الفصل الثالث

فعالية التنظيم الإدارى والعوامل المؤثرة عليها

obeikandl.com

obeikandl.com

لكى يوضح الكاتب المقصود بفعالية التنظيم الإدارى، سيتعرض لمفهوم الفعالية **Effectiveness**، وعلاقتها ببعض المفاهيم الأخرى مثل: الكفاية **Efficiency**، ثم أنواع الفعالية وكذلك بعض مداخل دراستها، وفى ضوء هذا العرض سيتم تحديد المقصود بفعالية التنظيم الإدارى وكيفية قياسها .

(أ) مفهوم الفعالية :

تعد الفعالية من المفاهيم التى تعرضت لتفسيرات متعددة، كما انها تستخدم فى كثير من الدراسات بطريقة يكتنفها الغموض، لذا سيحاول الباحث إلقاء الضوء على بعض الآراء التى تناولتها، وذلك كما يلى:

يربط البعض بين الفعالية وتحقيق الأهداف، ومن ينظر للفعالية على أنها (بلوغ الأهداف المتوقعة) [١]، وهناك من يؤكد بأن الفعالية هى (قدرة البرنامج على تحقيق أهدافه) [٢]، ويتفق مع هذا الاتجاه القول بأن الفعالية تعنى (الوصول إلى الأهداف المحددة بغض النظر عن تكلفة الوصول إلى تلك الأهداف) [٣].

ومن هذه الآراء الثلاثة يمكن القول: إن مستوى الفعالية يتحدد من خلال التعرف على مدى ما تحقق من أهداف. وهناك اتجاه آخر يربط بين الفعالية والمخرجات أو النتائج المتوقعة، بمعنى أنه يمكن القول بأن الفعالية تحققت إذا تحقق ما هو متوقع من نتائج، يؤكد هذا (ماكفرلاند **McFarland**) حيث يرى أن الفعالية على الرغم من صعوبة وضع معيار جازم ودقيق لقياسهم، إلا أنها تعبر بصورة نسبية عن مدى ما تحقق من نتائج، وبالتالى فهى تعنى بالمخرجات النهائية وليس بالوسائل المؤدية إلى تلك المخرجات [٤].

وينظر البعض للفعالية على أنها (تعنى تحقيق العوائد أو النتائج المتوقعة من مؤسسة معينة، أو من عملية من عملياتها، وهذه النتائج قد تكون فى مجال واحد أو

---

(1) على عبد الرازق جلبى، علم اجتماع الصناعة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية١٩٨٩، صـ١٢٩.

(2) محمد على محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمى، ط٢، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨١، صـ٥٣٤.

(3) جمال محمد محمد أبو الوفا، تصميم استراتيجية إدارية للجامعات المصرية باستخدام مدخل النظم وأسلوب الإدارة بالأهداف، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ببنها، جامعة القاهرة، ١٩٩٠، صـ١٢٣.

(4) McFarland, D. E., Op. Cit., P. 426, 427.

فى مجالات متعددة) [1]، ومن الآراء التى تتفق مع هذا الاتجاه القول بأن الفعالية تعنى (تحقيق ما تم الاتفاق عليه من نتائج بالمواصفات المطلوبة) [2].

ويؤكد (فينشر Fincher) على أن المقصود بالفعالية هو: الوصول إلى المخرجات المتوقعة، ويشير إلى أنه يمكن التعرف على مستواها إجرائياً عن طريق المقارنة بين المخرجات المتوقعة والمخرجات الواقعية [3].

ومن خلال هذه الآراء يمكن القول إن مستوى الفعالية يمكن التعرف عليه من خلال الكشف عن مدى ما تحقق من نتائج متوقعة

أما عن كيفية تحديد هذه المستوى فيمكن أن يتحقق ذلك من خلال المقارنة بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية أو بين ما ينبغى أن يكون، وما ينفذ بالفعل فى الواقع.

هذا، ومن استقراء مجمل الآراء التى تناولت مفهوم الفعالية فى الاتجاهين السابقين يمكن استخلاص النقاط التالية:

- البعض يرى ان الفعالية تعنى تحقيق الأهداف.
- هناك اتجاه يرى أن الفعالية هى الوصول إلى النتائج المتوقعة سواء من مؤسسة أو من نشاط معين داخل هذه المؤسسة.
- يمكن قياس الفعالية من خلال مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية.

(ب) علاقة الفعالية بالكفاية :

من المفاهيم التى يكثر الخلط بينها وبين الفعالية مفهوم الكفاية، ولذلك سيتم توضيح معنى الكفاية وأنواعها بإيجاز ثم تستعرض الدراسة بعض الآراء التى أوضحت العلاقة بينهما، وذلك على النحو التالى:

---

(1) همام بدراوى زيدان، مناخ مؤسسات البحث العلمى وتأثيره فى فعاليتها: دارسة حالة للمركز القومى للبحوث التربوية، بحث منشور فى: مؤتمر رابطة التربية الحديثة فى الفترة من ٤ – ٦ يوليو ١٩٨٩ القاهرة، صـ٣.

(2) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، صـ٢٢٧، ٢٢٨.

(3) Ficnhe Cameron, Planning Models & Paradigms In Higher Education, Journal Of Higher Education, No. 9, Dec. 1979, P. 759.

- المعنى اللغوى للكفاية :

يشير لفظ كفاية فى معاجم اللغة إلى معانى القدرة والجودة والقيام بالأمر، وتحقيق المطلوب، والقدرة عليه، وفعلها: كَفَى يَكفِى كِفَايَة، أى استغنى به عن غيره، اما الكفاءة فهى تشير إلى معانى المناظرة والمماثلة والتساوى، وكل شيء يساوى شيئاً حتى صار مثله فهو مكافئ له وقد جاء الاستعمال العربى مفيداً لذلك، ففى القرآن الكريم قوله تعالى: "وَلَمْ يَكُن لَهُ كُفُواً أَحَدْ" أى ليس له نظير.

وهنالك شبه اتفاق بين المهتمين بدراسات الكفاية على ترجمة مصطلح Efficiency بالكفاية وليس الكفاءة [1]. كما استقر على هذا مجمع اللغة العربية.

ويرى البعض أن مصطلح الكفاية يتضمن فى تحليل النهائى بعدين أحدهما كمى والذى يعبر عن النسبة بين المدخلات والمخرجات، والآخر كيفى وهو ما تتضمنه تلك النسبة من دلالات تحمل معانى الجودة والقدرة والاكتفاء [2]. وهناك من حدد معنى الكفاية بأنها (الحصول على أكبر قدر من المخرجات من مجموعة معينة من المدخلات، أو الحصول على مقدار محدد من المخرجات باستخدان أدنى مقدار من المدخلات [3]، ونظر إليها البعض على أنها (القدرة على إنتاج أو تحقيق تأثيرات مطلوبة بأقل جهد ونفقة وهدر) [4]، ويذهب (جود Good) إلى أن الكفاية يقصد بها (القدرة على إنجاز أو تحقيق النتائج المرغوب فيها مع الاقتصاد فى الوقت والجهد والإنفاق) [5]، ويتفق مع هذا المفهوم القول بأنها (تحقيق النتائج المتوقعة بأقل جهد ووقت وتكلفة) [6].

---

(1) انظر: - أحمد زكى بدوى، مرجع سبق ذكره، صـ١٢٨.

- سمير عبد لوهاب، دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة فى الكفاية الداخلية بدور المعلمين والمعلمات بمحافظة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ١٩٨٨، صـ٨٦.

(2) محمد ضياء الدين زاهر، دراسة تقويمية للكفاية الداخلية للدراسات العليا الجامعية فى العلوم الطبيعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٧٨، صـ٤٠.

(3) آدامز، التعليم والتنمية القومية، ترجمة محمد منير مرسى، (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٧٣)، ص ٦٦.

(4) the Encyclopedia of Education, " The Efficiency of Eduation ", New York, The Macmillan Company Press, Vol. 3, No.15, 1974, P. 209.

(5) Good, C. V., Op. Cit., p. 207.

(6) احمد زكى بدوى، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٨.

وبالنظر إلى الآراء السابقة التى ناقشت مفهوم الكفاية يمكن القول بأن معظمها ركز على الحصول على أعلى مخرجات أو عائد بأقل المدخلات.

هذا، ويتضمن مصطلح الكفاية مستويين متكاملين هما الكفاية الداخلية والكفاية الخارجية ولقد تناولت العديد من الكتابات هذين المستويين وأوضحت العلاقة بينهما ولذلك لن يتعرض إليهما الباحث فى هذه الدراسة وسيكتفى بعرض بعض الآراء التى توضح العلاقة بين كل من الفعالية والكفاية.

بعض الآراء التى أوضحت العلاقة بين الفعالية والكفاية:

يحدد (إتزيونى [1] **Etzioni**) معنى الفعالية بأنها درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها، أما الكفاية فإنها تقاس بكمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة مخرجات؛ فالكفاية تعنى تحقيق نفس المستوى من المخرجات أو النتائج ولكن بتكاليف أقل، اما الفعالية فإنها تعنى تحقيق المزيد من المخرجات بنفس التكلفة.

كما أوضح إتزيونى أيضاً أنه على الرغم من أن قياس الفعالية والكفاية يثير كثيراً من المشكلات، إلا أن قياس الفعالية بصفة خاصة يمكن أن يكون يسيراً نسبياً إذا كنا نعرف ما الذى ينبغى تحقيقه من نشاط معين داخل المؤسسة أو المؤسسة بكاملها، وفى هذه الحالة يمكن الاعتماد على مجموعة من المؤشرات التى إن توافرت كانت دليلاً على تحقيق الفعالية، وبقدر تحقق هذه المؤشرات يتحدد مستوى الفعالية [٢].

وهناك من أوضح أن الفعالية تختص بالإجابة على السؤال: ماذا نريد أن نحقق؟ **What To Do?**، والتعرف على البدائل العديدة لتحقيق ما نريد واختيار البديل الذى يوصل للهدف، أما الكفاية فتختص بالإجابة على السؤال: كيف نعمل؟ **How To Do?** وتعنى كيف سننفذ هذا البديل، وتركز على تنفيذ البديل بأقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة وبأقل جهد ممكن [٣].

---

(1) Etzioni, A., Modern Organizations, (New York: Printice – Hall, Inc., 1964), p.8.

(2) Ibid., p.9.

(3) إبراهيم عبد الله المنيف، مرجع سبق ذكره، ص ٢١٩.

