

## الفصل الأول

### الفكر الإداري و الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية

مقدمة : -

لما كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تطوير الأساليب والمعايير المستخدمة في اختيار مديري نظام المدارس التي تقدم تعليماً أساسياً في مصر. لذا كان من الضروري التعرف علي الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية والتي تمخض عنها الفكر الإداري في العصر الحديث. نظراً لأن هذا الفكر هو المحدد للاتجاهات ومدعماً لها ودافعاً للعمل سواء أكان ذلك بصورة سافرة أم ضمنية ولهذا يتناول هذا الفصل مايلي :-

أولاً : تطور الفكر الإداري في مجال التعليم :

يعد الإقضاء من أفضل الصور المنفعة في أحداث التطوير والتغير والعمل سواء كانت بين دولة ودولة، أم منظمة وأخرى، أو بين فرد وفرد، فهو له أكبر الأثر في النظم والمؤسسات للعمل المتطور المتقدم المخلص الجاد النافع لأنه يقدم الصف الأول والمسئول بصورة تدفع للاحتذاء به .

وإصدق دلالة علي ذلك، أن الله سبحانه وتعالى حين كلف البشرية بالإسلام، لم يكلفها به في كتب منزلة فقط أو دعوات وأوامر ونواهي سماوية، بل كان يرسل إلي جانب الكتب والدعوات نموذجاً بشرياً وليس ملكاً من الملائكة .

"لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ  
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ۚ" (١)

فحين دعا رسول الله (ﷺ) إلى الجهاد، كان أول المجاهدين، وحين تشتد الحرب، فما يكون احد اقرب من العدو الا هو، إذ انه أول من يجسد ويحمل ويقود مع جموع المسلمين (١).

وقد رأي المسلمون منذ أقدم العصور، ضرورة الأخذ بتنظيم الإدارة من حيث التدرج الرئاسي أو القيادي وطبيعة الأعمال، فكل فرد مهامه واختصاصاته وهو ما تأخذ به الإدارة الحديثة أو المعاصرة من حيث التسلسل الوظيفي أو الهيكل التنظيمي للمؤسسات أو المنظمات.

فالرئيس أو القائد له مسؤولياته والمرفؤوسون أو العاملون لهم مسئوليات ووظائفهم أيضا وهكذا، ولكل قدراته ومواهبه التي يقتضيها العمل، وذلك لأن الإدارة تنظيم جماعي يعمل من اجل تحقيق أهداف معينة لصالح الفرد والجماعة (٢).

ويقول الله عزوجل (وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَبْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿٣١﴾) (٣)

ولقد ترتب علي تطور مفهوم الإدارة العلمية في إدارة المنظمات التعليمية عبر السنوات الأخيرة من القرن الماضي وحتي اليوم تحول هذا العلم إلي علم متداخل التخصصات، تتكامل فيه معارف ومعطيات علم الإدارة ذاته ومعارف ومعطيات علوم أخرى في بناء معرفي خاص بإدارة المنظمات التعليمية، وهذا بدوره أدى إلي تعدد مجالات

(١) احمد عمر هاشم ، الإدارة في ظلال التغيير ، القاهرة : مركز وايت سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري ١٩٩٦م ، ص ١٣٣ .

(٢) عرفات عبد العزيز . بيومي محمد صحاوي . الإدارة التربوية الحديثة . القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٩٠م ، ص ٧٠ .

(٣) سورة الانعام : الآية ١٦٥

تطوير أساليب اختيار مديري المدارس → في ← ضوء بعض الاتجاهات العالمية

دراسة الإدارة لكي تتناسب وكيونونة هذا العلم، بل وتعددت طرق البحث فيها بما يثري الدراسات في إدارة المنظمات التعليمية ويزيدها عمقاً وأصالة، ويعمل علي زيادة كفاءة هذه المنظمات وفعاليتها وإنتاجيتها<sup>(١)</sup>.

وتعد الإدارة المدرسية إحدى المستويات الرئيسية في الإدارة التعليمية المسئولة مباشرة عن مساعدة وتنظيم العناصر البشرية العاملة في المدرسة والمنتسبة إليها من موظفين وإداريين ومعلمين وطلبة ومستخدمين، من أجل تحقيق الأهداف المحددة لعملية التعليم والتعلم .

