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة والمستمرة ،المراقبة والتحكم بمصادر المؤسسات للوصول إلي الأهداف المرجوة للمؤسسة وذلك من خلال توجيهة وتوظيف وتطوير المصادر البشرية والمالية والمواد الخام والمصادر الفكرية والمعنوية.[1]

- فردريك تايلور *Frederic Taylor* الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق .[2]
- رالف دافيز *Ralph Davis* الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية .

١- ادارة ويكيبيديا، الموسوعة الحرة ar.wikipedia.org/wiki

٢- الإدارة المدرسية الناجحة في ظل تكنولوجيا - المعلومات - ائتلاف المعلمين -https://ar

4- ar.facebook.com/AcoalitionofTeachersinMinaGovernorate

- جون مي *John Me* الإدارة هي فن 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 ويخطط بناء عليه .وينظم ويصدر التعليمات وينسق ويراقب.[1]
- 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 فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص؛لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم.

حدث عرف دياب(٢٠٠١ ٩٤-٩٥) الإدارة عن رائد الإدارة التعليمية

- فريدريك تايلور بانها المعرفة الصحيحة لما يراد من الافراد أن يؤدوه.ثم التأكد من أنهم يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة.[2]
- عرفها فورست بانها فن توجيه النشاط الإنساني.
- عرفها دوايت بانها نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الجهد.

١- *Henri Fayol, Industrial and man agement*

٢- *Fredrick Taylor, Shop manage ment*

obeikandl.com

- كما عرفها الخولي (٢٠٠٨، ١٣) بأنها:مجموعة من العمليات والوظائف والخطوات التي تتم داخل الهيئة التربوية المسئولة عن التعليم. وتقوم 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 شستربرنارد الإدارة بانها : ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته.

ويرى لاسبرح إن كلمة الإدارة لفظة عامة وتعطي كل العوامل الداخلة في تشغيل منشأة ما.

أما بشرشان فيرى بأنها هي علم استخدام الجهد الإنساني تماما كالكيمياء التي هي علم استخدام خصائص العناصر ومركباتها.

في حين أن داركر يرى بأنها هي وظيفة ومعرفة وعمل يتم إنجازه .ويطلق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف .وتولي هذه الأعمال.

بينما سيسك يرى بانها هي التنسيق بين الموارد من خلال عمليات التخطيط. والتنظيم والتوجيه والرقابة حتى يمكن الحصول على الأهداف المحددة. (رفاعي٢٠٠٠ ٢٠)

كما أن هناك تعريفات كثيرة ومختلفة حول مفهوم الإدارة باعتبارها أحد العلوم الإنسانية الاجتماعية القابلة لوجهات النظر المختلفة.وكذلك لقدم العمل بمهنة الإدارة يمكن إيجاز مفاهيمها التي ذكرها رفاعي(٢٠٠، ١٩-٢٠) فيما يلي -

- الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافا معينة،كبرت هذه الأهداف أم صغرت . والإدارة بهذا التعبير نشاط بشري جماعي هادف يهتم بتنظيم شئون الجماعة ويعمل على تطوير وتقديم ما تعلمه تطورا 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 .
- مجموع المجهودات لجميع أعضاء المشروع في سبيل الوصول إلي أهدافه .
- مجال من مجالات الخدمة في المجتمع ،يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد لديهم من المعرفة ،من المواهب ما يجعلهم يمارسون هذا العمل بخبرة وعناية مبنية علي أسس .
- استراتيجية منظمة تقوم على أساس اعتبار المنشأة أو المؤسسة نظاما له أهداف معينة عن طريق التنسيق وإيجاد التوافق لدى العناصر المختلفة التي يتكون منها النظام، ويهتم هذا المفهوم بالأهداف والوسائل والمتابعة في مجال الإدارة.
- استخدام للإمكانيات 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 توجيها كاملا لتحقيق اهداف الجهاز الذي توجد فيه.(رفاعي،٢٠٠٠ ٢٠).

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 الاتيني لكلمة إدارة هو *Adm Ministrare-Serve* أي أن الكلمة تعني *"Toserve"* والإدارة بذلك تعني الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة(أباظة،١٩٩٥).[1]

ونعرف الإدارة على أنها ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تحقيق نتائج محددة مرغوبة 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 ترجمة للأفكار والنظريات والفلسفات إلى واقع،كما أنها أداة توجه التغيرات الإجتماعية والتيارات الثقافية بالإضافة إلى أنها عامل أساس في تسهيل التغير 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 و التنظيم و التوجيه و الرقابة).

١- سلسلة اساسيات الإدارة مفهوم الإدارة *http www.startimes.com*
سلسلة اساسيات الإدارة (مفهوم الإدارة) الكاتب :رمضاوي صور ٢٠١٢

obeikandl.com

هي صنع القرارات بصورة رشيدة لإنجاز الأهداف المطلوبة في الإطار الزمني الموضوع لها.[1]

وعرّفها جلوفر بأنّها القوة المفكرة التي تُحلِّل وتصف وتُخطط وتُحفز وتُقيم وتُراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشريةِ والماديةِ اللازمة لتحقيقِ هدفٍ مُحدّدٍ معروف.

وهناك من عرّف الإدارة بأنها :[2]

and . material-Management is the process of optimizing human financial contributions for the achievement of organizational goals.

أي أنّها "عملية تعظيم للمساهمات البشرية والمادية والمالية لتحقيق أهداف المنظمة ".

إن وضع تعريف محدد وشامل للمصطلحات في العلوم الاجتماعية بصفة عامة وفي الإدارة بصفة خاصة من الأمور الصعبة الشائكة، لأن الإنسان بطبعه كائن ديناميكي ومتطور ومتغير، بالإضافة إلى التأخر الكبير في الاهتمام بعلم الإدارة وبنائها النظري، وتعدد العلوم التي تدرس الإدارة وكل علم أو مدرسه تدرس الإدارة من الزاوية الخاصة بها وبالتالي تتعدد التعريفات وفيما يلي بعض منها: [3]

- الإدارة هي تحديد ما يجب أن يقوم به العاملون من اجل تحقيق الأهداف المحددة ثم التأكد من أنهم يقومون بذلك بأفضل الطرق وأقل التكاليف.

١- تعريف الإدارة واهدافه ومهامه http www stooob com

تعريف الإدارة واهدافه ومهامها- منتديات مليلة التعليمية شبكة http mfue-bibliotheque ahlamontada com

٢- تعريف الإدارة واهميته - .. مهارات النجاح للتنمية البشرية http www ssf5 com readArticle aspx

٣- تعريف الإدارة - شبكة بروموزية السلفية www broooonzyah net vb t4895 html

- الإدارة هي تحديد الأهداف المطلوب إنجازها وتحطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة جهود المرؤوسين من اجل تحقيق هده الأهداف بأقصى كفاءة.
- الإدارة هي تنظيم استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية من احل تحقيق أهداف محددة.
- الإدارة هي إنجاز الأشياء والوصول إلى الأهداف من حلال الآحرين.
- الإدارة هي قيادة مجموعة من الأفراد للوصول إلى هدف محدد بصرف النظر عن طبيعة أو مشروعية هدا الهدف.
- الإدارة هي تحديد الأهداف المطلوب تنفيدها وتحطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة وتنسيق وتنمية جهود ومهارات العاملين من احل بعبد هدا الهدف .

الإدارة بين العلم والفن:-

الإدارة كعلم:

مجموعة من المبادىء والأسس والقوانين والنظريات الخاصة بقيادة وتوجيه جهود وانشطة المرؤوسين نحو تحقيق هدف محدد.

الإدارة كفن:

مجموعة من المهارات والقدرات والمواهب والخبرات التي يكتسبها المديرون من واقع الممارسة الفعلية والخبرة العملية.

ورغم كل الجهود المبدولة لتحويل الإدارة إلى علم له أصول ومبادىء ونظريات. ورغم الاتجاه الواسع نحو استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية وبحوث العمليات في كافة فروع الإدارة. ورغم محاولة الاستفادة من العلوم السلوكية وعلم النفس والاجتماع وتطبيق مبادئه في مجال الإدارة نجد التالي:

- لا زال المديرين يتخدون قراراتهم على أساس الحدس والتخمين والبديهة

obeikandl.com

- لازالت المشكلات الإدارية أصعب من أن توضع في شكل قوالب رياضية أو أنماط عملية ثابتة ومستقرة.
- نجد 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 والمبادىء والأصول العلمية.

