

## الفصل التاسع

### الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية

أولاً: الإدارة بالأهداف: Management By Objectives

#### *By Results*

فيما سبق تعرضنا إلى بعض الأنماط السائدة في الإدارة التربوية مع بعض الاتجاهات العامة واستكمالاً لهذه الاتجاهات فقد ظهرت الإدارة بالأهداف كأسلوب حديث في الإدارة يهدف إلى زيادة فعالية المنظمة والمؤسسة الإدارية التربوية وذلك بالتركيز على تحقيق الأهداف، ونظراً لأهمية هذا الأسلوب فقد رأينا من المفيد إلقاء بعض الضوء عليه فالإدارة بالأهداف أسلوب إداري جديد لم يعرفه الإداريين إلا في أوائل الخمسينات على يد بيتر دروكر Petre Druccer وترتكز الإدارة - بالأهداف على وضوح الأهداف الإدارية وتحديد هام وتحدد من قبل جميع الإداريين المعنيين بتحقيقها ثم توضع الخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف وتغيير أسلوب الإدارة بالأهداف هام وفعال في تنفيذ وتحقيق أهداف التنظيم وأنه لا بد من تبني هذا الأسلوب بالمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء لزيادة الفعالية الإدارية وهذا مطلب من مطالب الإدارة في الدول النامية والتي تعتبر أحوج ما تكون إلى وضع الأهداف المعينة والقابلة للتحقيق وتحديدتها بدقة، بالإضافة إلى وضع الخطط المناسبة، فإن أكثر ما تعاني منه في جميع مؤسساتنا التعليمية هو عدم وضوح أهدافها، فنحن في الغالب لا نعرف ما نريد بالضبط وفي ظل هذا الواقع الميرير تصبح مناشطنا بمرور الزمن أهدافاً نحافظ عليها بغض النظر إن كنا بحاجة إليها أو كنا قادرين على تحقيقها.

#### تعريف الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف أسلوب إداري حديث يهدف إلى تركيز الجهود في المؤسسة الإدارية لبلوغ الأهداف المرجوة وقد عرفه أو ديورن Odiorne على أنها يكون فيها الرئيس والمرؤوس

في منظمة إدارية ما يحددان مما الأهداف العامة ويحددان مناطق المسؤولية الرئيسية لكل فرع في ضوء النتائج المتوقعة واستخدام هذه المعايير كمواجهات للعمل للوحدة الإدارية مع الحرص على مشاركة جميع الأعضاء.

أما همبل Hamble وهو من أشهر الإداريين البريطانيين الذين كتبوا عن الإدارة بالأهداف فقد ركز في تعريفه على التخطيط التعاوني بين الإداريين بقوله: «الإدارة بالأهداف هي النظام الديناميكي الذي يوجد بين حاجات المؤسسة لبلوغ أهدافها في الإنتاج والنمو وحاجات الإداري في المشاركة وتطوير نفسه».

ويتضح من هذين التعريفين أنه في الوقت الذي يؤكد فيه أوديورن كل المشاركة في وضع الأهداف من قبل كل من الرئيس والمرؤوس نجد أن همبل يؤكد على التخطيط التعاوني باعتباره أهم ما في الإدارة بالأهداف ويكاد يكون تعريف يحي الحسن وزياد خوري جامعاً لمعظم وجهات النظر فقد عرفا الإدارة بالأهداف بأنها «أسلوب إداري يتميز بتركيزه الرئيسي على غايات أو أهداف التنظيم والنتائج المتوقعة والتي يبغى التنظيم الوصول إليها ضمن جدول زمني محدد وكذلك وضع معايير يمكن بواسطتها تقييم فعالية تحقيق هذه الأهداف» وما تميز به هذا التعريف هو التركيز على الأهداف والنتائج المتوقعة دون الإشارة إلى الأسلوب الذي يجب أن يتبع في وضع الأهداف من قبل الرئيس والمرؤوس.