وعلى ذلك يمكن القول إن الفعالة والكفاية عنصران مترابطان كما أنه يمكن تحقيق الكفاية اشتقاقاً من الفعالية، باعتبار أن المؤسسة أو الإدارة الفعالية ستؤدى بالضرورة إلى الكفاية والعكس غير صحيح [١]. ويوضح (ستيرز **Steers**) الفرق بين الفعالية والكفاءة بقوله: الفعالية هى تحقيق الأهداف العملية أو الواقعية، أما الكفاية فهى معدل التكلفة إلى المنفعة الناتجة من تحقيق هذه الأهداف [٢]، وعلى ذلك كلما كان تحقيق الأهداف أكثر تكلفة سواء فى الوقت أو الجهد أو المال كلما كان مستوى الكفاية أقل، ويتفق مع هذا الرأى القول بأن الفعالية هى تحقيق الأهداف المطلوبة، بينما الكفاية هى حسن استخدام الموارد المتاحة فى تحقيق الأهداف، أو استخدامها أفضل استخدام يوفر الوقت والجهد والتكلفة.

ومن الآراء التى حاولت توضيح الفرق بين الفعالية والكفاية القول بأن الفعالية تعنى الوصول إلى الهدف، أو إلى نقطة النهاية التى يراد الوصول إليها، أى أن التركيز على النهاية، بينما الكفاية تعنى سلامة الوصول إلى الهدف، أى تقييم الموارد المستخدمة من أجل الوصول للنتيجة [٣]. ويؤكد البعض على أنه يمكن التفرقة بين الفعالية والكفاية من خلال توضيح الفرق بين المدير الفعال والمدير الكفء وذلك على النحو التالى[٤] :

	المدير الفعال يقوم بالآتى:		المدير الكفء يقوم بالآتى:
–	التركيز على النتائج التى يريد تحقيقها.	–	تأدية الأنشطة الإدارية بطريقة صحيحة.
–	تحديد الأنشطة الصحيحة التى يجب أن يقوم بها لتحقيق هذه النتائج.	–	حل المشكلات.
		–	تتبع الواجبات.
		–	استخدام أقل كمية من الموارد

(1) المرجع السابق، نفس الصفحة.

(2) Steers, R. M., Op. Cit., p.43.

(3) على محمد عبد الوهاب، العنصر الإنسانى فى إدارة الإنتاج، (القاهرة: مكتبة غريب، د.ت)، ص ٢٨٨.

(4) محمود عبد العزيز محمود الجمل، " دراسة تحليلية لفعالية الإدارة العليا فى تحسين الكفاءة الإنتاجية الصناعية مع التطبيق على قطاع الصناعات المعدنية فى ج. م. ع "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ١٩٧٧، ص١٦.

–	خلق حلول جديدة. – الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. – تحقيق النتائج المتوقعة.		المتاحة وبأقل جهد.

ومن خلال هذه المقارنة يمكن استخلاص نتيجة مؤداها أن المدير الفعال هو بطبيعة الحال يحقق الكفاية، أما المدير ذو الكفاية العالية فيمكن أن يكون غير فعال، أى أنه لا يمكن للفعالية أن تتحقق بدون كفاية، والعكس غير صحيح.

هذا، ومن مجمل الآراء السابقة التى حاولت التمييز بين الفعالية والكفاية يمكن الخروج بالنقاط التالية:

– نطاق الفعالية أعم وأشمل من الكفاية، لذا فالكفاية لا تعادل الفعالية بل تعد أحد عناصرها.
– أن الكفاية ليست شرطاً كافياً للفعالية ولكنها مطلب ضرورى لها.
– تعنى الكفاية الوصول للهدف أيضاً ولكن بأقل جهد وبأقل وقت وأقل تكلفة كما أنها تعنى النسبة بين المخرجات إلى المدخلات.
– إذا تحققت الفعالية لمؤسسة ما فإن ذلك يعنى تحقق الكفاية لهذه المؤسسة.
– إذا تحققت الكفاية لمؤسسة ما فإن ذلك لا يعنى بالضرورة تحقق الفعالية.
– ترتبط الكفاية أكثر بالأعمال الفنية، بينما التركيز فى الأعمال الإدارية على الفعالية.

(جـ) أنواع الفعالية :

يتعرض هذا العنصر لأنواع الفعالية وهى: الفعالية التنظيمية ويقصد بها فعالية المؤسسات بكل جوانبها، وفعالية المدير والآراء المختلفة التى تناولتها، ثم فعالية التنظيم الإدارى كعملية.

- **الفعالية التنظيمية** :

على الرغم من الاهتمام المتزايد من جانب الباحثين فى مجال الإدارة والتنظيم منذ ما يقرب من نصف قرن لوضع معايير لقياس الفعالية التنظيمية والتعرف على العوامل المؤثرة فى فعاليات المؤسسات.

إلا أن هذا الموضوع لا يزال يعد من الموضوعات المثيرة للجدل فى العلوم الإدارية والاجتماعية، ولعل ذلك يرجع إلى عدم اتفاق الباحثين على مفهوم محدد للفعالية.

ويمكن عرض بعض الآراء التى حاولت تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية ومداخل دراستها على النحو التالى:

- **مفهوم الفعالية التنظيمية** :

تتصف الفعالية التنظيمية بدرجة عالية من العمومية والغموض، ويتوقف مفهوم كل باحث للفعالية على المدخل الذى يستخدمه؛ فوفقاً لمدخل الهدف تعنى الفعالية التنظيمية: درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها [1]. ووفقاً لمدخل الموارد تعنى: قدرة المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة لها فى البيئة المحيطة للحصول على احتياجاتها من الموارد (المدخلات) من أجل استمرار نشاطها، اما بالنسبة لمدخل العمليات فالمؤسسات الفعالة هى التى تتصف عملياتها الداخلية بخصائص تنظيمية معينة، ويحدد مدخل جمهور المتعاملين معنى الفعالية بأنها درجة إشباع المؤسسة لحاجات جمهور المتعاملين مثل: العاملين بالمؤسسة أو العملاء أو بقية أفراد المجتمع المحلى[2]. ويتضح من هذه الآراء أن كل مدخل من هذه المداخل يركز على فهوم معين للفعالية التنظيمية بحيث أنه يعد – على الأقل – صحيحاً من وجهة نظر أنه يركز على جانب معين للفعالية التنظيمية، كما يتضح أيضاً أنه هناك ثلاث أبعاد رئيسية متضمنة فى المداخل المشار إليها سابقاً، وهذه الأبعاد هى: المدخلات، العمليات، المخرجات.

---

(1) نبيل محمد مرسى خليل، " الفعالية التنظيمية "، مجلة الإدارة، مج١، ع٤، القاهرة، (ديسمبر ١٩٨٨): ٩٢.

(2) المرجع السابق، ص ص ٩٣،٩٤.

على أن ما تجدر الإشارة إليه فى هذا الصدد ان هناك آراء جمعت فى تحديدها لمفهوم الفعالية التنظيمية بين أكثر من مدخل، فيرى (دالتون Dalton) أنها تعنى (قدرة المؤسسة على الحصول على احتياجاتها من البيئة المحيطة وتحقيق أهدافها دون التأثير على رضا العاملين بها) [1].

ومن المفهوم السابق يتضح ما يلى:

– يمثل تحقيق أهداف المؤسسة أهم المؤشرات التى يمكن من خلالها الحكم على فعاليتها.

– يعد حصول المؤسسة على احتياجاتها من بيئتها وارتباطها بها من مؤشرات فعالية المؤسسة.

– رضا العاملين بالمؤسسة يمثل أحد مؤشرات فعاليتها.

ويذهب (بارسونز Parsons) إى أن الفعالية التنظيمية هى: قدرة المؤسسة على امتلاك المصادر المتاحة واستخدامها أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويتضح من هذا المفهوم أنه جمع بين ثلاثة مداخل فى النظر إلى الفعالية التنظيمية وهى: مدخل الهدف، ومدخل العمليات، ومدخل الموارد.

بعض مداخل دراسة الفعالية التنظيمية :

يوجد أربعة مداخل لدراسة الفعالية التنظيمية – كما اتضح ذلك من عرض المفهوم – وهى: مدخل الهدف، مدخل الموارد، مدخل العمليات، مدخل جمهور المتعاملين، ويمك توضيح كل من هذه المداخلا بإيجاز كما يلى:

- مدخل الهدف :

يعتبر مؤشر تحقيق الهدف من أكثر معايير الفعالية التنظيمية استخداماً، وفعالية المؤسسة وفق هذا المدخل تقاس بمدى إنجازها لأهدافها، وتنقسم أهداف المؤسسات إلى نوعين: أهداف رسمية (Official) وأهداف عملية (Operative) وتمثل الأهداف الرسمية أغراضاً عامة للمؤسسة تحتويها البيانات الرسمية، والتصريحات العامة من جانب المديرين.

---

(1) Steers, R.M., Op. Cit., p. 42.

أما الأهداف العملية فتتبلور من خلال ما تنتهجه المؤسسة بالفعل بصرف النظر عما تعلنه أهدافها الرسمية [1]، واستخدام هذا المدخل فى قياس فعالية المؤسسات يتوقف على إمكانية دراسة كل مؤسسة على حدة، وعلى التحديد الواضح للأهداف الفعلية لها، وكذلك على وضع هذه الأهداف بشكل يمكن من تحديد أهمياتها المسببية، ويمكن من قياسها فى نفس الوقت.

- **مدخل الموارد**:

يركز هذا المدخل على تفاعل المؤسسة مع بيئتها للحصول على الموارد (المدخلات)، وتتحدد الفعالية فى ظل هذا المدخل بقدرة المؤسسة على استغلال الفرص المتوفرة لها فى بيئتها لاقتناء الموارد التى تحتاجها، وفى ظل هذا المدخل تحل المدخلات واقتناء الموارد محل الأهداف، ويعتبر هذا المدخل أكثر فائدة من الناحية العملية فى حالة ما إذا كانت هناك علاقات ارتباط مباشرة بين حصول المؤسسة على الموارد وبين تصدير لمخرجاتها، وبمعنى آخر يصلح مثل هذا المدخل للمؤسسات التى تتاح لها إمكانية وحرية اقتناء الموارد [2]، وعلى ذلك فالمؤسسات الحكومية مثل المدارس والمستشفيات وغيرهاوالتى تخضع للقيود القانونية عند حصولها على مواد قد لا يصلح هذا المدخل لقياس فعاليتها، هذا ومن عيوب هذا المدخل التركيز على عملية اقتناء المؤسسة للموارد دون الاهتمام بكيفية تشغيلها لهذه الموارد، وكذلك إهماله لعنصر المخرجات.

