

الباب الأول

المقدمات الأساسية

- الفصل الأول : إطار مفاهيمي لإدارة المنظمات في التعليم
- الفصل الثاني : اتجاهات الفكر الإداري للمنظمات التعليمية
- الفصل الثالث : البناء النظمي لإدارة المنظمات التعليمية

الفصل الأول

إطار مفاهيمي لإدارة المنظمات في التعليم

لقد أصبح من قبيل المسلمات أن الإدارة تعتبر أداة تطوير رئيسية للمجتمع ، تعمل على تفعيله وتقدمه وزيادة درجة رفاهيته ، وذلك عن طريق استثمار موارده البشرية والمادية أفضل استثمار ممكن وبما يحقق غاياته الكبرى . ولسنا بحاجة إلى التذكير بأن ما شهده وما يزال يشهده العالم من تقدم علمي وتكنولوجي إنما يعود في معظمه إلى إعادة النظر في أساليب الإدارة وتقنياتها وتحديثها دوما .

لذلك فإن من المتفق عليه أن نجاح السياسات المجتمعية تعتمد على درجة كفاءة الإدارة . وبالمثل فإن نجاح سياسات التعليم تعتمد على درجة كفاءة إدارة المنظمات التعليمية ، فكلما ارتفعت كفاءة هذه الإدارة كلما زادت فعالية سياسات التعليم .

ماهية الإدارة :

تعتبر الإدارة مسئولة عن إنجاز أهداف المجتمع ، لكونها قادرة دوما على عمل التغيير إلى الأفضل ، ولكونها أحد عناصر العمل اللازمة لتحقيق التنمية والتطوير والتجديد والإصلاح .

بل إن الإدارة هي السبيل الأمثل لبناء التقدم وقهر التخلف ، على اعتبار أن جوهر الفرق بين التقدم والتخلف يكمن في الهوة الإدارية . فالتقدم ينطوي على بلوغ المجتمع مرحلة عالية من الكفاءة الإدارية تؤهله لتحقيق أهدافه وزيادة معدلات الإنتاج ، الأمر الذي يؤدي إلى الزيادة المطردة في حركة التقدم . أما التخلف فينطوي على قصور النمط الإداري المتبع في الوصول إلى المعدلات التنموية المرجوة لتحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته .

وتشير مصادر الفكر الإداري إلى أن نشأة الإدارة تلازمت مع نشأة الجماعات الإنسانية ، بغية تنظيم أنشطتها وتحقيق أهدافها . فالأصل اللاتيني لكلمة الإدارة يعني جانبين متكاملين ، أولهما يدير أو يسيطر أو يهيمن ، وثانيهما يساعد أو يخدم .^(١) وإذا نظرنا إلى أية جماعة إنسانية - في بدء تكوينها - نجد أن تحقيق غايتها الأساسية من طعام ومشرب ومسكن وكساء تتطلب وجود قيادة إدارية تدير الأنشطة وتنظمها وتوزع

المسئوليات على الأفراد بصورة أو أخرى ، ومن جهة ثانية قيام هؤلاء الأفراد بتنفيذ ما يوكل إليهم من أعمال ليساعدوا في تحقيق أهداف الجماعة .

والملفت للنظر أن ثمة تفرقة في رد كلمة إدارة (باللغة العربية) إلى أصلها باللغة الإنجليزية ، فتارة ترد إلى مصطلح Administration وتارة أخرى ترد إلى مصطلح Management . ولقد شهدت أدبيات الإدارة العديد من التفسيرات للمصطلحين ، وربما من أهم هذه التفسيرات ما يأتي :^(٢)

١ - المفهوم البريطاني عن الإدارة الذي يؤكد على أن مصطلح Adm.nistration (Adm.) هو تعبير عن مهام الإدارة في المستويات العليا ، وأن مصطلح Management (Manag.) هو تعبير عن مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والأعمال الإجرائية اليومية .

٢ - المفهوم الأمريكي عن الإدارة ، الذي ينادى بنقيض ما ذهب إليه ان مفهوم البريطاني .

٣ - إشارة بعض مراجع الإدارة إلى أن مصطلح Adm. يطلق عادة على إدارة القطاع الحكومي والمنظمات الخدمية ، وأن مصطلح Manag. يطلق عادة على إدارة الأعمال (المنظمات الربحية) .

٤ - إشارة كثير من مراجع الإدارة إلى أن مصطلح Adm. يعنى غالبا الإدارة العليا التي تقوم بوضع السياسات العامة واتخاذ القرارات ، وإعتبار مصطلح Manag. مقصوراً على المستويات الإدارية التنفيذية التي تختص بتنفيذ السياسات العامة الموضوعة من قبل الإدارة العليا .

٥ - رأى شيلدون Sheldon بأن مصطلح Adm. يقصد به الإدارة العليا في المنظمة ، وأن مصطلح Manag. يقصد به الإدارة التنفيذية التي تنفذ سياسة المنظمة ضمن الحدود التي رسمتها الإدارة العليا ، وذلك من خلال التنظيم الأمثل لبلوغ أهداف المنظمة .

٦ - رأى ساكس Saxe بأن مصطلح Adm. هو المستوى الإداري الذي يختص بعملية رسم سياسات المنظمة ، وأن مصطلح Manag. هو المستوى الإداري الذي يختص بعملية تنفيذ السياسات وتحويلها إلى واقع عملي .

والمستقرئ للتفسيرات السابقة للمصطلحين الأجنيين لكلمة الإدارة يستطيع أن يمنح بوضوح أن هذه التفسيرات في عمومها تنحو إلى وضع مصطلح Adm. في مستوى إداري أعلى من مصطلح Manag. واختصاص المصطلح الأول بالقيادة ورسم السياسات ،

على حين يختص المصطلح الثانى بتنفيذ هذه السياسات . وربما يكون ذلك انعكاساً لما ينحو إليه الأصل اللاتينى لكلمة إدارة ، وترجمة حقيقية لإجراءات تحقيق الغاية الأساسية لأية جماعة إنسانية ، كما سبق توضيح ذلك .

وقد يدعونا سياق الحديث عن ماهية الإدارة تأكيد أن الإدارة كمنشأ إنسانى تتميز عن غيرها من الأنشطة الإنسانية الأخرى . ومرد ذلك اختلاف الإدارة فى خصائصها عن غيرها من هذه الأنشطة ، وكون الإدارة مسئولة عن تحقيق الأهداف والنتائج التى تسعى لبلوغها المنظمات المجتمعية على مختلف ألوانها ، وأيضاً تغلغل الإدارة فى جميع قطاعات المجتمع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية .

وعلى الرغم من تسليم رجال الفكر الإدارى بكون الإدارة نشاطاً متميزاً عما عداه من الأنشطة الإنسانية الأخرى ، إلا أنهم اختلفوا فى تعريف الإدارة . وغالبية الظن أن هذا الاختلاف يرجع إلى الطبيعة المتغيرة للإدارة ، وكذلك تباين رؤى هؤلاء الرجال . وعلى أية حال يمكن طرح أربعة مناظير لتعريفات الإدارة ، هى : (٣)

المنظور الأول : يفترض أن الإدارة عبارة عن نشاط .. ويندرج تحت هذا المنظور عدة تعريفات ، من أبرزها :

- تعريف ماسى ودوجلاس Massie & Douglas الذى ينص على أن الإدارة هى « العملية التى بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة » .
- تعريف ستونر Stoner الذى ينص على أن الإدارة هى « عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية » .

المنظور الثانى : يفترض أن الإدارة هى مجموعة العناصر البشرية .. ويندرج تحت هذا المنظور عدة تعريفات ، منها :

- تعريف عبد الكريم درويش وليلى تكلا .. الذى ينص على أن الإدارة هى « توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين » .
- تعريف كونتز ودونل Koontz & Donnell الذى يشير إلى أن الإدارة هى « توفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد فى المنظمات الرسمية » .

المنظور الثالث : يفترض أن الإدارة هى مجموعة العناصر المادية والعناصر البشرية ..

ويندرج تحت هذا المنظور تعريف كاست وروزنفيج Kast & Rosenzweig الذى يذهب إلى « أن الإدارة تنطوى على تنسيق الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف » .

المنظور الرابع : يفترض أن الإدارة هي التنظيم ... ويندرج تحت هذا المنظور ما يلي :

• تعريف سيرتو Certo الذى ينص على أن الإدارة هي « عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم » .

• تعريف ديل Dale بأن « الإدارة هي عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف

محددة » .

وإذا نظرنا إلى كل منظور على حدة نجد أنه يتصف بالقصور كما أنه يفترق إلى متكامل . فالمنظير الأربعة من المنصقي أن تكون متكاملة ، ومن المنطقي أيضا أن يكون تعريف الإدارة شاملا لهذه المناظير الأربعة . لأن هذا ما يجب أن تنطوى عليه كينونة الإدارة المعاصرة ، استجابة لمقتضيات العصر ومتغيراته التكنولوجية والعلمية ، وما نتج عن هذه المتغيرات من مفاهيم تم تأصيلها علميا بالبحث والدراسة وكذلك العديد من الأساليب والأدوات التى ثبت فعاليتها فى معالجة المشكلات على نحو سليم ، الأمر الذى سفر عن اعتبار هذه المفاهيم والأساليب والأدوات جزءا أساسيا من الإدارة قابلا للتطوير حسبما تقتضى المتغيرات التكنولوجية والعلمية .

وعليه يمكن القول إن الإدارة عملية مستمرة مؤسسة على بناء معرفى ، مكون من مفاهيم وأساليب مشتقة من عدة علوم ، بهدف تحقيق نتائج محددة للمنظمة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة فى ظل الظروف البيئية المحيطة والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة .

والإدارة المعاصرة على هذا النحو تعكس التشابك بين العديد من العلوم ، وستفادتها من عدة علوم مثل العلوم البيولوجية (مفاهيم النظم) وعلم الاقتصاد (مفاهيم الكفاءة والفعالية والإنتاجية) وعلم النفس (كثير من المفاهيم المتصلة بالسلوك الإنسانى) . ويعنى ذلك أن الإدارة المعاصرة تشتمل على مجموعة من المفاهيم والمبادئ المتكاملة التى تستمد مقوماتها من علوم مختلفة لها علاقة مع عناصر العمل الإدارى .^(٤) وعليه نستطيع بيان أن الإدارة علم متداخل التخصصات Interdisciplinary .

مفهوم إدارة المنظمات التعليمية وطبيعتها :

أصبح من المتعارف عليه أن علم الإدارة - بما يضمه من مفاهيم ومبادئ - يشكل

الأساس النظرى لإدارة المنظمات المجتمعية المختلفة ، سواء كانت حكومية أم غير حكومية ، تجارية أم صناعية أم تعليمية أم غير ذلك من المنظمات . وبعبارة أخرى فإن إدارة المنظمات - مهما كان نوعها - تعتبر جانبا تطبيقيا لمفاهيم علم الإدارة ومبادئه . وقياساً على ذلك يمكن ذكر أن إدارة المنظمات التعليمية تعتبر ميدانا تطبيقيا لهذه المفاهيم والمبادئ .

ولقد غدت درجة تقدم إدارة المنظمات التعليمية رهنا باتباع مقومات الفكر الإدارى المعاصر ، تلك المقومات التى جاءت كنتيجة منطقية لما أسفرت عنه اتجاهات الفكر الإدارى عبر فترات تطوره . كما غدت الإدارة الفعالة للمنظمات التعليمية هى الإدارة التى تعنى فى هيكليتها متكاملة بالمنظير الأربعة لتعريف الإدارة المشار إليها سابقاً .

وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف إدارة المنظمات التعليمية بأنها مجموعة من العمليات المتشابهة التى تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية .^(٥)

ويؤكد هذا التعريف أن إدارة المنظمات التعليمية تهدف إلى تحقيق الأغراض التربوية . ويتطلب هذا الأمر أن تعنى إدارة المنظمات التعليمية بالأنشطة التى من شأنها أن تضع هذه الأغراض موضع التنفيذ ، وأن تعنى كذلك بالعناصر البشرية فى المنظمات التعليمية على مختلف فئاتها والعناصر المادية فى هذه المنظمات (مثل الأموال والأبنية والتجهيزات والأدوات) .

والنظرة التحليلية لماهية الإدارة المعاصرة فى المنظمات التعليمية تؤكد عدة حقائق علمية ، هى :

- ١ - إن إدارة المنظمات التعليمية تتعامل مع الجماعة وليس الفرد .
- ٢ - إن الأغراض التربوية تمثل ضرورة لازمة لوجود إدارة المنظمات التعليمية ، وبدون هذه الأغراض تنتفى صفة وجود إدارة هذه المنظمات ، وتندم شرعيتها وفائدتها ، وتصبح إدارة المنظمات التعليمية كأن لم تكن .
- ٣ - إن بلوغ هذه الأغراض يتطلب أن تستثمر إدارة المنظمات التعليمية عناصرها البشرية وعناصرها المادية أفضل استثمار ممكن ، وأن تعمل على تنمية هذه العناصر وتلك بصفة مستمرة ، بجانب تنمية موارد جديدة من العناصر البشرية والعناصر المادية .

كما يتطلب الأمر من ناحية أخرى القيام بالوظائف الإدارية المتعارف عليها (تخطيط .. تنظيم .. الخ) .

٤ - إن هذه الوظائف مترابطة ومتكاملة ، بحيث أن النجاح في تأدية أى منها يتوقف على كفاءة الأداء فى الوظائف الأخرى ، لأن إدارة المنظمات التعليمية ينبغي النظر إليها على أنها منظومة متكاملة ، يعمل كل نظام فرعى فيها عملاً محددًا يسهم بدرجة ما فى تحقيق الهدف العام للمنظومة .

٥ - إن إدارة المنظمات التعليمية لا تهتم فقط بالمشكلات التربوية الراهنة ، بل إن عملها يتعلق أيضا بالمستقبل والتنبؤ بالأنماط التعليمية الملائمة لكافة المراحل والحلول المستقبلية التى تتواءم مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية .

٦ - إن إدارة المنظمات التعليمية تتأثر بالبيئة المحيطة ، وتؤثر فيها ، وبينهما علاقة تأثير وتأثر .

٧ - إن إدارة المنظمات التعليمية هى عملية مستمرة ، ومصدر استمراريتها هو استمرارية بقاء المنظمات التعليمية ذاتها ، التى تخدم البيئة وتسعى إلى تحقيق الأهداف المجتمعية المطلوبة منها .

٨ - إن العلاقات المتبادلة بين الأفراد والمهام الإدارية والقواعد المنظمة للعمل بمثابة عوامل حاكمة للأداء الإدارى فى المنظمات التعليمية .

وتقود الحقائق السابقة إلى القول بأن أهمية الإدارة المعاصرة فى المنظمات التعليمية تنبع من ثلاثة أمور أساسية :

- كونها مسؤولة عن تحقيق أهداف مجتمعية فى ميدان التربية .
- إنها تحقق التكامل والتفاعل بين المنظمات التعليمية والبيئة المحيطة .
- كونها الأداة الأساسية فى تسيير العمل التربوى داخل هذه المنظمات ، فهى التى تقوم بتحديد الإنجازات المطلوبة وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفعالية ، وكذلك توفير مقومات الجودة للخدمة التعليمية .

المنظور التنظيمى للمنظمات التعليمية :

يوصف المجتمع العصرى بأنه مجتمع المنظمات على مختلف ألوانها . وقياساً على ذلك يمكن القول إن المجتمع التعليمى هو مجتمع منظماتى ، على اعتبار أنه يضم عدة

منظمات تعليمية ، موزعة على مراحل تعليمية مختلفة . وكل منظمة تعليمية هي في الحقيقة منظمة بيروقراطية ، بمعنى أنها منظمة رسمية لها جهاز إدارى ، يضم هيئة من الإداريين بجانب أخرى من الفنيين .

وانطلاقاً من أدبيات علم التنظيم الإدارى يمكن معرفة أن المنظمة التعليمية تضم نوعين من التنظيم :

أولهما : التنظيم التكنولوجى (البيئة المادية) ويشمل الطقس والأدوات والآلات والمواد الخام وغير ذلك ، ووظيفة هذا التنظيم هي وظيفة اقتصادية بالدرجة الأولى ، لأن إهتمامه ينصب على الاهتمام بتقديم الخدمة التعليمية للمستفيدين على نحو أفضل ، وبما يحقق جودة التعليم ويزيد من فعالية المنظمة وأيضاً يعظم الحوافز لأعضاء التنظيم .

ثانيهما : التنظيم الاجتماعى (البيئة الاجتماعية) ، وهو يتكون من أنماط العلاقات الناشئة بين أفراد المجتمع التعليمى ، الذين يعملون معا ويتفاعلون معا من أجل تحقيق الأغراض التربوية للمنظمة التعليمية . وتحدد هذه الأنماط سلوك الفرد المتوقع فى المنظمة التعليمية وكذلك السلوك الذى يتوقعه الفرد من الآخرين فى المنظمة .

وينقسم التنظيم الاجتماعى إلى تنظيم رسمى وتنظيم غير رسمى . ويتكون التنظيم الرسمى من السياسات والقواعد والتعليمات التى تحدد نمط العلاقات الواجب بين الفرد والآخرين من أجل تحقيق الأغراض التربوية بكفاءة وفعالية .

ويشير التنظيم غير الرسمى إلى العلاقات الاجتماعية التى تنشأ بين الأفراد فى المنظمة التعليمية على مختلف مستوياتهم التنظيمية . وبمعنى آخر يشير التنظيم غير الرسمى إلى العلاقات التنظيمية الفعلية التى تنشأ نتيجة التفاعل بين الخطة التنظيمية وضغوط العلاقات الاجتماعية بين أفراد المنظمة نتيجة لاحتكاكهم وتفاعلهم فى العمل . وبذلك فإن التنظيم غير الرسمى من الممكن أن يسهل أداء التنظيم الرسمى لمهمته ، وفى ذات الوقت من الممكن أن يعوق أداءه .

ومن الجدير بالتنويه أن هناك علاقة متبادلة بين التنظيم التكنولوجى والتنظيم الاجتماعى . حيث إن التنظيم الاجتماعى يعمل على تشكيل وإعادة تشكيل التنظيم التكنولوجى حتى يمكن تقديم الخدمة التعليمية للمستفيدين بالجودة المطلوبة وكذلك زيادة رضا أفراد المنظمة التعليمية ، وبالمثل فإن تغير التنظيم التكنولوجى يتطلب تكيف أو تعديل التنظيم الاجتماعى .

وقد يدعوننا سياق الحديث إلى نوع من الاستطراد نقرر فيه أن وحدات تحليل المنظمات التعليمية تتمثل فى الآتى :

١ - الفرد :

من حيث :

- (أ) العوامل التنظيمية المؤثرة عليه .
- (ب) العوامل النفسية وعلاقتها بأدوار العمل .
- (ج) الروح المعنوية له .
- (د) الرضا عن العمل .

٢ - جماعة العمل :

من حيث :

- (أ) تماسك الجماعة .
- (ب) العلاقات غير الرسمية فى جماعة العمل .
- (ج) إنتاجية جماعة العمل .
- (د) تكوين جماعة العمل : عمر/ جنس/ تعليم/ مركز اقتصادى اجتماعى .. إلخ

٣ - المنظمات الرسمية :

من حيث المقارنة بين كل مما يلى :

- (أ) حجم المنظمة .
- (ب) مركزية السلطة .
- (ج) قوة اتخاذ القرار .
- (د) تخصص المهام .
- (هـ) التعقد الوظيفى .

العمل الإدارى فى المنظمات التعليمية :

إن العمل الإدارى فى المنظمات التعليمية ^(٦) هو محاولات مخططة وجادة تهدف إلى تحقيق أهداف Objectives معينة ، وذلك من خلال الاستثمار الأفضل للموارد Resources واتباع سياسات Policies وبرامج Programmes واتخاذ قرارات Decisions فى ظل بيئة Environment معينة ، تفرض على الإدارة عدة قيود Constraints .