### مبادئ الإدارة بالأهداف:

يمكن تلخيص مبادئ الإدارة بالأهداف على النحو التالي:

#### 1- مبدأ المشاركة:

يتصل هذا المبدأ بضرورة المشاركة بين الرئيس الإداري والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة والعمليات المترتبة على ضرورة صياغة هذه الأهداف وتحديدتها على نحو يساعد على تحديد الوسائل والطرائق المتعلقة بالتنفيذ ومن ثم طرق التقويم المناسبة وهذه العمليات غاية في الأهمية لأن المشاركة فيها من جانب جميع العاملين في المنظمة تساعد على زيادة فعاليتها من أجل تحقيق الأهداف.

## 2- مبدأ تحديد الأهداف:

تقوم الإدارة بالأهداف أساساً على وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل النتائج المرجو تحقيقها وتعتبر الأهداف مهمة في هذا النوع من الإدارة لأنها تحدد النتائج التي ينبغي بلوغها أو الوصول إليها عن طريق الإدارة بالأهداف ولا بد في هذه الحالة أن تكون الأهداف واضحة لدى جميع الإداريين المعنيين بتحقيق هذه الأهداف بفترة زمنية محددة يتم من خلالها مراجعة ما ينجز من هذه الأهداف باستمرار وعلى فترات زمنية معينة وتمثل هذه التغذية الراجعة التي يمكن أن تعدل في ضوء الخطط والوسائل المستخدمة لتنفيذها<sup>(1)</sup>.

3- يطرح هذا المدخل وظيفة الإدارة للسلوك المطلوب الذي يخرجه من الإدارة التقليدية إلى إطار الأهداف والنتائج والقياس الديناميكي للإدارة نحو تحقيق الغايات<sup>(2)</sup>.

## سمات الإدارة بالأهداف:

- 1- تجعل الأهداف واضحة ومحددة لجميع العاملين في المنظمة الإدارية ويعني ذلك صياغة الأهداف على نحو يساعد على قياسها وتقويمها وإذا لم تكن الصياغة محددة كميّاً فعلى الأقل يجب أن تكون قابلة للتحقيق العملي.
- 2- توفر الإدارة بالأهداف فرصاً للإدارة التشاركية والتي أصبحت شائعة الآن وخصوصاً في مجتمعنا.
- 3- تؤكد الإدارة بالأهداف ميكانيكية الضبط، وذلك بتوفيرها التغذية الراجعة المستمدة والإنجاز الإداري.
- 4- تلقى الإدارة بالأهداف قبول مسئولين عن النتائج وتعطي وسائل فعالة لتقويم الإداريين، فإن مساعدة المرؤوسين لرؤسائهم في تحديد الأهداف ووضع التقارير على فترات دورية تجعل الظروف مناسبة للمرؤوسين لتنمية شعورهم بالمسئولية.

(1) محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1984م، ص 23.

(2) محمد علي الطويل: الإدارة المعاصرة، دار نشر الفرجاني، طرابلس، 1973م، ص 30.

### مراحل الإدارة بالأهداف:

- 1- وضع الأهداف العامة والخطوط العريضة للغايات العامة المرجو تحقيقها للجهاز الإداري، وهنا لا بد أن تتسم هذه الأهداف بالوضوح والدقة والواقعية كما أنها يجب أن تتلاءم مع السياسة العامة للدولة والتي تعكسها الخطط التنموية.
- 2- تحديد النتائج المتوقعة ضمن جدول زمني محدد وبشكل دقيق وصریح.
- 3- تحديد النشاطات اللازم أداؤها لتحقيق النتائج المتوقعة ضمن الفترة الزمنية المحددة.
- 4- توفير الإمكانيات والموارد البشرية والمالية اللازمة لإنجاز النشاطات والأعمال المطلوب أداؤها من أجل الوصول إلى النتائج المتوقعة.
- 5- وضع برنامج العمل، ويتم بموجبه عملية تحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة والموارد المطلوبة لنشاطاتها.
- 6- مرحلة التنفيذ، وهي مرحلة وضع الخطة موضع التنفيذ ومراقبة ما يتم إنجازه باستخدامه أثناء التقدم في مراحل العمل المختلفة.