- **مدخل العمليات**:

يهتم هذا المدخل بالعمليات التنظيمية الداخلية باعتبارها خصائص محددة لفعاليات المؤسسات، وتتصف المؤسسات الفعالية فى ظل هذا المدخل بعدد من الخصائص التنظيمية والتى منها: تقليل الإجهاد والتوتر داخل المؤسسة وتحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة والاستفادة من طاقات الأفراد بأفضل صورة ممكنة، وتدفق المعلومات بسلاسة رأسياً وأفقياً داخل المؤسسة، سهولة أداء الأعمال المختلفة [3]، ويصلح هذا المدخل للمؤسسات التى تكون فيها

---

(1) Ibid., p. 43.

(2) Mcfarland, Dalton, E., Op. Cit., p. 427.

(3) أمين فؤاد الضرغامى، " قياس فعالية المنظمات "، مجلة الإدارة، ع٢، القاهرة، (أكتوبر ١٩٧٨): ٦٧،٦٨.

المخرجات أكثر اعتماداً ومرتبطة بدرجة كبيرة بالعمليات الداخلية للمؤسسة، كما أنه يصلح حيث تكون العمليات الداخلية للمؤسسة على درجة عالية من التحديد وعدم التعقيد.

- **مدخل جمهور المتعاملين**:

يقيس هذا المدخل الفعالية بدرجة إشباع المؤسسة لحاجات وتوقعات جمهور المتعاملين معها، والذى يتمثل فى كل الجماعات التى تؤثر أة تتأثر بالمؤسسة مثل: المديرين، الموظفين، العملاء، واية جماعات أخرى يعتبر تعاوناً ضرورياً لبقاء المؤسسة [1]. ويسمح هذا المدخل بدراسة الفعالية من أبعاد متعددة، لذا قد تعتبر المؤسسة فعالية بدرجة كبيرة من وجهة نظر إدارتها وفعالة بدرجة متوسطة من جانب موظفيها، وفعالية بدرجة قليلة من جانب عملائها.

ومن الأمور التى تجدر الإشارة إليها فى هذا الصدد أن إمكانية تطبيق مدخل جمهور المتعاملين فى تقييم الفعالية تعتبر محدودة، وذلك لأن هذا المدخل يقتضي أن المؤسسات تكون فعالة إلى الحد الذى تشبع فيه مطالب جمهور المتعاملين فى حدها الأدنى، ولكن قد يحدث فيها العكس؛ فالمؤسسات قد تكون فعالة على الرغم من إهمالها لجمهور المتعاملين، بل قد تكون فعالة على الرغم من أن أدائها يتعارض مع مطالب جمهور المتعاملين. هذا، ويشير تحليل المداخل السابقة لدارسة الفعالية التنظيمية أن كل مدخل يركز على جانب معين من جوانب الفعالية، ويعتبره العامل الأساسى فى تقييمها، ولعل ذلك يرجع لصعوبة الجمع بين هذه المداخل الأربعة فى لإطار واحد يمكن تطبيقه عملياً.

- **الفعالية الإدارية**:

ساد اعتقاد لدى بعض علماء الإدارة وممارسيها بأن المدير الفعال هو المدير الذى يتصف بمجموعة من الصفات الشخصية التى لا يتصف بها المدير غير الفعال، أى أنهم نظروا إلى الفعالية الإدارية على أنها مجموعة من الصفات منها: الرغبة فى

---

(1) نبيل محمد مرسى خليل، " معايير الفعالية التنظيمة: دراسة لتأثير بعض المتغيرات الموقفية على الفعالية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ص ص ٢٥،٢٦.

تحمل المسئولية، والذكاء، والقدرة على الإقناع، والقوة الجسمانية، والحزم، والثبات، والطموح، والثقة بالنفس، والاهتمامات الواسعة، وقد تبين من كتابات علماء الإدارة أن هناك اختلافاً حول عدد هذه الصفات ونوعيتها الأهمية المسببة لكل منها [1]. ومن أهم ما يشار إليه فى هذا الشأن أن الاعتماد على مجموعة من الصفات فقط فى تفسير الفعالية يشكل قيداً على التطبيق العلمى الناجح، ذلك لأن عدد الأفراد الذين يتمتعون بهذه الصفات البارزة التى يؤكد عليها علماء الإدارة قليل جداً، هذا بالإضافة إلى أن كثيراً من المديرين الفعالين يختلفون اختلافاً جوهرياً فى تركيبهم السيكولوجى، وفى قدراتهم وفى معلوماتهم واهتماماتهم، ولذلك أكد البعض على أنه لا يمكن الاعتماد على نظرية الصفات كتفسير صحيح للفعالية الإدارية وللمدير الفعال [2]. وهناك اتجاه آخر يرى أن الفعالية الإدارية لا تقتصر فقط على مجموعة من الصفات الشخصية – كما سبقت الإشارة – بل لابد من توافر مجموعة من المهارات والتى يمكن للمدير أن يتعلمهامن خلال التدريب والممارسة، ويؤكد هذا (دركر **Drucher**) حيث يرى أن المدير الفعال هو الذى تتوفر فيهاإلى جانب الصفات الشخصية المهارات التالية[3]:

- القدرة على تنظيم الوقت والإفادة إلى أقصى درجة.
- التركيز على النتائج وليس على تفاصيل العمل وإجراءاته.
- الإفادة من كل الموارد المتاحة إلى أقصى حد وتنمية موارد القوة فى تلك الموارد.
- القدرة على تحديد أولويات العمل والتركيز على تلك الأعمال التى تسهم بنصيب أكبرفى تحقيق الأهداف.
- القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والرشيدة.

بيد أن هناك اتجاهاً ثالثاً يرى أن الفعالية الإدارية تتحقق نتيجة تفاعل معقد ما بين الصفات الشخصية للمدير، والنتائج المتوقعه منه والإمكانات المتاحة له

---

(1) سيد الهوارى، المدير الفعال، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٥)، ص ص ٢٠ – ٢٤.

(2) على السلمى، السلوك الإنسانى فىالإدارة، (القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٢)، ص ص ٢٣٧ – ٢٣٩.

(3) محمود عبد العزيز محمود الجمل، مرجع سبق ذكره، ص ١٥.

لتحقيق هذا النتائج، إلى جانب نوعية التغذية المرتدة التى تصله، والتى منها الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية التى تقدمها أنظمة ولوائح المؤسسة التى يعمل فيها [١].

كما أن هناك اتجاهاً رابعاً أشار إلى أن الفعالية الإدارية تعنى أن يحقق المدير النتائج المطلوبة منه بحكم منصبه [٢]، والتركيز فى الفعالية الإدارية فى هذه الحالة على المخرجات وليس على السلوك، وذلك لأنه من الصعب – إن لم يكن مستحيلاً – الحكم على مستوى الفعالية الإدارية من ملاحظة سلوك المدير فقط، فالسلوك يجب أن يقوم على اساس مدى إسهامه فى تحقيق النتائج المتوقعة، فإن كان سلوك المدير يتسم بالسرعة فى اتخاذ القرارات، وإقامة علاقات عامة جيدة، ويلتزم دائماً بالمواعيد، فربما هذه الخصائص تعطى انطباعاً فى أغلب الأحيان عن الفعالية الظاهرة، ولكنها ليست بالضرورة تؤدى إلى الفعالية الإدارية [٣].

هذا، ومن خلال الآراء التى تناولت مفهوم الفعالية الإدارية يمكن استخلاص بعض النقاط التى تتعلق بمحدداتها، ولعل أهم هذه النقاط ما يلى:

- الفعالية الإدارية نتائج عنصر أو عوامل عديدة وليس عاملاً واحداً.
- يتوقف الدور الذى يسهم به كل من هذه العوامل فى تحقيق الفعالية الإدارية على الموقف الذى يعمل فيه المدير.
- الصفات الشخصية للمدير لها دور كبير فى تحديد الفعالية الإدارية ولكنها ليست العامل الوحيد.
- المؤسسة التى يعمل فيها المدير لها أثر كبير على تحقيق الفعالية الإدارية؛ فمدير يعمل فى إدارة مصنع ربما يفشل فى تحقيق النتائج بينما ينجح إذا كان فى مدرسة.
- نقاس الفعالية الإدارية بالنظر إلى النتاج النهائى للمدير.

المقصود بفعالية التنظيم الإدارى وكيفية قياسهم فى المدرسة الثانوية العامة:

---

(1) إبراهيم عبد الله المنيف، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢١.

(2) Reddin, J. W., Managerial Effectiveness., (New York: Mcgraw – Hill Book Company, 1970), p. 330.

(3) نهال فريد مصطفى، " استخدام مؤشر الفعالية أداء المؤسسات الصناعية فى مصر، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ١٩٨٧، ص ٦٤.

هناك بعض الآراء التى حاولت توضيح مفهوم فعالية التنظيم الإدارى فى المدرسة، وربطت هذه الآراء بين الفعالية أوسس التنظيم الإدارى باعتبار أن هذه الأسس سوف تحقق الفعالية، ويؤكد هذا كل من (كمبرو وننرى [١] Kombrough & Nunnery) حيث يقولان أن فعالية التنظيم الإدارى داخل المدرسة يمكن أن تتحقق إذا تم مراعاة مجموعة من الأسس منها: التوزيع المناسب للسلطة، نطاق الإشراف المحدد والمناسب، تقسيم العمل بموضوعية، وحدة القيادة، مراعاة العلاقات الإنسانية الطيبة ومما يؤكد ذلك أيضاً القول بأنه لكى يتم تحديد فعالية التنظيم الإدارى، هناك مجموعة من التساؤلات تتطلب الإجابة عليها بوضوح وهى [٢]:

- هل تقسيم العمل يعتمد على الأسس الوظيفية السليمة؟
- هل يوجد نطاق إشراف مناسب؟
- هل السلطة والمسئولية لكل فرد محددة تماماً وواضحة؟
- هل الإجراءات المتعلقة بتنفيذ الأعمال محددة ومعروفة؟
- هل هناك متابعة فعالة لتنفيذ الأعمال؟

وبالنظر إلى تلك التساؤلات يلاحظ أنها تتعلق بأسس التنظيم الإدرى، وعلى ذلك يتحدد مستوى الفعالية بمدى تحقق هذه الأسس.

وبالإضافة إلى الرأيين السابقين هناك العديد من الآراء الآخرى التى اعتبرت تحقق أسس التنظيم الإدارى دليلاً على فعاليته.

غير أن الكاتب سيركز فى تحديده لمفهوم فعالية التنظيم الإدارى فى المدرسة على مجموعة من الآراء [٣] التى نظرت للفعالية على أنها تعنى الوصول إلى النتائج المتوقعة من أية عملية أو نشاط.