وبعبارة أخرى فإن عناصر العمل الإدارى هى الأهداف والموارد والسياسات والبرامج والبيئة والقيود . وبين هذه العناصر علاقات متبادلة ، كما أنها تعمل فى سيمفونية متكاملة ، بل إن بعض هذه العناصر يفضى إلى البعض الآخر .

فالأهداف هى إنجازات تسعى إدارة المنظمات التعليمية إلى تحقيقها (مثل الارتفاع بالمستويات المعرفية للطلبة .. إقامة مشروعات خدمية للبيئة المحيطة أو المجتمع المحلى .. الإنماء المهنى للمعلمين .. إلخ) . وتمثل هذه الإنجازات عنصراً مهماً فى العمل الإدارى بالمنظمات التعليمية ، لأنها أساس رسم السياسات والبرامج والقرارات ، وفى الوقت ذاته فإن هذه الإنجازات تعد معياراً للمتابعة وتقويم أداء الأفراد فى المنظمات التعليمية .

وتشكل الموارد عنصراً آخر من عناصر العمل الإدارى ، لأنها تمثل الأدوات الحيوية التى تعتمد عليها إدارة المنظمات التعليمية من أجل الوصول إلى أهدافها . وتشمل الموارد كل من العناصر البشرية والعناصر المادية والمالية ، وكذلك المعلومات وحصيلة الخبرة ، والمعارف العلمية المتعلقة بطبيعة عمل المنظمات التعليمية .

وتكون السياسات مرشداً وموجهاً وضابطاً للأعمال التنفيذية واتخاذ القرارات بما يناسب ظروف المنظمات التعليمية ويساعد على تحقيق أهداف هذه المنظمات على نحو أفضل . ومن المهم أن تكون السياسات شاملة لجميع مجالات المنظمات التعليمية وكذلك شاملة لجميع فئات العناصر البشرية . بمعنى أن تكون هناك سياسة لتطوير المنظمات التعليمية ، وأخرى لتنمية العاملين فى الحقل التربوى مهنياً ، وثالثة لتحديث استراتيجيات التدريس ، ورابعة لخدمة المجتمع المحلى ، وغير ذلك من السياسات التى تخدم الأغراض التربوية ، والتى تسهم فى تفعيل دور المنظمات التعليمية وفى خدمة المجتمع ككل .

وتعبر البرامج عن العمل الإدارى المدع الذى ينسق بين النظم الفرعية للمنظمات التعليمية ويوجه جهودها ويعمل على تكاملها فى مسار موجه نحو الأهداف المرجوة .

وتمثل القيود مجموعة الظروف والموارد والإمكانات التى تتعامل معها إدارة المنظمات التعليمية وتخضع لها فى عملها ولا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر أو سريع وتمثل أهم القيود على العمل الإدارى بالمنظمات التعليمية فى القيود السياسية والقيود القانونية والقيود الاقتصادية والقيود الاجتماعية والقيود التكنولوجية . والملاحظ أن هذه القيود تنبع من بيئة إدارة المنظمات التعليمية ، سواء البيئة الخارجية أم البيئة الداخلية لها .

والعمل الإدارى بعناصره السالفة الذكر مطالب بتأدية نوعين من الوظائف :
أولهما : وظائف متخصصة ، وهى وظائف تتعلق بطبيعة المنظمات التعليمية ، وتشمل
وظائف تعليمية ووظائف بحثية ووظائف خدمية للمجتمع المحلى .
ثانيهما : وظائف إدارية ، وهى تمارس بشكل مستمر طيلة عمر المنظمات التعليمية ،
وتمارس بشكل تتابعى متتالى ، أى أن الوظيفة اللاحقة تعتمد على الوظيفة السابقة ، مثل
التخطيط والتنظيم والإشراف والاتصال .. إلخ .

ميادين إدارة المنظمات التعليمية :

هناك عدة ميادين إجرائية لإدارة المنظمات التعليمية ، من أبرزها ما يأتى :^(٧)

أولاً : تنمية العلاقات الاجتماعية السليمة :

فالمنظمة التعليمية مؤسسة اجتماعية قامت لخدمة المجتمع وتحقيق أغراضه فى تربية
النشء ويعتمد نجاح المنظمة التعليمية فى تحقيق رسالتها على مدى إرتباط مكوناتها بعضها
ببعض إرتباطا وثيقا . ومن جهة أخرى إرتباط المجتمع التعليمى بالمجتمع المحلى إرتباطا
عضويا . وبعبارة أخرى فإن فعالية المنظمة التعليمية تتحقق من خلال ثلاثة سبل .
أولها : توفير الظروف التى تساعد على إبراز فردية التلاميذ وبناء شبكة من الاتصالات
الجيدة بين أفراد هذا النظام ، وثانيها : قيام المنظمة التعليمية بدور إيجابى نحو المجتمع
وذلك من خلال دراسة مشكلاته والمساهمة فى حلها وتحقيق أهدافه بجانب العناية بنقل
التراث الثقافى ، وثالثها : قيام المجتمع المحلى بتقديم الإمكانيات والمساعدات التى يمكن
أن تسهم فى تحقيق أهداف العملية التعليمية ورفع مستواها .

ومن هنا أصبحت تنمية العلاقات الاجتماعية السليمة أول واجب رئيسى لإدارة
المنظمة التعليمية من أجل زيادة فعالية العملية التطبيقية ، وأيضا تشكيل السلوك الاجتماعى
للطفل بما يلائم متطلبات المجتمع وعاداته وقيمه . وتمثل العلاقات الاجتماعية المرغوب
تتميتها فى الأنماط التالية :

١ - علاقة المنظمة التعليمية بالمجتمع المحلى . وتمثل هذه العلاقة أهمية كبرى لكل
من المنظمة التعليمية والمجتمع المحلى فهى تعتبر عملا إعلاميا ينقل أهداف المنظمة التعليمية
إلى المجتمع المحلى كما ينقل متطلباته إلى المنظمة . ويعنى ذلك أنه يتم من خلال تلك العلاقة
تزويد المجتمع المحلى بمنظومات عن سياسات المنظمة التعليمية وإجراءاتها ، وتقويم
اتجاهات المجتمع المحلى نحوها وتكامل اتجاهات المنظمة التعليمية وعملها مع متطلبات

المجتمع المحلي ، وتكامل اتجاهات المجتمع المحلي وإسهاماته معها . ومن ثم تتحقق فعالية التنمية الاجتماعية للطفل . وتشمل علاقة المنظمة التعليمية بالمجتمع المحلي ما يلي :

- علاقة المجتمع المحلي بالمنظمة التعليمية بصفة عامة من خلال التنظيمات السياسية والمجالس الشعبية المحلية .

- علاقة المجتمع المحلي بالأطفال كأفراد وكمجموعات .

- علاقة المجتمع المحلي بالمعلمين .

- علاقة المؤسسات المجتمعية بالمنظمة التعليمية .

- علاقة أولياء الأمور بالمنظمة التعليمية .

٢ - علاقة التلميذ بالتلميذ ويشير هذا النمط إلى العلاقة المباشرة بين التلاميذ بعضهم البعض فقط وينطوى على ما يلي :

- علاقة التلميذ بزميله .

- علاقة التلميذ بمجموعة من أقرانه .

- علاقة مجموعة من التلاميذ بمجموعة من أقرانهم .

٣ - علاقة المعلم بالتلميذ . وتعتبر من أهم العلاقات الاجتماعية حيث يتوقف عليها فعالية العملية التعليمية وفعالية التنشئة الاجتماعية للتلميذ ويشمل هذا النمط ما يلي :

- علاقة المعلم بمجموعة من التلاميذ داخل الفصل المدرسي .

- علاقة المعلم بالتلميذ .

- علاقة التلميذ بزميله في وجود المعلم .

٤ - علاقة المعلمين بعضهم ببعض . ويشمل هذا النمط العلاقة الناتجة من التعامل المباشر بين المعلمين دون وجود أى أفراد آخرين ، أو من التعامل المباشر بينهم فى وجود أفراد آخرين . ويتكون هذا النمط مما يلي :

(أ) علاقة المعلم بالمعلم سواء فى وجود أفراد آخرين أو عدم وجودهم .

(ب) علاقة المعلم بمجموعة من زملائه المعلمين .

(جـ) علاقة مجموعة من معلمى تخصص ما بمجموعة من معلمى تخصص آخر .

(د) علاقة المعلم بمدير المنظمة التعليمية والهيئة الإدارية لها .

ثانيا : تطوير العملية التعليمية :

يقصد بهذا المجال أن يتم تطوير العملية التعليمية من خلال بعدين ، هما الأداء والمحتوى . ويعنى هذا أن إدارة المنظمة التعليمية يجب أن تعمل باستمرار على تطوير أسلوب أدائها ، والطريقة التى تعلم بها التلاميذ ، وكذا تطوير محتوى ما تعلمه لهؤلاء التلاميذ .

ويفرض هذا الأمر على المنظمة التعليمية ضرورة ملاحقتها للتطورات الجديدة فى ميدان التربية ، وما يستجد فيه من اتجاهات حديثة وطرق وأساليب مبتكرة . ولاشك أن التطور فى محتوى العملية التعليمية وطرق تدريسها يحدث نتيجة للنمو المهنى فى مفاهيم ومهارات المعلمين وغيرهم من القائمين بشئون العملية التعليمية . كما يفرض ذلك ضرورة القيام بالبحوث والدراسات لكل من المتطلبات التربوية للمجتمع وخصائص المراحل العمرية للتلاميذ والتطور الحادث فى المعرفة والتكنولوجيا التعليمية .

كذلك يفرض هذا المجال ضرورة القيام بالتقويم المستمر ، وذلك من أجل اتخاذ القرارات التربوية السليمة التى تساعد إدارة المنظمة التعليمية فى تطوير العملية التعليمية . ويتضمن ذلك التعرف على الأهداف ووضع المعايير التى يمكن الحكم على أساسها ومراجعة الخطط فى ضوء الأهداف والمعايير . ويتطلب ذلك أن يساعد مدير المنظمة التعليمية المعلمين فى تقويم الأنشطة المختلفة للعملية التعليمية وأن يرشدهم إلى أحدث الوسائل المستخدمة فى جمع البيانات وكيفية التأكد من صحتها . إضافة إلى ضرورة أن يتولى كل معلم تثقيف ذاته بذاته .

ثالثا : تنمية العناصر البشرية :

تمثل العناصر البشرية العمود الفقرى لإدارة المنظمة التعليمية ، ذلك أنها إحدى المحددات الرئيسية لزيادة فعالية العملية التعليمية داخل المنظمة التعليمية وخارجها . وتتضمن العناصر البشرية التلاميذ وهيئة العاملين . ويتضمن النشاط الإجرائى لإدارة المنظمة التعليمية والخاص بالتلاميذ الخدمات التى تكمل التعليم المنظم داخل حجرة الدراسة . وتمثل أهم هذه الخدمات فى الخدمات العلمية والاجتماعية والتوجيه والإرشاد والخدمات الصحية والخدمات السيكولوجية .

وتمثل هيئة العاملين مجموعة عمل متكامل . تتضافر جهودهم فى إتمام متطلبات العملية التعليمية ، وفى ذلك مثال لتكامل الخبرة التربوية سواء كانت إدارية أم فنية . إذ

تتكون هذه الهيئة من عدة أفراد مثل مدير المنظمة التعليمية ووكيلها ، وهما يمثلان دعامة رئيسية فى العمل التعليمى ، وهناك المعلمون الذين يمثلون عصب هيئة العاملين وحجر الزاوية فى العملية التعليمية . وهناك الإداريون والفنيون الذين يقومون بأعمال تسهم بدور كبير فى إتمام العمل التعليمى . كما يوجد العمال الذين يشاركون بجهود ملموسة فى العمل التعليمى . وتعد هذه الهيئة بمثابة فريق عمل بينهم علاقات وثيقة ويجمعهم رباط العمل من أجل بناء أجيال المستقبل .

ولسنا بحاجة إلى تأكيد أن العناية بتنمية العناصر البشرية يزيد من كفاءتها ، وبالتالى تتحقق أهداف العملية التعليمية بصورة أفضل . والسبيل إلى ذلك هو تدريب هذه العناصر من خلال مواقف إدارية فعلية ، وتنظيم العمل الجماعى والتنسيق بين الأفراد وإشراك العاملين والتلاميذ فى تخطيط أوجه النشاط خارج المنظمة التعليمية والأنشطة المطلوبة لتنفيذ العملية التعليمية وذلك لكى يتم تنمية مهارات التخطيط لديهم وإشراكهم فى اتخاذ القرارات التعليمية المتعلقة برسم سياسات المنظمة التعليمية .

رابعا : تطوير الإمكانيات المادية :

تمثل الإمكانيات المادية إحدى المحددات الحاكمة لفعالية المنظمة التعليمية وتمثل هذه الإمكانيات فى المباني المدرسية والتجهيزات المادية والشئون المالية ، وتعد جزءا مهما من نشاط إدارة المنظمة التعليمية ، كما تمثل فى الوقت ذاته الخدمات المادية اللازمة لتنفيذ العملية التعليمية . وذلك لما تحتاجه هذه العملية من عدة تسهيلات (تيسيرات) تتمثل فى المعدات والتجهيزات التى يجب توفيرها حتى تتحقق أهداف تلك العملية بنجاح .

بيد أن تطوير هذه الإمكانيات يتطلب توافر معلومات متعلقة بالأدوات المدرسية والمعامل والورش والأجهزة العلمية ، والوسائل التعليمية والمكتبات المدرسية والكتب المدرسية وأدوات الأنشطة المدرسية . وكذا توافر معلومات تتصل بكيفية الحصول على هذه المعدات والأجهزة ومواصفات تصنيعها وكيفية تشغيلها ومدى فعاليتها وبرامج صيانتها . وأيضا توافر معلومات عن مدى صلاحية المباني المدرسية وبرامج إصلاحها وترميمها وعدد الفصول وتوزيعها وما يمكن أن تستوعبه من تلاميذ فى ضوء الكثافة السكانية بما يحقق فعالية العملية التعليمية ، وأخيرا توافر معلومات عن الشئون المالية واللوائح المتبعة فى الاعتمادات المالية وشئون التخزين والاستهلاك .

ولا شك أن توافر المعلومات كما وكيفا ، يفيد فى تطوير الإمكانيات المادية . فبدون

المعلومات الدقيقة وحفظها وتطويرها لما تمكنت المدرسة من مساندة المتغيرات المجتمعية واتخاذ القرارات الملائمة التي تحقق الأهداف التربوية والمجتمعية المنشودة .

مفهوم الكفاءة والفعالية والإنتاجية :

إذا كانت الإدارة مسئولة عن تحقيق أهداف المنظمات التعليمية ، فإن بلوغ هذه الأهداف على النحو المرغوب كما وكيفا لا يتأتى إلا من خلال القدرة الفائقة للإدارة على حشد العناصر البشرية والعناصر المادية المتاحة واستثمارها أفضل استثمار ممكن وتوجيهها نحو خدمة مسارات تلك الأهداف .

وعلى مستوى العالم توجد منظمات تعليمية ناجحة وأخرى متخلفة أو فاشلة ، وأمام هذا الوضع تتور أسئلة عن الأسباب التي أدت إلى المفارقة بين هذه المنظمات وتلك . والإجابة الفورية عن مثل هذه الأسئلة تتمثل في أن المنظمات التعليمية الناجحة تكون أكثر كفاءة وفعالية وإنتاجية في استخدام مواردها المتاحة من نظائرها المتخلفة أو الفاشلة ، هذا مع ثبوت العوامل الأخرى . لذلك من المفيد توضيح هذه المفاهيم الثلاثة كالتالي :

أولا : الكفاءة Efficiency :

هي استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة . ويعنى ذلك أن الكفاءة ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات Inputs (عناصر الإنتاج كالعامل ورأس المال والوقت والإمكانات المادية .. إلخ) والنواتج (٨)

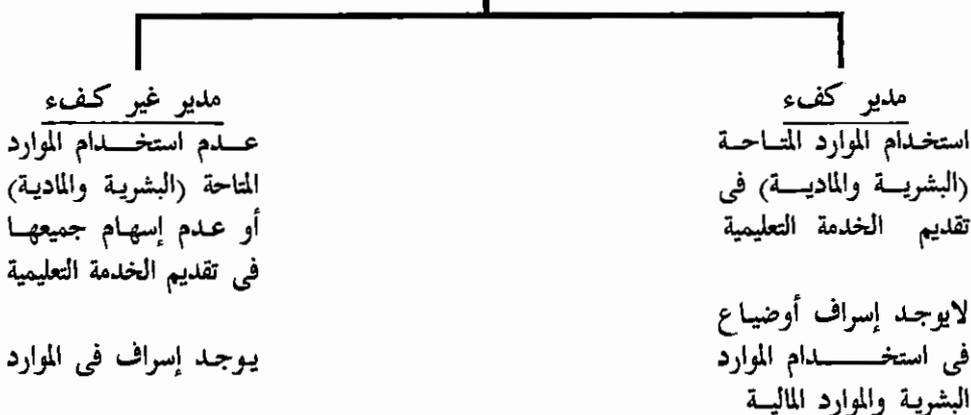
وتدلنا أدبيات الإدارة على أن نموذج الإدارة المؤسس على الكفاءة Efficiency - Based Administration يرتبط من الناحية النظرية بالاتجاه الكلاسيكي للفكر الإداري ، كما يرتبط من الناحية العملية بممارسات المنفذين لمبادئ الإدارة العلمية والبيروقراطية . لذلك لم يكن غريبا أن ينظر منظرو هذا الاتجاه إلى المنظمة على أنها نظام مغلق وآلي وعقلاني ، تركز فيها الإدارة على معيار الكفاءة الاقتصادية .

ومفهوم الكفاءة على النحو السابق مفيد في التوصل إلى عدة مبادئ تستخدم في تحديد الكفاءة كمعيار للأداء الاقتصادي في إدارة المنظمات التعليمية (٩) بمعنى أن الكفاءة في إدارة المنظمات هي تمثيل صادق للأداء الإجرائي المتعلق بالطبيعة الاقتصادية للمنظمات التعليمية ، ومن ثم يمكن قياسها بمصطلحات القدرة الإدارية على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، سواء البشرية أم المادية .

وتأسيسا على ماسبق يمكن القول إن المدير التربوي الكفاء هو القادر على الاستخدام

الأمثل للموارد البشرية والموارد المادية المتاحة في المنظمة التعليمية . والشكل التالي يوضح مقياس كفاءة المدير التربوي : (١٠)

شكل رقم (١)
مقياس كفاءة المدير التربوي



ثانيا : الفعالية Effectiveness :

هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية ، وما يؤثر في هذا الأداء من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة . (١١)

والمدقق لمصطلح الفعالية يلاحظ أنه أكثر شمولاً من مصطلح الكفاءة . كما أن مصطلح الفعالية يتصف بالتركيب والتعقيد بصفة عامة ، ولقد شهد وما زال يشهد جدلاً كثيراً بين علماء الإدارة وباحثيها . (١٢)

وتشير أدبيات الإدارة إلى أن نموذج الإدارة المؤسس على الفعالية Effectiveness-Based Administration يرتبط من الناحية النظرية بالاتجاه السلوكي في الفكر الإداري ، كما يرتبط من الناحية العملية بخبرات وممارسات منفذة هذا الاتجاه . والمنظمة من وجهة نظر الاتجاه السلوكي هي نظام منفتح جزئياً ، والإدارة تعتمد إلى تحقيق التفاعل والتكامل الوظيفي بين مكونات المنظمة من أجل ضمان الأداء الأمثل لها .