### عناصر الإدارة بالأهداف:

تشتمل الإدارة بالأهداف على عناصر أساسية ثلاثة بغض النظر عن العمليات التي تصمم على ضوء المهمة التي توكل للإداري أو المؤسسة التي ينتمي إليها فأي تطبيق للإدارة بالأهداف لا يخرج عن وجود هذه العناصر:

#### أ- وضع الأهداف:

يعتبر هذا العنصر من أهم عناصر الإدارة بالأهداف وخطواتها، فهي تحدد نوع أو أنواع النشاطات المستخدمة وتحدد في الوقت ذاته طرق التقويم المناسبة لقياس مدى تحقيق الأهداف ونوع الإنجاز الذي حققته المنظمة الإدارية فإذا كانت صياغة الهدف مناسبة فإن الأنشطة الأخرى توجه نحو الهدف.

## ب- وضع الخطة:

الخطة عبارة عن برنامج عمل لتحقيق هدف أو أهداف معينة، إذ أن الهدف بدون خطة ما هو إلا حلم أو توقع فكيف يتسنى للإداري أن ينفذ هدفاً معيناً بدون خطة تأخذ يعين الاعتبار جميع الظروف المتعلقة بالنظام والإمكانات المادية والبشرية على حد سواء، والإدارة بالأهداف ما هي إلا إدارة سليمة تؤكد على التخطيط فيجب أن يكون لكل هدف خطة وجدول زمني، وتكون الخطط هنا مختصرة أو مكتوبة مقدماً عما يجب القيام به لتحقيق الهدف الذي انبثقت عنه هذه الخطط وما الجدول الزمني إلا خطة مع توقيتها الزمني.

## ج- قياس الإنجاز:

لا شك أن صياغة الأهداف وما يترتب عليها من خطط مناسبة لتحقيقها ليست كل العملية الإدارية فالإدارة بالأهداف تتميز بتركيزها على تحقيق الأهداف بفاعلية الأمر الذي يستوجب، بل ويحتم وجود وسيلة لقياس الإنجاز، فبدون هذا العنصر يصعب الحكم مما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا، وقياس الإنجاز أو ما يتم تحقيقه من الأهداف في نهاية الخطة فقط، فالقياس بهذا الشكل تكون فاعليته ضعيفة وإذا تبينا أن الأهداف لم تتحقق فإننا نكتشف أن التكاليف كانت باهظة وضياع الجهد والمال أمر غاية في الصعوبة ولذا فإن عملية قياس الإنجاز (التقويم) يجب أن تكون مستمرة وتتم عن طريق التغذية الراجعة المستمرة فالإداريون يقومون مدئ تحقيقهم للأهداف باستمرار أثناء تقدمهم في العمل، والتغذية الراجعة تتم على فترات زمنية جنباً إلى جنب مع تنفيذ الخطة وتفيد التغذية الراجعة من إجراء تعديل سواء في الخطة نفسها أو في الأهداف، فإذا حدث خلل في جانب أو أكثر من الخطة فإن ذلك يدعو الإداري إلى تعديل سير الخطة وقد يشمل التعديل الأهداف ذاتها.

## مزايا الإدارة بالأهداف:

لأسلوب الإدارة بالأهداف مزايا كثيرة منها:

- 1- أنها تجعل في إمكان كل مسئول أن يحقق سيطرة ورقابة وتحكم ذاتي على أدائه الشخصي، حيث أن التحكم الذاتي يعني تحفيز أقوى ورغبة قوية في أن يعمل الأحسن، كما استبدلت الإدارة بالقهر والتسلط بالإدارة عن طريق التحكم الذاتي وهو من أهم إسهامات الإدارة بالأهداف.

2- أن مسؤولية الوظيفة وسلطتها هي سلطة ومسئولية شاغلها وليست سلطة الرئيس الأعلى لشاغل الوظيفة حيث نظمت علاقة الرئيس بالمرؤوس قانوناً وموضوعاً بقاعدتين هما:

- أ - أن الرئيس لا يتدخل أبداً في عمل المرؤوس إلا للمساعدة وبناء على طلب الأخير.  
ب- أن كل سلطة ينص على أنها فقط سلطة المستوى الأعلى فإنها بالتداعي تكون من حق مستوى الإدارة الأدنى<sup>(1)</sup>.

### ثانياً: الإدارة بالمشاركة:

الإدارة بالمشاركة هي اشتراك الأفراد والمجموعات في نشاطات نفسية واجتماعية، كما تعني اشتراك الأفراد في صياغة اتخاذ القرارات حتى يكون هناك حافز وتشجيع على العمل وزيادة الإنتاج لتحقيق الأهداف المرجوة.