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

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

: نستنتج من ذلك أن الإدارة تجمع بين العلم والفن وتختلف درجة اقترابها من العلم أو الفن باختلاف نوع وحجم المنظمات وظروف البيئة المحيطة بها والعاملين بهذه المنظمات.

هي ذلك العضو في المؤسسة المسئول عن تحقيق النتائج التي وجدت من اجلها تلك المؤسسة في المجتمع فالإدارة مسؤولية وتكليف من المجتمع بتحقيق

obeikandl.com

أفضل النتائج باستخدام العناصر المادية والبشرية الملائمة استخداما أمثل مع تحقيق الاستمرارية بعمل توازن حساس بين متطلبات الحاضر والمستقبل العمايرة (٢٠٠٢: ص٦٠).

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

محامدة (٢٠٠٥ ص١٩)

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 بآراء الواجبات والاحاطة بالأمور والحفاظ على الأمانة.
٤. هي عملية مشتركة لكل جهد جماعي سواء كان عاما أو خاصا حربيا أو مدنيا كبيرا أو صغيرا.

د. هي التي توجد النظام وتوجد العمل التربوي وتوجد الانسجام بين المدرسين وتحقيق الهيبة لأوامر المهنة وهو الوسيلة الأولى لتحقيق غاية المدرسة). بحامدة ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٠.

قبل أن نأتي إلى تعريف مفهوم الإدارة في الإسلام. نوَدُّ هنا أنْ نورد بعض تعاريف الإدارة. التي أوردها الرواد الأوائل.

ويقول الدكتور/ كامل المغربي بأنّ "الإدارة هي عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج البشرية وغير البشرية. باستعمال وظائف التخطيط. والتنظيم والقيادة. والإشراف. والرقابة؛ حتى يُمكن التوصل إلى الهدف المطلوب. وبأقصى كفاية ممكنة كما يعرف الدكتور/ محمود عساف الإدارة منطلقًا من طبيعتها ومستهدا بالآية الكريمة من سورة الزخرف

﴿ ... نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُم مَّعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَوٰةِ الدُّنْيَا ۚ وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَٰتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُم بَعْضًا سُخْرِيًّا ... ﴾ [سورة الزخرف:٣٢]

وعلى هذا الأساس. فالناس في تركيبتهم الاجتماعية ينقسمون فئتين مديرين. ومنفذين؛ بحيث يقوم المديرون بالأعمال القيادية والتخطيط والتوجيه والتنظيم والمراقبة. في سبيل الوصول إلى الهدف المرسوم؛ لهذا يرى أنّ تعريف الإدارة هو "السيطرة على الآخرين؛ لجعلهم يعملون بكفاءة؛ تحقيقًا لهدف موقوت مرسوم"[1]

أمّا الإدارة العامّة. فيعرفها (ودرو ولسن) الرئيس الأمريكي بأنّها العملية أو الأعمال المتعلقة بأهداف الحكومة. التي تهدف إلى تحقيق الأهداف العامّة بكثير

١- كامل المغربي. "أسس الإدارة". ص ١٩

٢- محمود عساف. "أصول الإدارة". ص ١١ - ١٣

http www alukah net culture

قدر من الكفاءة، وبقدر المستطاع وَفْقَ رغبات الناس وإرادتهم". كما تعرف الإدارة عند (ليونارد هوايت) أول من كتب مُؤلفًا علميًا في هذا الموضوع بعنوان: "مقدمة في دراسة الإدارة العامة . مؤكدًا أنّ الإدارة العامة "تتضمن جميع تلك العمليّات، التي تحتوي أغراضها الوفاء بالسياسة العامة أو تنفيذها".

أمّا الإدارة الإسلامية، فيلاحظ أنّ لفظ (إدارة) لم يرد في الكتب الإسلامية بهذه الصّيغة، على الرّغم من كثرة الكتب والبحوث في هذا المجال، ولقد ذكر الدكتور حزام المطيري[1].

﴿... إِلَّا أَن تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ ...﴾ [سورة البقرة:٢٨٢].

واللفظ الذي استخدمه المسلمون للدلالة على معنى الإدارة هو لفظ (التدبير)، كما ورد لفظ التدبير في آياتٍ كثيرة، منها

﴿ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾ ﴾ [سورة السجدة:٥].

كما يرى أنّ لفظ (تدبير) أكثرُ شمولاً وعمقًا، مُؤيدًا في ذلك رأي محمد المبارك الذي يرى أنّ لفظ (تدبير) أشملُ وأعمُّ، ويشتمل على ضرورة التمعن والتفكير في الأمور، والحرص على اختيار أفضل الطُرق لتأدية الأعمال، وبما أنّ لفظة إدارة لفظة محدودة الاستعمال، وتعني التنفيذ؛ لذا كان يطالب باستخدام لفظة (تدبير)، كمصطلح إسلامي للإدارة الإسلامية، إلاّ أنّ الدكتور المطيري يجد أنّه لا حرجَ من استخدام لفظة (إدارة)؛ **لأمرين**.[2]

١- حزام ماطر المطيري، "الإدارة الإسلامية المفهوم والممارسة"، ص ٥٠.

http www.alukah.net

٢- حزام ماطر المطيري، مرجع سابق، ص ٥٢.

http www.alukah.net

أولاً : كلمة الإدارة وردت مقترنة بالتجارة.

ثانيًا : مرونة الإدارة الإسلامية، واستخدامُها عباراتٍ وألفاظًا يصعب تجاهلها مع التأكيد على استرجاع معنى التدبُّر، أو التدبير، والإشارة إلى ذلك في الكتابات الإدارية، وأرى أن ما ذكره الدكتور المليجي صحيحٌ، وخاصّة أن كلمة الإدارة والإداري ومشتقاتها أصبحت كلمة معروفة ومتداولة، ويصعب تغييرها، وخاصة في كتب ومراجع الإدارة.

وهناك تعريفاتٌ كثيرة للإدارة الإسلامية، منها تعريف الدكتور/ حرام المليجي؛ حيث يقول: "هي تلك الإدارة التي يتحلَّى أفرادُها - قيادةً وأتباعًا، أفرادًا وجماعات، رجالاً ونساءً - بالعلم والإيمان عند أدائهم لأعمالهم الموكلة إليهم، على اختلاف مُستوياتهم ومسؤولياتهم في الدولة الإسلامية، أو بمعنى آخر هي الإدارةُ التي يقوم أفرادُها بتجويد الجوانب المختلفة للعملية الإدارية على جميع المستويات وفقًا للسياسة الشرعية"[1].

ويعرف الدكتور/ النحوي الإدارة الإسلامية بأنَّها "الاستفادةُ من جميع القواعد الإيمانية؛ لتوفير أكبر قدْر من الإنتاج على أعلى مُستوى من الإتقان في أقلّ وقت مُمكن؛ ليكون العمل كله عبادة لله"[2].

ويؤكد الرائد/ محمد العلي أنَّ الإدارة الإسلامية تقوم على أسس قويّة تُسْهم في تحديد الفكر الإداري الإسلامي بشكل خاص، والإدارة الإسلامية بشكل عام، ويُمكن توضيح هذه الأسس كما يلي[3]:

١- حرام مصطفى المصبري، مرجع سابق، ص ٢٢.
٢- عادل علي النحوي، "الفقه الإداري الإيماني في الدعوة الإسلامية"، ص ٤.
٣- محمد مهدي العلي، "الإدارة في الإسلام"، ص ٩٥.

١- عدم إمكانية الفصل بين الدين والدولة. فالإسلامُ هو دين ودولة.

٢- إنَّ منهجَ الإدارة الإسلامية يُعَدُّ أرقى وأسمى النظريات والنظم الإدارية في الإدارة.

٣- إن ما تشتمل عليه عمليةُ الإدارة الإسلامية من خصائص ومزايا هي طريق الأمم الإسلامية إلى النجاح والتقدم.