وتعتبر الفعالية معياراً إدارياً يكشف عن القدرة أو الإمكانيات في تحقيق النتائج المخططة

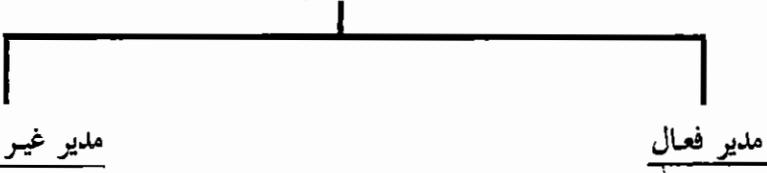
أو الأهداف . وفي حالة التعليم فإن الفعالية الإدارية تختص بإنجاز الأغراض التربوية ، كما أنها ترتبط بدرجة كبيرة بالسمات البيداغوجية للمنظمات التعليمية . (١٣)

واستطراداً لما سبق يمكن ذكر أن الفعالية في إدارة المنظمات التعليمية تعد بمثابة معيار للأداء المتعلق بالطبيعة البيداغوجية ، ويمكن قياسها في ضوء مصطلحات القدرة الإدارية على تحقيق الأهداف التربوية التي تم تخطيطها .

وبناء على ما سبق يمكن القول إن مصطلح القائد التربوي الفعال هو مصطلح يشير إلى مدى نجاح المدير في استخدام الموارد سواء البشرية أم المادية لتحقيق أهداف المنظمة التعليمية . والشكل التالي يوضح مقياس فعالية المدير التربوي : (١٤)

شكل رقم (٢)

مقياس فعالية المدير التربوي



لا يحقق أهداف المنظمة التعليمية
أو لا يوجد تقدم نحو تحقيق
أهداف المنظمة التعليمية

يحقق أهداف المنظمة
التعليمية

ومن خلال الشكل السابق يتضح لنا أن المدير التربوي الفعال هو الذى يستطيع تحقيق أهداف المنظمة التعليمية من خلال الاستخدام الجيد للموارد المتاحة سواء البشرية أم المادية .

ثالثاً : الإنتاجية Productivity :

هى التى تشمل الكفاءة فى تحقيق الغايات Ends باستخدام أقل قدر ممكن من المورد والفعالية فى تحقيق الأهداف . (١٥)

وتشير الأدبيات إلى أن إنتاجية المنظمات التعليمية - شأنها فى ذلك شأن المنظمات الأخرى - تتأثر بالعديد من العوامل . ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى مجموعتين أساسيتين ، هما : (١٦)

المجموعة الأولى : العوامل الداخلية وخصائص المنظمة وتشمل :

- ١ - الخصائص التنظيمية : مثل طبيعة الهيكل التنظيمي وعلاقات السلطة والمسئولية .
- ٢ - نمط السلوك الإداري أو سياسات الإدارة وممارساتها الخاصة بتفويض السلطة ، واتخاذ القرارات وإدارة الوقت ، والتفاوض ، وحل المشكلات والاتصال .
- ٣ - طبيعة الاستراتيجيات التي تنتهجها الإدارة فيما يتعلق بالتصرفات الخاصة بإنجاز الأنشطة التعليمية المتعددة .
- ٤ - نظم العمل وتشمل الإجراءات ونظم المعلومات ، ونظم الرقابة ، وإعداد الموازنات .

٥ - العلاقات الإنسانية ومدى تكيف الأفراد مع البيئة التنظيمية والتي تشمل على سبيل المثال مدى وضوح الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، ونظم الأجور والحوافز ، ودرجة الحرية ، ودرجة التعارض في الأهداف [أهداف الأفراد ، الإدارات ، المنظمة] ونمط السلوك القيادي السائد - ديمقراطي ، متسلط ، .. إلخ .

٦ - المهارات المتوافرة لدى المنظمة ، وإمكاناتها المادية والفنية والتكنولوجية ودرجة تميزها في هذه المجالات عن غيرها من المنظمات .

٧ - خصائص الأفراد العاملين بالمنظمة من حيث الأداء والخبرة ، والتدريب والأعمار والاتجاهات [إيجابية - سلبية] ومستويات طموحهم .

٨ - البيئة المادية Physical Environment والتي تشمل موقع المنظمة ، وعدد الأبنية ، والضوضاء ، والتهوية ، والإضاءة .. إلخ .

٩ - البيئة التكنولوجية Technological Environment والتي تشمل على سبيل المثال طرق تقديم الخدمة ، ونوع أو مستوى التكنولوجيا المستخدمة .. إلخ .

المجموعة الثانية : العوامل الخارجية :

وتحتوي على كافة متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة مثل :

- ١ - مدى توافر الموارد المادية والطبيعية اللازمة لإنجاز أنشطة المنظمة .
- ٢ - النظام الاقتصادي المطبق في الدولة [رأسمالي ، اشتراكي ، حر ، مختلط] .
- ٣ - القوانين السائدة في المجتمع ، القوانين والضوابط التي تنظم التجارة الداخلية ، الصناعة ، التصدير ، الاستيراد ، التسعير ، الإعلان .

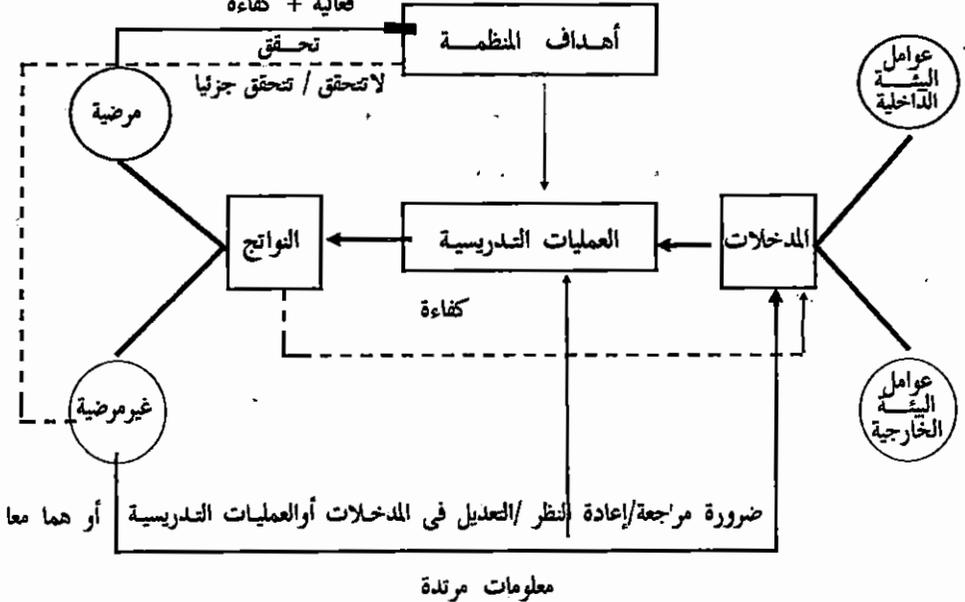
- ٤ - القيم والمعتقدات السائدة في المجتمع .
- ٥ - درجة تأثير النقابات المهنية وجماعات الضغط الأخرى بالمجتمع .
- ويمكن تبسيط العلاقة بين العوامل السابقة والإنتاجية في الشكل رقم (٣) . أما العلاقة بين المدخلات والمخرجات [النواتج] ومقاييس الإنتاجية [الكفاءة والفعالية] فيمكن تصويرها كنظام في الشكل رقم (٤) .

شكل رقم (٣)
العوامل المؤثرة على الإنتاجية



شكل رقم (٤)

العلاقة بين المدخلات والنواتج ومقاييس الإنتاجية
فعالية + كفاءة



إدارة المنظمات التعليمية علم أم فن أم مهنة :

كثيراً ما يثور الجدل حول طبيعة إدارة المنظمات التعليمية ومدى اعتماد الإدارى فى سلوكياته على أسس علمية ، أو مهارة شخصية تعتمد على قدرته وفهمه ، أو معارف علمية اكتسبها من خلال إعداد مسبق أو تدريب متخصص . وبعبارة أخرى ، كثر الجدل بين رجال الفكر الإدارى التربوى حول طبيعة إدارة المنظمات التعليمية من حيث كونها علماً أم فناً أم مهنة أم مزيجاً من كل ذلك .

أولاً : الإدارة علم :

يعنى جانب العلم فى الإدارة بإرساء وتعميق المفاهيم والمبادئ العلمية ، وما يرتبط بها من البحث عن المعلومات الجديدة واستخدام الطرق العلمية فى الممارسة ، وفى تناول البيانات وتصنيفها وقياسها ووضع الفروض لها واختبارها .

ويفهم من ذلك أن إدارة المنظمات التعليمية تؤسس على معرفة علمية ، يتم تجميعها وتحديثها دوماً ، وتعد هذه المعرفة بمثابة المحرك الرئيسى للأداء الكلى للمنظمات التعليمية وكذلك سلوكيات أفراد هذه المنظمات .

ويؤكد ما سبق اعتقاد كثير من رجال الفكر الإدارى بأن الإدارة علم تحكمه قوانين ونظريات تنطبق فى الكثير من المواقف المحددة لها وتؤدى نفس النتائج فى أوقات مختلفة . كما أن الإدارة تعتبر ميداناً من ميادين العلوم التطبيقية ، تطبق فيه الأساليب العلمية ، فالإدارى أو من يمارس عملية الإدارة - طبقاً لرأى جريفث Griffithes - هو من يقوم بتطبيق الأسس العلمية بنفس الطريقة التى يتبعها كل من المهندس أو الطبيب فى عمله .

ثانياً : الإدارة فن :

يزعم بعض رجال الفكر الإدارى بأن الإدارة فن من الفنون ، لأنها تعتمد على موهبة الإبداع والإبتكار والمبادأة عند القائمين عليها ، ومن ناحية أخرى فإنها فن التعامل مع البشر على اختلاف طبائعهم وقدراتهم ، ومن ناحية ثالثة فإنها فن أو مهارة تطبيق المعرفة العلمية فى المواقف أو الحالات الإدارية .

ولقد ساعدت نظرية السمات فى القيادة على تأصيل جانب الفن فى الإدارة ، على اعتبار أن رجل الإدارة يولد قائداً ولديه سمات شخصية قيادية يصقلها بالخبرة والتجربة ، ومن ثم يستطيع دوماً أن يحسن ويجيد فن الإدارة بطريقة ناجحة . ولا نستطيع أن ننكر

أن القائد الناجح دوماً يتمتع بصفات الإبداع والإبتكار وقدرة التصور ، وهذا أمر يؤكد جانب الفن في الإدارة .

ثالثاً : الإدارة مهنة :

يذهب بعض رجال الفكر الإدارى إلى القول إن الإدارة مهنة ، لأنها تقوم على مجموعة متكاملة من المعارف والأفكار التى تتطلب تدريباً عقلياً ، وتقتصر معرفتها على فئة معينة من الناس وأنها كذلك تعمل على خدمة الآخرين ، بالإضافة إلى أن الإيجاد فى جانب العمل الإدارى تحتاج إلى إعداد مسبق أو تدريب متخصص . وكل هذه الأمور تدخل فى نطاق ما يسمى بالمهنة .

والمؤلف أن الإدارة هى مهنة وعلم وفن فى ذات الوقت ، فهذه الأبعاد الثلاثة متكاملة وبينهم تفاعل متبادل باستمرار . بل إن هذه الأبعاد مجتمعة معا هى المسؤولة مسؤولة شبه كاملة عن تحقيق أعلى كفاءة وفعالية وإنتاجية فى إدارة المنظمات التعليمية ، وبالتبعية تحقيق الأغراض التربوية على النحو المأمول كما وكيفاً ، بالإضافة إلى استمرارية النمو المهنى لجميع العاملين فى الحقل التربوى لهذه المنظمات .

فبعد المهنة يزود الإدارى بمجموعة متكاملة من المعارف والأفكار والأساليب العلمية من خلال إعداد مسبق أو تدريب متخصص ، وبعد العلم يعنى بتطبيق هذه المعارف والأفكار والأساليب العلمية فى المواقف الإدارية أو الممارسات الإدارية ، أما بعد الفن فهو يتعلق بمهارة تطبيق تلك المعارف والأفكار والأساليب وفق متطلبات الموقف الإدارى ، وذلك تلازماً مع فن التعامل مع العناصر البشرية على اختلاف طبائعهم وقدراتهم . لذلك يكون من الضرورى أن تكون الإدارة فى المنظمات التعليمية شاملة للأبعاد الثلاثة السالفة الذكر ، حتى تتقدم بصورة مطردة وتحقق من خلالها الأهداف المجتمعية فى ميدان التربية .

صلة إدارة المنظمات التعليمية بالعلوم الأخرى :

تتكون الإدارة المعاصرة فى المنظمات التعليمية - مثلها فى ذلك مثل مثيلاتها فى المنظمات الأخرى - من ثلاثة مكونات أساسية ، هى: (١٧)

١ - إدارة الأفكار والمفاهيم والإبداع : ويتحقق ذلك بالمعرفة الإدارية . فالمعرفة الإدارية فى معناها العام تعنى المفاهيم والأسس والمبادئ المكونة لكل نظرية جزئية فى الإدارة أو لمجمل النظريات الجزئية . وترتبط المعرفة الإدارية بالمعرفة فى العلوم الاجتماعية

الأخرى كالاقتصاد والاجتماع والقانون والسياسة والتاريخ ، لأن المعرفة الإدارية جزء من هذه المعرفة في العلوم الاجتماعية ومشتقة منها .

٢ - إدارة الأشياء من أموال ومعدات وأوراق : ويتحقق ذلك بالمهارات الإدارية . وفي حقيقة الأمر فإن هذه المهارات هي ترجمة لجوانب المعرفة بنقلها إلى حيز التطبيق ، وهي تتكون من مهارات فنية وإنسانية وابتكارية .

٣ - إدارة العاملين : ويتحقق ذلك بالسلوك الإداري وتكوين الاتجاهات ، وبناء الفلسفة الإدارية في الحقيقة بمثابة القاعدة الأساسية لفعالية المعرفة ونقلها إلى مهارات . ويقودنا ما سبق إلى القول بأن الإدارة المعاصرة في المنظمات التعليمية هو علم له أصوله وقواعده ، وهو يستند على أساس من الأصول العلمية لعدة علوم مثل الاجتماع والاقتصاد والسياسة والقانون والتاريخ والجغرافيا والإحصاء وعلم النفس ، بجانب العلوم التربوية .

وإدارة المنظمات التعليمية على هذا النحو يمكن التعبير عنها بأنها علم متداخل التخصصات .

واستطراداً لما سبق يمكن إيضاح أنه من الصعب على الإداري التربوي والباحث في مجالات إدارة المنظمات التعليمية أن ينجح في عمله أو دراساته وبحوثه دون إدراكه الصلة العضوية المتبادلة بين علم إدارة المنظمات التعليمية والعلوم الأخرى ، وكذلك دون الإلمام بخلفية جيدة عن هذه العلوم .

ويجدر بنا أن نشير إلى هذه الصلة العضوية المتبادلة بين علم إدارة المنظمات وبعض العلوم الأخرى كما يلي :^(١٨)

أولاً : علاقة علم الاجتماع بعلم إدارة المنظمات التعليمية :

يبحث علم الاجتماع في الجماعات وتكوينها وتطوراتها . أي أنه يهتم بالأفراد ، ومن هنا نشأت العلاقة بين إدارة المنظمات التعليمية وعلم الاجتماع باعتبار أن مسألة الأفراد وإدارتها وسياساتها المختلفة هي الأساس في التخطيط للقوى العاملة في التعليم وكذلك اختيار أفراد المجتمع التعليمي وتدريبهم وتنظيمهم .

ثانياً : علاقة علم الاقتصاد بعلم إدارة المنظمات التعليمية :

من الصعب على الإداري التربوي أن ينجح في عمله ومن الصعب أن ينجح الباحث

فى دراسة إدارة المنظمات التعليمية إلا إذا كانت عند كل منهما المعرفة والإلمام بالمبادئ والنظريات الاقتصادية ، حتى يستطيع أن يحل المشكلات الإدارية مثل تقسيم العمل وزيادة الكفاءة والإنتاجية والفعالية للمنظمات التعليمية وتمويل التعليم والتخطيط الأمثل لاستثمار القوى البشرية فى المنظمات التعليمية ، وغير ذلك من المشكلات الإدارية العديدة التى تعتمد على أساسيات علم الاقتصاد .

ثالثاً : علاقة علم السياسة بعلم إدارة المنظمات التعليمية :

إدارة المنظمات التعليمية يجب أن تكون مسايرة فى سياساتها للسياسات العامة والسياسات التشريعية للدولة ، لأن المنظمات التعليمية الناجحة هى دعم لسياسات الدولة وقوة دفع فى استمرارها .

رابعاً : علاقة علم القانون بعلم إدارة المنظمات التعليمية :

إن الصلة بين علم القانون وإدارة المنظمات التعليمية يتمثل فى التشريعات المنظمة للأنشطة التعليمية وحقوق أفراد المجتمع التعليمى وواجباتهم .

خامساً : علاقة علم النفس بعلم إدارة المنظمات التعليمية :

تظهر العلاقة بينهما من خلال الأبحاث والدراسات التى قام بها علماء النفس فى مجالات القيادة والعلاقات بين الأفراد ودوافع الأفراد وسلوكهم ، والتى استفاد منها علماء إدارة المنظمات التعليمية فى وضع مبادئ التعامل مع القوى البشرية فى هذه المنظمات واستثمار طاقاتهم وإمكاناتهم أفضل استثمار ممكن ، بهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية لهم وكذلك زيادة الإنتاجية للمنظمات التعليمية .

* * *

هوامش ومراجع الفصل الأول

(١) Dunsire, Andrew, Administration: The Word and the Science, Oxford, Martin Robertson & Company Ltd., 1979, p. 1.

(٢) يرجى مراجعة ما يلي :

- محمود عساف ، الموجز فى أصول الإدارة ، القاهرة ، بد . ت .
- سمير محمد يوسف ، إدارة المنظمات : الأسس النظرية والنواحي التطبيقية ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٨٣ .
- عبد الهادى الجوهري ، علم اجتماع الإدارة : مفاهيم وقضايا ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨٧ .

- Nigro, Felix A. & Nigro, Lioyd G., Modern Public Administration, Fifth Edition, New York, Harper & Row Publishers, 1980.

(٣) لمزيد من التعريفات يرجى مراجعة ما يلي :

- عبد الغفار حنفى وعبد السلام أبو قحف ، تنظيم وإدارة الأعمال ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ١٩٩٢ .
- عبد الهادى الجوهري ، مرجع سابق .
- سمير محمد يوسف ، مرجع سابق .
- عمر سعيد وآخرون ، مبادئ الإدارة الحديثة ، عمان ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ١٩٩١ .

(٤) على السلمى ، الإدارة المعاصرة ، القاهرة ، مكتب غريب ، ص ١٧ .

(٥) محمد منير مرسى ، الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٨٩ ، ص ٢١ .

(٦) يرجى مراجعة ما يلي :

- على السلمى ، مرجع سابق ، ص ٢٠ .

- الإدارة المصرية فى مواجهة الواقع الجديد ، كتاب الأهرام الاقتصادى رقم ٥٤ ، أغسطس ١٩٩٢ ، ص ص ١٠ - ١٢ .

- Ball, Stephen J., The Micro - Politics of Schools: Towards a Theory of School Organization, London, Methun & Co. Ltd., 1987, pp. 253 - 258.

- Ballantine, Jeanne H. Schools and Society : A Reader in Education and Society, London, Mayfield Publishing Co., 1985, PP 177-178.

(٨) عبد الغفار حنفى وعبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق ، ص ٢٥

(٩) - Sancer, Benno, Administration and Management of Education: The Challenges Faced, Paris, UNESCO, 1989, p. 6.

(١٠) يتصرف من :

عبد الغفار حنفى وعبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق ، ص ٢٦ .