ولقد ترتب علي التطورات السريعة لمفاهيم وممارسات الإدارة تغييراً في أدوار مدير وناظر المدرسة. لهذا تعقدت مسؤولياته وتطورت كثيراً في السنوات الأخيرة نتيجة للتزايد الهائل في إعداد الطلاب، وتنامي دخول التكنولوجيا الحديثة إلي المدرسة، وكثرة الدراسات والأبحاث التي تلقي الضوء علي دوره ومهاراته واتجاهاته. ولم يعد كافياً من مدير وناظر المدرسة أن يدير مدرسته من خلال شخصيته المحيية وعلاقاته واجتهاداته علي أهميتها في أحيان كثيرة. وإنما أصبح مطلوباً منه أن يحتكم إلي القواعد والأسس والمبادئ العلمية في الإدارة التربوية، ومع تعقد هذا الدور وخطورته بالنسبة لكل فرد من أفراد المجتمع. أصبح من الأهمية بمكان أن يتم اختيار مدير المدرسة بشكل علمي ومنظم بناء علي أسس علمية موضوعية ثبت صحتها وفعاليتها<sup>(٢)</sup>.

(١) شاكر محمد فتحي أحمد، إدارة المنظمات التعليمية، رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة: دار المعارف ١٩٩٧م، ص ٩٧ .

(٢) كمال أبو سمانحة، "تصور مستقبلي لتطور الإدارة المدرسية" مجلة التربية (تصدر عن الأمانة العامة للجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم)، العدد الخامس عشر، ١٩٩٦م، ص ١٤٥ .

(٣) سعيد ياسين عامر، مرجع سابق، ص ١٤٥ .

وقد أصبحت الاتجاهات المستقبلية للتعليم تحدد ملامح وطبيعة المستقبل الآتي بأن توجه نظم التعليم إلى المعرفة الأكثر شمولاً، وأن تعمل على تطوير المهارات والقدرات العالية المناسبة لهذا القرن .

فمن الصعوبة بمكان مقارنة حياة القرن العشرين، مع ما يحدث وسيحدث خلال القرن الحالي، وذلك بسبب سرعة معدلات التغيير الفنية، والاجتماعية، والمؤسسية. هذا بالإضافة إلى أن الدهشة التي أحاطت بإنسان القرن الماضي تختلف بالمرّة عن الدهشة الحالية والمتوقعة بإنسان هذا القرن وذلك لما يطويه المستقبل القريب من مفاجآت وأزمات مصاحبة للتغيرات الناجمة عن حتمية الديناميكية وهجر الاستاتيكية في كثير من المواقف (١).

ولعل من أهم التطورات التي صرأت على الإدارة المدرسية حديثاً في السنوات الثلاثين الأخيرة هو انتقالها من المفهوم التقليدي، الذي ينظر إلى الإدارة المدرسية على أساس أنها تركز على الخبرة والمقومات والسمات الشخصية التي يمتلكها المدير أو الناظر أو الارتكاز على المبادئ الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوظيف، وتوجيه، وتنسيق، ومتابعة وأعمال ميزانية، إلى المفهوم الحديث للإدارة المرتكز على أصول علمية تستند ممارساتها من اتجاهات حديثة، ونماذج نظرية تساعد على فهم وتفسير السلوك الإداري، بحيث أصبحت الاتجاهات والنماذج والنظريات الإدارية التي تشرح الأحداث وعلاقاتها وكل ما يساعد في محاولات التنوُّب بما سيحدث في عالم الواقع ويساعد على التطوير يمثل مدخلاً إلى علم الإدارة وجوهر السلوك والتطوير الإداري.

(١) أحمد سيف الشير فهمي، حسن عبد العاتق محمود، مرجع سابق، ص ١٨٧ .

ويفرض ذلك كله أن يكون اختيار المدير والقائد المناسب الذي لديه الاستطاعة للتكيف والتعامل بنجاح مع مقومات وإحداث هذا التغيير، والسير الطبيعي مع متطلبات هذا العصر، هولب قضية تحقيق النجاح الإداري في مصر .