٤- إنَّ دستور الدولة الإسلامية مستمدٌّ من القرآن الكريم والسنة النبوية . وقد اشتملا على كثير من الآيات والأحاديث التي تُحدّد المنهج الذي يجب أن تسير عليه الإدارة في الإسلام.

يمكن تناول مفهوم الإدارة من جانبين . الإدارة كممارسة والإدارة كعلم [1]

(أ) مفهوم الإدارة كممارسة *Management as a process*

الإدارة هنا هي الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف.

هذا ويقصد بالموارد.

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

١- http dl.ust.edu courses/managment/business_admin lessons lsn1.htm
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 الزمن 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 للموارد: أي الاقتصاد في استخدام الموارد وحسن الاستفادة منها. والشكل أدناه يبين علاقة الموارد والعملية الإدارية والأهداف ببعضها.

ب. الإدارة كعلم *Management as a science*

هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة

خلاصة تعريف الإدارة :[1]

ويُمكن تعريف الإدارة على أنّها عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئة معينة."

وهذا التعريف عامّ وشامل، يُمكن تطبيقه على الفرد والمنظمة، سواء كانت منظمة خاصّة أو عامّة، ويتضمن هذا التعريف العناصر التالية

١. **الأهداف:** وهي النتائج المراد تحقيقها، وهنا يدخل عنصر القصد والإرادة في استغلال الموارد لتحقيق النتائج المرجوة

١- تعريف الإدارة و خصائصها - مهارات المدير للتنمية البشرية

http://www.ssrs.com

٢. **الموارد**: وتشمل الموارد كلّ من الموارد البشرية والموارد الطبيعية، كالأرض وما يستخرج منها، ومورد رأس المال بصوره المتعددة المالية والمادية، وحتّى يكون هناكَ إدارة فلا بُدّ من توافر بعض الموارد، وتشكل الموارد البيئة الداخلية للمنشأة، والتي يمكن لإدارتها التحكم بها.

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

٤. **البيئة**: لا يوجد كائن حيّ (سواء كان هذا الكائن شخص طبيعي كالفرد أو كان شخص معنوي كمنشأة الأعمال التي تصنف بأنها نظام مفتوح) يعيش منعزل لوحده لا يؤثر ولا يتأثر بمتغيرات محيطة 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 العامّة والخاصّة، إلا أنّ هذا الكتاب يهتم بالدرجة الأولى بدراسة وتحليل الإدارة في منشآت ومنظمات الأعمال الهادفة إلى تحقيق الربح.

تعريفُ الإدارة: هناك العديدُ من التعريفات التي ذهب إليها علماءُ ومنظّرو الإدارة، وهناك جدليّاتٌ بين كَوْن الإدارة علمًا أم فنًّا؛ ولكن ما استُقِرَّ عليه أنَّ الإدارة تجمع بين العلم والفنّ.

الإدارة كعلم: حيثُ تعتمد على الأساليب العلمية عند مُلاحظة المُشكلات الإداريّة، وتصنيفها، وتحليلها، وتفسيرها، ومِن ثَمَّ التَّوصُّل إلى نتائج مَقْبولةٍ يمكن تعميمُها، فالإدارة تقوم على مبادئ، وأسُس، وقواعدَ، ونظريّاتٍ، ومناهجَ، ومدارسَ

تحكمُ العمليّةَ الإداريّة. فضلاً عن أنَّ تطبيقَ هذه النظريات والمناهج والمبادئ يقود إلى نتائجَ مُحدَّدةٍ وملموسة.

الإدارة كفنّ: حيث يحتاج المدير (العنصرُ البشري) إلى خبراتٍ كبيرة ومهاراتٍ متميزة تمكنه من أداء عمَله الإداري، وتعينُه على النجاح في التّعامل مع الموارد البشريّة المسئول عنها، من حيث تحفيزها على أداء أعمالها والتّميُّز في ذلك؛ بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة التي يديرها. ففنُّ الإدارة يُقاس بمدى قدرة المدير على تطبيق علم الإدارة في المجالات المختلفة داخل المنظمة.

في هذا الفصل تم استعراض مفهوم الإدارة باعتبارها الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والغير بشرية من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف. كما تمت مناقشة المهارات الإدارية: الفكرية، والإنسانية والفنية، ومناقشة هل الإدارة فن أم علم، ومجالات الإدارة، والفروق الأساسية بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال وأخيراً التنويه 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 و التجارية إلا منذ سنة ١٩٤٦.

وقد تطورت الإدارة المدرسية أخذة في الاعتبار المفاهيم [1] والمبادئ التي تلبي خصائص المدرسة الحديثة وحاجاتها، حيث كانت مدرسة العلاقات الإنسانية والتيارات الإدارية التي لحقتها أساساً مهما في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها التربوية باعتماد القيادة الحكيمة بدلا من أسلوب التسلط والفرض.

وفي عام 1968 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 موضوعا متخصصا من موضوع أكثر شمولا وهو الإدارة العامة . فالإدارة المدرسية و الإدارة العامة تتفقان في الإطار العام .أما فيما يتصل بالتفاصيل .فإن الإدارة المدرسية مشتقة من طبيعة التربية التي تقوم بها الإدارة المدرسية لتحقيق أهدافها .والإدارة لكي تكون وظيفية فإنها تختلف من طبيعة عمل إلى آخر .ومن مؤسسة إلى أخرى أي أنها تختلف باختلاف العمل وطبيعته و عدد العاملين به و دوافعهم،و مناخ العمل وتكنولوجيا العمل ذاته.وهذا يجعل إدارة مدرسة التعليم الأساسي تختلف عن إدارات مؤسسات أخرى.

١- الإدارة المدرسية تعريفها ووصفها وخصائصها - منتدى الدكتور سعود .
http dr-saud-a com/vb/showthread php

فالإدارة المدرسية تتضمن التيسير لأمور التربية في إطار محدد وهو المدرسة ومن ثم فإن ما يمكن أن يقال في إطار خطوط عامة عريضة في الإدارة التعليمية لابد أن يقال في الإدارة المدرسية تفصيلا وأكثر إجرائية ،وهذه التفصيلات لابد أن تختلف من مدرسة لمدرسة لأن أمر الإدارة المدرسية إنما يتوقف على (البيئة) التي تعمل فيها المدرسة وطبيعة مدير و ناظر المدرسة .

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

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

الإدارة المدرسية هي كل نشاط منظم مقصود وهادف نتحقق من ورائه الاهداف التربوية المنشودة، وهي ليست غاية وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية ومدرسة القرن الحادي والعشرين. تتطلب من مدير المدرسة جهدا اضافيا كي يتحد لإدارته المدرسية مسارات ديمقراطية . من خلال تخطيط الاهداف ووضعها، او 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 تفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشاركوا معه في المسؤولية والقيام بأعباء المدرسة والإشراف عليها كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف.

إن المدير كقائد تربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الكفؤة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويحني معهم 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 ومشاطرتها مع المعلمين كما سعى المدير أيضاً إلى التأكد من أن معلميه قد تلقوا تدريباً في تلك الممارسات وعمل على الاطلاع على آخر الممارسات الإشرافية والإدارية ووضعها في إطارها المناسب ضمن بيئته الخاصة .

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

كما تعرف الإدارة المدرسية على أنها:[1]

" الجهود المنسقة التي يقوم 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، تربيـة صحيحة وعلى أسس سليمة". (عبد الغني ألنوري)

ويعرفها البعض الأخر بأنها: "كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقا فعالا ويقوم بتنسيق، وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة، ومحددة من قبل هيئات عليا، أو هيئات داخل الإدارة المدرسية".

وعرفها البعض على أنها":حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الافراد .

تعريف جوردنJordan (1969 32)أنها حملة الجهود المنذولة في الطرق المختلفة التي يتم من خلالها توجيه الموارد البشرية والمادية لإنجاز أهداف المجتمع التعليمية.

عرفها عرفات: هي كل عمل منظم منسق يخدم التربية و التعليم و يحقق الأغراض التربوية و التعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف المرسومة، سلمان (1987 32).