حيث أن اشتراك العاملين والأفراد في الإدارة وملكيتهم للإدارة التي يعملون بها يخلق مشاركة عملية. وقد بدأ الاهتمام بالإدارة وبالمشاركة فيها منذ نزول القرآن الكريم وتطبيقات الرسول محمد (ﷺ) وأصحابه وأتباعه للتعاون على البر والتقوى وأسلوب الشورى والتشاور والوقوف كصف مرصوص والاعتصام بحبل الله.

أما في الغرب فقد ظهرت بعض الإشارات إلى وجوب الاهتمام والعناية والرعاية للعنصر البشري من خلال بعض الرواد أمثال روبرت أوين وغيره. وقد أجريت العديد من الدراسات خلال العقود الماضية في الولايات المتحدة الأمريكية على يد (ألتون مايو) وغيره كان لها نتائج عملية هامة أدت إلى اكتشاف وجود علاقة بين مفاهيم الإدارة وبين الإنتاج مما أدى إلى بروز مفاهيم جديدة كالمشاركة والدافعية وغيرها.

وكما تحول النظام المهيمن والمتسلط على الإدارة، من المنهج التسلطي إلى المنهج الاستشاري والمشاركة وباشتراك الأفراد والموظفين المرؤوسين في الإدارة وقصر دور المستوى

(1) محمد حسن يس، مدني عبدالقادر علاقي: وظائف الإدارة، ط 3، 1983.

الإداري الأعلى على القيادة فقط. وقد وجد النظام الجديد اهتماماً خاصاً في السنوات الأخيرة بعد ظهور الاضطرابات العمالية في الدول الصناعية وما تلاها من أزمات اقتصادية مما أثر على فلسفة الإدارة في الدول الرأسمالية وساعد على النهضة الصناعية وتقدمها في الدول الصناعية على الدول الأخرى.

ومن أجل إنهاء حالات الصراع وحل المشاكل بين أرباب العمل والعمال تحاول تلك المنظمات الوصول إلى تكامل أهداف العاملين مع أهداف المنظمة الأساسية وذلك من خلال إعطاء العاملين الملكية بالكامل أو جزء من رأسمال المنظمة<sup>(1)</sup>.

وفي الجماهيرية العظمى يقوم النظام التشاركي على ملكية العاملين والقائمين بالعملية الإنتاجية للمؤسسة التي يعملون بها وقيامهم بإدارتها بالكامل وذلك استناداً على فلسفة الإدارة الشعبية التي تطبق بالجماهيرية. حيث أن الدولة قامت بتمليك العاملين بهذه الشركات والمؤسسات كل موجودات الشركة وأقحمتهم في إدارتها وبالتالي أصبح المنتج هو صاحب رأس المال وليس أجيراً.

### ثالثاً: مدخل النظم في الإدارة: Systems Approach

يمثل مدخل النظم اتجاهاً جديداً وأسلوباً جديداً للتفكير في العمل الإداري ويمدنا بالإطار اللازم لاستيعاب مختلف العوامل المحيطة بالموقف ككل متكامل سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية.

ومدخل النظم معروف في مجال العلوم الطبيعية، وكذلك في مجال العلوم البيولوجية، وحديثاً تطرق البحث إلى تطبيق مضمون مدخل النظم وفكرته في مجال إدارة الأعمال وبصفة خاصة في نطاق الوظائف الإدارية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والرقابة.

إن التقدم الذي أحدثه استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار الإداري قد ساهم مساهمة كبيرة في انتشار تطبيق مدخل النظم في مجال الإدارة. ويمثل تحليل النظم تحليلاً للكليات

(1) بشير التويرقي: الإدارة بالمشاركة، مجلة الدراسات العليا، أكاديمية الدراسات العليا، السنة الأولى، 1995، طرابلس، ص ص 53 - 54.