وبنظرة علي المستوى العالمي يتضح أن الجانب الإداري من النظم التعليمية تقبده ويحيط به شبكة من الاتجاهات والأساليب الإدارية إنحدرت من الماضي البسيط إلي حاضر تآثر معقد، حيث تظهر مطالب جديدة للممارسة الإدارية تتطلب أن يقوم النظار والمديرون بأدوار مناسبة، والأخذ باتجاهات متقدمة في الممارسة وتنفيذ هذه الاتجاهات بجدية ودقة، والإيمان بأن مفتاح علاج الإدارة عموماً والإدارة المدرسية علي وجه الخصوص ورفيها هو شخصية الفرد وصفاتهس المناسبة للحاضر الحالي، والمستقبل القادم الذي ينشد فيه التقدم والرفي في العمل الإداري، وذلك من خلال التعرف والدراسة الشاملة للاتجاهات العالمية في الإدارة، واختيار ما يناسب العمل الإداري الناجح خاصة في جانب اختيار الأشخاص المؤهلين لتولي المناصب القيادية والإدارية ومنها وظيفة مدير / ناظر مدرسة .

### ثانياً: الاتجاهات المعاصرة في العمل الإداري :-

يتناول هذا البند معني ومفهوم الاتجاه ومكوناته وخصائصه وأنواع الاتجاهات ومدي

أهميتها للعمل الإداري .

معني ومفهوم الاتجاه :-

يمثل مفهوم الاتجاه احد الجوانب المهمة لكافة مجالات العمل الإداري والسياسي والاقتصادي والاجتماعي والنفسي، فمن خلال معرفة الاتجاه، يمكن أن يتم الحكم بالنجاح أو الفشل لأي عمل علي كافة المجالات.

و يشير مفهوم الاتجاه (إلى معاني عدة من أهمها)-

١- إن الاتجاه حالة من الاستعداد العقلي تولد تأثيراً دينامياً على استجابة الفرد وتساعد على اتخاذ القرارات المناسبة سواء أكانت بالرفض أم الإيجاب فيما يتعرض له من مواقف ومشكلات.

٢- يحمل معنى الاتجاه المهني، موقف الشخص من المهنة وهذا الموقف يعبر عنه عادةً لفظياً أو سلوكياً، أي أن هناك ما يمكن أن يصدر عنه بالقول أو الفعل ويعكس تصويره للمهنة ومدى قبوله وسعادته بالالتحاق بها وهذا يؤثر بدرجة عالية على مستوي إتقانه للعمل (١).

وتنمو الاتجاهات لدى الإنسان منذ الصغر عن طريق الأسرة والزملاء والمدرسة ومن يكون على احتكاك مباشر معهم بما يدركه من أقوالهم وسلوكياتهم، فيكون اتجاهاته حرة بما يعتقد ملائماً ومنسجماً معهم، كما أن الفرد يتبنى ويقلد أفكار واتجاهات أشخاص مشهورين يحترمهم ويعجب بهم، ويمكن عن طريق التثقيف والتدريب والإعلانات والإقناع والدعاية تغيير اتجاهات الأفراد وجعلها تأخذ الطريق المطلوب.

٣- ويعرف الاتجاه في مجال العمل الإداري والاجتماعي " بأنه حال استعداد لدى الفرد يدفعه إلى تأييد أو عدم تأييد موضوع ما، ومن الناحية السيكولوجية يتضمن المعتقدات والمشاعر وفي هذا تمييز للاتجاه عن الميل العابر" (٢).

(١) احمد حسن الشافعي ، علي احمد الجمل . معجم المصطلحات التربوية العربية في المناهج و طرق التدريس . القاهرة: مطبعة عالم الكتب، الطبعة الثالثة، ١٩٩٩م، ص ٧ .  
(٢) سيد محمد غنيم، سيكولوجية الشخصية محدثاته (أ) قياسه (ب) نظرياتها، الطبعة الثانية . القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٧م ص ٣٣٨ .

تطوير أساليب اختيار مديري المدارس → في ← ضوء بعض الاتجاهات العالمية

٤- نعرف الاتجاهات أيضا بأنها درجة الميل أو القابلية أو النزعة تجاه موقف أو سلوك معين. هذه النزعة يمكن أن تكون ايجابية أو سلبية كما يمكن أن تكون غير معلومة للشخص (غير متأكد من حقيقة اتجاهه نحو موقف أو سلوك ما) (١).

إذا فالاتجاه تبعاً للدراسة الحالية هو السمة التي تسود الفكر الإداري في فترة معينة من الفترات الزمنية .