(١١) المرجع السابق ، ص ٢٥ .

(١٢) يرجى مراجعة ما يلى :

المرجع السابق ، ص ص ٩٣ - ١٥٩ .

(١٣) - Sander, Benno, Op. Cit., p. 6.

(١٤) يتصرف من :

عبد الغفار حنفى وعبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق ، ص ٢٦ .

(١٥) المرجع السابق ، ص ٢٥ .

(١٦) يتصرف من :

- المرجع السابق ، ص ص ٢٨ - ٣١ .

- Hondy, C. B., Understanding Organisations, Harmondsworth, Penguin Books Ltd., 1981, pp. 12 - 14.

(١٧) عبد الهادى الجوهري ، مرجع سابق ، ص ص ٨ - ٩ .

(١٨) استفاد المؤلف فى توضيح صلة علم إدارة المنظمات التعليمية بالعلوم الأخرى

من المرجع التالى :

- عمر سعيد وآخرون ، مرجع سابق ، ص ص ١٦ - ١٩ .

الفصل الثاني

اتجاهات الفكر الإداري للمنظمات التعليمية

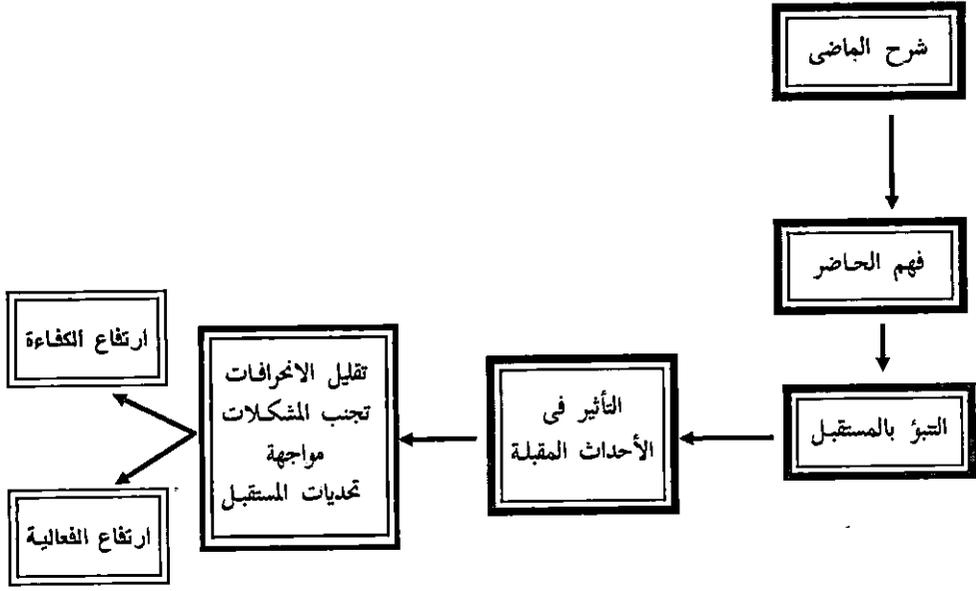
سبقت الإشارة إلى أن الإدارة من حيث الممارسة قديمة قدم الإنسان ، أما من حيث كونها علما فهي وليدة القرن العشرين . ومراجعة أدبيات علم التاريخ يمكن إدراك أن معظم الوظائف الإدارية المتعارف عليها الآن كانت تمارس سواء على مستوى الدولة أم على مستوى مؤسساتها الفرعية منذ القدم ، ويشهد على ذلك ما اتبع في عملية بناء الأهرامات وإدارة المعارك الحربية في مصر الفرعونية ، وما أقره الإسلام في مجال تنظيم شؤون الدولة والممارسات الإدارية المنظمة .

أهمية دراسة تطور الفكر الإداري :

لقد شكلت الممارسات الإدارية فيما قبل القرن العشرين قاعدة انطلق منها الفكر الإداري وأخذ يتطور حتى يومنا هذا ، وما زال يتطور نتيجة للمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية وغيرها . وحقيقة الأمر أن دراسة وتحليل الفكر الإداري كما يوضحها الشكل رقم (٥) يفيد في الآتي :^(١)

- ١ - فهم الممارسات الإدارية وأنماط التفكير المختلفة التي كانت سائدة في الماضي .
- ٢ - فهم الحاضر ومشكلاته وتحدياته ، بناء على معرفة الممارسات وأنماط التفكير السائدة في الماضي .
- ٣ - التنبؤ بالمستقبل وامتطلباته وتحدياته المتوقعة ، بناء على فهم الحاضر .
- ٤ - التأثير على الأحداث المستقبلية والمواقف الإدارية المرتقبة .
- ٥ - تقليل الانحرافات أو جوانب الخلل في الممارسات أو التصرفات والإنجاز وتقليل المشكلات التي من شأنها أن تؤثر على إنتاجية المنظمة .

شكل رقم (٥)
أهمية دراسة تطور الفكر الإداري



الفكر الإداري وانعكاساته على إدارة المنظمات التعليمية :

ينبثنا تاريخ العصور القديمة والعصور الوسطى بأن الإدارة هي المعيار الذي رُق بين ما عرفناه من مجتمعات منظمة ومجتمعات غير منظمة ، بالإضافة إلى أن الإدارة كان لها الأثر الكبير في ظهور الحضارات الإنسانية وإنتشار الأديان السماوية . بل إن بعض مبادئ الإدارة العصرية مستقاة من الممارسات الإدارية إبان العصور القديمة والعصور الوسطى .^(٢)

ثم ما لبث أن حاول المفكرون - في نهاية القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر الميلاديين - تطوير الإدارة ، استجابة لما طرأ على النظام الصناعي والنظام الاجتماعي من تطور سريع كنتيجة منطقية لقيام الثورة الصناعية . إذ ظهرت فكرة تقسيم العمل على يد جيمس ستوارت James Stewart عام ١٧٦٧ وأدم سميث Adam Smith عام ١٧٧٦ ، كما ذهب ريتشارد أركوريت Richard Arkwright إلى تطوير أساليب التنسيق بين القوى البشرية والإمكانات المادية في المؤسسات الكبيرة بجانب إسهاماته في التخطيط وتقسيم العمل .^(٣) وفي القرن التاسع عشر الميلادي شهد الفكر الإداري تطوراً ملموساً . حيث

اقترح كارل فون كلايوسوتيز Carl Von Clauswitz ضرورة تأسيس القرارات على التحليل العلمى ، واقترح تشارلس بابيج Charles Babbage عدة مبادئ للتنسيق بين أناس المنظمة ، واستخدام دراسة الوقت وتحديد تكلفة الوحدة المنتجة ، كما أوصى بضرورة استخدام الطريقة العلمية فى حل مشكلات التصنيع .^(٤)

ويؤكد رجال الفكر الإدارى أن الأفكار والاقتراحات السابقة - التى تولدت فى نهاية القرن الثامن عشر وطيلة القرن التاسع عشر الميلاديين - تعتبر بمثابة إرهابات أولية لتقنين الإدارة (أى استنباط القواعد والمبادئ التى تحكمها) وجعلها علما له أصوله ، مما ساهم فى تأسيس الفكر الإدارى على أسس علمية مع بداية القرن العشرين الميلادى . ثم تطور الفكر الإدارى متضمنا عدة اتجاهات ، كان لها تأثير على إدارة المنظمات التعليمية . ويمكننا تمييز أهم هذه الاتجاهات فيما يلى :

أولا - الاتجاه الكلاسيكى (التقليدى) :

ظهر هذا الاتجاه فى أوائل القرن العشرين واستمر حتى عقد العشرينيات ، وكان بداية لتأسيس الفكر الإدارى على أسس علمية ، واشتمل هذا الاتجاه على مدخلين مترامين للفكر الإدارى ، هما مدخل الإدارة العلمية Scientific Management Approach ومدخل العملية الإدارية Management Process Approach .

ويعتبر فردريك تايلور Frederick Taylor مؤسس مدخل الإدارة العلمية . حيث أجرى العديد من الأبحاث على مشكلات الإنتاج فى المصانع الأمريكية . فيها بين عام ١٩٠٠ وعام ١٩١٥ ، وانتهى من أبحاثه بنتيجة مؤداها أن الإدارة الناجحة ليست محصلة لتطبيق أساليب فردية فى مجال العمل فحسب بل محصلة تطبيق منهج علمى منظم فى إدارة المؤسسات الصناعية .^(٥) ومن ثم غدت الإدارة الناجحة هى الإدارة العلمية المؤسسة على معيار الكفاءة Efficiency ، حيث آمن تايلور بفكرة أن الانسان مثل الآلة يمكن زيادة كفاءته ، لأن الاحتياجات الفسيولوجية المحدودة والاحتياجات الاقتصادية هى التى تدفعه إلى العمل وزيادة جهده .^(٦)

وكان لظهور أفكار تايلور رد فعل قوى فى عالم الفكر الإدارى بصفة عامة ، فقد اعتمدت كثير من دول العالم - أثناء الحرب العالمية الأولى - على مبادئ الإدارة العلمية فى الإنتاج الحربى . ومن جهة أخرى ، اقتفى أثر تايلور العديد من الباحثين فى مجال الفكر الإدارى ، أمثال فرانك جيلبرت وويليان جيلبرت وهنرى جانت ، وقد أدت

دراسات هؤلاء الباحثين إلى زيادة كفاءة العمليات والعمال وأيضاً إرساء دعائم العديد من التخصصات مثل دراسات الحركة والزمن وهندسة الإنتاج (٧).

أما مدخل العملية الإدارية فيرجع إلى عام ١٩١٦ ، وأسس هنري فايول Henri Fayol ، الذى أكد أن الإدارة هى نشاط عام للأفراد الذين يعملون فى أية مؤسسة ، وشار إلى أن هذا النشاط ينطوى على عمليات إدارية معينة مثل التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة (٨) كما أكد فايول أن نجاح المدير فى عمله لا يرجع إلى صفات شخصية ، وإنما ينبع من تطبيق مبادئ إدارية عامة يمكن عزلها وتدريبها للقادة .

والملاحظ أن الاتجاه الكلاسيكى اتسم بعدة خصائص . لعل من أهمها الاعتماد على الدراسة التحليلية لعناصر العمل أو العملية الإدارية ، واعتبار الحوافز المادية هى الوسيلة الوحيدة لتحفيز الفرد ، الأمر الذى استتبعه إهمال العوامل السيكولوجية والاجتماعية الأخرى ، فضلاً عن الاعتقاد بأن رفع الكفاءة يكون من خلال بناء تنظيم رسمى ، يتم تخطيطه ومراقبته بواسطة السلطة الشرعية للإدارة .

والشئ الملفت للنظر أن أفكار الاتجاه الكلاسيكى وجدت صدى كبيراً فى الممارسات الإدارية للتعليم فى كثير من دول العالم ، إذ اتسمت إدارة المنظمات التعليمية - التى تتبع هذا الاتجاه - بالمركزية المتطرفة ، وذلك من خلال اختصاص قمة التنظيم الإدارى للتعليم بالسلطة واتخاذ القرارات ورسم السياسات التعليمية وتحديد المناهج الدراسية وطرق تدريسها ، ومن جهة أخرى اختصت المستويات الأخرى للتنظيم الإدارى بعملية تنفيذ الأوامر والتوجيهات التى أصدرتها قمة هذا التنظيم ، الأمر الذى أدى إلى قصر دور المعلم على الالتزام بما تم تحديده سلفاً دون الحياد عنه ودون الاجتهاد والتجريب واستخلاص ما يناسبه ويناسب تلاميذه ، وذلك لأن إدارة المنظمات التعليمية نظرت إلى المعلم على أنه غير قادر على البحث عن الأفكار الجديدة أو المصادر المعرفية الحديثة .

ثانياً - الاتجاه السلوكى :

نشأ الاتجاه السلوكى تحت وطأة الكساد العالمى الكبير (١٩٢٨ - ١٩٣٢) وكره فعل لمبادئ الاتجاه السابق . ولايزال الاتجاه السلوكى قائماً حتى الآن ، وتعتبر مبادئه مقبولة لدى الكثيرين من رجال الإدارة المعاصرين . فقد مر هذا الاتجاه بمرحلتين متتابعتين ، انتهت المرحلة الأولى (حركة العلاقات الإنسانية) إبان الخمسينيات لتبدأ بعد ذلك لمرحلة الثانية (المدخل السلوكى المتكامل) التى هدفت إلى تطوير الاتجاه السلوكى (٩).

وتشير الدلائل إلى أن الفضل في تأسيس حركة العلاقات الإنسانية يرجع إلى ماري باركر فوليت Mary Parker Follett التي لفتت الأنظار—من خلال مقالاتها منذ عام ١٩٠٠—إلى أن الإدارة هي عملية اجتماعية ، وأن التنظيم يعتبر نظاما اجتماعيا يؤسس على احتياجات كل من الفرد والمجموعة من جهة والمشكلات التي تواجه العلاقات الإنسانية من جهة أخرى .^(١٠) وكانت مقالات ماري دافعا لاهتمام علماء النفس وعلماء الاجتماع بالجانب الإنساني في الإدارة ، هذا الجانب الذي لم يدرجه الاتجاه الكلاسيكي في حساباته .

وكان من أوائل أولئك العلماء هو التون مايو Elton Mayo الذي ساهم بنصيب كبير في دفع حركة العلاقات الإنسانية ، من خلال دراساته الشهيرة في مصانع هوثورن بالولايات المتحدة فيما بين عام ١٩٢٧ وعام ١٩٣٢ . تلك الدراسات التي كشفت عن مدى تشابك وتعدد العنصر الإنساني ، وأكدت على أن العوامل السيكولوجية والاجتماعية تؤثر تأثيرا جوهريا على الكفاءة الإنتاجية .^(١١) لذلك نادى مايو بضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد كوسيلة لزيادة الإنتاجية ، ومن جهة أخرى ضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات ، ومن جهة ثالثة ضرورة توفير برامج تدريبية تزودهم بمهارات العلاقات الإنسانية الجيدة . وعلى الرغم من أن حركة العلاقات الإنسانية أثرت الفكر الإداري بمفاهيم جديدة عن الدوافع والتنظيم غير الرسمي والقيادة والروح المعنوية ، إلا أنها لم تسلم من النقد لمغالاتها في الاهتمام بالعنصر البشري واعتباره المؤثر في رفع الإنتاجية دون سائر العناصر الأخرى المؤثرة في الإدارة .

ولقد تضافر النقد الموجه لحركة العلاقات الإنسانية مع إتجاه النظم في بداية النصف الثاني من هذا القرن وشكلا دافعا لظهور المدخل السلوكي المتكامل إبان الخمسينيات من هذا القرن . ونظر هذا المدخل إلى الإدارة على أنها فن التعامل مع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية ، لذلك اهتم بالنواحي المادية والنواحي الإنسانية في العمل ، واعتبرهما محددات للكفاءة الإنتاجية ، من خلال تأثيرهما على الأداء .^(١٢) وكان ذلك سببا في إثراء الفكر الإداري بمفاهيم عامة مثل الإدارة بالمشاركة والإدارة بالأهداف .

ويعتبر كل من أرجيرس G. Argyris وماكجريجور D. McGregor وليكرت R. Likert وماسلو L. Maslow وهيرزبرج F. Herzberg وفروم V. Vroom من رواد المدخل السلوكي المتكامل .

وتمثلت أهم إسهامات هؤلاء الرواد فيما يلي :^(١٣)

- ١ - إن إنجاز العمل ما هو إلا محصلة تفاعل حاصل ضرب الدافع فى المقدرة .
- ٢ - إن دوافع لعمل متعددة ، وهى تعكس حاجات الناس ، وتمثل فى الحاجات المادية والحاجة إلى الأمان والحاجات الاجتماعية والحاجة إلى اعتراف الإدارة بإنجاز (التقدير اللازم / احترام الذات) والإنجاز الذاتى أو تحقيق الذات .
- ٣ - اختلاف أهمية كل نوع من أنواع الحاجات السابقة من فرد إلى آخر .
- ٤ - إن نمط الإشراف أو القيادة يؤثر على إنتاجية الأفراد .
- ٥ - إن العنصر البشرى ليس كسولاً ومن ثم فإن الرقابة اللصيقة المباشرة قد تؤثر على ثقة الفرد بنفسه .

٦ - من الممكن تصنيف دوافع العمل إلى دوافع مادية وأخرى غير مادية .
 والواضح أن الاتجاه السلوكى قد وجه الاهتمام نحو العنصر البشرى باعتباره أحد عوامل الإنتاج الأساسية . ولقد ساعد هذا الاتجاه على أن تتبنى المنظمات المجتمعية سياسات جديدة فى ممارسة وظائف الإدارة مثل المشاركة فى اتخاذ القرارات .. والرقابة الذاتية .. وتطوير نظم الحوافز .

والجدير بالذكر أن الاتجاه السلوكى أثر تأثيراً كبيراً على إدارة المنظمات التعليمية من خلال تعميق الممارسة الديمقراطية سواء عن طريق ديمقراطية الإدارة أو المشاركة فى اتخاذ القرارات . فعدت إدارة المنظمات التعليمية خدمة أو نشاط يسهم فى تحقيق أهداف التعليم ، ومن جهة أخرى غدت النظرة إلى المعلم على أنه إنسان متفرد الأمر الذى استوجب على المشرف التربوى أن يتعامل مع المعلمين وفقاً لحاجاتهم وقدراتهم وأن يدعم العلاقات الإنسانية الحسنة بينه وبينهم من أجل إثارة دافعيتهم نحو العمل ، ومن جهة ثالثة بات العمل التربوى فى مدارس قائماً على العلاقات الإنسانية .

وخلاصة القول إن الاتجاه السلوكى ينكر فكرة معاملة البشر على الأساس المادى البحت ، ويعترف بحاجات الفرد الاجتماعية والنفسية والأحاسيس والمشاعر التى تنمو داخل الجماعة ، كما يعترف بأثر القيم والأنماط الحضارية على سلوك أفراد الجماعة .

ثالثاً : الاتجاه الكمى :

ترتد جذور الاتجاه الكمى إلى مدخل الإدارة العلمية ، ذلك المدخل الذى فتح مجال أمام القياس الكمى بعيد من المتغيرات المتعلقة بالجانب غير الإنسانى والتى تؤثر على

الكفاءة الإنتاجية . بيد أن نشأة الاتجاه الكمي وبلورته لم تقم إلا أثناء الحرب العالمية الثانية ، كنتيجة لظهور أساليب التحليل الكمي في المجال العسكري وبمجرد انتهاء هذه الحرب وجدت أساليب التحليل الكمي أرضا خصبة للتطبيق في المجالات الاقتصادية والاجتماعية ومؤخرا في المجالات التربوية .

ويتبنى أنصار الاتجاه الكمي الطريقة العلمية لحل المشكلات الإدارية مع التركيز على الحكم والتقدير الموضوعي وطرح التقديرات الذاتية جانبا ، كما يؤكدون على الطرق القياسية لتزويد المدير بالقرارات المثلى ، لذلك ينظر هذا الاتجاه إلى المدير على أنه متخذ قرارات من خلال استخدام التحليل العلمي والأساليب الرياضية بغية الوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة في تحقيق الأهداف .^(١٤)

لذلك تعددت أساليب الاتجاه الكمي ، ولعل من أشهرها ما يعرف ببحوث العمليات Operations Research . وتعرف بحوث العمليات بأنها أساليب علمية ورياضية تستخدم في تحليل المشكلات الإدارية وحلها ، كما تساعد متخذي القرارات على اتخاذ القرارات الرشيدة بهدف زيادة فعالية المؤسسة الإدارية وتطوير كفاءتها . وذلك من خلال تحديد المشكلة موضوع البحث ، وبناء نموذج رياضي يمثل المشكلة ، والحصول على حل النموذج الرياضي ، واختبار النموذج الرياضي والحل المستنتج منه ، ووضع الحل موضع التنفيذ والتأكد من نجاحه .^(١٥) ونتيجة لتنوع المشكلات الإدارية ظهرت عدة أساليب متنوعة لبحوث العمليات من أجل مواجهة المشكلات الإدارية المتعددة من أبرزها البرمجة الخطية Linear Programming ونظرية الألعاب Game Theory ونظرية صفوف الإنتظار Queing Theory والنظرية الإحصائية للقرارات Statistical Decisions Theory والمحاكاة Simulation .