١- التعريف الحديث في الإدارة المدرسية

http bamhareth tarfedu gov sa edarihdethih22 htm

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

مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، توجيه) وطبقية 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 بهما صلة الخاص بالعام،وهي لا تشكل كيانا مستقلا قائما بذاته بل أنها وحدة مسئولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والإدارة التعليمية وأهدافهما 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 ويعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية .عابدين(2001 : 54)

الإدارة المدرسية:

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

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

- هي ما يبذله مدير المدرسة من جهود بناءة وتعاون مثمر لتهيئة المناسب لرفع كفاءة المعلمين وتوجيه نشاطهم بما يمكنهم من تربية التلاميذ تربية إسلامية ودفع 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 جيمس هارولد فوكس بقوله (الإدارة المدرسية هي كل نشاط يتحقق من وراءه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً) وتظهر أهمية الإدارة المدرسية في النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها فتدرس كل ما يؤثر على التلاميذ من ضعف في الدراسة أو غياب أو صعوبات وتسهم في إيجاد الحلول التربوية التي تساعدهم على مواصلة الدراسة بكل رغبة واهتمام .

وتهيئ كافة الامور للمعلمين ليكونوا أكثر قدرة على التدريس وتحسين الخبرات التربوية التي يقدمونها للتلاميذ والعمل على رفع مستواهم المهني والفني وحثهم على الإطلاع المستمر لكل ما يستطيعون الحصول عليه من بحوث أو كتب تتعلق بالتربية ومواد تخصصهم حتى يستطيعوا تحسين أدائهم وبالتالي زيادة تحصيل التلاميذ الدراسي .

obeikandl.com

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. و تسمى 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. و أول من ألف كتاباً عنها في منتصف الستينات جورج أوديورن G. Odiorne. أما أول من طبق الإدارة بالأهداف في التعليم فهو روبرت فينش R. Finch في عام 1969م

تعريف الإدارة بالأهداف:

هي طريقة يقوم بموجبها مدير المدرسة والعاملين معاً بتحديد أهدافها وتحديد المسئوليات في شكل نتائج متوقعة. واستخدام تلك النتائج كمقاييس موجهة في تشغيل الإدارة. وفي تقويم إسهامات أعضائها[1] .

١- تعريف الإدارة المدرسية بالأهداف وخصائصها ومميزاتها – افاق علمية وتربوية
http: /al3loom.com

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

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

كان المدير في وقت من الأوقات مديراً للمدرسة وقائدا لها ومشرفا على هيئة التدريس والموظفين وقائداً تدريسيا. وكان الصانع الأول للقرار. وضمن إطار هذه الادوار المتعددة عمل المدير جنباً إلى جنب مع هيئة التدريس لتحسين البرامج التعليمية للمدرسة باستمرار وقد تم تحقيق ذلك بالمحافظة على أفضل الممارسات المنبثقة ومشاطرتها مع المعلمين كما سعى المدير أيضا إلى التأكد من أن معلميه قد تلقوا تدريباً في تلك الممارسات وعمل على الاطلاع على آخر الممارسات الإشرافية والإدارية ووضعها في إطارها المناسب ضمن بيئته الخاصة .

إن أردنا أن نتعرف على معنى كلمة(الإدارة) نجد أن المتخصصون قد أقروا عدة تعريفات و مفاهيم نورد منها[1]:-

- 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 يحدده من يتعرس عليه ويحتاج إلى موهبة وابتكار وحسن تصرف.
- أن الإدارة علم من العلوم له مقوماته وأسسه وأصوله ونظرياته 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 يتميز بدرجة عالية من الرشد حاتب كل هذه المفاهيم نجد أن هناك مفهوما عصرياً حديثاً للإدارة يتلخص في أن الإدارة هي التحدي القوي و التصدي الدقيق لما يجب على الأفراد عمله. ثم التأكد على أنهم يؤدون تلك الأعمال بأحسن وأفضل وأكفأ 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. و قد أوردوا لها عدة تعاريف و مفاهيم. منها:

- الإدارة المدرسية: هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل المدرسي بغية تحقيق الأهداف التربوية

١- الإدارة المدرسية المعصرة

http bayan 50webs com/affair/modern admin.htm

obeikandl.com

- الإدارة المدرسية: هي كل نشاط يتحقق 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 جهاز يتألف من (مدير مدرسة ونائبه و الأساتذة المدرسين و المشرفين و الإداريين) .

و بناء على ذلك و توخياً للدقة و الوضوح يمكننا أن نخلص إلى تعريف الإدارة المدرسة على أنها الوحدة الإدارية التي تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية عمليا في المدارس.

الإدارة ذات معنى كبير في حياة الإنسان ذلك أن الإدارة تمتد في كل نشاط لأنها 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 بشخصه أو بمن يحيطون به هي ممارسة كاملة للإدارة

وتعتبر الإدارة المدرسية فرع من فروع الإدارة التعليمية وقد فرضت نفسها لأهميتها على العلوم التربوية بعد أن أصبح معناها الحديث واضحا كعلم وفن وممارسة وأكثر مفهومها التقليدي الذي ظل فترة من الزمن .

تشترك الإدارة المدرسية مع الإدارة العامة والإدارة التعليمية في العناصر الأساسية للإدارة: التخطيط – التنظيم – التنسيق – التوجيه – المتابعة – التقويم. 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 نائبه (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 كما أوردها العجمي (2007 : 7) بأنها جملة الجهود المبذولة 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 ايجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة أو فلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين.

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

بينما عرفها 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 منسق يخدم التربية والتعليم. ويحقق الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتماشى مع الأهداف المرسومة.

وعُرفت بأنها: ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها. وفقا لسياسة عامة أو فلسفة تربوية تضعها الدولة؛ رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة .والإدارة المدرسية ليست مدير المدرسة وحده أو من يرأس العمل المدرسي .ولكنها هي جهاز يتألف من مدير المدرسة ومعاونيه من الوكلاء .والمدرسين و الإداريين و الفنيين كل حسب مسئولياته و مهامه و متطلبات عمله.حيث يعمل الكل في دائرته في روح من التعاون والمساواة على نجاح العملية التعليمية.أحمد(2000)

وعرفها مصطفى بأنها: جملة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام ومسئولية آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة لجهودهم لتحقيق أهداف المنظمة مصطفى وآخرون .(1986 ,12).

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 فوكس بأنها: كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقا فعالاً. ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج محتارة ومحددة من قبل هيئات عليا أو هيئات داخل الإدارة المدرسية. مساد27 . (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 (عقلياً، وأخلاقياً واجتماعياً، ووجدانياً، وجسمياً.. وغيرها) لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ على بيئته المحيطة، ويساهم في تقدم مجتمعه. دياب(2001 : 99).

عرفها (أبو فروة،1997) بأنها جزء من الإدارة التعليمية و هي عملية تنظيم و توجيه لفاعلية المعلمين ورفع الكفاية الإنتاجية للعملية التعليمية وتوحيدها توحيدا كافيا لتحقيق الأهداف التعليمية أبو فروة(1997 :7).

عرفها(حجي ،1999) جهاز متكامل من العاملين في المدرسة و فريق متعاون يسهم كل من فيه بدوره تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة وتحمل المسئولية). حجي (1999 13)

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

وتعّد الإدارة المدرسية عملية تحويل النظريات والفلسفات من مجرد الفكر إلى التطبيق الفعلي بصورة منظمة وهذا يحتاج مراجعة العمليات الإدارية المتضمنة في هدا الواقع والعمل على تعديلها أو تقويمها باستمرار وفق الفكرة التي تخدمها مما يعني أهمية الإدارة وضرورتها باعتبارها ضرورة إجتماعية وأداة تحويل النظريات إلي واقع)عدون 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 جهاز يتألف من مدير المدرسة ونائبه (الوكيل) والأساتذة والموجهين والرواد . أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية.