مكوناته الاتجاه:-

تتكون (الاتجاهات من) ثلاث مكونات أساسية هي (٢):-

١- المكون الوجداني: فالاتجاه يتشكل بحسب مشاعر الفرد وانفعالاته المرتبطة بموضوع ما فهو المسئول عن جعل الموضوع يبدو مقبولاً أو مرفوضاً، لذلك فالمكون الوجداني هو جوهر الاتجاه وهو الذي يشكل رغبات الفرد. ويجعل الاتجاه له طابع الاستمرارية .

٢- المكون المعرفي: فالاتجاه يتشكل بحسب مجموعة معارف الشخص ومعلوماته وأرائه ومعتقداته، كما يتأثر وجدان الشخص حول موضوع ما بمعلوماته وأرائه .

٣- المكون السلوكي: ويتمثل في سلوك الفرد أو تصرفاته التي تكون استجابة لمعارفه ومشاعره. فالسلوك قد يكون بالقبول أو الرفض بحسب المشاعر والآراء، والاتجاه قد يبدأ من أية مكون من المكونات الثلاثة .

(١) رجب حسنين محمد ، السلوك الإداري ، الأسس و المبادئ والنظريات ، جامعة أسيوط ، كلية التجارة : ٢٠٠١م . ص ١٢٦ .

(٣) زكريا حسن السليبي . في علم النفس والاجتماع ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠١م . ص ص ٧٧-٧٦ .

### خصائص الاتجاه:

يتميز الاتجاه بمجموعة خصائص مهمة منها<sup>(١)</sup>:-

- ١- إنه خفي أو داخلي: بمعنى أنه موجود ولكن لا يمكن رؤيته أو ملاحظته بشكل مباشر والطريق الوحيد للتعرف علي طبيعة الاتجاه هو سؤال الشخص عن اتجاهه نحو موضوع معين من خلال الاستقصاءات أو ما يسمى علمياً بمقاييس الاتجاهات .
- ٢-الاتجاه مفهوم معقد يتميز بالصعوبة، بمعنى أن تعدد أنواعها والتداخل الواضح بين هذه الأنواع يمثل سبباً أساسياً من أسباب صعوبة الاتجاهات .
- ٣-الثبات والاستقرار النسبي: حيث انه عندما يحمل الشخص اتجاهها ما نحو موقف أو سلوك معين فان ذلك عادة ما يستمر لفترة غير قصيرة من الوقت، ولأنه يصعب تعديله فيمكن التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة .
- ٤-الاتجاه اسبق من السلوك: بمعنى أن السلوكيات سواء المرغوب فيها أو غير المرغوب فيها عادة ما يسبقها اتجاهات تتلائم مع نوع السلوك التي تم ظهوره .
- ٥-موضوعات الاتجاه متعددة: فمنها موضوعات مادية، ومعنوية، وشخصية، وجماعية وغيرها .
- ٦-الاتجاه يمكن قياسه من خلال الأساليب العلمية لهذا الغرض لكي تكشف درجة تقبل الفرد لموضوع ما أو رفضه .
- ٧-يتم اكتساب الاتجاه ببطء من خلال التنشئة الاجتماعية ومن خلال طرق التعلم واكتساب الخبرات .

(١) رجب حسنين محمد، مرجع سابق، ص ١١٢٩-١٣٠ .

وتعد معرفة الاتجاهات الحديثة وأساليبها في مجال الإدارة المدرسية من أهم المرتكزات التي يجب الإطلاع عليها وتطبيق المناسب منها، وقد حدد الباحثون أهم المبادئ والأسس المرتكزات التي تقوم عليها الإدارة المدرسية من خلال وظائفها الأساسية وهي: التخطيط - التنظيم - التنسيق - التوجيه - المتابعة - التقييم .

ومن خلال المهام والأعمال المتعددة التي تطلع بها الإدارة المدرسية وما يقوم به مدير / ناظر المدرسة من مهام وواجبات متصلة بالعمل الإداري والقيام بالقيادة التعليمية يجب أن تتوفر كل الإمكانيات لتطبيق أساليب ومعايير اختيار للمديرين / النظار حتى تبنى علي أسس علمية صحيحة ، خاصة أن أساس كل نهج يتبع لتطوير الإدارة المدرسية عموماً، وأساليب ومعايير الاختيار لمن يتولون مناصب القيادة في العمل المدرسي يمكن تركيزها في صورة الإدارة العصرية التي تقوم علي المستقبل واستشرافه، وعلي الجودة الشاملة كمقومات وملامح لها .