وليس للأجزاء، ولهذا نجد أن مدخل النظم يركز على كشف وتفسير طبيعة العلاقات المتعددة بين محتويات نظام ما، وفي مجال الإدارة يوجه مدخل النظم الانتباه إلى المشروع ككل متكامل أي باعتباره نظاماً أساسياً يتكون من مجموعة من النظم الفرعية المترابطة التي يمكن في ضوء دراستها والوقوف على العلاقات بينها، فهم حقيقة أعمال النظام الأساسي. كما يوجه مدخل النظم الأساسي (المشروع) وإلى تحديد الوظائف والأنشطة الضرورية لتحقيق هذه الأهداف وكذلك إلى علاقة النظام الأساسي (المشروع) بالنظام الأكبر الذي يعمل في إطاره وهو البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

وهكذا نلاحظ تدرج النظم، فكل نظام يعتبر فرعاً من نظام أكبر وهكذا.. وعلى سبيل المثال نجد أن نظام الإنتاج يتكون من أنظمة فرعية مثل نظام تخطيط الإنتاج ونظام تحميل الآلات ونظام الإنتاج هو بدوره نظام فرعي لنظام أكبر هو نظام الشركة الذي يتكون من أنظمة فرعية أخرى.

وفي ضوء التفسير السابق يمكن القول بأن النظام System في عمومياته هو ترتيب منظم لمكونات أو عناصر أو أجزاء تقود إلى تحقيق أهداف معينة وفقاً لخطة مقرر<sup>(1)</sup>.

وهناك تعريف آخر أكثر وضوحاً للنظام، وهو أنه تجميع منظم ومرتب لعناصر وأجزاء منفصلة، وإن كانت معتمدة على بعضها البعض بغرض تحقيق هدف محدد<sup>(2)</sup>. ويتضمن هذا التعريف ثلاثة أوجه هامة للنظم وهي:

- 1- أن تنظيم أو ترتيب العناصر أو الأجزاء يجب أن يكون بانتظام وفي مراتب متدرجة.
- 2- يجب أن يكون هناك اتصال بين العناصر أو الأجزاء المكونة للنظام معتمدة بعضها على البعض.
- 3- حيث أن النظام يسعى إلى تحقيق هدف معين، فإن أي تفاعل بين العناصر أو الأجزاء المكونة للنظام، يجب أن يصمم لتحقيق هذا الهدف.

(1) Kazmier Leonard J.: Principles of Management , Mc Graw-Hill, New York ,1984. P.478.

(2) R.Johnson , F.Fast ,and Rosen Zweig , The Theory and Management of systems , P.Vii .

وحيث أن فروع المعرفة والدراسات العلمية تركز على البحث في مجالات تفصيلية خاصة فإن تطبيق مدخل النظم في مجال الإدارة يوضح أن القرار الخاص بتحديد موقع المشروع - على سبيل المثال - لا يجب أن يعتبر فقط مجرد مشكلة مالية، وإنما هناك اعتبارات أخرى اقتصادية وبشرية وتنظيمية وغيرها من الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند اتخاذ مثل هذا القرار.

وعلى ذلك فإن المدير الذي يطبق هذا المدخل في المجال الإداري في حاجة لأن يكون مهتماً بالكليات والاجماليات وليس متخصصاً في مجال محدد.

إن تطبيق مدخل النظم على وظائف الإدارة الأساسية وهي وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة يكون من بداية تحديد أهداف المشروع وتقع مسؤولية تصميم هذا النظام على عاتق الإدارة العليا للمشروع. وتطبيق مدخل النظم في التخطيط ينتج عنه التأكيد على الأنظمة الرئيسية العديدة التي يركز عليها نجاح العملية التخطيطية وهي نظام البيئة والنظام التنافسي والنظام الداخلي، وهكذا يساهم مدخل النظم في تدريب المديرين على أسلوب التخطيط العلمي ويرسخ في أذهانهم العلاقة بين أعمال المشروع الداخلية وبين بيئات المشروع الاقتصادية والاجتماعية والتنافسية.