ولقد تطورت أساليب الاتجاه الكمي - إبان الخمسينيات والستينيات - كنتيجة منطقية لظهور اتجاه النظم ، ومن ثم غدت أساليب الاتجاه الكمي - في مرحلتها الراهنة - تنظر إلى المشكلة الإدارية كنظام فرعي من العملية الإدارية ، كما اتسع نطاق تطبيق الاتجاه الكمي في المجالات الإدارية المتعددة . الأمر الذي استتبعه استحداث أساليب عديدة للاتجاه الكمي ، مثل تحليل النظم Systems Analysis وتحليل الكلفة والعائد Cost-effectiveness Analysis وتحليل شبكات الأعمال Network Analysis ونظم المعلومات Information Systems .

وما يجب أن نلفت النظر إليه في هذا الصدد أن أساليب الاتجاه الكمي أثرت في

إدارة المنظمات التعليمية وساعدت على تقدمها وتطورها من أجل تحقيق أهداف التعليم . فكثير من النظم المتقدمة لإدارة المنظمات التعليمية تستخدم هذه الأساليب فى تخطيط سياساتها واتخاذ قراراتها ووضع ميزانياتها وتوزيع المسؤوليات على الأفراد . ولعل الإسهام الحقيقى لهذا الاتجاه فى إدارة المنظمات التعليمية يتمثل فى التحليل الموضوعى للظاهرة موضوع الدراسة ، والتعرف على أبعاد هذه الظاهرة والعلاقة بينها فضلا عن إبراز العلاقة بين الظاهرة والعملية الإدارية ككل وعلاقة التأثير والتأثر بينهما .

ومهما يكن من أمر اختلاف أساليب الاتجاه الكمى فالملاحظ أن جوهرها يتخذ الوسائل الكمية والحاسبات الالكترونية كأداة للتفكير المنظم . كما يؤكد الاتجاه الكمى - فى مرحلته الراهنة - النظرة الكلية للظاهرة ، على إعتبار أن الإدارة نسق منطقى من العلاقات ، كل جزء يؤثر فى الأجزاء الأخرى ويتأثر بها .

رابعا - اتجاه النظم :

لقد بات واضحا أن جوهر الفكر الإدارى المعاصر يتمثل فى اتجاه النظم ، وأن رواد الفكر الإدارى المعاصر نظروا إلى اتجاه النظم على أنه اتجاه يحقق التكامل بين الاتجاهات السابقة عنه . حيث كان لكل اتجاه من هذه الاتجاهات ظروفه الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية ، تلك الظروف التى أثرت على محتوى كل اتجاه ونظرته للإدارة ، وتركيزه على بعض المفاهيم الإدارية دون سواها ، وأيضا التركيز على جانب أو عدة جوانب فى العملية الإدارية .

لذلك وجد اتجاه النظم ترحيبا فى علم الإدارة ، على إعتبار أنه يهدف إلى إيجاد الأرضية المشتركة بين ميادين المعرفة المتخصصة داخل علم الإدارة ذاته وميادين البحث العلمى الأخرى . ومن جهة أخرى فاتجاه النظم ينظر إلى كيان الإدارة كوحدة واحدة ، مما أهله ليكون فكرا متكاملا يعالج التشتت والقصور فى الفكر الإدارى السابق على ظهوره . ومن جهة ثالثة فإن اتجاه النظم لم يؤد إلى إلغاء الاتجاهات السابقة عليه ، بل إنه أدى إلى جمع نتائجها والإضافة إليها .

ومن المتفق عليه أن اتجاه النظم انبثق من النظرية العامة للنظم General Systems Theory تلك النظرية التى اهتمت بإيجاد إطار تحليلى صالح لدراسة وتفسير الظاهرة المادية أو الاجتماعية ، من خلال التعرف على التفاعلات العامة للظاهرة وعلاقتها المتشابكة بالظواهر الأخرى بغية التوصل إلى القوانين التى تحكم سلوكها .

وتؤكد الدلائل أن الفضل في تأسيس النظرية العامة للنظم - في أوائل الخمسينيات - يعزى إلى العالم البيولوجى فون بيرتلانفى Von Bertalanffy الذى وضع الخطوط العامة لهذه النظرية كسبيل لتحقيق وحدة العلم والقضاء على التشتت الواضح بين العلوم وميادين البحث المختلفة حيث بدأ بيرتلانفى دراساته العديدة فى عام ١٩٥٠ بهدف التوصل إلى إطار عام يوحد بين الميادين المختلفة للبحث العلمى وتوصل - فى السنوات الأولى من الخمسينيات - إلى أن نموذج النظام يمكن أن يوفر مثل هذا الإطار ، ذلك الإطار الذى يقع فيما بين الإطار النظرى المجرد (الذى توفره الرياضيات البحتة) وبين النظريات التطبيقية للميادين المتخصصة .^(١٦) على اعتبار أن نموذج النظام أساس لتمثيل الواقع الذى يتم مشاهدته فى أى مجال من مجالات العلم ، فهو نموذج ذو طبيعة عامة يصف الواقع بطريقة مجردة فى كافة مجالات العلم .

ولقد نحى منحى بيرتلانفى العديد من العلماء من أبرزهم عالم الاقتصاد بولدينج Boulding وعالم الاجتماع بكلى Buckley إذ أنهما أسهما بقدر كبير فى جذب الإهتمام إلى المفاهيم النظامية وتطبيقها على المنظمات الاجتماعية بصفة عامة والمنظمات التربوية بصفة خاصة . الأمر الذى أتاح استخدام نموذج النظام كأداة منهجية علمية فى المجالات المختلفة للعلم منذ خمسينيات هذا القرن .

وتتضح الطبيعة العامة لنموذج النظام من واقع المفهوم المجرد للنظام ذاته . ذلك المفهوم الذى ينظر إلى النظام على أنه « تركيب أو كيان كلى يتكون من أجزاء متداخلة ، توجد بينها علاقات مشتركة متبادلة ، نتيجة لأداء كل جزء لوظيفة محددة ضرورية للنظام فى مجموعته لتحقيق هدف معين »^(١٧) . ويمكن أن ينطبق هذا المفهوم على كل شئ - تقريبا - فى حياتنا بشكل أو بآخر . ومن ثم غدت الحياة عبارة عن سلسلة من النظم ، وتلك النظم تكبر فى الحجم أو تصغر ، وتتعدد فى العلاقات وتتنوع ، وتستخدم الأساليب اليدوية أو الآلية ، وبعضها مستقل وبعضها تابع أو فرعى .

وتجدر الإشارة إلى أن اتجاه النظم أثر تأثيرا إيجابيا على تطور اتجاهين سابقين عليه ، هما الاتجاه السلوكى والاتجاه الكمى ، وجعلهما - فى مرحلتيهما المعاصرة - يتسمان بنوع من الشمولية فى نظرتيهما للإدارة . فالاتجاه السلوكى بدأ بالتركيز على الجانب البشرى فى الإدارة ، وأثرى الإدارة بمفاهيم جديدة عن الدوافع والتنظيم غير الرسمى والقيادة والروح المعنوية . إلا أن هذا الاتجاه تطور فى مرحلته المعاصرة ، وبدأ يهتم

بالجانب المادى للإدارة - فضلا عن جانبها البشرى - والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية وعلاقة هذه التنظيمات بالبيئة المحيطة بها .

وينطبق الأمر ذاته على الاتجاه الكمى ، حيث بدأ باستخدام الأساليب الرياضية فى مواجهة المشكلات الإدارية ، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الإدارية . وتطور هذا الاتجاه فى مرحلته المعاصرة بتركيزه على النظام الاقتصادى التكنولوجى للمشكلة الإدارية - موضوع الدراسة - وعلاقته بالعملية الإدارية .

وعلى وجه العموم يمكن القول إن اتجاه النظم أثرى الفكر الإدارى المعاصر بعدة حقائق ساعدت على تطور علم الإدارة ، ولعل أهم هذه الحقائق :

١ - إن الظاهرة التى تتخذ شكل النظام ترتبط ارتباطا وثيقا بالمناخ الذى توجد فيه . ومثل هذا الارتباط يفسر لنا كثيرا من سلوك تلك الظاهرة .

٢ - إن المخرجات ما هى إلا نتيجة حتمية لنوعية وكفاءة المدخلات والأنشطة بالنظام .

٣ - إن كفاءة الأنشطة ومستوى العمليات التى يمارسها النظام تتأثر إلى حد بعيد بجودة المدخلات ووفرتها .

٤ - إن المدخلات يمكن أن ينتج عنها مخرجات متباينة فى المستوى والجودة . وذلك تبعا لتباين كفاءة وفعالية الأنشطة .

٥ - إن ما يتحقق عن النظام من مخرجات يعود ليؤثر فى قدرته على استقطاب مدخلات جديدة . كما يؤثر فى أنواع الأنشطة التى يقوم بها ومستواها .

وعند تحليل النظام يجب النظر إليه بصورة كلية أو شمولية حتى يمكن فهم العلاقات المتبادلة والتأثير بين أجزائه المختلفة . وطبقاً لوجهة نظر هوبكنز Hopkins يمكن الاسترئاد عند تحليل النظام بصورته الكلية Wholeness بالآتى :^(١٨)

(أ) أن تبدأ عملية التحليل بالكل أولاً ، ثم تأتى عملية تحليل الأجزاء بعد ذلك .

(ب) التكامل هو العنصر الحاسم فى تحليل « الكل » والتكامل هنا يعنى شمول التحليل للعلاقات المتبادلة أو المتداخلة للأجزاء داخل الكل .

(ج) أى عملية تغير أو تحويل فى أى جزء يجب إعطائها وزن مرجح فى علاقتها بالأثر المتوقع على كل جزء من الأجزاء الأخرى للنظام .

- (د) كل جزء من أجزاء النظام له دور معين حتى يستطيع النظام تحقيق هدفه .
 (هـ) إن عمل كل جزء ووظيفته يتوقف على موقعه فى النظام ككل .
 (و) أن تبدأ جميع عمليات التحليل فى ظل تواجد النظام ككل .

وطبقا لاتجاه النظم ، أصبح المجتمع هو النظام الإجتماعى الأكبر الذى يضم عدة نظم فرعية ممثلة فى النظام السياسى والنظام الإقتصادى ونظام الإدارة العامة ونظام التعليم وغير ذلك . وأضحى كل نظام فرعى يعمل فى بيئة اجتماعية معينة يؤثر فيها ويتأثر بها ، ويضم مكونات متفاعلة مع بعضها البعض وتتأثر ببعضها البعض وتتفاعل مع النظام الاجتماعى الأكبر . فكل عمل أو نشاط يقوم به أى نظام فرعى له آثاره على النظام الاجتماعى الأكبر بأكمله ، على إعتبار أن جميع الأنظمة الفرعية مترابطة ومتصلة . ويعتبر انفتاح النظم الفرعية بعضها على بعض ضرورة لا مناص منها لتقدم المجتمع وتطوره واستقراره .

وإزاء ذلك اقترح اتجاه النظم منطلقا جديدا لإدارة المنظمات التعليمية مفاده أن هذه الإدارة شبكة من النظم الفرعية المترابطة ، كل منها يعمل لتنفيذ جزء من الواجب الكلى فى تحويل المدخلات إلى المخرجات المستهدفة . ومن ثم غدت إدارة المنظمات التعليمية تنظر إلى المنظمة التعليمية على أنها نظام يترجم الموارد المتوفرة بها - من أموال وأجهزة وأفراد - إلى مخرجات مرتبطة بالأهداف التربوية للمجتمع . كما أضحت عملية اتخاذ القرارات تتسم بالمشاركة الجماعية من قبل جميع الأفراد العاملين فى إدارة المنظمات التعليمية .

خامسًا : المدخل الشرطى أو مدخل متغيرات الموقف Contingency/Situational Approach :
 إبان السبعينيات من هذا القرن برز المدخل الشرطى ، وهو يعتبر امتدادًا طبيعيًا لاتجاه النظم . وينطلق هذا المدخل من أن طريقة العمل الداخلية فى النظام يجب أن تكون منسجمة مع متطلبات مهام النظام وتقنيته وبيئته الخارجية وحاجات أفراده ، وذلك سعيا إلى تحقيق فعالية النظام . ويعمد المدخل الشرطى إلى تفهم العلاقات المتبادلة بين عناصر النظام وكذلك العلاقات المتبادلة بين النظام وبيئته .

لذا يقترح المدخل الشرطى أن تكون فعالية الأساليب والتوجيهات والمبادئ الإدارية مشروطة أو متوقفة على توافر عوامل معينة وفقا لظروف محددة . فاختيار الأسلوب الأكثر فعالية يعتمد على تشخيص وتفهم العلاقات المتداخلة والمترابطة بين العوامل المختلفة التى تؤثر على الموقف . (١٩)

وبعبارة أخرى يؤكد هذا المدخل تعدد المتغيرات التنظيمية وعلاقتها المتشابكة مع بعضها البعض ومع البيئة المحيطة ، الأمر الذى يعنى عدم وجود نمط واحد للتنظيم يناسب كافة الأحوال والظروف ، لأن هذا النمط يعتمد على شخصية المدير وشخصية المرؤوسين وطبيعة المهمة أو الوظيفة المطلوب تحقيقها وكذلك البيئة المحيطة . فإذا كان المدير يعتقد أن موظفيه كسالى فإنه سيعمد إلى تصميم هيكل تنظيمى يعكس هذا التصور وسيحجم عن تفويض السلطة لهم ، أما إذا كان مديرا معتقدا فى أفكار على النقيض من السابقة فإن الهيكل التنظيمى سيكون مرنا وسييسر من تعميق نمط اللامركزية وتفويض السلطات لهم . أما طبيعة المرؤوسين فيقصد بها رغبتهم فى المشاركة فى اتخاذ القرارات وطبيعة الاستقلالية الموجودة لديهم وما لذلك من أثر على طبيعة التنظيم . فى حين أن طبيعة المهمة أو الوظيفة تنعكس على مدى الحاجة لاستخدام التكنولوجيا لتأديتها على الوجه الأفضل ، فالتكنولوجيا تحدد المدى الذى يمكن معه برمجة الوظيفة وبالتالي تحديد سلوك الموظفين وبرمجته بشكل دقيق . وتشمل العوامل البيئية توافر الموارد ومدى وجود منافسة وإمكانية التنبؤ بالطلب على السلع والخدمات التى تقدمها المؤسسة . (٢٠)

ولقد أثبتت بعض الدراسات صحة ماذهب إليه المدخل الشرطى من حيث إن الممارسات الإدارية موقفية اجتماعية وأن تفضيل أسلوب الإدارة يعتمد على نوعية التغير فى البيئة والتكنولوجيا . فقد أظهرت بحوث امرى وترست Emery and Trist أنه يمكن تصور أربعة أنماط افتراضية لنوع البيئة التى تحيط بالتنظيم من حيث إمكانية التنبؤ بالتغيرات فيها . وأكدنا أن النمط الأول يتميز ببيئة مستقرة يمكن أن تنجح فيها التنظيمات التقليدية ، على حين يتميز النمط الرابع ببيئة غير مستقرة تسمح بعلاقات مرنة بين التنظيم والتنظيمات الأخرى وعن ثم يتسم الهيكل التنظيمى بالديناميكية والمرونة ليتسنى له التعايش مع البيئة غير المستقرة . أما التنظيم فى النمطين الثانى والثالث فهو فى وضع وسط فيما بين التنظيمات التقليدية والتنظيمات الديناميكية أو المرونة ، حيث تتأرجح العوامل البيئية بين الثبات والتغير . (٢١)

وتوصل كل من برن وستالكر Burn and Stalker من دراستهما المقارنة لعشرين مصنعا بريطانيا تمثل مختلف أنواع الصناعات (الصناعات الحريية - الصناعات الهندسية - الصناعات الالكترونية) إلى أن التكنولوجيا التى تستلزمها كل صناعة من هذه الصناعات تتطلب نمطا إداريا متميزا . كما وجدا أيضا أن الإبداع والإبتكار كانا فى مستوى متدن فى النظم الميكانيكية التى تتصف بالتخصص الوظيفى المتميز والتحديد الدقيق للواجبات والمسئوليات وتسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل ومن جهة أخرى فإن الإبداع الصنى

والتكنولوجى السريع كانا أكثر تواجدا فى النظم العضوية التى تتميز هياكلها التنظيمية بالمرونة ونظام فعال للاتصالات وتبادل المعلومات. (٢٢)

وأثبتت دراسات جون وود Joan Wood التى أجريت فى بعض الشركات الصناعية البريطانية ، أن الشركات الصناعية الناجحة - التى تستخدم أنواعا مختلفة من التكنولوجيا فى الإنتاج - تتميز بصفات تنظيمية وأساليب إدارية معينة . ويعنى ذلك أن نماذج وطرق وأساليب الإدارة تختلف تبعا لنوع التكنولوجيا المستخدمة فى الإنتاج كما أظهرت الدراسات التى أجراها كل من لورنس ولورس Lawrence and Lorsch فى الشركات الصناعية الأمريكية أثر المحيط الخارجى للمنظمة على اختيار أساليب الإدارة وطرقها ، ومن جهة أخرى أثر البيئة الخارجية على نوعية العلاقات التنظيمية داخل المنظمة. (٢٣)

وطبقا للمدخل الشرطى فهناك اختلافات جوهرية بين مستويات الإدارة فى النظام ، من حيث طبيعة العمل ونوع المشكلات وفلسفة الإدارة واتجاهات العاملين . وتمثل مستويات الإدارة فيما يلى: (٢٤)

١ - المستوى الفنى : ينصب نشاطه الأساسى على إنتاج السلع أو الخدمات . ويعمل أفراد هذا المستوى فى بيئة على درجة كبيرة من الاستقرار . ويتعاون المشرفون مع الفنيين من مختلف التخصصات لحل المشكلات المتعلقة بتحديد أفضل المدخلات اللازمة لتحقيق النتائج المستهدفة أو المخرجات . ويهتم المستوى الفنى بالكفاءة الإنتاجية ويستعين بالأساليب الفنية والطريقة العلمية لتحقيق الأهداف المرغوبة .

٢ - المستوى التنظيمى : يختص هذا المستوى بخدمة ومراقبة المستوى الفنى ، وينسق الأنشطة الداخلية للمشروع حتى يتمكن المستوى الفنى من أداء عمله بكفاءة . فالمدير فى المستوى التنظيمى يتولى ترجمة أهداف المستوى التأسيسى للمشروع إلى مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد الخاصة بالتمويل والأفراد والتسويق وغيرها ، لكى تساعد المستوى الفنى على أداء وظيفة الإنتاج . كما يحتاج المستوى التنظيمى إلى معرفة أساليب الإدارة وطرقها والعلوم السلوكية وتطبيق مبادئها حسب ما يتطلبه كل موقف أو مشكلة .

٣ - المستوى التأسيسى : يتعامل هذا المستوى مع المحيط الخارجى للمنظمة مباشرة وترتكز فلسفة هذا المستوى على اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا على محيطه الذى يشمل العديد من المتغيرات التى تؤثر على الإدارة ويصعب التنبؤ بها ورقابتها ، لذلك يعتمد هذا

المستوى إلى إقامة علاقات وطيدة مع مؤسسات المحيط الخارجى للمنظمة ، تلك المؤسسات التى تؤثر على عمل المنظمة ودرجة تطورها .