كما عرفها صلاح عبد الحميد مصطفى في كتابه "الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر" مجموعة من العمليات الوظيفية . تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسة بواسطة آخرين . عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها. وتؤدي هذه الوظيفة من خلا التأثير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف المدرسة.[1]

1- الإدارة المدرسية. اهدافها . اهميتها وظائفها - الكاتب Abu Adam A الادارة http://www.startimes.com/f.aspx

تعرف الإدارة المدرسية بأنها عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه كل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقدم 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 و فن والتزام بأخلاقيات المهنة .فهي علم لأن ممارستها تتطلب معارف ومعلومات علمية و مهنية دقيقة .كما تتطلب مهارات إدارية و مسلكية تربوية متطورة.كي يكون مدير المدرسة قادرا على إدارة المدرسة والعاملين فيها، ومستثمرا الوقت و الموارد و المصادر المتوافرة،و قادرا على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تؤثر في أداء المؤسسة و العاملين فيها بشكل يوجه جهود الجميع وإمكاناتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية.

والإدارة المدرسية فن لأنها تتطلب من مدير المدرسة حسا مرهفا وحكمة بالغة و تفهما ووعيا لحاجات الآخرين ومشاعرهم .كي يستطيع حفظ التوازن بين سير العمل باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة ،ورفع كفايات العاملين و مستويات أدائهم .و الإهتمام بشؤونهم. وبذلك يكون قائدا تربويا فعالا. (منشورات معهد التربية، اليونسكو-الأونروا،1986).

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

وتُعرف الإدارة المدرسية بأنها عملية إنسانية اجتماعية تربوية، تعنى بالفرد وتحترم شخصيته، وتحاول أن تجعله يتكيف مع المجتمع الذي يعيش فيه ويؤثر فيه ويتأثر به، وتغرس فيه العادات الاجتماعية المقبولة.

والإدارة المدرسية الناجحة هي تلك الإدارة التي تمتلك القدرة على إقناع العاملين معها ليقوموا بما نريده منهم، وبمستوى عالٍ من الانجاز 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 إنجازها 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 نشاطا إنسانيا متكررا ومستمرا يشمل كل مستوياتها، فهي تمثل 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 واختلافات في نفس الوقت.

٤. أن المهام الأساسية المختلفة (المهام الحرفية) لأفراد الإدارة المدرسية تشتق من المهمة الرئيسية وهي بناء الطلاب بناء متكاملا من كافة النواحي العقلية والنفسية والاجتماعية والأخلاقية.

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

مفهوم الإدارة التعليمية

التطور التاريخي لمفهوم الإدارة التعليمية (التربوية).

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

وتحمل الدولة مسئولية التعليم في العصور الحديثة كان معناها انتقال إدارة التعليم من نمط يقوم على العفوية أو المبادرات التطوعية أو اتباع العرف والتقاليد إلى نمط جديد يعتمد 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 تبني إدارة تعليمية جديدة غير إدارة تعليم الكتاتيب والمساجد.

إلا أن ميدان الإدارة التعليمية ـ الذي يعد اليوم من ميادين الدراسات العلمية الحديثة تُعد ميدان بكر ، ولم تنشأ فكرة الإدارة التعليمية كميدان من ميادين المعرفة أو مبنية من المبنى لها قواعد وأصول ثابتة إلا في العقد الثاني من القرن العشرين. كما لم نعاصر ذلك التاريخ كتابات أو بحوث متخصصة ، وإما كل ما وجد أو نشر حول هذا الاختصاص لا يتعدى أن يكون سوى ملاحظات يغلب عليها طابع المساهلة وعدم التخصص ، ومع ذلك فإن تلك البدايات أو المحاولات

قد ساعدت على وضع اللبنات الأولى لهذا الميدان فيما بعد . ثم أخذ هذا المفهوم يتطور تطورا سريعا نتيجة لمجموعة من الأسباب تتمثل في :

١. تطور مفهوم إدارة الأعمال والصناعة .
٢. توافر 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 تقوم على الارتجال والخبرات الشخصية إلى إدارة علمية تهدف إلى معالجة المشكلات بأسلوب يعتمد على التفكير والاستقراء واستخدام سبل التحليل والقياس والموضوعية.
٤ تأثر مفهوم الإدارة التعليمية بحركة العلاقات الإنسانية ـ حيث أصبحت مجالات العلاقات الإنسانية تشكل المعرفة الرئيسية للإدارة ، فاتجهت الإدارة إلى ممارسة المبادئ الديمقراطية في العمل والتعامل.
٥ تأثر الإدارة التعليمية بالمفاهيم النفسية والتربوية الجديدة التي قادها المفكرون التربويون وعلى رأسهم (جون ديوي)، (كلباترك) والتي تؤكد في مجملها على شخصية الطفل وحاجاته ورغباته وتشجيع التعبير الذاتي والإبداعي لديه بدلا من إخضاعه لأنماط مرسومة مسبقا.
٦. استخدام النظريات والنماذج في دراسة الإدارة.
٧. تحليل الإدارة إلى بعدين رئيسيين أحدهما يتعلق بالمحتوى ، والآخر بالطريقة الاجتماعية.

٨. تأثر الإدارة التعليمية بقوى جديدة وعدد من الظواهر 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 وتنميته الشاملة.

٣. إن الإدارة التعليمية أصبحت علما له أصوله وفلسفته وقواعده وأساليبه وطرائقه ، ولم تعد تعتمد على الخبرة والاجتهادات الشخصية.

٤. إن الإدارة التعليمية تعتمد على الشورى، والعلاقات الإنسانية ، والمشاركة ، وليس على الاستبداد بالرأي.

٥. إن استخدام التكنولوجيا بأبعادها الآلية والعقلية والاجتماعية أصبح أساس الإدارة التعليمية الحديثة.

٦. إن العناية بالعنصر البشري في احتياره وتأهيله وتدريبه يأتي في أولويات التطوير الإداري المعاصر.

٧. ظهور كثير من البحوث والدراسات التي تعطي أبعاد العملية الإدارية وكذلك الإدارة الديمقراطية ، والعلاقات الإنسانية وانشغال الباحثين في موضوعات (الإدارة وجودة التعليم) ، و (الإدارة من أجل تعليم متطور).

وهذه النتائج انعكست بدورها على الإدارة على المستوى الإجرائي (الإدارة المدرسية).

قبل التعرض لمفهوم الإدارة التعليمية كعلم له صلة بعلم الإدارة العامة يجدر بنا أن نسترجع مفهوم الإدارة بمعناها العام حيث إن الإدارة التعليمية كفرع من الإدارة العامة لها في نفس الوقت ، كما سبق أن ذكرنا شخصيتها المستقلة التي يمكن أن نجعل تعريفها يبتعد قليلا في بعض تفصيلاته عن ذلك التعريف العام للإدارة.

وإذا فهمنا الإدارة على أنها مجموعة من الأعمال المتشابكة - التخطيط - التنظيم ، المتابعة ، التوجيه ، التقويم ، التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرض مشترك فإن الإدارة التعليمية كما عرفها إبراهيم محلاوي ، أمينه أحمد في كتابهما " الأصول الإدارية للتربية "مجموعة العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاثة – الإدارة على المستوى القومي (وزارة المعارف)، المستوى المحلي (إدارة التعليم)، المستوى الإجرائي (الوحدة المدرسية) ، لتحقيق الأهداف المنشودة في التربية ، والإدارة التعليمية بهذا المعنى شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى وسيلة وليست غاية في ذاتها ، ينظر إلى الإدارة من خلال كونها وظائف ومكونات

كما عرفت الإدارة التعليمية بأنها الطريقة التي يدار بها التعليم في مجتمع ما وفقا لأيديولوجية ذلك المجتمع وأوضاعه ، والاتجاهات الفكرية التربوية السائدة

فيه 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 مرسي الإدارة التعليمية في كتابه" الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها"بأنها : كل عمل منسق يخدم التربية والتعليم وتتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقا يتمشى مع الأهداف الأساسية للتعليم.

يعرف البعض الإدارة التعليمية على أنها دلك النشاط الدي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية و بالجوانب والإتجاهات السلوكية المؤثرة والمتعلقة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقا لأسس ومفاهيم علمية ووسيلتها في دلك إصدار القرارات الخاصة بتحديد الهدف و رسم السياسات . ووضع الخطط والبرامج وأشكال التنظيم اللازمة لتحقيق الهدف و توجيه الجهود و التنسيق فيها.و إثارة مواطن القوة في أفراد القوى العاملة ،وتنمية مواهبهم و قدراتهم و رفع روحهم المعنوية ،والرقابة على الأداء لضمان تحقيق الهدف وفقا للخطط والبرامج الموضوعة. (حجي،1994).