وكما تأثرت وظيفة التخطيط بمدخل النظم، فإن وظيفة التنظيم قد تأثرت هي الأخرى بمدخل النظم الذي يهاجم نظريات التنظيم التقليدية التي تركز اهتمامها على العلاقات بين الوظائف وأفراد القوى العاملة بالمشروع وعلى الواجبات والمسئوليات والسلطات الوظيفية. وفي رأي نظرية النظم أن المبالغة في هذا التركيز قد يؤدي إلى حجب أدوات الربط والوصل الخاصة بالمعلومات والاتصالات والتي تعتبر هامة لاتخاذ القرارات الفعالة داخل المشروع. ولهذا تركز نظرية النظم على التفاعل الحركي وعلى الاتصال المتبادل بين الأجزاء والمكونات الخاصة بالنظام وإخضاع الوحدات والإدارات المنفصلة بالمشروع لمعلومات اتخاذ القرار ولشبكات الاتصالات، وهو أمر يتحقق بتصور تنظيم المشروع على أساس تدفق المعلومات بدلاً من أساس السلطة والمسئولية، وبعبارة أخرى تصور تنظيم المشروع على أساس هيكل تنظيم نظم بدلاً من هيكل تنظيم سلطة.

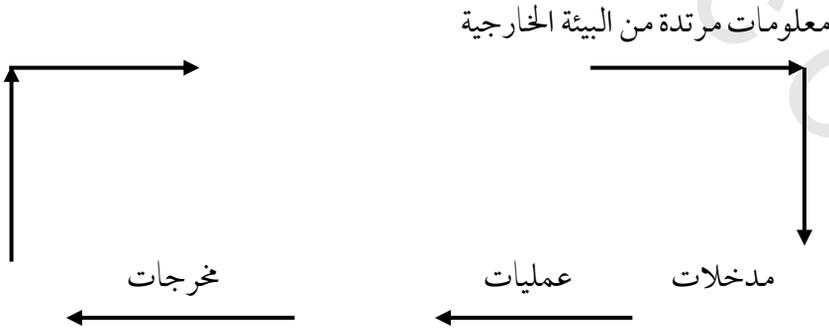
إن التنظيم التقليدي - من وجهة نظر أصحاب مدخل النظم - ينظر إلى المشروع

كسلسلة من الإدارات والأقسام ولكل منها رئيس يمارس وظائف عديدة، ومن مجموع الإدارات والأقسام يتكون المشروع - ولكن كيف يتدفق العمل في هذا المشروع ؟ وكيف تتفاعل أجزائه مع بعضها البعض ؟ كل هذه الأشياء تعلمها الإدارة العليا فقط.

ومن هذا المنطلق يدخل مفهوم النظم كطريقة حديثة في التفكير الإداري، حيث تنظر الإدارة إلى الكليات مع عدم إهمال الجزئيات في معالجة المشكلات الإدارية.

أما الوظيفة الثالثة من وظائف الإدارة وهي وظيفة الرقابة فقد تأثرت بمدخل النظم حيث أوجدت عملية التغذية الراجعة في نظام مبسط للرقابة على مخرجات النظام في ضوء مقارنتها بالمعايير المقررة تتم في ضوء نظام رقابة مغلق وعند اكتشاف أي انحرافات عن المعايير المقررة يعمل على تصحيحها بصفة مستمرة وبهذا أصبح لمدخل النظم تأثير جوهري في عملية اتخاذ القرار الإداري بإرغامها المدير على النظر إلى تنظيم المشروع كشبكة معلومات متدفقة تمد متخذي القرار في مختلف المستويات الإدارية بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرار الإداري بكفاءة وفاعلية.

وتعتبر هذه المعلومات بمثابة مدخلات Inputs يقوم التنظيم بتحويلها إلى مخرجات Outputs وذلك من خلال أداء المشروع لمجموعة من الأنشطة أما العمليات Processes. هذه المخرجات قد يرتد بعضها للنظام الأساسي للمشروع أو البيئة، وقد يترتب على هذه المعلومات المرتدة تعديل في أنشطة وأوضاع النظام الأساسي أو في مخرجاته بحيث يشبع حاجات البيئة ويتلاءم معها. شكل (8).



شكل (8)

وهكذا يستمر المشروع في أداء مهامه على أساس أنه نظام متكامل، فعملية الإدارة في حد ذاتها هي بمثابة نظام متكامل يتكون من عدد من النظم الفرعية، للعملية الإدارية أو ما يعرف بوظائف الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وهي وظائف مترابطة ومتداخلة ومؤثرة في بعضها البعض.