---

(1) Kimbrough, R. B. and Nunnery, M. Y., Educational Administration, 2 nd. Ed., (N ew York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1983), p. 259.

(2) Gurage Ananda, M., General Prinicples of Management For Educational Planners and Administrators, (Paris: UNESCO, 1989), p. 20.

(3) انظر الآراء المختلفة التى حاولت تحديد مفهوم الفعالية فى هذا الفصل.

وتمثل النتائج المتوقعة من عملية التنظيم الإدارى مجموعة الممارسات التنظيمية الإدارية التى يجب أن يقوم بها مدير المدرسة الثانوية العامة، وقد تبنى الكاتب هذا المفهوم للفعالية، لأن النتائج المتوقعة من عملية التنظيم الإدارى لا تقتصر فقط على مراعاة أسس التنظيم الإدارى، بل لابد أن تتضمن أيضاً الممارسات التى يتم من خلالها تنظيم مجالات العمل المختلفة بالمدرسة، ولا يمكن لعملية التنظيم الإدارى أن تتم بالصورة المرجوة إلا إذا تحقق الجانبان معاً، كما أن القصور فى أحد الجانبين ينعكس بالضرورة على الجانب الآخر.

وعلى ذلك فالنتائج المتوقعة من عملية التنظيم الإدارى والتى تتمثل فى الممارسات التنظيمية الإدارية التى يجب أن يقوم بها مدير المدرسة الثانوية العامة.

وتم تقسيمها إلى محورين رأسيين هما:

(أ) الممارسات المعبرة عن أسس التنظيم الإدارى [1] فى المدرسة الثانوية العامة.

(ب) الممارسة اللازمة لتنظيم مجالات العمل المختلفة [2] بالمدرسة الثانوية العامة.

ومن ثم يصبح مستوى فعالية التنظيم الإدارى هو مدى تحقق الممارسات التنظيمية الإدارية المتوقعة فى المحورين السابقين، أى أن مؤشرات الفعالية فى هذه الدراسة تتحدد من خلال التعرف على [3]:

(أ) مدى تحقق الممارسات التى يجب أن يقوم بها مدير المدرسة لمراعاة أسس التنظيم الإدارى فى المدرسة الثانوية العامة.

(ب) مدى تحقق الممارسات التى يجب أن يقوم بها المدير لتنظيم مجالات العمل المختلفة بالمدرسة الثانوية العامة.

---

(1) تم توضيح هذه الممارسات فى الجزء الخاص بأسس التنظيم الإدارى.

(2) تم توضيح هذه الممارسات فى الجزء الخاص بمجالات التنظيم الإدارى.

(3) انظر:

- جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ١٩٦.
- عايدة عبد التواب بكر، " تنظيم الإدارة التعليمية اللامركزية: دراسة ميدانية لمحافظة الدقهلية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ص ٤٣.
- Musaazi, J. C. S., Op. Cit., pp.17 – 18.

العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم الإدارى :

تتأثر فعالية التنظيم الإدارى– سواء بالإيجاب أو بالسلب – بالعديد من العوامل منها ما يتعلق بمديرالمدرس – باعتباره القائم بعملية التنظيم الإدارى – ومنها ما يتعلق بطبيعة الإدارة التعليمية السائدة.

وثمة عوامل أخرى تتعلق بالإمكانات المادية والبشرية المتاحة بالمدرسة، وبعضها الآخر يتعلق بالمناخ المدرسى، ويمكن عرض أبرز تلك العوامل على النحو التالى:

الصفات الشخصية والمهنية لمدير المدرسة:

يتفق علماء الإدارة والمهتمون بها على أن من يختار لقيادة أية مؤسسة تربوية ينبغى أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات والمهارات، وهذه الصفات والمهارات سواء كانت تتعلق بالناحية الجسمية او العقلية او الشخصية أو المهنية من الصعب أن تجتمع فى فرد واحد، ولكن من الضرورى وجود قدر من هذه الصفات فى الفرد أو القائد حتى يستطيع أداء عمله بنجاح. وإذا كان مدير المدرسة الثانوية العامة يعد قائداً تربوياً فى مدرسته، فإنه لابد وأن تتوافر فى هذا المدير مجموعة الصفات التى تؤهله للقيام بالدور المنوط به، وهناك الكثير من الكتابات [1] التى أشارت إلى هذه الصفات. ومن أهم الصفات الجسمية والعقلية والشخصية التى ينبغى أن تتوافر فى مدير المدرسة الثانوية العامة ما يلى:

---

(1) انظر:

– جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة التربية، حلقة الإدارة التعليمية فى البلاد العربية المنعقدة فى طرابلس من ١١ – ١٦ سبتمبر ١٩٧٣ن (القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٧٤)، ص ص ٧٣ – ٨٤.

– جمهورية مصر العربية، دراسات لجان مؤتمر التعليم فى الدول العصرية، (القاهرة: المركز القومى للبحوث التربوية، ١٩٧١)، ص ٣١٣.

– Katz, R. L., "Skills Of Effective Administrator" in: Harvard Business Review On Management, (New York : Harper & Row Publishers, 1975), pp. 21 – 24.

– Roe, William H., and Drake, Thelbert L., The Principalship., 2 nd., ed.,(New York: Macmillan Publishing Co.,Inc.,1980), pp. 14 – 17.

– Dale, E., Op. Cit., P. 88.

– صفات جسمية مثل: سلامة البدن والقوة، والحيوية التى تولد النـــشاط فى نفوس العاملين به.

صفات عقلية مثل:

- القدرة على التعبير الجيد عن أفكاره.
- القدرة على البت والحسم فى الأمور.
- النظرة الشاملة للعلاقات الدإدارية داخل المدرسة.
- القدرة على الإحساس بالمشكلات المدرسية قبل حدوثها ووضع الحلول المناسبة.

– صفات شخصية مثل:

- الثقة بالنفس.
- الرغبة فى تحمل المسئولية.
- المرونة فى مواجهة الأمور.
- القدرة على كسب احترام الآخرين.
- العناية بالمظهر الشخصى.
- الحماس والطموح والتواضع.
- السمعة الطيبة.
- القدرة على التوجيه والحساب الجاد على كل تقصير.
- ضبط النفس.

وبالإضافة إلى تلك الصفات هناك مجموعة من المهارات التى ينبغى أن تتوافر لدى مدير المدرسة كى يتمكن من أدار دوره بصفة عامة ومن القيام بعملية التنظيم الإدارى بصفة خاصة.

ويمكن عرض أهم هذه المهارات [1] كما يلى:

- القدرة على العمل مع الآخرين والتفاعل المؤثر معهم.
- الإدراك الكامل لأهداف المدرسة الثانوية العامة، وعلاقتها بأهداف التعليم بصفة عامة.

(1) تم استخلاص معظم هذه المهارات من خلال الجزء الخاص بأسس التنظيم الإدارى وخطواته.

obeikandl.com

- القدرة على معرفة اتجاهات العاملين بالمدرسة.
- التعرف على البيئة المحلية وفهم مشكلاتها.
- التعرف على قدرات العاملين بالمدرسة.
- تقسيم العمل با يتناسب مع قدرات العاملين.
- الجمع بين السلطة الرسمية والعلاقات الإنسانية فى تنظيم جوانب العمل المختلفة بالمدرسة.
- التفويض السليم للسلطة.
- الاستفادة من التنظيم غير الرسمى وتطويعه لخدمة أهداف المدرسة.
- تحليل الظروف المحيطة بالمدرسة وربطها بما يحدث داخلها.
- التنسيق بين الأعمال المختلفة.
- إدارة الاجتماعات داخل المدرسة.

على أن ما تجدر الإشارة إليه فى هذا الصدد هو أنه كلما توافرت هذه الصفات والمواصفات لدى مدير المدرسة كلما كان قادراً على أداء دوره بطريقة أفضل.

كما انه على الجانب الآخر إذا كانت كل العوامل الأخرى المؤثرة على التنظيم الإدارى فى المدرسة سواء منها ما يتعلق بالإمكانات المادية أو البشرية بالمدرسة، أو ما يتعلق بخصائص الإدارة التعليمية السائدة أو غيرها من العوامل الموجودة بالشكل الذى يعمل على نجاح عماية التنظيم الإدارى. غير أن مدير المدرسة لا تتوافر فيه الصفات والمهارات التى تؤهله للقيام بما هو متوقع منه. فإن العمليات الإدارية المتعلقة بمجالات العمل المختلفة، لا سيما عملية التنظيم الإدارى لن تكون على المستوى المطلوب، وستعانى الكثير من جوانب الخلل.

نوعية ومستوى تدريب مدير المدرسة:

يقصد بالتدريب العملية التى يمكن من خلالها رفع كفاءة العاملين فى أدائهم لأعمالهم الحاضرة والمستقبلية. وهناك من نظر إليه على أنه (النشاط المستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التى تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما)[1]؟

(1) على محمد عبد الوهاب، طرق تحديد الاحتياجات التدريبية: دراسة ميدانية، مركز البحوث الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، يونيو ١٩٧٧، ص٩.

وحدد البعض مفهومه بأنه (إعداد الشخص للعمل أو الترقى فى أى فرع من فروع النشاط ومساعدته للإفادة من قدراته حتى يحقق لنفسه وللمجتمع أقصى عائد ممكن) [1].

وفى ضوء هذه الآراء يمكن القول أن التدريب: عملية منظمة تستهدف تنمية مهارت الأفراد حتى يتمكنوا من بلوغ الأهداف المنوطة بوظائفهم، بالإضافة إلى إشباع حاجاتهم ومقابلة مستويات طموحهم، والتدريب عملية مهمة لجميع العاملين فى ميدان التعليم عامة، ولمديرى المرحلة الثنوية العامة خاصة؛ وذلك لكثرة ما تتعرض له هذه المرحلة من تغيرات، بالإضافة إلى الخصائص والسمات التى تميز طلاب هذه المرحلة، مما يتطلب تجديد وتطوير فى معلومات ومهارات مديرى المدارس بما يعمل على التكيف مع هذه التغييرات، ويسهم فى تحقيق الدور المتوقع منهم.

وقد يختلف أداء المدير لدوره، ومن ثم قد يختلف اداؤه للممارسات التنظيمية المتوقعة منه باختلاف مدى استفادته من البرامج التدريبية، فإذا كانت هذه البرامج تعانى من قصور أو مشكلات تتعلق ببعض جوانبها، فإن ذلك سينعكس بالسلب على العمل بالمدرسة.