الإدارة هي كل عمل منسق و منظم يخدم التربية و التعليم و تتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقا يتماشى 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 الأتي:

- الإدارة تعني تحديد الأهداف واستخدام الإمكانات المتاحة لتحقيق تلك الأهداف.
- تحديد الوظائف التي تحقق الأهداف من خلال عملية التخطيط و التعليم والتنسيق.
- اختيار الأفراد الذين يتولون القيام بهذه الوظائف.
- توجيه القوى العاملة لتحقيق أقصى إستفادة ممكنة.
- التخطيط والتنظيم لإتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة. (عطيوي،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. و تنظيم. و اتخاذ القرارات لخدمة الأهداف العامة ووضع المقررات.وتدورها رسم السياسة التعليمية وعادة يرأسها وزير التعليم

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة للادارة التعليمية نجد ان البعض قد ينظر إليها من خلال كونها وظائف ومكونات . في حين ينظر إليها البعض الأخر من حيث كونها طريقة وأسلوب

obeikandl.com

الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة التربوية والإدارة المدرسية

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

ما الفرق بين الإدارة التعليمية، والإدارة التربوية ، والإدارة المدرسية؟[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 ساع استخدام المصطلحات الثلاثة في الكتب التي تناولت موضوع الإدارة في ميدان التعليم على أنها شيء واحد، **ولإيضاح الفرق بينها يمكن تقسيم السؤال إلى شقين على النحو التالي :**

الشق الأول: ما الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة التربوية ؟

يبدو أن الخلط بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية يرجع إلى النقل عن المصطلح الأجنبي Education الذي ترجم إلى العربية تارة بمعنى التربية ، وأخرى بمعنى التعليم، ومن ثم ترجم المصطلح *Educational Administration* تارة إلى الإدارة التربوية ، وأخرى إلى الإدارة التعليمية باعتبار أنهما يعنيان شيئا واحدا وذلك صحيح إلا أن الذين يفضلون استخدام مصطلح الإدارة التربوية يقصدون

1- الإدارة المدرسية، أهدافها أهميتها .. وظائفها .. الكاتب Abu Adam A الإدارة . .
http www.startimes.com/f.aspx?a3Ft%3D33473735

التمشي مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام تربية على تعليم باعتبار أن التربية اشمل وأعم من التعليم، وان وظيفة المؤسسات التعليمية هي التربية الشاملة ، وبهذا تصبح كلمة الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية .

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

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

يرجع إلى أن كثيرا من الكتب الأجنبية التي يعرفها المربون ودارسو الإدارة المدرسة ـ بحكم أن الإدارة المدرسية في تلك البلدان تمثل أهم وحدة في الإدارة التعليمية ، وتتمتع بحريات كبيرة في التصرف ، وتقوم بأدوار رئيسية في اتخاذ القرارات لأن النظام التعليمي في تلك الدول نظام لا مركزي.

وفي حقيقة الأمر فان مصطلح الإدارة التعليمية يختلف عن الإدارة المدرسية من حيث المستويات ، والأعمال ، والاختصاصات.

فالإدارة التعليمية تعني : الأعمال والمسئوليات العليا في الجهاز التعليمي المركزي واللامركزي كالتخطيط ، تحديد الأهداف العامة ، وضع المناهج ، السلم التعليمي، مواعيد الامتحانات ، تقديم المساعدة المادية والفنية للإدارة المدرسة وامدادها بالقوى البشرية اللازمة ، والإشراف والرقابة على الإدارة المدرسية لضمان

سلامة التنفيذ . ويرأسها على مستوى الوزارة وزير عضو في مجلس الوزراء . مهمته التنسيق بين سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة.

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

أما الإدارة المدرسية فهي الجهاز القائم على تنفيذ السياسة التعليمية . ويقوم على رأسها مدير تتركز مسئولياته في توجيه المدرسة لتودي رسالتها كاملة نحو أبنائها مع تنفيذ اللوائح والأنظمة الصادرة من إدارة التعليم.

وبهذا فإن الإدارة المدرسية تعتبر جزءا من الإدارة التعليمية . وصورة مصغرة لتنظيماتها. 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 بالعكس .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 و الإدارة المدرسية هي علاقة الكل بالجزء .و هذا يعني أن الإدارة المدرسية تعد جزء من الإدارة التعليمية. وصورة مصغرة لتنظيماتها وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة ماليا و فنيا للإدارة المدرسية وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المرسومة. و تحقيق

الأهداف التعليمية الموضوعة.وتقوم كذلك بالإشراف والرقابة عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ (حسين،2004).

الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية :

- **الإدارة التعليمية :** (*Educational administration*) وتعنى المهام التى يمارسها الإداريون فى المستويات العليا فى الجهاز التعليمى المركزى واللامركزية فى عمليات (التخطيط - التنظيم - اتخاذ القرارات - تحديد الأهداف العامة فى وضع المناهج والمقررات المدرسية - تحديد سن القبول بالمدرسة وسن الانتهاء منها - تحديد السلم التعليمى - تحديد مواعيد الامتحانات فى الشهادات العامة).

أما الإدارة المدرسية : (*School Management*) فمعناها العمل داخل الإدارات الفرعية والأقسام فى ديوان الوزارة وفى المديريات التعليمية وفى الوحدات المدرسية أى الاجهزة التنفيذية .

والإدارة المدرسية هى 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 الذين يفضلون استخدام مصطلح(الإدارة التربوية) يريدون أن يتمشوا 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 تصبح الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية . ومع أن

١- النظريات الحديثة فى الإدارة المدرسية
http://bandhareth.tarfedu.gov.sa/edarhhdethh22.htm

الإدارة التربوية تريد أن تركز 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 تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية. ومعنى هذا أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط. وهي بهذا تصبح جزءا 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 وخصوصا في المواضيع التي تتناول 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 لها عائد إلى النقل المباشر عن المصطلح الإنجليزي *Education* والذي يترجم أحيانا بالتربية و أحيانا أخرى يترجم بالتعليم وقد يترجمه البعض بالتربية والتعليم. ومن هنا فقد أدى ترجمة المصطلح الإنجليزي *Education Administration*. إلى الإدارة التربوية تارة. وتارة أخرى الإدارة التعليمية. أو الإدارة التربوية التعليمية.

لذلك فإن الكثير من أهل الاختصاص يفضلون استخدام مصطلح الإدارة التربوية. نظرا 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 نقوم به المدرسة من اجل 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 جزءا 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 العلمية و الحرية الشخصية.
٤. تأكيد مبدأ الشعور بالأمن و الطمأنينة و إبعاد حالات الخوف 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 ومرنه.
٧. تطبيق الأسلوب الديمقراطي في الإدارة.

٨. توفير المخصصات المالية الكافية.

٩. توفير الكادر التدريسي و الإداري الكفء لجميع التخصصات.

١٠. توفير المباني و القاعات الدراسية المناسبة و مواقع للهيئة الإدارية والتدريسية و الفنية.

١١. تحقيق التعاون الكامل بين المدرسة و المؤسسات الحكومية و الأهلية وبينها وبين أولياء الأمور و المجتمع المحيط.

١٢. وجود تعاون مستمر وتفاهم كامل واحترام متبادل بين الإدارة التعليمية ومدير المدرسة.

١٣. المساواة بين المدارس وعدم محاباة مدرسة على أخرى.

مجموعة من الاخطاء الادارية يقع فيها معظم مديروا المدارس:

١. يخطئ من يظن أن يستطيع وحده إدارة العمل والأفراد بدون مشاركة الآخرين . إن الإدارة هي عملية مشتركة .

٢ يخطئ من يعتمد في إداراته على أسلوب الأمر والنهي . فانها أساليب قد تصلح مثلها ولا يعتمد عليها حتى الآن إلا المدراء في حديقة الحيوان ! !