ويتضح مما سبق أن ثمة اختلافات جوهرية بين المستويات الثلاثة ، وهذه الاختلافات إلى اختلاف المواقف التى يواجهها كل مستوى على حدة . لذلك لم يكن غريبا أن يقترح المدخل الشرطى دراسة المفاهيم المختلفة للإدارة والاستفادة منها طبقا لطبيعة الموقف والعوامل المؤثرة .

وعند النظر إلى المدخل الشرطى من هذه الزاوية يمكن القول إن هذا المدخل لم يمض ما سبقه من اتجاهات فكرية للإدارة ، ولكنه يؤكد حقيقة مفادها أنه لا يوجد أى اتجاه منهم هو الأصلح باستمرار للتطبيق فى جميع مواقف الإدارة لأن لكل موقف طبيعة خاصة به وعوامل معينة تؤثر فيه . ويعنى ذلك أن المدخل الشرطى يعتمد أساسا على المهارات الفكرية والقدرة التشخيصية لمحاولة فهم مختلف المواقف التى يمكن أن يواجهها الإدارى وكذلك كيفية اختيار أسلوب الإدارة الأكثر فعالية .

وقد يدعونا سياق الحديث إلى ذكر أن المدخل الشرطى لن يقدم إجابات جاهزة لكى المواقف المتباينة ، وإنما يقدم إطارا فكريا مصحوبا بالأساليب والطرق التى يمكن أن تستعملها الإدارة لكى تتعمق الموقف وتحدد العوامل التى تؤثر على القرار ، وتتمى وتحل البدائل وتختار البديل الأفضل الذى يتناسب مع أهداف المنظمة . وقد لا يعتبر خروجنا عما نحن بصدده إذا ذكرنا أن المدخل الشرطى يدرك تماما أن أسلوب إدارة مستشفى أو جامعة يختلف عن أسلوب إدارة مشروع صناعى ، وحتى فى داخل المشروع ذاته فإن الأساليب والطرق المستخدمة سوف تختلف طبقا للعوامل التى تؤثر فى الموقف .

واستطرادا لما سبق يمكن القول إن الظروف البيئية لإدارة المنظمات التعليمية فى بلد ما تختلف عن الظروف البيئية لإدارة المنظمات التعليمية فى بلد آخر . بل إن الظروف البيئية لإدارة منظمة تعليمية فى بلد ما ، من الممكن أن تختلف عن الظروف البيئية لإدارة منظمة تعليمية أخرى فى ذات البلد . ومن ثم فإن هذه الظروف - بالمشاركة مع تغير خصائص العناصر البشرية للمنظمة - تكون مسئولة عن التفاوت فى مضمون المدخلات من منظمة تعليمية إلى أخرى .

سادسا : محاولات لبناء / تقديم نظريات أخرى : (٢٥)

توجد محاولات حالية لبناء بعض النظريات الجديدة فى الإدارة . غير أنه بنظرة فاحصة

ودقيقة لهذه المحاولات نجد أنها إما تطوير لبعض النظريات السالفة الذكر ، أو أنها تنظير لبعض الممارسات الإدارية المميزة في بعض الدول المتقدمة ، ومن ثم فهي أقرب إلى الوصف بأنها نظام أو فلسفة للإدارة وليست نظريات . ويمكن ذكر إثنين من هذه المحاولات باختصار كالآتي :

١ - النظرية [Z] [ز] :

وهذه النظرية كما يراها رائد فكرتها [أوشى Ouchi] يعتمد في الواقع على المدخلات الخاصة بالإدارة اليابانية . وهذه النظرية تقوم على أساس الفريق أو فرق العمل Team work ، حيث يراعى أن التكامل والترابط بين الأنشطة وبين المهارات الخاصة بالأفراد هي أساس تكوين فريق العمل . وتكوين مثل هذه الفرق Teams هي أساس القوة وأدوات التكامل بين المعلومات والموارد والأهداف .

كما أن الإدارة بالمشاركة والإدارة بالإجماع Management By Consensus من بين أساليب الممارسة أو من مكونات ودعائم النظرية Z « ز » . وتكون المنظمة من النوع [Type Z Company] إذا تميزت مثلاً بتعدد فرق العمل بها [مثل حلقات الجودة Quality- Circle أو الإنتاج .. وغيرها] ويكون المدير دوره « تشهيلي فقط » ، والمسؤولية جماعية ، ويكون التركيز في إنجاز الأنشطة على تداخل وتكامل مهارات الأفراد ، ويكون نمط الاتصالات السائد هو الرأسى من أسفل لأعلى .

٢ - النظرية [المدرسة الثقافية] The Cultural School :

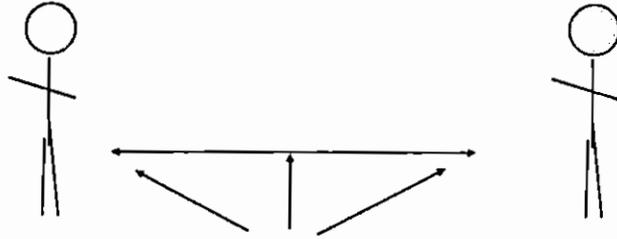
يرى البعض أن مفتاح نجاح أى تنظيم [منظمة] يتمثل في الثقافة السائدة فيه . وثقافة المنظمة هي عبارة عن نظام من القيم المشتركة [التي تحدد ما يجب عمله وكيف يمكن إنجاز العمل] التي على أساسها يتعامل الأفراد ويتكون الهيكل التنظيمى ونظم الرقابة ... الخ والتي تشكل وتكون المعايير والأنماط السلوكية فى المنظمة .

فالنظرية الثقافية تركز فى أساسها الأول على نظام القيم والمعايير والسلوكيات المكونة للتنظيم / المنظمة . وأن سلوك الفرد / الأفراد يتحدد من واقع معتقداتهم وتوقعاتهم . كما أن أى محاولة لدراسة وفهم أى منظمة لابد وأن تكون من منطلق تحليل القيم والمعايير المحددة لتوقعات الأفراد فيها .

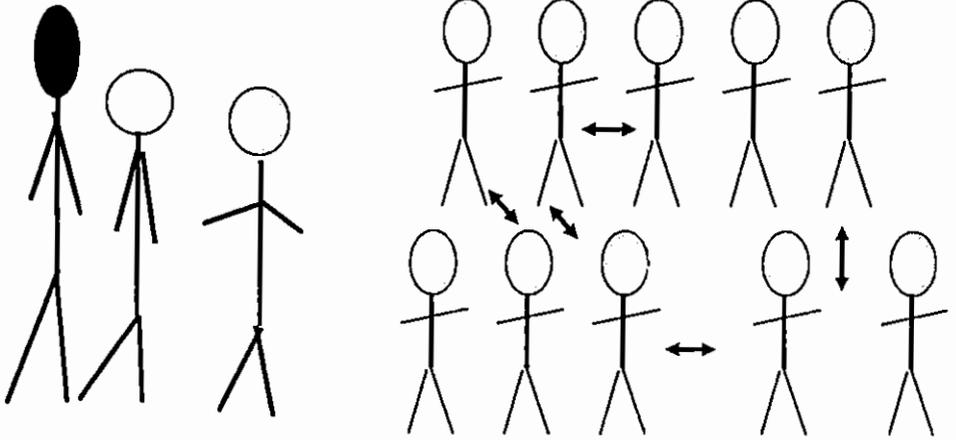
والشكل التالى يوضح النظريتين السابقتين :

شكل رقم (٦)

النظرية Z والنظرية الثقافية

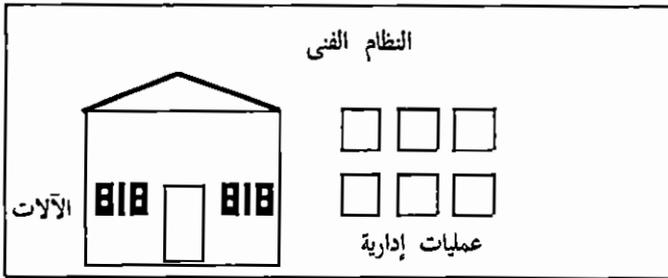


١ - محور التركيز : الفرد - علاقاته المتبادلة - السلوك



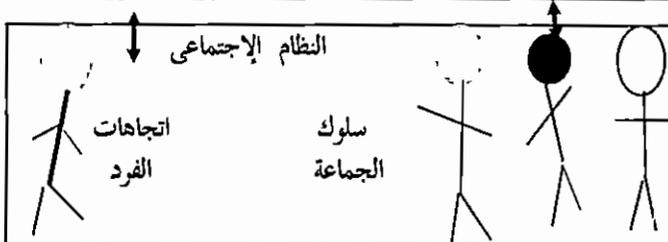
٣ - دراسة الجماعة

٢ - دراسة التفاعل بين الجماعات بعضها البعض الآخر .



٤ - دراسة النظم الفنية

والاجتماعية
والعلاقة
بينهما



هوامش ومراجع الفصل الثاني

- (١) عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف ، تنظيم وإدارة الأعمال ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ١٩٩٢ ، ص ص ٣٦ - ٣٧ .
- (٢) يرجى مراجعة ما يلي :
- محمود عساف ، الموجز فى أصول الإدارة ، القاهرة ، بد . ت . ، ص ٢٩ - ٣١ .
- سمير محمد يوسف ، إدارة المنظمات : الأسس النظرية والنواحي التطبيقية ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٨٣ ، ص ص ١٨ - ١٩ .
- (٣) Bush, Tony and Others, Approaches to School Manayement, London, Harper & Row Publishers, 1980, pp. 123 - 124.
- (٤) Ibid., p. 124.
- (٥) Nigro, Felix A. & Nigro, Lioyd G., Modern Public Administration, Fifth Edition, New York, Harper & Pow Publishers, 1980, p. 126.
- (٦) Musaazi, J. C. S., The Theory and Praetice of Educational Administration, London, Macmillan Publishers, 1985, p. 25.
- (٧) Buush, Tony and Others, Op. Cit., p. 126.
- (٨) محمد رشاد الحملاوى وحسين شرارة ، إدارة الإنتاج : تصميم النظام الإنتاجى ، الجزء الأول ، القاهرة ، مكتبة التجارة والتعاون ، ١٩٨٣ ، ص ص ٢٠ - ٢١
- (٩) Kimgrough, Ralph B. and Nunnery, Michael y., Educational Administration: An Introduction New York, Mocmillan Publishing Co., 1983, p. 267.
- (١٠) Musaazi, J. C. S., Op. Cit., p. 35.
- (١١) حسين حمادى ، إدارة النظم : الطريق إلى القرن الواحد والعشرين ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٧ ، ص ٣٨٢ .
- على السلمى ، تطور الفكر التنظيمى ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٧٧ ، ص ص ٩٧ - ٩٨ .
- (١٢) سمير محمد يوسف مرجع سابق ، ص ٣٥ .

(١٣) عبد الغفار حنفى وعبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق ، ص ص ٤٥ - ٤٦ .

(١٤) حسيـم حمادى ، مرجع سابق ، ص ٢٤٣ .

(١٥) أحمد زكى بدوى ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، دار الكتاب المصرى ، ١٩٨٤ ، ص ٢٨٨ .

- أحمد سرور محمد ، بحوث العمليات فى الإدارة ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٣ ، ص ١٤ .

(١٦) حسين حمادى ، مرجع سابق ، ص ٤٥ .

(١٧) على محمد عبد الوهاب ، العنصر الإنسانى فى إدارة الإنتاج ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٤ ، ص ٦ .

(١٨) عبد الغفار حنفى وعبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق ، ص ص ٥١-٥٠ .

(١٩) - Miner, John B., Theories of Organizational Behavior, Illinois, The Dryden Press, 1980, p. 291.

(٢٠) محمد قاسم لقريوتى ومهدى حسن زويلف ، مبادئ الإدارة : النظريات والوظائف ، عمان ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، ١٩٨٩ ، ص ص ٨٩ - ٩٠ .

(٢١) المرجع السابق ، ص ٩١ .

(٢٢) المرجع السابق ، ص ص ٩١ - ٩٢ .

(٢٣) - Myer, Michele Toleda & Myers Gail E., Managing by Communication: An Organizational Approach, New York, Mc Graw - Hill Book Co., 1982, pp. 51-54.

(٢٤) سمير أحمد عسكر ، أصول الإدارة ، ديبى ، دار القلم ، ١٩٨٧ ، ص ص ٥٣-٥٥ .

(٢٥) استند المؤلف فى عرضه « لمحاولات بناء نظريات أخرى وكذلك الشكل الذى يوضح نظرية Z والنظرية الثقافية على المرجع التالى : عبد الغفار حنفى وعبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق ، ص ص ٥٤ - ٥٦ .

الفصل الثالث

البناء التنظيمي لإدارة المنظمات التعليمية

إدارة المنظمات التعليمية هي ظاهرة مجتمعية ، تتفاعل مع مجتمعها ومتغيراته المتسارعة ، وأيضاً تتفاعل مع المتغيرات العالمية التي تتصف بمحده تسارعها . الأمر الذي أسهم إلى حد بعيد في تشكيل عدة خصائص تميز إدارة المنظمات التعليمية في عقد التسعينيات من هذا القرن .

وتتمثل هذه الخصائص في وجود ما يأتي :

١ - أغراض تربوية مطلوب تحقيقها وينبغي الوصول إليها .

٢ - بيئة خارجية محيطية بالإدارة ، تتسم بكثرة المتغيرات وصعوبة التحكم فيها بالإضافة إلى سرعة التغير في الأوضاع . وعلى الرغم من ذلك فعلى إدارة المنظمات التعليمية أن تتعايش مع هذه البيئة وتتفاعل معها على نحو إيجابي ، وتستفيد منها في تحقيق أغراضها التربوية .

٣ - بيئة داخلية في المنظمات التعليمية ذاتها ، تشرف عليها الإدارة ، تتسم هي الأخرى بالتعقد والصعوبة وعدم الثبات ، وعلى إدارة المنظمات التعليمية أن تتعايش معها وتتفاعل معها ، وتسيطر عليها وتتحكم في مسارها بما يحقق الأغراض التربوية المطلوبة .

٤ - موارد وإمكانات مادية وبشرية ، عادة ما تكون محدودة في الكم والنوع . وعلى إدارة المنظمات التعليمية أن تستثمرها أفضل استثمار ممكن بما يزيد من إنتاجية المنظمات التعليمية .

٥ - معلومات قليلة أو غير دقيقة أو غير واضحة أو غير متاحة في التوقيت المناسب أو عند المستوى الإداري المناسب . وعلى إدارة المنظمات التعليمية أن تعتمد على هذه المعلومات في تحليل المشكلات الإدارية وتحديد بدائل علاجها العلاج الصحيح .

٦ - وظائف إدارية مطلوب تأديتها على النحو الأفضل في ظل ظروف البيئة الخارجية والبيئة الداخلية ، وباستخدام الموارد والإمكانات والمعلومات غير الوافية أو غير المناسبة تماماً .

٧ - توقعات ومطالب وضغوط تأتي من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية ، تدفع إدارة

المنظمات التعليمية إلى ممارسات ، قد تعرقل من تحقيق الأغراض التربوية ، وفي ذات الوقت لا تستطيع الإدارة تجاهل هذه التوقعات والمطالب والضغوط ، لأن العائد من جراء ذلك هو التضحية ببعض هذه الأغراض .

٨ - مستويات من التقدم العلمى والتقنى سريعة التطور ، تفرض على إدارة المنظمات التعليمية ضرورة التطور بسرعة لملاحظة هذه المستويات ، وإلا تفقد ما قد تتمتع به من مميزات على المستوى العلمى أو التقنى .

والنظرة الموضوعية للخصائص السابقة تفضى إلى القول بأن إدارة المنظمات التعليمية عليها أن تحقق إنجازات فى ظل ظروف صعبة ، يزيد من صعوبتها تسارع وتعاضم توقعات أفراد المجتمع من المنظمات التعليمية ، وتسارع ثورة المعلومات والثورة التكنولوجية الجديدة .

وخلص القول إن إدارة المنظمات التعليمية فى عقد التسعينيات وما يتلوه هى إدارة التغيير التربوى المرغوب ، والذى يعد المدخل الصحيح للتغيير الاجتماعى نحو مجتمع المستقبل أو مجتمع المعلوماتية . ولا شك أن هذا يعكس بوضوح فى منظومة إدارة المنظمات التعليمية ونسقتها الفكرى .. وسياساتها المختلفة ..

منظومة إدارة المنظمات التعليمية :

فى إطار ما سبق يمكن تحديد عناصر المنظومة على النحو التالى :

أولاً : المدخلات :

تمثل الطاقة التى تستوردها المنظومة من البيئة المحيطة كما تمثل المؤثرات التى تستثير دينامية المنظومة . وتتكون مدخلات منظومة إدارة المنظمات التعليمية مما يلى :

١ - الموجهات الفكرية :

هى موجهات نظرية توجه عمل المنظومة وترشدها إلى أفضل السبل لتنفيذه بكفاءة عالية . وتنحصر أهم هذه الموجهات فى :

(أ) الإلتزام بالأسس العلمى للفكر الإدارى المعاصر .

(ب) مبدأ النظام الكلى الذى يقرر أن المنظمات التعليمية مجموعة من العناصر يتم التنسيق بينها لتحقيق الأهداف المعهودة إليها ، وكل عنصر من هذه العناصر يسهم فى تحقيق هذه الأهداف طبقاً للمهام المحددة له .

(ج) مبدأ المشاركة والإلتزام الذى يقتضى أن يتحمل كل فرد جزءا من المسئولية وعليه أن يشارك فى تحديد الأهداف العامة للمنظمات التعليمية فى حدود قدراته وإمكاناته . وهذه المشاركة تولد لدى الفرد شعورا بالإلتزام لتحقيق الأهداف المعهودة إلى المدرسة ، كما تحفزه للعمل وتنمى قدراته .

(د) مبدأ العلاقات الإنسانية الطيبة بين أفراد المجتمع التعليمى من جهة وبين هؤلاء الأفراد والجمهور الخارجى للمنظمات من جهة أخرى .

(هـ) مبدأ الكفاءة فى الأداء الذى ينحو إلى الحصول على أفضل قدر ممكن من المخرجات فى ضوء الأهداف الموضوعة وبأقل تكلفة إدارية ، مما يجعل إدارة المنظمات التعليمية تتجه قدما إلى الأمام .

٢ - أهداف إدارة المنظمات التعليمية :

فى إطار الموجهات السابقة فإن أهم أهداف إدارة المنظمات التعليمية تتحدد فيما يلى :^(١)

(أ) وضع خطط التطوير والنمو المستقبلى للمنظمات التعليمية .

(ب) بناء شخصية التلميذ (الطالب) بناء متكاملا (علميا وعقليا وجسميا وتربويا وثقافيا واجتماعيا ونفسيا) .

(ج) تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية فى المنظمات التعليمية بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها وتوافر العلاقات التنظيمية الجيدة بين العناصر البشرية داخل المنظمات التعليمية .

(د) الإشراف على تنفيذ المشروعات التعليمية الحالية والمستقبلية .

(هـ) تطوير مستويات الأداء المهنى والإدارى لأفراد المجتمع التعليمى .

٣ - العناصر البشرية :

تشكل العمود الفقرى للمنظومة ، وتميز بمواصفات تعليمية ومعرفية وتدريبية ملائمة وكافية لتحقيق أهداف العملية التعليمية فى المنظمات التعليمية . وتضم هذه العناصر كل من القيادات التربوية العليا ومدبرى المدارس والمعلمين وجميع العاملين والإداريين وأولياء أمور التلاميذ وغيرهم من أفراد المجتمع المحلى الذين لهم علاقة ومصصلحة مباشرة أو غير مباشرة بالعمل التربوى والإدارى للمدرسة ، وأيضاً التلاميذ/ الطلبة الذين يعدوا أهم الفئات المستهدفة والمستفيدة من العمل التربوى .