وعلى الجانب الآخر إذا ما تم التخطيط والإعداد لهذه البرامج بالشكل المطلوب، وإذا تم تنفيذها أيضاً بالصورة المرجوة، فإن ذلك من شأنه تحسين العمل بالمدرسة، وذلك باعتبار أن هذه البرامج هى المنوط بها تجديد معلومات وأفكار مديرى المدارس وتزويدهم بالاتجاهات الحديثة فى مجال عملهم بما يسمح لهم بمسايرة التقدم العلمى.

وعلى الرغم من أهمية الدور الذى يمكن أن تلعبه البرامج التدريبية فى تحسين أداء المديرين لدورهم، إلا أن واقع تنفيذ هذه البرامج يشير إلى العديد من نواحى القصور [2]، سواء فيما يتعلق بالإعداد لها، أو بمحتواها أو بالقائمين على شئونها أو

---

(1) أحمد زكى بدوى، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤٩.

(2) يوسف عبد المعطى مصطفى، " دراسة ميدانية لأساليب إعداد مديرى المدارس الثانوية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٨٠، ص ص ٢٣١، ٢٣٢.

بالطرائق التى تستخدم فى هذه البرامج، أو بالإمكانات المادية اللازمة لها، أو بتوقيتها.

شروط اختيار مدير المدرسة:

تعد عملية اختيار القادة التربويين من العمليات المهمة فى مجال الإدارى التعليمية، كما أنها من العمليات الصعبة والمتشعبة فى نفس الوقت، وتوصف عملية اختيار القيادة الإدارية بأنها (عملية انتقاء أصلح الأفراد لمهنة معينة بحيث يستطيع إعطاء أكبر إنتاج بأقل طاقة ممكنة، وبحيث يكون أقل عرضة لسوء التوافق) [(١)].

وحتى يكون الاختيار سليماً لابد من تحليل العمل المطلوب لإمكان تحديد المواصفات الواجب توافرها فى الشخص الذى سيقوم بهذا العمل، كما أنه لابد من دراسة هذاالشخص من حيث ميوله واتجاهاته وسماته لكى يتم التوفيق بين متطلبات العمل وخصائص الشخص المختار. وجدير بالذكر أنه لم تعد طرائق الاختيار لوظائف الإدارة التعليمية عالمياً، لا سيما طرائق اختيار مديرى المدارس الثانوية العامة، تعتمد فقط على المؤهل الدراسى والخبرة المهنية والأقدمية، بل أصبحت تتضمن: تنظيم مقابلات شخصية مع المرشحين، والاختبارات التحريرية أو الشفهية التى تغطى مختلف جوانب الأنشطة التى تتطلبها طبيعة العمل الذى سيقوم به رجل الإدارة فى المستقبل، كما يمكن استخدام تقديرات الزملاء والمرؤوسين، وأيضاً استخدام الاختبارات الموقفية [(٢)]. ومن الممارسات التى تؤكد هذا الاتجاه فى اختيار مديرى المدرسة الثانوية العامة، ما يحدث فى الولايات المتحدة الأمريكية حيث تطبق أكثر من طريقة لاختيار مدير المدرسة الثانوية، كالانتخاب، أو المسابقة، ويشترط فى الشخص المختار لهذه الوظيفة ما يلى [(٣)]:

---

(1) أحمد زكى بدوى، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٧١، ٣٧٢.

(2) محمد منير مرسى، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٧٥، ١٧٦.

(3) انظر: – مجيد غبراهيم دمعة، " الخصائص المميزة للمدارس الثانوية فى أمريكا "جامعة قطر، حولية كلية التربية السنة الرابعة، العدد الرابع، ١٩٨٥، ص ٦٤

– Roe and Drake, Op. Cit., p. 17.

– على هود باعباد، " دراسة مقارنة لأوضاع القيادات التربوية فى مجال التربية والتعليم فى كل من مصر واليمن الولايات المتحدة الأمريكية "،رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٨٢، ص ٢٠٢.

– المؤهل التربوى: وهو لا يقل عن الماجيستير فى التربية، وكثير منهم حاصلون على درجة الدكتوراة، مع الحصول على درجة التخصص الأصلى فى الإدارة المدرسية وتخطيط المناهج.

– اجتياز اختبار شخصى أمام لجنة تشكل فى الولاية أو المقاطعة، ويشترك فيها بعض رجال التربية وأولياء الأمور المستنيرون.

– النجاح فى اختبار تحريرى يتكون من موضوعات فى فلسفة التربية والاتجاهات التربوية المعاصرة والإدارة المدرسية والشئون المالية والإدارية، وتطوير المناهج الدراسية وطرائق التدريس.

– خبرة فى مجال التعليم لا تقل عن أربع عشرة سنة (وبعض الولايات تشترط ثلاث سنوات على الأقل).

– أن يكون شاباً يفيض حيوية ونشاطاً، بحيث لا يتجاوز عمره الأربعين سنة.

– تقرير من الجهات التى كان يعمل بها، يوضح فيه مدى نجاحه وعلاقاته الاجتماعية.

– بيان بإنتاجه العلمى والفنى، ومدى اشتراكه فى لجان البحوث والمؤتمرات وبرامج التدريب.

هذا، وفى بعض الولايات تشترط – بالإضافة إلى ما سبق – ضرورة اجتياز الشخص المرشح لهذه الوظيفة لبرنامج تدريبى يتضمن المجالات التالية [1]: المنهج المدرسى، الاتصال الفعال، الميزانية، العلاقات الإنسانية، بيئة التعليم، مجالات التفويض وشروطه، تنظيم مجالات العمل المدرسى، حل المشكلات، البحث والتقويم، قوانين ولوائح المدرسة، الوعى الاجتماعى، العلاقات الإدارية داخل المدرسة، إعداد بعض المشروعات الصغيرة.

ولمواكبة هذه الاتجاهات المعاصرة – سواء فى اختيار مديرى المدارس الثانوية العامة أو غيرهم– وللعمل على الرقى بعملية اختيار القيادات التعليمية رأت بعض الهيئات المتخصصة فى مصر ضرورة النظر إلى من يكلف بالعمل القيادى ليس من

(1) Wood, C. L., Nicholson, E. E. and Findley, D. G, The Secondary School Principal: Manger and Supervisor., Op. Cit., p. 25.

خلال مؤهله الدراسى الذى بدأ به حياته الوظيفية كمدرس، وإنما من خلال الدراسات المتخصصة الأخرى، والخبرات المتجددة التى اكتسبها أثناء الخدمة، وكذلك من خلال المؤهلات الإضافية الأعلى التى تتصل بنوعية العمل القيادى الذى سيكلف به، فضلاً عن شخصيته، وثقافته العامة، ومدى وعيه بالتطورات التربوية المعاصرة.

هذا بالإضافة إلى ضرورة اجتياز المرشح برنامج تدريبى متخصص فى الإدارة المدرسية يتضمن موضوعات متنوعة ويقوم المرشح من خلاله؛ لقياس مدى استيعابه وقدرته على أداء العمل الجديد حتى يكون أهلاً للقيام بمسئولية القيادة [1].

وباستقراء الشروط السابقة يمكن القول أنه لو تم الالتزام بهذه الشروط أو معظمها – المنصوص عليها فى مصر – فى الأفراد الذين يختارون للوظائف القيادية فى التعليم وخاصة مديرى المدارس الثانوية العامة، لأمكن الحصول على الكفاءة المطلوبة فى هؤلاء المديرين، ولتحسن أداءهم لوظائفهم، ومن ثم تحسن أداؤهم للعمليات الإدارية المختلفة داخل المدرسة.

وعلى الرغم من شمول اللوائح المنظمة لاختيار مديرى المدارس الثانوية العامة على الشوط التى يجب توافرها فى الأفراد المرشحين، فإن هناك بعض الكتابات التي كشفت عن بعض جوانب الخلل فى تطبيق هذه الشروط فى الواقع، والتى منها [2]:

– إغفال معظم السمات الشخصية والمهنية عند اختيار مديرى المدارس الثانوية العامة.

---

(1) تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا، " سياسة إعداد قيادات الإدارة فى التعليم قبل الجامعى "، المجالس القومية المتخصصة، الكتاب رقم (١٥٠)، الدورة العاشرة، أكتوبر ١٩٨٢ – يوليو ١٩٨٣، ص ص ٤٢، ٤٣.

(2) انظر :

– يوسف عبد المعطى مصطفى، مرجع سبق ذكرهن ص ٢٤٥.

– نبيل أحمد عامر صبيحن " التنظيم البيروقراطى فى الإدارة التعليمية: الأصول التاريخية، والأسس السوسيولوجية، إطار جديد مقترح "، بحث مقدم إلى مؤتمر الديمقراطية والتعليم فى مصر، ٢ – ٥ أبريل، (١٩٨٤) : ٣، ٤.

– ربط اختيارمديرى المدارس الثانوية بالدرجات الوظيفية والنواحى المالية.

– الاعتماد على نتائج الدورات التدريبية التى تتسم معظمها بالشكلية وعدم الجدية.

– إغفال المقابلات الشخصية مع الأفراد المرشحين لمنصب مدير المدرسة.

وبصفة عامة يمكن القول إن القاعدة المعمول بها فى التعيين فى الوظائف القيادية فى التعيم مازالت تقوم على أساس الترقيات الآلية والاختيارات العشوائية ناهيك عما يكتنف ذلك من تيلق ومحسوبي [1].

وعلى ذلك يمكن القول إن عدم الالتزام بالشروط المحددة لاختيار مديرى المدارس الثانوية العامة، يعنى أنه قد تكون هناك فئة من مديرى المدارس الذين يختارون لهذا المنصب لا تتوافر فيهم الصفات والنوط المناسبة للقيام بهذا العمل؛ وبالتالى ينعكس هذا على مستوى أدائهم لدورهم بعد ذلك، ومن ثم على مدى تحقق الأهداف التعليمية للمدارس التى يعملون بها.

مدى إدراك مدير المدرسة الثانوية العامة لأبعاد دوره:

يعتبر مدير المدرسة الثانوية العامة هو المسئول عن قيادتها وحسن أدائها، وعلى قدر إلمام المدير بأبعاد دوره يتحدد مستوى أداؤه بمجالات العمل المختلفة بالمدرسة. ويقصد بالدور: مجموعة الواجبات والمسئوليات التى يتوقع من شاغل منصب معين القيام بها، وفى ضوء ذلك يمكن القول إن دور مدير المدرسة هو: مجموعة الممارسات التى يجب أن يقوم بها فى المجالات التعليمية المختلفة وفقاً لما جاء فى القوانين واللوائح. وللدور مستويان هما: المستوى المثالى، وهو ما ينبغى أن يكون، أو ما يجب على مدير المدرسة أن يؤديه لتحقيق أهداف المدرسة، كما أن هناك مستوى واقعياً هو ما يمارسه مدير المدرسة بالفعل. ولقد تعددت الكتابات[2] التى تناولت دور مدير المدرسة، وأكدت معظم هذه الكتابات على أن هذا الدور ينقسم إلى ثلاثة جوانب رئيسية هى: الجانب الإدارى والجانب الفنى والجانب

---

(1) المرجع السابق، ص ٤.