أن الاتجاهات العالمية في التطوير الإداري ذات فائدة كبيرة في مزيد من التبصير بالواقع، لذا فإن معرفة أبعادها والإفادة منها في تطوير العمل بالإدارة المدرسية من خلال اختيار القائمين بها علي أسس ومعايير اختيارات علمية.

أنواع الاتجاهات:

ركزت الأبحاث العلمية علي أنواع أربعة أساسية من الاتجاهات (الأولية) هي (١) :-

١- الرضا الوظيفي: ويعكس مشاعر العامل واتجاهاته نحو عمله، فحين يكون رضاء عالياً فإنه يحمل اتجاهات ايجابية تجاه عمله، أما إذا كان رضاء منخفضاً فإن مشاعره تكون سلبية، فمفهوم الاتجاهات يرتبط بشكل وثيق بمفهوم الرضا الوظيفي .

(١) زكريا حسن السيلي، مرجع سابق، ص ٧٩ .

٢- الانهماك الوظيفي : وهو مفهوم حديث نسبيا في إدارة المؤسسات والمنظمات. ويعني درجة الارتباط النفسي بالعمل بحيث يكون منهماكا فيه بجدية ومعتبرا حسن أدائه مهما لتحقيق أهميته وشخصيته .

٣- الولاء التنظيمي : ويعكس مدى انتماء الفرد للعمل بالمنظمة أو المؤسسة وأهدافها ورغبته في استمرار العضوية فيها .

٤- التحيز : ويعكس اتجاهات الأفراد نحو مجموعات معينة مبنية علي أساس عضويتهم فيها، وينعكس التحيز سلبيا أو ايجابيا علي عنصر التعاون والكفاءة بين الأفراد والذي يؤدي إلي وجود المشكلات الإدارية .

وبناء علي هذه الأنواع تختلف الاتجاهات أو الممارسات الإدارية التي يسلكها القائمون علي الإدارة المدرسية من مدرسة إلي أخرى. فقد تتصف هذه الممارسات والتصرفات بالسلطة أو السيطرة المطلقة، وقد تميل إلي التعاون والمشاركة في الرأي والعمل وعلي هذا فإن هذه الممارسات والاتجاهات هي التي تضي علي إدارات هذه المدارس طابعا أو اتجاها معينا يجعلها تتصف بصفات أو خصائص معينة<sup>(١)</sup> .

ولا تقتصر هذه الاختلافات من مدرسة إلي أخرى علي ما سبق ، بل أن مديري نظار المدارس يختلفون أيضا في إدارة مدارسهم وتعاملهم مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في المدرسة الواحدة، وأفراد المجتمع ممن لهم اتصالات أو علاقات مختلفة مع المدرسة. كما أنهم يختلفون في تعاملهم الشخصي والمهني، وفي إجراءاتهم ووسائلهم الإدارية .

(١) محمد سيف الدين فهمي، حسن عبد المالك محمود، مرجع سابق، ص ١٠٨ .

### أهمية ووظيفة الاتجاهات في العمل الإداري :-

- نظراً لأن المستهدف من هذه الدراسة هو التوصل إلى صيغة أو تصور لتأهيل المدير ناظر المدرسة تجعله يقوم بأدوار بنجاح ، وبخاصة في الجوانب التالية :-
- فهم طبيعة العمل الإداري عموماً والإدارة المدرسية خصوصاً .
  - القدرة علي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم .
  - السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة .
  - القدرة علي توزيع المسؤوليات والاختصاصات .
  - التكامل الشخصي جسمياً وعقلياً وانفعالياً واجتماعياً .
  - حسن تصريف الأمور بذكاء وفطنة .
  - القدرة علي حل المشكلات واقتراح البدائل .
  - القدرة علي الالتزام بما تتطلبه القيادة .
  - حسن التعامل مع الآخرين وتفهم ظروف العاملين وحل مشكلاتهم .
  - القدرة علي التجرد من الذاتية عند تقويم الأداء .
  - التشاور والتفاعل مع الرؤوسين قبل البت في الأمور المتصلة بالعمل .