٤ - العناصر المادية والتكنولوجية :

تضم الأجهزة والأدوات والآلات والتقنيات التي تصاحب استخدام المعارف والأساليب المنظمة في مواجهة المشكلات العملية في المجالات الرئيسية لعمل إدارة المنظمات التعليمية بغية التوصل إلى أوجه العلاج الملائمة لها .

٥ - المعلومات :

وهي المعلومات التي تتصل بمكونات المنظومة وبيئتها المحيطة ، وكل ما يفيد في عملية صنع واتخاذ القرار التعليمي ، وأيضاً ما يفيد في تحديد أساليب المراقبة والضبط للمنظومة .

ثانياً : العمليات :

هي مجموعة عمليات تجرى فيها تفاعلات وعلاقات تأثير وتأثر متبادلة بين كافة المدخلات السابقة . وتمثل هذه العمليات فيما يلي : (٢)

١ - التخطيط :

تختص هذه العملية بالترجمة العلمية للأهداف التعليمية وما يجب أن ينفذ من برامج ، وبصفة عامة تتضمن هذه العملية :

(أ) توضيح الأهداف وتنسيقها وتصنيفها حسب أهميتها .

(ب) اقتراح البرامج المحققة لهذه الأهداف .

(ج) تقرير الإجراءات اللازمة لتنفيذ البرامج .

(د) وضع معايير للأداء وجدولة الأعمال زمنياً .

(هـ) رصد الواقع والحقائق والمتغيرات والموارد المتاحة وطرح البدائل الملائمة .

٢ - التنظيم :

تعنى هذه العملية بإعداد تصور للمراكز اللازمة للتنفيذ ووضع الهياكل التنظيمية التي تحدد المستويات الإدارية وحدود الإشراف والمراقبة . وتشمل هذه العملية ما يلي :

(أ) تصنيف المهام لضرورة لتنفيذ البرامج والخطة التعليمية .

(ب) تحديد العلاقات التنظيمية بين أفراد المجتمع التعليمي .

(ج) وضع الإجراءات الكفيلة بتطوير الهيكل التنظيمي للمنظمات التعليمية .

(د) توزيع الإمكانيات المادية والبشرية على السياسات التعليمية المختلفة وبرامجها بشكل أمثل .

٣ - الإشراف :

تختص هذه العملية بتزويد أفراد المجتمع التعليمي بالإرشادات والمعلومات اللازمة لكيفية تنفيذ السياسات التعليمية وأنشطتها المختلفة ، وتشمل هذه العملية ما يلي :

- (أ) التوجيه المرحلي لسياسات التعليم وإجراءات تنفيذها .
- (ب) التوجيه المستمر لأفراد المجتمع التعليمي .
- (ج) القضاء على الصعوبات وحل المشكلات التي تعترض التنفيذ .
- (د) التوجيه العلمى والإدارى والفنى لعمليات تنفيذ السياسات التعليمية وأنشطتها .

٤ - الرقابة :

ترمى إلى التأكد من أن العمل المدرسى يؤدي بالكفاءة اللازمة وطبقا للمعلومات والإرشادات التى تمت فى عملية الإشراف ، وذلك ضمنا لحسن سير العمل ، وتشمل عملية الرقابة ما يلي :

- (أ) وضع معايير لمستويات الأداء .
 - (ب) تصحيح الأخطاء .
 - (ج) إعادة النظر فى السياسات التعليمية وبرامجها .
- ### ٥ - التمويل وإعداد الميزانيات :

تختص هذه العملية بتحديد مصادر الحصول على الأموال اللازمة لتنفيذ السياسات التعليمية ، وتوزيعها على أوجه الإنفاق المختلفة ، ووضع الميزانيات الخاصة بكل سياسة وأنشطتها على حدة .

ثالثًا : المخرجات :

هى تلك المتغيرات التى تتأثر بالمنظومة وعملياتها المختلفة ، وهى الصورة النهائية للمدخلات بعد مرورها بالعمليات . ويمكن اعتبار المخرجات هى الهدف العام من منظومة الإدارة (إدارة المنظمات التعليمية) ، الذى يتمثل فى تزويد جميع العناصر البشرية بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التى تساعدهم على تنفيذ عمليات المنظومة بكفاءة وفعالية ، وأيضاً تربية التلاميذ/ الطلبة ومساعدتهم على التوافق والحياة السوية مع مجتمعهم .

وبوجه عام يمكن حصر المخرجات فيما يلي :

- ١ - خطط لتطوير المنظمات التعليمية .

- ٢ - عناصر بشرية قادرة على النمو الذاتى والتنمية المهنية المستمرة .
- ٣ - تلاميذ/ طلبة مزودون بعادات وقيم مرغوبة واتجاهات إيجابية .
- ٤ - استخدام فعال لجميع الإمكانيات المادية والبشرية فى المنظمات التعليمية والبيئة المحيطة .

رابعاً : التغذية الراجعة :

يمثل هذا العنصر عملية ضبط لعمل منظومة إدارة المنظمات التعليمية وتفاعلها وتكيفها مع متغيرات البيئة المحيطة . وذلك لأن جوهر التغذية الراجعة ينطوى على جانبين أساسيين ، أولهما : جمع المعلومات المتعلقة بكل عمليات المنظومة ومخرجاتها الفعلية ومدى مناسبتها للأهداف المنشودة ، وقدرة المنظومة على التفاعل والاستيعاب لمكونات البيئة القرية والبعيدة ، ومدى تمتع المنظومة بالقبول والرضا العام من قبل البيئة المحيطة ومؤسساتها ، وأيضا قدرة المنظومة على مواجهة التغيرات الناجمة عن التغيرات الحادثة فى مناحى الأنشطة المجتمعية . وثانيهما : تحويل هذه المعلومات إلى مدخلات جديدة للمنظومة . الأمر الذى يفيد فى المحافظة على استقرار منظومة إدارة المنظمات التعليمية ودينامية توازنها داخليا وبيئيا ، وكذلك تصحيح مسار التنفيذ وتحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية وبأقل تكلفة ووقت وجهد .

إدارة المنظمات التعليمية (البناء الفكرى الجديد .. أبعاد التغيير المطلوبة) :

إذا كانت إدارة المنظمات التعليمية ظاهرة مجتمعية تتأثر بمعطيات وطبيعة المجتمع الذى توجد فيه ، فإنها فى الوقت ذاته تتأثر بمعطيات وطبيعة الفكر الإدارى المعاصر ، ومن ثم فإن ما يطرأ على هذا الفكر من تغييرات وتطورات لا بد وأن يصنع إدارة المنظمات التعليمية بصيغة جديدة ، قد تكون مغايرة بعض الشيء أو قد تكون مغايرة تماما لما عرفناه عن إدارة هذه المنظمات .

وربما يستطيع المتبع لتطوير الفكر الإدارى بصفة عامة أن يلمح بوضوح عدة اتجاهات رئيسية ميزت هذا الفكر ووجدت صداها فى إدارة المنظمات المجتمعية على اختلاف ألوانها ومن بينها المنظمات التعليمية .^(٣) وتنحصر أهم هذه الاتجاهات فى كل من الاتجاه نحو مزيد من التعقد والتشابك فى المحتوى العملى لعمل الإدارة ، ومرد ذلك أن الإدارة تتأثر بالعديد من المتغيرات البيئية للتحويلات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وما شابه ذلك ، ولقد ترتب على هذا الاتجاه توجه التنظيم الإدارى لأية منظمة هو الآخر إلى

التشابك والتعقد نتيجة لظهور وظائف جديدة ومهام متطورة وأساليب عمل وإمكانات متقدمة يعول عليها في العمل ومن جهة أخرى إتجاه نحو مزيد من العلمانية والعقلانية واستخدام أكثر لأساليب التحليل والبحث عن البدائل التي تعتمد على التقدير الكمي للمتغيرات ذات العلاقة وتزايد درجة العقلانية والرشد في صنع واتخاذ القرارات ، الأمر الذى يصاحبه بالضرورة إنحسار تلك الممارسات الإدارية غير المؤسسة على الدراسة العلمية والتأهيل الأكاديمى المناسب . ومن جهة ثالثة اتجه نحو مزيد من المرونة في العمل الإدارى والتنوع بالإبتعاد عن الأنماط والقوالب التنظيمية الجامدة ، ذلك أن الإدارة تتعامل الآن مع مجتمعات تتميز بمعدلات تغير سريعة ودرجة عالية من التفاعل مع المؤثرات الخارجية ، وكل ذلك يفرض على الإدارة أن تتشكل بما يتفق مع معطيات الموقف .

وتدل الاتجاهات السابقة على أن المقصود بالإدارة في الوقت الحاضر يختلف جذريا عما كان يفهم بشأنها في الماضى ، فلقد تطورت الإدارة من مجرد مجموعة من المبادئ والقواعد المستمدة من خبرات الرواد وحصيلة معارفهم الذاتية إلى نسق متكامل من المنطلقات الفكرية المستمدة من العلوم الاجتماعية والعلوم الطبيعية والتي صهرتها التجارب العلمية والدراسات الأكاديمية في صورة نظريات ونماذج أكثر تقدما وتطوراً عما هو مألوف في الماضى ، مما ييسر استخدامها في معالجة المنظمة كوحدة متكاملة متفاعلة الأجزاء ومتشابكة العلاقات وذات علاقات تأثيرية متبادلة مع البيئة المحيطة .

ويقود ما سبق إلى القول بأن نجاح المنظمات المجتمعية واستمرارها بفعالية وكفاءة أفضل يفرض عليها أن تتبع نظمها الإدارية مقومات النسق الفكرى للإدارة المعاصرة التى أنتجتها الاتجاهات السالفة الذكر . وقياسا على ذلك يمكن إيضاح أن نجاح المنظمات التعليمية فى تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة يتطلب أن يواكب نظامها الإدارى مقومات النسق الفكرى للإدارة المعاصرة . وتتمثل تلك المقومات فى كون الإدارة وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ، فالإدارة عمل مقصود وموجه لتحقيق أهداف المنظمة ، وهى فى ذات الوقت وسيلة لترجمة الأهداف المنشودة إلى إنجازات واقعية ، والاستثمار الأفضل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة ، وتوثيق الصلة بين المنظمة وبيئتها وترشيد التفاعل بينها .

وإذا كان ما سبق يدل على وجوب اتجاه إدارة المنظمات المجتمعية - ومن بينها المنظمات التعليمية - إلى التكيف السريع مع المتغيرات الحادثة فى المجالات الحياتية المختلفة فإن الأمر يتطلب أن تتصف إدارة المنظمات بالعقلانية . وتعنى العقلانية أن إدارة المنظمة

تتبع أسلوبا حميدا فى التفكير والسلوك الأداىى ، مما يوفر العقلانية فى صنع واتخاذ القرارات وبالتالى يسهم ذلك إلى حد بعيد فى وضع مسييات نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

ولقد حاول العلماء تحديد أنواع العقلانية التى يجب أن تلتزم بها الإدارة وربما يكون نموذج ديسينج Diesing للعقلانية أفضل النماذج لتوضيح أصناف العقلانية . حيث يصنف هذا النموذج العقلانية إلى ما يأتى :^(٤)

١ - العقلانية الفنية Technical Rationality :

ينطوى جوهر العقلانية الفنية على تقصى الوسائل المتاحة واختيار أمثلها لتحقيق الهدف المنشود . فالعقلانية الفنية تؤكد وجود علاقة أساسية بين الأساليب المتبعة فى العمل (الوسائل) والهدف المراد بلوغه (الغاية) . وترتد جذور العقلانية الفنية إلى فردريك تايلور وأتباع مدرسة الإدارة العلمية والمنظمة التى تتبع العقلانية الفنية هى تلك التى تراعى فى كل فعل تقوم به أنه يمثل أفضل ما يمكن عمله ويخدم عملياتها الإنتاجية أو التحويلية أو الخدمة مما يمكنها فى النهاية من تحقيق هدف محدد بكفاءة وفعالية معينة .

٢ - العقلانية الاقتصادية Economic Rationality :

هى مثل سابقتها عقلانية وسيلية تقوم على اختيار أفضل الوسائل لتحقيق غاية معينة ، إلا أنها تختلف عنها من حيث طبيعة الأهداف . فالأهداف فى العقلانية الاقتصادية متعددة وليست هدفا واحدا . وتمثل العقلانية الاقتصادية فى بلوغ الحد الأقصى من مجموعة من الأهداف المتعددة ، ويرز هنا معيار الكفاءة باعتباره المؤشر الرئيسى - إن لم يكن الوحيد - الذى يستدل به على عقلانية القرارات والأمور الأخرى ، فأفضل الوسائل لتحقيق غاية ما هى إلا تلك التى تجمع بين الحسنيين معا : مساهمتها فى تقديم أقصى ما يمكن لخدمة الأهداف وتميزها بأقل تكلفة ممكنة . أما الجوانب الإنسانية والالتزامات الأخلاقية لذاتها فلا محل لها فى هذا النوع من العقلانية ، لأنها قد تحد من اللجوء إلى البدائل الجيدة الأكثر كفاية . وتأتى نظرية القرارات منسجمة مع هذا النوع من العقلانية الواسع الانتشار فى الإدارة المعاصرة .

٣ - العقلانية الاجتماعية Social Rationality :

يعبر عنها أحيانا بعقلانية النظم الاجتماعية ، وينطوى هذا النوع من العقلانية على ثقافة المجتمع والتطلعات والالتزام والمثل المتداولة بين الأفراد وعواطفهم ومشاعرهم .

ومعيار قياس العقلانية الاجتماعية هو درجة الانصهار الاجتماعي (التجانس والإنسجام بين أفراد المنطقة) ومدى فعاليته في تحريك الأفراد نحو العمل المهادف . وإذا كانت العقلانية الفنية والعقلانية الاقتصادية تقوم على أساس المنطق الواسع فإن العقلانية الاجتماعية تؤسس على الانصهار الاجتماعي كغاية ثابتة وهدف عام . ويرد سبب الاختلاف بين الأنواع الثلاثة للعقلانية إلى أن العقلانية الفنية أو العقلانية الاقتصادية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظرية الإدارة العلمية ونظرية القرارات في حين أن العقلانية الاجتماعية ترتبط بنظرية العلاقات الإنسانية .

٤ - العقلانية القانونية Legal Rationality :

تبرز في عقلانية اللوائح والقواعد والعرف السائد ، وتقوم العقلانية القانونية على الالتزام بالتشريعات والتقييد بها ، فوجود نظام تشريعي كفيل بإعطاء الشرعية للمنظمات وإمكانية التنبؤ بالأمر والبت فيها وتوفير الحلول وضبط المنازعات والفصل فيها . وتشكل العقلانية القانونية بجانب العقلانية الاقتصادية العمودين الرئيسيين اللذين تقوم عليهما أفكار « فيبر » ونظريته للبيروقراطية .

٥ - العقلانية السياسية Political Rationality :

يقصد بها عقلانية القرارات السياسية للمنظمة ، وتعنى القرارات السياسية بتطوير هياكل صنع القرار والمحافظة عليها وزيادة فرص تقبل القرارات ونجاحها ، ويدخل في هذا الصدد أى قرار يتبنى من ورائه اكتساب التأييد وتجنب المعارضة أو تخفيفها تجاه قرار ما . وقد يأتي القرار السياسى فى شكل منفرد مستقل أو قد يتداخل مع قرارات فنية أو قرارات اقتصادية أو قرارات اجتماعية . وتنتمى العقلانية السياسية إلى أنصار التدريجية Incrementalism فى الإدارة وصناعة القرارات التى يتزعمها « شارلز ليند بلوم » ، وهى تركز على الجوانب السياسية المتعلقة بالقرار أكثر من تركيزها على بقية الجوانب الأخرى من ناحية ، والارتباط الوثيق بين الإدارة والسياسة من ناحية أخرى .

واتساقاً مع ماسبق يمكن القول إنه لكى نفهم إدارة المنظمات التعليمية فهما صحيحاً ونستطيع تحليل دورها ومسئولياتها بعقلانية حقيقية فلا بد من أن ندرك وجوداً أكثر من عقلانية واحدة وأكثر من منطق غير المنطق الواسع يمكن الاستناد إليه والعمل على أساسه فى إدارة هذه المنظمة . فأشكال العقلانية الخمسة التى يصفها « ديسينج » تتداخل فى أغلب المواقف الحقيقية وتكمل بعضها البعض ، وإدارة المنظمة الناجحة والفعالة هى التى

لا تتجاهل أى نوع من أنواع العقلانية المشار إليها سلفاً فى قراراتها وتصريف أمرها . ومع أنه قد يطغى على التفكير والسلوك نوع أو آخر من أنواع العقلانية فى وقت وطرف معينة ، إلا أنه يجب العمل على إيجاد توازن مستمر بينها يكفل للمنظمات سبيل لنجاح والتقدم ، ويراعى فى نفس الوقت مسؤولياته الأخلاقية والإنسانية .

واستطرادا لما سبق يمكن إيضاح أن اتصاف إدارة المنظمات التعليمية بالعقلانية يؤكد حقيقة أساسية مفادها أن إدارة هذه المنظمات ظاهرة دينامية ومتغيرة بشكل متواصل ، تهدف إلى الاتساق نوماً مع المتغيرات البيئية ، وذلك من خلال إحداث تغييرات مستمرة بدرجات متفاوتة فى العناصر الأساسية للإدارة ، والتي تتمثل فى كل من : الأهداف والموارد البشرية / الأساليب والطرق والأدوات / الهياكل وأنماط العلاقات .

والنظرة المنفحصه لهذه العناصر - فى ضوء المتغيرات والتحديات البيئية والنسق الفكرى للإدارة المعاصرة - تبين أن ثمة تغييرات مطلوبة فى كل عنصر على حدة . فالأهداف الرئيسية للإدارة الجديدة للمنظمات التعليمية من المفترض أن تتبلور فى التفوق _التميز باستثمار كل الطاقات الخلاقة للتكنولوجيا الحديثة والقوى البشرية عالية المهارة والتحضر .^(٥) وتحقيق هذه الأهداف الرئيسية يتطلب العمل على تفوق الأداء فى كل مراحل لعملية التعليمية ، ونجاح السياسات المتعلقة بالمناهج والقوى البشرية والتمويل والتطوير وما شابه ذلك ، وتعاون القوى البشرية مع القيادات التربوية ، وسلامة وتواصل وتدفع المعلومات والاتصالات بين أجزاء منظومة التعليم ، وأيضاً حسن توزيع السلطة والمسئولية وصحة العلاقات التنظيمية وتوقيت ودقة اتخاذ القرارات .

وتشكل الموارد البشرية عنصراً أساسياً من عناصر التغيير ، فالنتيجة الأساسية للمتغيرات البيئية والتكنولوجية المماثلة أن طبيعة الأعمال والمهام المتعلقة بإدارة المنظمات التعليمية قد تغيرت بدرجات ملحوظة ، الأمر الذى يتطلب تغيير مماثل فى المواصفات والمهارات اللازم توافرها فى الأفراد لأداء تلك الأعمال والمهام . فالخبرة الشخصية والممارسة المبنية على المحاولة والخطأ لم تعد تصلح لأداء أعمال الإدارة الجديدة للمنظمات التعليمية ، لأن هذه الإدارة أصبحت مهنة لها كل المقومات التى تتمتع بها المهن الأخرى . وهذا الأمر يعنى أن امتهان إدارة المنظمات التعليمية يتطلب بالضرورة خلفية علمية محددة ، وأيضاً وجود هيئة مهنية تشرف على وضع وتنفيذ قواعد الترخيص بمزاولة مهنة الإدارة ومراقبة تصرفات القيادات التربوية والتزامهم بأخلاقيات المهنة وقواعد السلوك المعتمد فيها .^(٦) ومن ثم فإن إدارة المنظمات التعليمية على هذا النحو تتيح الفرصة لأفرادها من أجل استخدام

طاقاتهم فى الابتكار والتجديد ، وتوفر لهم مناخاً صحياً للمشاركة الفعالة والإيجابية ، كما توفر لهم الفرص للتطوير الذاتى .