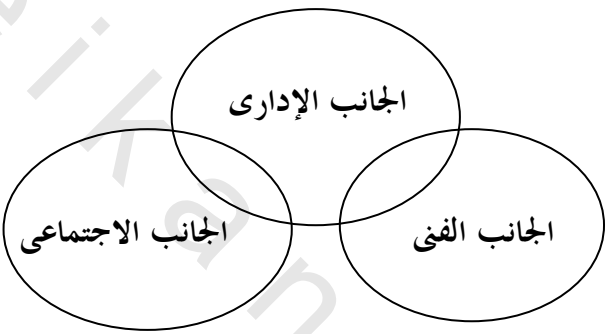
(2) انظر: – حافظ فرج احمدن مرجع سبق ذكره.

– محمد خليفة عثمان، مرجع سبق ذكره.

الاجتماعى، وهذه الجوانب الثلاثة كل منها يكمل الآخر، بحيث أن هذه الجوانب مجتمعة تعطى صورة كاملة عن دور مدير المدرسة، وأى قصور فى أحدها يؤثر على الجانبين الآخرين، ومن ثم يؤثر على أداء المدير لدوره، ويمكن توضيح العلاقة بين هذه الجوانب الثلاثة من خلال الشكل التالى:

شكل رقم (٧)

العلاقة بين جوانب دور مدير المدرسة الثلاثة



ومن الأمور التى أكدت عليها هذه الكتابات أيضاً ضرورة أن يواكب مدير المدرسة التغييرات التى تحدث فى الجوانب التعليمية والإدارية فى النظام التعليمى.

هذا، ويمكن الإشارة إلى أن عرض تلك الجوانب منفصلة لا يعنى انفصالها فى الواقع، لأنه لا توجد حدود صارمة تفصل بين هذه الجوانب، فقد يكون هناك عمل إدارى يتضمن ناحية فنية، وكذلك الحال بالنسبة للنواحى الفنية التى لا تخلو من حاجتها إلى تنظيم وتوجيه إدارى.

وينبغى على مدير المدرسة الثانوية العامة أن يدرك أبعاد ومكونات هذه الجوانب الثلاثة، وذلك لأن إدراك المدير لهذه الجوانب وإلمامه بها، وإعطاء كل جانب ما يناسب من اهتمام، سواء من ناحية الوقت أو الجهد، سوف ينعكس بالإيجاب على أداؤه لعملية التنظيم الإدارى.

مدى التناسب بين سلطة مدير المدرسة ومسئولياته:

كى يتمكن مدير المدرسة الثانوية العامة من القيام بعملية التنظيم الإدارى فى مدرسته على المستوى المطلوب، فلابد من منح سلطات تعادل المسئوليات المكلف بها، ويقصد بالسلطة فى هذا السياق: الحق الذى يمنح لمدير المدرسة والذى بموجبه يتمكن من إلزام مرؤوسيه بطاعته وأداء ما يطلب منهم من أعمال، أما المسئولية: فهى الواجبات المرتبطة بوظيفة مدير المدرسة، والتى يتعين عليه أن يقوم بها.

والتكافؤ بين مسئوليات مدير المدرسة وسلطاته أمر ضرورى؛ لأنه إذا زادت السلطة عن المسئولية، فإن النتيجة هى استبداد المدير، وإذا زادت المسئولية عن السلطة فإن النتيجة هى الشلل الجزئى أو الملل لسلوكيات المدير، أى أنه لكى يؤدى المدير الممارسات المتوقعة منه لابد أن تتناسب سلطاته مع مسئولياته، وينبغى عليه أن ينفذ هذا مع العاملين بالمدرسة حين يقوم بتوزيع الأعمال عليهم، فيعطيهم سلطات تتكافأ مع مسئولياتهم، حتى يضمن نجاحهم فى عملهم.

الخلفية الثقافية لمدير المدرسة:

يقصد بالخلفية الثقافية مجموعة المؤثرات التى تعرض لها مدير المدرسة والتى كان لها دورأساسى فى تكوين آراؤه واتجاهاته تجاه عمله والمحيطين به ومجتمعه بصفة عامة؛ ومن هذه المؤثرات الثقافية نوع الدراسة أو التخصص الذى درسه مدير المدرسة، بمعنى آخر: المادة الدراسية التى كان يقوم بتدريسها قبل توليه لمنصب المدير، وكذلك الدورات والبراج التدريبية التى تتعلق بهذه المادة وطرق تدريسها.

كما يندرج تحت هذه المؤثرات اطلاعات مدير المدرسة وقراءاته سواء فيما يتعلق بالمادة التى كان يقوم بتدريسها أو فى الميدان التعليمى عامة، أو فى المجالات المختلفة داخل المجتمع سواء المجالات الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية.

وإذا كانت ثقافة الفرد هى التى تحدد سلوكه فى المواقف الاجتماعية المختلفة، فإن ثقافة مدير المدرسة إذا تكونت من مصادر صحيحة، وكانت شاملة، وتضمنت الأفكار والاتجاهات السليمة نحو عمل المدير، فإن كل ذلك سينعكس بالإيجاب على ممارسات المدير المختلفة.

مدى إلمام مدير المدرسة بالقوانين واللوائح التى تحكم عمله:

تعتبر القوانين تفسيراً لما جاء مجملاً فى الدساتير، واللوائح والقرارات هى تفسيراً لما جاء مجملاً فى القوانين.

وبمقتضى القوانين واللوائح والقرارات يكون الحق القانونى لمدير المدرسة فى أمر غيره وتوجيه من أجل إنجاز مسئوليات محددة لتحقيق أهداف تنظيمية متفق عليها [1].

وهذه القوانين واللوائح والقرارات تشتمل على مجموعة محددة من القواعد التى توضح المسئوليات والسلطات الرئيسية للمناصب المختلفة بما يقلل من احتمالات التعارض بين مختلف العاملين، وحتى يعرف كل شخص دوره فى الإطار الكلى، فيعمل الجميع بما فيهم المدير دون تردد أت تعارض [2].

ولكى يتمكن مدير المدرسة من تنظيم جوانب العمل بالمدرسة ومتابعتها ينبغى أن تكون على علم بالقواعد والتعليمات التى تصدرها السلطات التعليمية التى يخضع لها.

ولا سيما ما يتعلق من هذه القواعد والتعليمات بالالتحاق بالمدرسة والغياب والحضور وتنظيم النشاط والإشراف عليه وكثافة الفصول، وتنظيم الامتحانات، وما يتعلق بالمبنى المدرسى، والتجهيزات والأدوات والشون المالية، أى أنه إذا توافرت القوانين واللوائح والقرارات المنظمة لجوانب العمل بالمدرسة، وإذا اطلع عليها مدير المدرسة أولاً بأول، فإن ذلك من شأنه أن يؤدى إلى وضوح دور المدير.

خبرة مدير المدرسة:

يقصد بخبرة مدير المدرسة مجموعة المعلومات والأفكار والاتجاهات والسلوكيات التى اكتسبها مدير المدرسة من خلال الفترة التى قضاها مديراً للمدرسة، وتتكون هذه الخبرة لدى المدير من مصادر عدة منها ما يتعلق بقراءاته

---

(1) صلاح الدين جوهر، المدخل فى إدارة وتنظيم التعليم، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٩.

(2) سيد الهوارى، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٢)، ص ص ٢١٨، ٢١٩.

واطلاعاته، ومنهها ما يتعلق بالبرامج التدريبية التى تعطى له أثناء الخدمة، ومنها ما يكتسبه من عمله داخل المدرسة وتنفيذه للقوانين واللوائح المتعلقة بجوانب العمل المختلفة.

وتساعد الخبرة مدير المدرسة فى اتخاذ القرار الموضوعى السليم، وفى اختيار أفضل الأساليب الإدارية لإدارة المدرسة، وفى ممارسة دوره بكفاءة، ومن ثم الإسهام فى تحقيق أهداف مدرسته والوصول إلى النتائج المرجوة بها [1].

ولقد أيدت ذلك بعض الدراسة (٢) حيث أثبتت دراسة (حافظ فرج أحمد ١٩٨٩) أن المديرين الأكثر فى عدد سنوات الخبرة هم الأفضل فى أداء الممارسات المتعلقة بدورهم عامة والمتعلقة بعملية التنظيم الإدارى خاصة، ومن هذه الممارسات: تفويض السلطة، وتحمل المسئولية، والاهتمام بعمل ميزانية المدرسة وتنظيم بنودها، والموضوعية فى كتابة التقارير السرية عن العاملين فى المدرسة، والعدالة فى توزيع العمل على العاملين بالمدرسة، كما اتفقت مع هذه النتيجة أيضاً دراسة (محمد خليفة عثمان ١٩٩٠).

ومن نتائج هذه الدراسات يمكن القول بأن زيادة الخبرة بالعمل الإدارى تسهم فى أداء مدير المدرسة الثانوية العامة لواجباته بصورة أفضل.

مركزية ولا مركزية الإدارة التعليمية:

تعنى مركزية الإدارة التعليمية تركيز السلطة فى وزارة التربية والتعليم والرجوع إلى الوزارة فى اتخاذ كافة القرارات المنظمة للعمل، أما اللامركزية فتعنى توزيع السلطات على مختلف الجهات المسئولة عن العملية التعليمية سواء المديريات والإدارات التعليمية أو المدارس وإعطاء حرية اتخاذ القرارات وتصريف الأمور المتعلقة بالعمل للقائمين على هذه الجهات. وفى واقع الأمر لا يوجد فى الإدارة التعليمية أو فى غيرها من مجالات المجتمع الأخرى مركزية مطلقة أو لا مركزية

---

(1) حافظ فرج أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ٥٣.

(2) انظر:

- محمد خليفة عثمان، مرجع سبق ذكره.
- حافظ فرج أحمد، مرجع سق ذكره.

مطلقة، حتى لو هناك نظام ما يتبع المركزية لابد من وجود قدر من اللامركزية، وكذلك لو كانت الإدارة التعليمية السائدة فى مجتمع ما إدارة لا مركزية لابد أن تتضمن قدراً من المركزية.