٣. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب مبدأ إداري . وأنت إذا نظرت إلى القطاعات الحكومية ورأيت متخصصاً في الكيمياء الحيوية يعمل مسئولاً للعلاقات العامة . فاعلم إلى أي حد فسدت الإدارات ! .

٤ المدير في المكتب جملة يجب أن ينتهي التعامل بها واستخدامها تماما في جميع قطاعات العمل .

٥. لا تعامل العاملين معك على أنهم أطفال . بعطيهم عند الإنجاز وتمنعهم عند الخطأ . ولكن ابحث في أسباب الخطأ وابحث عن عوامل الإنجاز وبعد ذلك لا بأس بالتحفيز أو العقاب .

٦. ربما يسبب التحفيز بعض الإيجابيات . لكنه وحده لا ينشئ التقدم .

٧. طريق تخويف العاملين من العقاب - قد تنتج قليلاً لإنجاز بعض الأعمال ولكنها طريقة لا تصلح للارتقاء بمستوى الجودة .

٨. المساواة مبدأ قد يطلم كثيراً من أصحاب المواهب . ولكن العدل مبدأ لا يطلم أحداً.. إن الفرق بين المساواة والعدل أن المساواة تقتضي تسوية الجميع في العطاء والمنع رغم اختلاف قدراتهم وصفاتهم . إلا أن العدل يعطي لكل ذي حق حقه .

٩. اختيار محالس الإدارات ينبغي أن يكون دقيقاً كاختيار محالس الوزارات في كل دولة . إنهم فئة يعود إليها القرار في المؤسسات .

١٠ يحتاج كل مدير لا يعتمد على فرق العمل في أداء المهام المطلوبة إن الاعتماد على الأفراد وحدهم يسبب القصور مهما كان الأفراد نابغين!.

١١. لا تكتف بصمت الأعضاء للاستدلال على موافقتهم . في أحيان كثيرة يعترض البعض بالصمت أكثر من الاعتراض بالكلام .

١٢ احذر أسلوب الإقناع المؤقت . أو الإحالة على أوقات أخرى لتمرير القرارات.. إنها نوع من الدكتاتورية المقنعة!.

١٣ لا تصدر أحكاماً مسبقة على أحد قبل أن تجلس معه وتسمع منه وتقبل من كلامه ويقتنع وتتناقش .

١٤. لا تستسلم للتقليد إلا عند العجز عن الابتكار . إن الابتكار وظيفة 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 نائى 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 بغير تخطيط 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 يبرز أي تناقض على الصعيد الوطني في تحقيق الأهداف الوطنية بأبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية .

- المرونة في الحركة والعمل وان لا تكون ذات قوالب جامدة . 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 . ولهذا فالإدارة يجب أن تتكيف حسب الموقف والظروف .
- أن تكون عملية . لأن النظريات لا تتقرر أهميتها إلا بمقدار الجانب التطبيقي فيها . حيث تهدف الإدارة إلى وضع الأغراض التربوية موضع التنفيذ . وان تكيف الإدارة الأصول والمبادئ النظرية حسب متطلبات الموقف العملي .
- التميز بالكفاءة والفاعلية . ويتم ذلك عبر الاستخدام المثل للإمكانيات البشرية والمادية .
- النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة . وفي الطليعة منها تربية الجيل القادر على مواجهة متطلبات الحياة . الفريحات (2000 ص 14 و ص 15)

خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:[1]

١. أن تكون متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد .
٢. أن تتسم بالمرونة . وألا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة. وإنما ينبغي أن تتكيف حسب مقتضيات المواقف وبغير الظروف.
٣. أن تكون عملية . بمعنى أن تتكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف.
٤. أن تتميز بالكفاءة والفاعلية . ويتحقق ذلك بالاستخدام الامثل للإمكانات المادية والبشرية .

---

١. الإدارة المدرسية مفهومها وأهميتها وطبيعتها . الكاتب Abu Adam Al Idara . http www.startimes.com

الميادين الإجرائية للإدارة المدرسية:[1]

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

١ **علاقة المدرسة بالمجتمع** *School - Community Relationships*.

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

والمدرسة لا تستطيع أن تعيش بمعزل عما يدور حولها ، بل إن كثيرا من المشكلات التي تواجه العملية التعليمية داخل المدرسة ، وقد تكون الحلول اللازمة لها تقع خارج إطار المدرسة ، ولهذا أنشأت الإدارة المدرسية بعض التنظيمات المساعدة مثل مجالس الآباء والمعلمين والمجالس المدرسية ، تدافع إيجاد قنوات اتصال دائمة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مما يسر على المدرسة القيام بوظائفها نحو خدمة المجتمع وتربية أبنائه التربية الملائمة .

---

١. الإدارة المدرسية. أهدافها أهميتها وظائفها - ..الكتب Abu Adam A الإدارة ...
http www.startimes.com f.aspx

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 ملاحقتها للتطورات الحديثة باستمرار في ميدان التربية ، وما يستحد 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. شئون التلاميذ *Pupil Personnel*

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

obeikandl.com

٤. شئون العاملين *Staff Personnel*

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

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

من الميادين الهامة للإدارة المدرسية عملية الإشراف على المبنى المدرسي وإدارته وصيانة 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 بمجال العمل في ميدان إعداد ميزانية المدرسة وتوزيع ميزانية المقصف المدرسي . والإشراف على عمليات شراء بعض احتياجات المدرسة

يتعلق البناء التنظيمي بالعلاقات المتبادلة بين العاملين وبين التنظيم من أجل تحقيق الأغراض والأهداف المنشودة. ويتضمن هذا الجانب عناصر رئيسية في مقدمتها المفاهيم المتعلقة بالبناء التنظيمي الرسمي والبناء التنظيمي غير الرسمي والسلطة والمسئولية والرقابة وقنوات الاتصال . ومن مظاهر الضعف في البناء التنظيمي إنفاق جهد ووقت كبير من جانب إدارة المدرسة في المسائل الطارئة والأمور الروتينية وتضارب القرارات وتداخل الاختصاصات وضعف فعالية

الاتصال . وهو ما يتطلب من إدارة المدرسة مراجعة بنائها التنظيمي وإعادة النظر فيه بروح جادة .

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 .

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

- الاتجاه الأول : كان اعتقاد الناس فيما مضى يقوم على أن الإدارة فن من الفنون . يحتاج إلى موهبة شخصية . مثله في ذلك مثل الرسم والشعر . ويتسم صاحبها بحسن التصرف في حل المشكلات أو بالقدرة على التنظيم . وكل ما يحتاجه رجل الإدارة هو صقل الموهبة وتنميتها عن طريق الخبرة والتجربة .
- الاتجاه الثاني : يقول إن الإدارة لا تعتمد على الموهبة . ولصفات الشخصية وإنما هي علم من العلوم . يخضع للتطوير والتحديد . ويتلاءم مع

---

[1] الإدارة المدرسية . أهدافها . أهميتها . وظائفها - مكتب Abu Adam A الإدارة http://www.startimes.com/f.aspx

الظروف . ويرتكز على أسس علمية من شأنها أن تعيين الإدارة في ممارسة عمله على أكمل وجه سواء كانت لديه الموهبة 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 بحسب الإدارة بأنها : فن توجيه أنشطة العاملين نحو هدف مرسوم .

وجدير بالذكر أن الإدارة كعلم يمكن أن ينظر إليها من جانب المعرفة حيث لا يمكن القول أن الإدارة علم دقيق وشامل . ذلك لأن العلم عرف بالإدارك الكلي للشيء . وكذلك مجموعة المعارف المتراكمة المنطلقة عن ظاهرة معينة . أمكن الوصول إلى صحتها من خلال تطبيق الطريقة العلمية في البحث. وذلك ينطبق على العلوم التطبيقية البحتة. ومن الصعب بمكان إلحاق الإدارة بالعلوم التطبيقية لأنه يصعب تطبيق أسلوب الطريقة العلمية في بحوث الإدارة لأنها من العلوم الاجتماعية .

غير أن الإدارة لا يمكن اعتبارها 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 وإخضاعها للمراقبة الشاملة .

٤. وجود العنصر البشري في الإدارة ، مما يجعل من الصعوبة بمكان التنبؤ أو التحكم أو مراقبة الأفراد في ظل ظروف معينة .