وبخصوص الأساليب والطرق والأدوات فالملاحظ أن الثورة التكنولوجية أثرت على الإدارة بصفة عامة وعمل إدارة المنظمات التعليمية بصفة خاصة ، وظهر هذا التأثير فى شكل مجموعة متطورة من الأساليب وطرق وأدوات العمل ، التى تعتمد فى أساسها على الحاسب الآلى بدرجة أو بأخرى . والهدف من ذلك هو تقصير الوقت ، وتصميم نظام جيد للمعلومات ، وتسهيل عملية صنع واتخاذ القرارات ، وإمكان امتداد المدى الزمنى للقرار إلى فترات أطول فى المستقبل ، كما تيسر عمل الفريق وتختصر المسافات وتقلل فى النهاية من التكاليف والأعباء .^(٧)

إن المحصلة الأخيرة لكل التغييرات المطلوبة فى العناصر السابقة وغيرها من عناصر الإدارة أن تصبح الهياكل التنظيمية وأنماط العلاقات التقليدية غير متسقة مع الأوضاع الجديدة ، لذلك فإن ثمة تغييرات جذرية من الواجب أن تطرأ على الهياكل التنظيمية لإدارة المنظمات التعليمية ، وتمثل أهم هذه التغييرات فى الآتى :^(٨)

● إن الهيكل التنظيمى الجديد يعتمد فى الأساس على المعلومات ، بمعنى أن المعلومات هى العامل الأساسى الذى يحكم تدفق العلاقات بين وحدات التنظيم .

● إن التنظيم الجديد سيكون مسطحاً Flat حيث تقل عدد المستويات التنظيمية ، نظراً لأن الحاجة إلى تلك المستويات كوسطاء بين الأفراد العاملين فى منظومة التعليم والقيادات التربوية العليا سوف تقل مع وفرة المعلومات وسهولة تداولها فى التنظيم الجديد .

● مع انخفاض عدد المستويات التنظيمية تصبح الوظائف الإشرافية مهمة أكثر بنواحى التنسيق والتشجيع والمساهمة فى حل المشكلات وليس مجرد نقل المعلومات حيث يقوم بهذه الوظيفة - وبشكل أحسن - نظام المعلومات .

● إن العنصر الحاكم لكفاءة التنظيم الجديد وترباطه يختلف عن مثيله فى الهيكل التقليدى ، فبدلاً من السلطة كوسيلة لتحقيق الترابط فى الهيكل التقليدى تصبح المعلومات هى وسيلة التنسيق والمتابعة والتوجيه . ومن ثم فهى السلطة الجديدة .

● فى الهيكل التنظيمى الجديد وبمساعدة نظم المعلومات وتقنيات الإدارة المعاصرة

يتدفق العمل في كل المجالات في وقت واحد ، بعكس الهياكل التقليدية التي يتتابع الأداء فيها على مراحل وفقا لتدفق المعلومات (التعليمات) من أعلى إلى أسفل .

● إن التنظيم الجديد يتبنى مفاهيم الرقابة الذاتية أكثر من الاعتماد على أساليب الرقابة التقليدية .

وتشير التغييرات السابقة إلى أن النمط الشبكي Matrix هو النمط الذى سوف تتشكل حوله الهياكل التنظيمية الجديدة لإدارة المنظمات التعليمية بأشكال تتناسب مع طبيعة وظروف كل منظمة تعليمية . ويمثل النمط الشبكي تحالفا بين نمط التنظيم الوظيفي ونمط تنظيمات المشروعات من أجل استثمار مميزات كل من النمطين وعلاج أوجه القصور بهما . ويتصف النمط الشبكي بصفة التنظيم الخطى التقليدى مع صفة عمل الفريق ، كما يتسم بمرونة الاستفادة من الطاقات البشرية المتواجدة ، الأمر الذى يحقق استجابة أفضل للمتغيرات البيئية الآتية والمستقبلية بأقل تكلفة وأقل وقت وجهد

واتساقا مع ما سبق يمكن القول إن التنظيم المصفوفى هو النمط المستقبلى لتنظيم المنظمى فى المنظمات التعليمية . فمصفوفة التنظيم المنظمى للمنظمة التعليمية تجمع بين التنظيم على أساس الوظيفة (الموظفون - عمال الخدمات - معلمو الرياضيات - معلمو الدراسات الاجتماعية - معلمو العلوم البيولوجية والكيميائية والفيزيائية - معلم اللغة العربية - وما شابه ذلك) والتنظيم على أساس المشروع (أنشطة تتطلبها المتغيرات البيئية والتكنولوجية .. مثل : محور الأمية - تأسيس أندية علمية - التدريس بالكمبيوتر - تطوير التكنولوجيا التعليمية) .

وتتميز مصفوفة التنظيم المنظمى فى المنظمات التعليمية بإزدواجية علاقات لسلطة وتوازن القوى بين المدير الوظيفى ومدير المشروع ، ويمكن الحصول على التوازن المطلوب بينهما من خلال التعاون الملزم فى بعض الأمور مثل الميزانيات وتبادل المعلومات وعلاقات السلطة المزدوجة . وهذا التوازن مطلوب لمواجهة ظروف عدم التأكد التى يواجهها المشروع . وبذلك تمثل مصفوفة التنظيم فى المنظمات التعليمية نوعا من التوفيق بين التنظيم الوظيفى والتنظيم على أساس المشروع . ففى التنظيم الوظيفى تضم كل مجموعة أو إدارة عددا من المتخصصين فى مجال وظيفى واحد بينما فى التنظيم على أساس المشروع ، فإن كل إدارة تضم متخصصين فى مختلف المجالات التى تحتاج إليها لإدارة لتحقيق هدف معين . كما تمثل مصفوفة التنظيم المنظمى فى المنظمات التعليمية شبكة من

علاقات السلطة ، حيث تتدفق السلطة رأسياً فى الإدارات الوظيفية فى حين تتدفق السلطة أفقياً فى إدارات المشروع . وحصول ذلك أن مصفوفة التنظيم فى المنظمة التعليمية توفر لأفرادها بيئة ديناميكية تتصف بتكامل وتفاعلات العلاقات الرأسية والعلاقات الأفقية ، ومن ناحية أخرى تحقق التفاعل العضوى بين الأنظمة الفرعية للمنظمة الفعلية وذلك من أجل تحقيق النتائج الدالة على الأهداف المتبغاة .

وترتيباً على ما سبق يمكن تأكيد أن ثمة مبادئ حاكمة للتنظيم المصفوفى كنمط مستقبلى للتنظيم المنظمى فى المنظمات التعليمية ، وتتركز هذه المبادئ فى ثلاثة (٩) أولها : أن الأهداف أساس التنظيم المنظمى فى المنظمات التعليمية ، لأن هذا التنظيم فى حقيقته كيان كلى متفاعل الأجزاء يسعى لتحقيق الأهداف ، ومن ثم فإن طرق ارتباط هذه الأجزاء ببعضها البعض تكون لخدمة تحقيق الأهداف التى تسعى إليها المنظمات التعليمية . وثانيها : أن التنظيم المنظمى نظام اجتماعى مفتوح يتأثر بالبيئة المحيطة ويؤثر فيها ، كما أنه يستجيب بطريقة إيجابية للمتغيرات البيئية والتكنولوجية ويعمد باستمرار إلى إبتكار الأساليب والتقنيات الحديثة التى تساعده فى التحرك نحو الأهداف الجديدة . وثالثها : أن التنظيم المنظمى يجب أن يولى أهمية كبيرة للتغذية المرتدة ، لما توفره من معلومات عن مدى الاتساق بين أجزاء المنظمات التعليمية ومدى تفاعلها ومدى كفاءتها ومن ناحية أخرى لما توفره من معلومات عن مدى اتساق مخرجات المنظمات التعليمية مع متطلبات البيئة المحيطة ، وبهذا يتحقق مبدأ التوازن الديناميكي بين المنظمات التعليمية وبين القوى المحيطة بها فى البيئة ويتحقق أيضاً التوازن بين القوى الداخلة فى حدود المنظمات التعليمية .

نحو سياسة مقترحة لإدارة المنظمات التعليمية :

انطلاقاً من النسق الفكرى للإدارة المعاصرة ، الذى يعتبر المنبع الأصلى لإدارة المنظمات التعليمية ، وانطلاقاً من أبعاد التغيير الواجب إدخالها على إدارة هذه المنظمات ، فإنه يمكن اشتقاق سياسة إدارية مقترحة للمنظمات التعليمية . وتتضمن هذه السياسة عنصرين أساسيين ، أولهما : الاتجاهات أو المبادئ الأساسية لإدارة المنظمات التعليمية . وثانيهما : الإجراءات المصاحبة (١٠)

وتنحصر الاتجاهات والمبادئ الأساسية للسياسة المقترحة فى كل من :

• التوجه الأساسى لإدارة المنظمات التعليمية هو التفوق والتميز .

- توجيه كل الطاقات البشرية والمادية لتحقيق معدلات نمو مستمرة ومتزايدة للعوائد من التعليم .
- إن إدارة المنظمات التعليمية تعمل على إحداث التغيير المخطط .
- تهيئة المناخ التنظيمى الذى يسمح بانطلاق أعمال الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة للأفراد فى تحقيق مستويات أعلى من التميز والتفوق .
- التوجه نحو مزيد من اللامركزية والديمقراطية من أجل مزيد من تحرير طاقاتهم وإطلاق إمكاناتهم فى الابتكار والإبداع .
- تبنى منطق القيادة التشاركية ذات الأنماط المتعددة فى المشاركة طبقا لمتطلبات كل موقف على حدة .
- الاعتماد على الرقابة الذاتية وتطبيق معايير واضحة لمتابعة وتقييم الأداء والحكم على النتائج .

وفى سبيل تحقيق هذه الاتجاهات أو المبادئ السابقة فإن الأمر يتطلب وجود عدة إجراءات من الواجب اتباعها ، وهى تتمثل فيما يلى :

أولا : الأخذ بمتطلبات التجديد فى الفكر الإدارى التربوى المعاصر :

قد يكون التجديد رد فعل لضغط خارجى (المتغيرات والتحديات البيئية المحيطة بالمنظمات التعليمية) أو نتيجة تخطيط ودراسة نابعة من داخل المنظمات التعليمية ، وقد يهدف التجديد إلى تغيير الأهداف أو محتوى العمل أو الأساليب . ومهما كان مصدر التجديد ومهما كان هدفه فإنه لا بد أن يستند إلى معرفة دقيقة بالواقع القائم ومدى ملاءمته للأهداف وقدرته على تحقيقها وذلك من أجل وضع تصور للمستقبل بطريقة -أساليب تحقيقه .

ثانيا : الاختيار الجيد للقيادات التربوية

ذات التأهيل والخبرة والكفاءة فى الأداء الإدارى :

إن الإدارة الجديدة للمنظمات التعليمية والسياسة المقترحة فى هذا الصدد تتطلب توافر عدة مهارات فى القادة المسؤولين عن التعليم . تتمثل أهمها فى الرؤية النافذة للأمر (رؤية الحقائق والتحليل العلمى للمشكلات ومعرفة مسبباتها الداخلية والخارجية) ، والبصيرة المستقبلية (القدرة على التصور المستقبلى وتحديد الأهداف

والمجالات الجديدة واستكشاف الفرص والقدرة على توضيح هذه الصور المستقبلية للعاملين معه) ، والإحساس بالآخرين (المهارات الخاصة بحسن معاملة القوى البشرية الذين يمثلون أهم الموارد في المنظمات التعليمية) وتوقع التغيير وإحداثه (إدراك المتغيرات وتوقع أشكال التغيير المستقبلية ومجالاتها والتكيف معها وتوجيه التغيير لخدمة أهداف إدارة المنظمات التعليمية) ، والمهارة التكنولوجية (القدرة على استيعاب التكنولوجية الإدارية الجديدة وقبولها واستخدامها في مواضعها الصحيحة) . وإدارة الضغوط (القدرة على إدراك الضغوط وتحديد مصادرها وتحليل أسبابها وابتكار الأساليب لاستيعابها والتعامل معها) ، والانفتاح (القدرة على قبول الجديد والتعامل في مواقع وظروف ومجتمعات غريبة أو متغيرة والتأقلم مع المواقف غير المعتادة) ، وإدارة الجماعات (القدرة على تكوين وتشغيل فرق العمل والتعامل الصحي مع الجماعات والمرونة في أساليب التوجيه والقيادة بما يتناسب مع تكوين كل جماعة) ، وأيضا اتخاذ القرارات (وهى ليست مهارة جديدة ولكنها الأساس فى إمكانية قيام القائد بعمل كفاء مستثمرا كل مهاراته السابقة) . وتشكل هذه المهارات فى مجموعها نظاما متكاملًا ، تتفاعل مع بعضها البعض لسلك القائد وتحديد مدى فعاليته وكفاءته فى تطبيق وممارسة السياسة المقترحة لإدارة المنظمات التعليمية .

ثالثا : التنمية المستمرة للقوى البشرية فى مختلف المستويات والمواقع الإدارية :

تفيد هذه التنمية فى إحاطة الأفراد بالنظريات والاتجاهات المتطورة فى مجالات الإدارة وكذلك تطوير أنماط تفكيرهم وسلوكهم الإدارى ، والتنمية على هذا النحو تمكن الأفراد من الحركة والمبادأة والابتكار فى التعامل مع المستجدات وإحداث التغيير والتطوير المأمول على كافة المستويات الإدارية للمنظمات التعليمية . وتتخذ التنمية شكلين ، تنمية جماعية وتنمية ذاتية ، وتتم التنمية الجماعية من خلال برامج تدريبية مستمرة ، أما التنمية الذاتية فتعتمد على أن يعلم الفرد ذاته بشكل مستمر وينمى قدراته ومهاراته بالاطلاع الذاتى ويستفيد من خبرات الآخرين .

رابعا : تطوير البنى التنظيمية للمنظمات التعليمية :

ينطوى هذا التطوير على تطوير الهياكل التنظيمية وأيضا تطوير إجراءات العمل ونظمه وأساليبه ، وذلك بما يساير متطلبات عصر المعلومات وتكنولوجيا الالكترونيات ، ومن جهة أخرى الاتجاه نحو اللامركزية وتفويض السلطة، ومن جهة ثالثة تأكيد البحث عن

التميز والتفوق والابتكار، ومن جهة رابعة الأخذ ببرامج التدريب المتطورة وأساليبها المتقدمة، ومن جهة أخيرة الاتصال والتفاعل مع البيئة المحيطة ومؤسساتها التربوية وغير التربوية .

خامسا : حسن استثمار الوقت :

يعد الوقت من أثمن الموارد التي يستخدمها القادة التربويون وجميع الأفراد في التعليم وما ينفق من وقت لا يمكن استرجاعه . والقائد المتميز هو الذى يدرك قيمة الوقت ويدرك أيضا أن للوقت تكلفة وبالتالي يحاول استثماره إلى أقصى حد ممكن لكي يعظم العائد منه ، وسيله في ذلك البحث الدائم عن أساليب العمل التي تحقق الأهداف بأعلى كفاءة وفعالية وبأقل وقت ممكن .

سادسا : تقويم أداء الأفراد :

إن عملية تقويم الأداء تعد ضرورة لازمة لتحليل كل ما يتعلق بالأفراد من متغيرات أو صفات أو مهارات أو أنماط سلوكية ، وأيضا التعرف على مستوى أداء الأفراد ومحصلته ومدى تحقيق الأهداف المحددة ومدى حسن الاستفادة من الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية . وذلك بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية ، وتقويم الأداء على هذا النحو يعد ضمانا أساسية لضمان فعالية المنظمات التعليمية في الوقت الحاضر . ولضمان تطورها واستمرارها وفعاليتها في المستقبل أيضا .

سابعا : إنشاء جهاز متخصص للإشراف على شئون التطوير الإدارى :

تنبع أهمية هذا الإجراء من ضرورة إسناد مهمة التنمية الإدارية للمنظمات التعليمية إلى جهاز متخصص يضم كفاءات إدارية ذات مستويات مرتفعة تضطلع بدور أسسى في مجال تخطيط أبعاد التنمية الإدارية على المستوى القومى والإشراف على تنفيذها بما يضمن تكامل مختلف عناصر التنمية الإدارية وعدم تركها لاعتبارات الصدفة أو الجهود لفردية . ومن المأمول أن تقود السياسة المقترحة لإدارة المنظمات التعليمية (الاتجاعات أو المبادئ والإجراءات المصاحبة لها) إلى نمط إدارى يتميز باستيعاب التطوير الإدارى وتحدياته ، والقدرة على تحديد الأهداف وصياغتها فى شكل نتائج متوقعة يمكن نياسها ، والقدرة على المبادأة والابتكار ، والقدرة على مواجهة التغيير ، وكذلك إحداث التغيير المتلائم مع المتغيرات التكنولوجية والبيئة .

هوامش ومراجع الفصل الثالث

(١) يرجى مراجعة ما يلي :

- محمد جمال نوير وشاكر محمد فتحى وهمام بدرأوى زيدان ، مقدمة فى الإدارة المدرسية ، الجيزة ، مركز التنمية البشرية والمعلومات ، ١٩٩١ ، ص ص ٩ - ١٠
- Ballantine & Jeanne H. Schools and Society : A Reader in Education and Society, London, Mayfield Publishing Co. 1985, PP. 176 - 179.
- Hoyle Eric (ed.), World Yearbook of Education 1986 : The Management of School, London, Kogan Page Ltd. 1986, PP. 164 - 166.

(٢) محمد جمال نوير وشاكر محمد فتحى وهمام بدرأوى زيدان ، مرجع سابق ، ص ص ٢٠ - ٢١

(٣) على السلمى ، « مهنية الإدارة » ، عالم الفكر ، المجلد العشرون ، العدد الثانى ، يوليو - سبتمبر ١٩٨٩ ، ص ص ١٣ - ١٤ .

(٤) سمير مرشد ، « العقلانية فى الفكر الإدارى المعاصر » : دراسة تحليلية نقدية ، مجلة العلوم الاجتماعية ، المجلد السابع عشر ، العدد الثالث خريف ١٩٨٩ ، ص ص ١٢٨ - ١٣١ .

(٥) على السلمى ، الإدارة الجديدة فى ضوء المتغيرات البيئية والتكنولوجية ، كتاب الأهرام الاقتصادى ، العدد ٣٥ يناير ، ١٩٩١ ، ص ٥٧ .

- Boyan Norman J. Handbook on Research on Educational Administration, New York, Longman Inc. 1988, PP. 32 - 33.

(٦) يرجى مراجعة ما يلي :

- على السلمى « مهنية الإدارة » مرجع سابق ، ص ١٤
- سامى عبد الله خصاونة ، أساسيات فى الإدارة المدرسية ، عمان ، كلية التربية - الجامعة الأردنية ، ١٩٨٦ ، ص ص ٥٢ - ٥٣ .

(٧) على السلمى ، الإدارة الجديدة فى ضوء المتغيرات البيئية والتكنولوجية ، مرجع سابق ، ص ص ٥٣ - ٥٤

(٨) المرجع السابق ، ص ص ٥٥ - ٥٦

- (٩) شاكر محمد فتحى أحمد ، القيادة المدرسية فى ضوء الأبعاد التنظيمية المستقبلية ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر السنوى الرابع للطفل المصرى (الطفل المصرى وتحديات القرن الحادى والعشرين) ، ٢٠ - ٢٣ ابريل ١٩٩١ ، ص ٩ .
- (١٠) استعان المؤلف فى رسم ملامح السياسة المقترحة بعدد من المراجع الواردة فى هذا الفصل .