هذا ويتحدد طابع الإدارة التعليمية سواء مركزى أو لا مركزى بعاملين رئيسيين هما: نظام الدولة أو مفهومها السياسى، ونظام التربية السائد فيها، وذلك لأن الأسس التى يستند عليها النظام التعليمى وإدارته من الأمور التى لا يمكن تقريرها بمعزل عن سائر مؤسسات الدولة وتنظيماتها [1].

ولعل من الجدير بالذكر فى هذا السياق القول بأنه ليس بالضرورة أن تؤدى المركزية إلى كثرة المساوئ والعيوب، وأن تؤدى اللامركزية إلى نجاح العمل والتغلب على مشكلاته، بل قد تكون هناك مواقف فى العمل تحتم استخدام المركزية، وحالات أخرى من الضرورى استخدام اللامركزية فيها.

كما قد تكون هناك حالات تتطلب الجمع بين النوعين المركزية واللامركزية بنفش القدر، أى أن نوع الإدرة فى حد ذاته ليس جيداً أو رديئاً، إنما هو فعال بقدر توافقه مع ظروف العمل وإمكاناته، وفى مصر بصفة خاصة أشارت بعض الكتابات[2] واللوائح إلى أنه ينبغى أن تجمع الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية بمعنى أنها تراعى المركزية بالقدر الذى لا يحول المدرة إلى مجرد جهاز استقبال فقط ينفذ الأوامر والتعليمات التى تأتى إليه من جهات أخرى، وفى نفس الوقت لا يجعلها مقيدة بكثير من القوانين واللوائح والنشرات، لأنه إذا تحولت المدرسة إلى مجرد أداة لتنفيذ ما يأتيا من الجهات الأعلى، فإن ذلك سيؤدى إلى نمطية العمل داخلها، وانكماش دور الإدارة المدرسية ممثلة فى دور مدير المدرسة

---

(1) أحمد حسن عبيد، فلسفة النظام التعليمى وبنية السياسة التربوية: دراسة مقارنة، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية)، ص ٥١.

(2) انظر: – أمين النبوى أمين، مرجع سبق ذكره.

– القانون رقم ٤٣ ٠) لسنة ١٩٧٩ بإصدار نظام الحكم المحلى لائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٧٠٧) لسنة ١٩٧٩.

– أحمد على عبد السلام، " الإدارة التعليمية فى ظل نظام الحكم المحلى "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٩٨٤.

ليصبح منفذاً للتعليمات فقط، الأمر الذى ينعكس سلباً على تفاعله مع العاملين بالمدرسة، وخاصة فيما يتعلق بمراعاة رغبات الأفراد وقدراتهم عند توزيع العمل عليهم، وما يتعلق بتفويض السلطات وتناسبها مع المسئوليات التى يكلف بها الأفراد.

وعلى الجانب الآخر ينبغى مراعاة اللامركزية بمعنى السماح لمدير المدرسة بتصريف كل شئون العمل بمدرسته وعدم إلزامه بالرجوع إلى الإدارة التعليمية أو الجهات الأعلى فى كل صغيرة وكبيرة، وذلك من شأنه إعطاء الحرية للمدير فى توزيع العمل على العاملين بالمدرسة بما يتفق مع قدراتهم، وتحديد قواعد العمل التى ينبغى اتباعها، وتفويض الأفراد السلطات التى تؤهلهم للقيام بمهامهم، ومساعدتهم فى التغلب على المشكلات التى تواجههم أثناء عملهم، وغير ذلك من الأمور التى يمكن أن يقوم بها المدير، والتى تسهم فى نجاح عملية التنظيم الإدارى بالمدرسة. ويجب على مدير المدرسة أيضاً أن يجمع بين النوعين – المركزية واللامركزية – فى تأدية الأعمال داخل المدرسة، بمعنى أن يكون قادراً على تحديد الظروف والحالات التى لابد فيها من اتباع المركزية، والظروف التى يمكن أن يطبق فيها اللامركزية، والمديرالفعال هو الذى يستطيع الأخذ بمزايا الاتجاهين ويجمع بينهما فى تنظيم إدارى واحد.

مدى توفر الإمكانات البشرية والمادية بالمدرسة:

تتعدد الإمكانات البشرية والمادية الواجب توافرها فى المدرسة فبالنسبة للإمكانات البشرية تتحدد فى هيئة التدريس بالمدرسة، وأفراد الجهاز الإدارى، والعمال، وهذه الفئات السابقة إذا كانت مكتملة العدد بمعنى أن كل عمل فى المدرسة له فرد يقوم به، فإن ذلك من شانه أن يؤدى إلى تنفيذ الأعمال داخل المدرسة ويؤدى إلى عدم إرهاق أى فرد من أفرادها نتيجة لتحمله أعباء إضافية خاصة بفرد آخر.

غير أن ما ينبغى الالفتات إليه فى هذا الصدد أنه قد تكون هناك زيادة فى عدد العاملين بالمدرسة بالشكل الذى قد يعوق العمل بها، فعلى سبيل المثال: هناك بعض المدارس الثانوية العامة التى توجد بها زيادة كبيرة فى عدد الوكلاء والمدرسين

الأوائل، الأمر الذى يتمخض عنه تعدد فى القيادات الإشرافية داخل المدرسة، وتداخل وتكرار فى الاختصاصات. ولا يقتصر الأمر على مجرد توافر الأعداد اللازمة للقيام بالأعمال داخل المدرسة فحسب، بل لابد أن يكون لدى هؤلاء الأفراد الرغبة فى أداء هذه الأعمال، ولديهم القدرة التى تؤهلهم لإنجازها بالصورة المرجوة.

أما بالنسبة للإمكانات المادية من تجهيزات ومعامل ومكتبات وأدوات وغيرها، فمن الضرورى ان تتوافر هذه الإمكانات بالمواصفات المطلوبة؛ لأن أى قصور فيها يؤدى إلى عدم اداء الكثير من الممارسات التعليمية والإدارية بالشكل المطلوب مثل الممارسات المتعلقة بالنشاط المدرسى والمجالات العلمية، وبعض التطبيقات التعليمية المرتبطة ببعض المواد العليمة مثل: الفيزياء والكيمياء.

وعلى ذلك يمكن القول إن عدم توافر الإمكانات المادية والبشرية فى المدرسة بالقدر المناسب سواء من حيث الكم أو الكيف يعوق العاملين بالمدرسة عن أداء بعض مهامهم، ومن ثم يعيق إتمام عملية التنظيم الإدارى بالشكل المطلوب.

كما أنه على الجانب الآخر إذا توافرت هذه الإمكانات، فإن لك من شانه الإسهام فى تحقيق التنظيم الإدارى الفعال بالمدرسة.

مدى سعة المبنى المدرسة وصلاحيته:

يعد المبنى المدرسى من العوامل الرئيسية المؤثرة على عملية التنظيم الإدارى فى المدرسة، وذلك لأنه المبنى الذى تراعى فيه الشروط والمواصفات العلمية والتربوية يسهم بالضرورة فى تنظيم بعض جوانب العمل بالمدرسة فى سهولة ويسر، فتوافر أماكن مناسبة للنشاط المدرسى فى المبنى تساعد مدير المدرسة على تنظيم هذا المجال بالصورة المرجوة.

ومن ثم تساعد المعلمين فى القيام بدورهم فى ذلك المجال، كما أن توافر أماكن مناسبة داخل المبنى للاجتماعات والندوات يساعد مدير المدرسة فى تنظيم بعض مجالات العمل الأخرى مثل: تنظيم مجلس الآباء والمعلمين، وتنظيم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلى.

وعلى الجانب الآخر يمكن القول إن أى قصور فى المبنى المدرسى سواء فى سعته أو تصميمه أو فى عدد حجراته أو فى مرافقه، سوف ينعكس بالضرورة على معظم مجالات العمل داخل المدرسة؛ وذلك لأن عدم توافر مكان مناسب للمكتبة وعدم توافر مكان مجهز للمعامل، وعدم توفر حجرات وأماكن مناسبة لممارسة الأنواع المختلفة للنشاط، او بضفة عامة عدم توفر حجرات ومرافق ملاءمة للأغراض المختلفة فى المدرسة، سوف يؤثر تأثيراً سلبياً على كل العمليات الإدارية داخل المدرسة، ومنها عملية التنظيم الإدارى.

زيادة أعداد المعلمين والطلاب بالمدرسة:

يتأثر أداء مدير المدرسة لمهامه بصفة عامة، ولعملية التنظيم الغدارى خاصة بحجم العمل داخل المدرسة أقبزيسادة عدد العلمين والإداريين والطلاب، فأداء المدير للمارسات التنظيمية الإدارية فى مدرسة صغيرة قوامها عشرة معلمين ومائتان وخمسون طالباً أفضل منه فى حالة مدرسة كيسرة بها ستمائة طالب وهيئة تدريسها خمسة وعشرون معلماً، أو فى مدرسة قوامها ألفان من الطلاب. ولعل الاختلاف فى أداء المدير فى المدارس صغيرة العدد عنه فى المدارس كبيرة العدد يعزى إلى ان كثرة عدد المعلمين والإداريين والطلاب تؤدى على ضعف الاتصال بين مدير المدرسة وبينهم، وتؤدى إلى زيادة الجهد المبذول من قبل المدير سواء فى تقسيم العمل، أو فى وضع الترتيبات اللازمة لتنفيذه فى المجالات المختلفة، أو فى التنسيق بين الأعمال داخل المدرسة، كما تؤدى الكثرة أيضاً إلى ضعف العلاقات بين الفئات المختلفة، بل وقد تسيء إلى العلاقات بين المدير وبعض العاملين معه.

وبالنسبة لزيادة أعداد المعلمين بصفة خاصة يمكن القول إن هذه الزيادة تعنى وجود الكثير من التخصصات والأدوار المتنوعة للمعلمين، ومع انهم جميعاً يقومون بعملية التعليم، ومن ثم فإن غاياتهم تكاد تكون واحدة تتمثل فى تحقيق النمو الشامل المتكامل للمتعلمين، إلا أن منطلقاتهم للوصول إلى هذه الغاية تتعدد وتختلف باختلاف نوع المعرفة التى يقومون على تعليمها للطلاب، فمنهم من هو متخصص فى اللغات، وآخر متخصص فى التربية الإسلامية، وثالث متخصص فى التاريخ، ورابع متخصص فى الجغرافيا، وخامس فى الرياضيات.