يستخلص من ذلك أن المدير الناجح أو الإدارة الفعالة هي الإدارة التي تملك قدرا واسعا من المعرفة الإدارية ، وتملك أيضاً قدرا مكملا من المهارة والإبداع ، وهذا يعني أن كليهما مكمل للآخر . فالعلم يعني المعرفة ، والفن يعني مهارة وموهبة في التطبيق لهذه المعرفة على الوجه الأكمل .

obeikandl.com

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 وللملاكها، 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 .

جـ. 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 .

جـ. زيادة في الأجور .

زيادة المزايا المالية والعينية التي يحصلون عليها .

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

أ. وفرة السلع والخدمات.

obeikandl.com

ب . زيادة جودة السلع والخدمات .

جـ . خفض الأسعار .

٥. تحقيق أهداف موردي السلع والخدمات المستخدمة كمدخلات للعملية الإنتاجية. والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ . زيادة الأسعار.

ب . الدفع النقدي.

جـ . الالتزام بمواعيد الدفع إن كان الثمن مقسطاً .

٦. تحقيق أهداف ممولي المنشأة من المصارف وأصحاب القروض . والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ . ضمان أصل التمويل .

ضمان عوائد التمويل .

٧. تحقيق أهداف الحكومة من خلال تطبيق وإشاعة 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 . الإعلان .

obeikandl.com

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

- معايير قومية تتوافق مع المواصفات العالمية للسلع والخدمات
- تقنين المعايير القومية كحد ادنى .
- وضع اجراءات واليات وازمنة متدرجة للارتقاء بالمعايير وتطويرها وصولا للمعايير العالمية ثم استحداث معايير جديدة .

١٤. إدارة متقدمة فى مجال :

- التخطيط الاستراتيجى .
- التنظيم .
- التوجيه .
- المتابعة .

١٥. ادارة 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 النظم القانونية التى تشكل الاطار العام والقواعد التفصيلية لكل ما سبق.

obeikandi.com

وكل هذه المهام والوظائف الهامة والحيوية 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 ممارسة الحرية المنضبطة داخل وخارج المدرسة.
- التربية السليمة للنشء وغرس روح الانتماء والمواطنة الصالحة فيهم.
- إعدادهم لفهم ماضيهم ومعايشة 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 فلابد أن تكون لها مواصفات معينة.

أهداف الإدارة المدرسية هي تحقيق القيم التربوية التي تؤمن بها المدرسة وتلتزم بروحها وإيحاءاتها 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 انطلاقًا من أن الإسلام دين ودولة. وحرصًا على تكوين الفرد المسلم وفق برامج عصرية متطورة.

والأهداف التنفيذية للإدارة المدرسة السليمة هي:

١. أن يكون صالح التلميذ هو رائد المدرسة. فالتلميذ أولا وقبل كل شيء، هذا هو المعيار الأول الذي يقاس عليه كل شيء في الأهداف التنفيذية للإدارة وذلك بأن يعمل 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 تحديدًا قاطعًا في حدود فرديته أولا، وجماعيته في الوقت نفسه، أي باعتباره فردًا في مجتمع المدرسة نفسها، عليه أن يؤدي واجبه 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 تفادي وقوع المشكلات المفاجئة، وهو ما يسمى بلغة العصر الحديث "الاستشعار من بعد" وذلك بأن تكون هناك يقظة وتفهم للمواقف 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 المدرسية، 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 فيهم من يمتاز بنوع عال من الثقافة والمعرفة، ومنهم من هو دون ذلك، فعليهم جميعًا أن يلتقوا حول العامل المشترك وهو الإنسانية والمروءة. 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 مجتمعهم الخاص، وخدمة دينهم هدفها مجتمعهم الإسلامي العام في كل بلاد المسلمين، انطلاقًا من التزام المملكة بشؤون الأمة الإسلامية التزامًا معنويًا مطلقًا، والتزاما ماديًا 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: [1]

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 والخلقية والنفسية والجسمية والاجتماعية بصورة متزنة.

٣. تربية وتشجيع الطلاب على التفكير الإبداعي والابتكار والتجديد وتنمية الثقة في النفس والجرأة لديهم.

٤. تبصير التلاميذ بفلسفة المجتمع وقيمه قولاً وعملاً مع التركيز على احترام العمل اليدوي.

٥. إعداد الطلاب لفهم الحياة الحاضرة والماضية والاستعداد لمواجهة المستقبل.

٦. اكتشاف التلاميذ الموهوبين ورعايتهم.

٧. السعي للوصول إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم.

٨. بناء شخصية الطالب بناء متكاملا علميا وعقليا وجسميا واجتماعيا.

١- تعريف الإدارة المدرسية ووظائفها - آفاق علمية وتربوية

http al3loom.com

obeikandl.com

٩. تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيما يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة.

١٠. تطبيق ومراعاة الأنظمة التي تصدر من الإدارات التعليمية المسئولة عن التعليم.

١١. توجيه استخدام الطاقات المادية والبشرية استخداما علميا وعقلانيا 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 حاضرا ومستقبلا.

١٥ العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء والمعلمين.

١٦ توفير الخدمات المدرسية التي تساعد على نمو شخصية الطالب نموا اجتماعيا.

١١ التعاون مع البيئة في حل ما يستجد من مشكلات تعاونا فعالا وإيجابيا

تتأثر وظيفة الإدارة المدرسية بوظيفة المدرسة المتغيرة من عصر لآخر ومن بلد لآخر وبطبيعة النظام التربوي في المجتمع أو الدولة وعلاقته بالنظم السياسية والاقتصادية، وقد سببت الإدارة المدرسية اتجاهات حديدة بحيث لم تعد تهدف الى مجرد تسيير شؤون المدرسة والمحافظة على النظام وضبط الطلبة فيها. أو دفع عملية تلقين الطلبة وحشو أذهانهم 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 :-

١. توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلميذ بشكل متوازن ومتكامل عقلياً وجسميا وروحيا واجتماعيا ونفسيا .
٢. تحقيق الإغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين .
٣. توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي وتؤدي إلى نفعه . آخذا بالاعتبار أهمية المتعلم كفرد وأهمية الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة ومساعدته في حل مشكلاته وإعداده لمسؤولياته.
٤. المساهمة في دراسة المجتمع وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

معايير الإدارة المدرسية الناجحة :

لعل من أبرز المعايير للإدارة المدرسية الناجحة ما يلي :

١ القدوة وهي أن يكون مدير المدرسة قدوة حسنة في مظهره وسلوكه وتصرفاته .
٢. القدرة على تكوين علاقات إنسانية قائمة على روح الأخوة .
٣ العدالة في التصرفات والأحكام بين زملائه وطلابه .
٤. الإحساس دائما بالمسؤولية الملقاة على عاتقه .
٥. الإخلاص والأمانة في العمل .
٦. المرونة في تسيير أعمال المدرسة.

obeikandl.com

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 للاختصاصات .

٣. الأسلوب الديمقراطي القائم على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد في العلاقات الإنسانية .

٤. أن تكون كل طاقات المدرسة - من طاقات مادية وبشرية - مجندة لخدمة العملية التربوية فيها بما يحقق أداء العمل مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال .

١- صرغام العبيدي - مشكل تواجه ادارة المدرسة وحلول - الحوار المتمدن
http www ahewar org debat show art asp?=3Fand?=3D366262

obeikandl.com

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 ذاتها يتوقف على قدرتنا على تطوير علم وفلسفة وطريقة ممارسة الإدارة.

فالإدارة المدرسية هي الإشعاعات المضيئة التي تحرك كل موظف في دائرة محدودة منظمة من اجل مجهود متمير وعمل مستمر وإنتاج متواصل في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد.

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

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

- **القاعدة الأولى** : تلزم الإدارة لكل جهد جماعي ، وهذا يعني أن الجهود البشرية سواء كانت صغيرة أو كبيرة ، تصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها في غياب تنظيم لتنسيقها وتوجيهها 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 تتجه أهداف الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة .
- **القاعدة الخامسة** : إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها عن طريق المواءمة بين مصلحة الفرد ومصلحة المدرسة .