وهذا التنوع فى مجالات المعرفة والتخصصات العلمية للمعلمين ينتج عنه أحياناً اختلاف بينهم فلا تفسيراتهم واجتهاداتهم لأفضل طرق التعليم، أو اختلاف حتى فى ماهية الأهداف التعليمية التى يجب ان تتحقق، وهذا الوضع يخلق صعوبة كبيرة على مدير المدرسة فى عملية التنسيق بين هذه التخصصات المختلفة والتى لابد من القيام بها لتوفير الانسجام والتناغم بين المعلمين وأدوارهم المتنوعة بغرض تحقيق الأهداف المشتركة لعملية التعليم والتعلم. أما زيادة أعداد الطلاب فإنها تزيد من صعوبة أداء مدير المدرسة لواجباته التنظيمية وذلك لأن الطلاب تربطهم علاقات وروابط تنشأ نتيجة للاحتكاك الستمر بينهم. كما تنشأ علاقات بين الطلاب والمعلمين، وقد لا تكون هذه العلاقات فى كثير منها متفقة مع أهداف المدرسة، ومن ثم تؤثر على عملية التنظيم الإدارى بها، الأمر الذى يتطلب من المدير ضرورة توجيه هذه العلاقات بما يسهم فى تحسين العمل بالمدرسة.

المناخ المدرسى السائد:

يقصد بالمناخ المدرسى مجموعة من العلاقات السائدة فى المدرسة بين الأفراد وبعضهم البعض، وبينهم وبين المدير ويعد المناخ المدرسى من العوامل المهمة المؤثرة على سلوك الأفراد بالمدرسة وعلى استجابتهم لما يكلفون به من مهام، فإذا كانت العلاقات التى بين الأفراد وبعضهم، وبينهم وبين المدير، تقوم على أساس تقدير قيمة الفرد واحترامه والحفاظ على كرامته وإعطاء الأهمية المناسبة لما يقوم به من عمل، فإن ذلك سينعكس إيجابياً على أداء الأفراد لمهامهم، وذلك لأن الأفراد يقبلون على أداء أعمالهم بطريقة إيجابية فى المواقف التى يشعرون فيها بالتقدير والأهمية وتقدير الذات. وعلى الجانب الآخر لا يؤدى الأفراد ما هو متوقع منهم بالصورة المرضية فى المواقف التى تهددهم وتسبب لهم القلق والتوتر، وتقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية. وإذا كان المناخ المدرسى هو نتيجة طبيعية للطريقة التى يتفاعل بها الأفراد داخل المدرسة، فإنه بالضرورة سيختلف من مدرسة لأخرى، ولذلك فهناك أكثر من نمط للمناخ المدرسى، وكان الأساس الذى بنيت عليه التفرقة بين هذه الأنماط هو اختلافها فى ثمانى خصائص للمعلمين والمديرين وهذه الخصائص هى [1]:

(1) صلاح الدين جوهر، مقدمة فى إدارة وتنظيم التعليم، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٠٣، ١٠٤.

- الروح المعنوية.
- درجة اندماج المعلمين فى العمل المكلفين به.
- درجة شعورالمعلمين بوجود عوائق.
- درجة شعورالمعلمين بجو الصداقة والمحبة داخل المدرسة.
- درجة شعورالمعلمين بتباعد المدير عنهم.
- درجة شعورالمعلمين بالمعاملة الإنسانية من جانب المدير.
- درجة شعورالمعلمين بأن المدير قدوة فى العمل.
- درجة شعورالمعلمين بأن اهتمام المدير ينصب على العمل.

ولعل أبرز أنماط المناخ المدرسى التى تضمنتها أدبيات الإدارة هى:

المناخ المفتوح، المناخ المغلق، المناخ المسير ذاتياً، المناخ المنضبط أو الموجه، المناخ العائلى، المناخ الأبوى، ويمكن إعطاء نبذة عن هذه الأنواع كما يلى [1]:

* المناخ المفتوح **Open Climate**

يتحقق هذا المناخ تحت قيادة مدير مدرسة يتصف بسمتى الدفء والحيوية اللتين تساعدان على خلق روح التعاون بين أفراد مدرسته، وفى هذه الحالة يتمتع أعضاء المدرسة بروح معنوية عالية، وبعلاقات اجتماعية وثيقة، وفى ظل هذا المناخ تتكامل أهداف المدرسة وحاجات العاملين بها.

* المناخ المغلق **Closed Climate**

ينتج هذا المناخ عن سلوك استبدادى من قبل مدير المدرسة، وتكون الروح المعنوية للمعلمين منخفضة، ومستوى أدائهم لأعمالهم متدنياً، ويسود الفتور بين جميع العاملين فى المدرسة لعدم شعورهم بالرضا لما ينجزونه من أعمال، وينصب اهتمام المدير فى ها المناخ على الأمور الشكلية فى العمل.

* المناخ المسير ذاتياً **Autonomous Climate**

يقع هذا النمط بين المناخ المفتوح والمغلق، وإن كان يميل كثيراً نحو المناخ المفتوح ويتسم هذا المناخ بأن المعلمين يتحركون بحرية كما يشاؤون، ولمدير

---

(1) انظر:

- Musaazi, J. C. S., OP. Cit., pp. 68, 69.
- Owens, R. g., Op. Cit., pp. 184 – 187.

المدرسة تأثير يكاد لا يذكر عليهم والروح المعنوية للعاملين مرتفعة نوعاً ما، بينما التركيز على تحقيق الأهداف المطلوبة للمدرسة ليس على المستوى المطلوب.

* المناخ المنضبط أو الموجه **Controlled Climate**

يتصف مدير المدرسة فى هذا النوع من المناخ بالشدة والإنصاف وعدم التحيز، وتكون الروح المعنوية بين العاملين عالية نوعاً ما، ويشعر المعلمون والطلاب بأنهم ينجزون أعمالهم بدرجة لا بأس بها من النجاح، وينصب اهتمام المدير على إنجاز العمل المرسوم دون اهتمام يذكر بالحاجات الاجتماعية، ولا مجل لبناء علاقات اجتماعية متينة بين العاملين.

* المناخ العائلى **Familiar Climate**

يحاول مدير المدرسة فى هذا النمط أن يتودد لمعلمين والطلاب ويظهر هذا المدير ضعفاً واضحاً فى قيادته للأعمال المنوطة به، والروح المعنوية للعاملين فى هذه الحالة متوسطة لأنهم لا يرضون كثيراً بما ينجزونه من أعمال مدرسية.

* المناخ الأبوى **Parenal Climate**

يتسم هذا المناخ بأن مدير المدرسة يعمل على تركيز السلطة فى يده، وهذا يحول بين الأعضاء وبين إظهار ما لديهم من مهارات قيادية تاركين المبادأة للرئيس الذى يأخذ دور الأب فى المدرسة، ولذا فإن سلوكه لا يؤدى إلى التوجيه الكافى للعاملين، كما أنه لا يؤدى إلى إشباع حاجاتهم الاجتماعية ولا إلى إنجاز الأعمال المدرسية بالصورة المرجوة. وباستقراء الأنواع السابقة بمناخ المدرسى يمكن ملاحظة التداخل بينها، وأن الاختلاف بينها اختلاف فى درجة التركيز على جانب معين فى العمل المدرسى، وعلى ذلك يمكن أن يختلف المناخ السائد فى المدرسة من وقت لآخر، كما أنه يمكن أن يكون فى المدرسة الواحدة أكثر من نوع.

ويشير " هالبين وكروفت **Halpin & Croft** " إلى أن من أهم العوامل التى تحدد فعالية مدير المدرسة فى أدائه لمهامه قدرته على توفير المناخ الملائم الذى يسمح بتحقيق ما يلى [1]:

- ظهور مبادرات قيادية من جانب العاملين بالمدرسة.
- التوفيق بأداء الأعمال بصورة جيدة وبين مراعاة مشاعر الأفراد ورغباتهم.

---

(1) Owens, R. g., Op. Cit., pp. 190 – 191.

ويمكن لمدير المدرسة أن يحقق هذا المناخ الملائم من خلال قيامه بعملية التنظيم الإدارى عن طريق التنسيق بين جهود الأفراد وحفزهم على الأداء من خلال وسائل معينة، بالإضافة إلى تحقيق التعاون المتبادل بين هؤلاء الأفراد، وإشعارهم بأن عملهم من أجل تحقيق أهداف المدرسةهو أيضاً السبيل لإشباع رغباتهم. وعلى ذلك يمكن القول أنه كلما اقترب مناخ المدرسة من المناخ المفتوح كلما كان أداء المدير والعاملين بالمدرسة أفضل، الأمر الذى ينعكس على أداء العمليات الإدارية المختلفة بالشكل المطلوب، ومن ثم تحقيق التنظيم الإدارى الفعال بالمدرسة.

مدى مشاركة أفراد المجتمع المحلى فى العمل المدرسى:

تعتبر عملية مشاركة أفراد المجتمع المحلى فى بعض الأمور المتعلقة بالعمل داخل المدرسة من العوامل التى تساهم فى نجاح المدرسة فى تحقيق رسالتها، ولعل ذلك يعزى إلى أنه يمكن أن تستفيد المدرسة من إمكانات المجتمع المحلى بمختلف أنواعها، سواء كانت مادية أو بشرية، فعلى سبيل المثال يمكن أن يساهم أولياء الأمور فى حل بعض المشكلات التى تواجه المدرسة، وذلك من خلال عملهم كأعضاء فى المجالس المدرسية المختلفة مثل مجلس الآباء والمعلمين. لذلك فالمدرسة مطالبة بأن تشجع أفراد المجتمع المحلى على المشاركة فى بعض مجالات العمل بها، وذلك من خلال وسائل متعددة منها الاجتماعات والندوات والمعارض المدرسية وغيرها، بالإضافة إلى أنه ينبغى على المدرسة أن توفر المناخ المناسب الذى يدفع أفراد المجتمع المحلى للتعاون المستمر معها ومساندتها مادياً ومعنوياً. ومن العوامل المؤثرة فى مشاركة أولياء الأمور أو أفراد المجتمع المحلى فى العمل المدرسى المستوى الثقافى لهم، بمعنى أنه إذا كانت الأفكار والاتجاهات التى لديهم بخصوص عملية التعليم صحيحة وإيجابية، فإن ذلك سينعكس بالإيجاب على تعاملهم مع المدرسة. وعلى أية حال يمكن القول أنه إذا تحققت عملية المشاركة الفعالة والمسئولة بين المجتمع المحلى والمدرسة، فإن ذلك سيترتب عليه شعور أفراد هذا المجتمع بأن المدرسة مؤسستهم، وسيؤدى هذا إلى مساهمتهم الفعالة فى نجاح العمليات الإدارية المختلفة.