لذا فقد أصبح من الضروري تحديد الاتجاه واستخدامه في طريقة التصميم المنظم للإدارة بحيث يسير بطريقة متوازنة مع الأسلوب الذي يعد به المرشح للعمل بالإدارة المدرسية وخلفيته التعليمية، واستخدام عوامل الاتجاه كقاعدة للقرارات المتعلقة بتخطيط استراتيجيات العملية التعليمية والإدارية، واستخدام هذه العوامل يشير إلي أهمية الاحتفاظ بسجلات اشتراك العاملين في برامج وسير الإدارة وردود فعلهم لهذه الخبرات

حيث إن مثل هذه البيانات يمكن أن تكون مفيدة في عمل استنتاجات عن اتجاهات الأداء الإداري. ومدى تبني الاتجاهات الحديثة والعمل بها مستقبلاً<sup>(١)</sup>.  
وتبرز أهمية ووظيفة (الاتجاهات في المنظمات المختلفة في جوانب من أهمها)<sup>(٢)</sup>:-

١- إنها تمكن من التنفيذ بالسلوك. فإذا عرفنا اتجاهات العاملين نحو قرارات معينة ترغب الإدارة في اتخاذها، فإنها تستطيع أن تتخذ الترتيبات اللازمة لضمان نجاح القرارات .

٢- تمثل الاتجاهات وظيفة دفاعية، فالاتجاهات الفرد تسعى للدفاع عن مصالح الفرد واتجاهات الجماعة تسعى للدفاع عن مصالح الجماعة .

٣- تساعد الأفراد والجماعات علي التعبير عن ثقافتهم ومثلهم. فالالاتجاهات تستند معظم مقوماتها من منظومة القيم أو المنظومة الثقافية. وغالباً ما يعبر الناس عن ثقافتهم وقيمهم من خلال اتجاهاتهم .

٤- أن الاتجاهات تؤدي دوراً هاماً في تنظيم المعارف والمدرجات والانفعالات بصورة أكثر تحديداً وتكاملاً واتساقاً، مما يجعل الفرد أكثر دقة في أفكاره وإقناعاً بها .  
ما سبق تتضح أهمية (الاتجاهات في العمل بالأولوية الدراسية فيما يلي):-

١- تمثل الاتجاهات أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في نتائج العمل الإداري، كما أنها بنفسها ناتج من نتائج التدريب الإداري .

٢- إن السلوك الإداري أثناء العمل هو الدليل الواضح الذي يعكس اتجاهات الشخص الإداري ومعتقداته والعمل بأسلوب معين دون آخر، ومن أجل ذلك وجب

(١) أريتا ريتشي، تصميم التعليم للدارسين الكبار - نظرية النظم وتطبيقاتها في التدريب، وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، كتب مترجمة (١٣)، القاهرة: ١٩٩٩م. ص ص ٧٠-٧٥ .  
(٢) رجب حسنين محمد، مرجع سابق، ص ص ١٢٨-١٢٩ .

علي برامج التدريب الإداري أن تنصب علي تغيير الاتجاهات التقليدية القديمة غير المناسبة، بغيرها من الاتجاهات والأساليب الحديثة في الإدارة .

٢- إن الانتقال للاتجاهات الجديدة في الإدارة والعمل بها لا يمكن أن يحدث الا بتغيير عادات العمل. والسلوك الجديد المستهدف يحتاج إلي أن يكون مناسباً ومتوائماً مع عناصر البيئة التي سوف يستخدم فيها وأيضاً مع العاملين علي حد سواء (١)

### ثالثاً: أساليب ومداخل الإدارة المدرسية الحديثة :-

تتال دراسة الاتجاهات مكانه مرموقة في معظم المجالات التطبيقية في مختلف المنظمات المعاصرة لان جوهر العمل في كل المجالات التربوية والسياسية والاقتصادية وغيرها يرتكز في محاولاتها لتعزيز الاتجاهات الايجابية والمنسجمة مع مستلزمات وشروط تحقيق أهدافها، وإضعاف الاتجاهات المعوقة أو السلبية والعمل علي تعديلها وتغييرها بما يتفق مع أهدافها ومصلحتها .

ويعد تطور وتحديث الإدارة المدرسية علي أساس الاستفادة من الاتجاهات العالمية والمفاهيم الجديدة في الإدارة التي تطالعنا بها الأساليب المتقدمة في التكنولوجيا التربوية وإثراء لكفاءة العملية الإدارية وزيادة قدرتها علي تحقيقها لأهدافها لتنتقل إلي آفاق التجديد والتحديث، بغرض إعداد واختيار القيادات، من نظار ومديرين في التعليم الأساسي بجمهورية مصر (٢) .

ويقصد بالاتجاهات العالمية التي تتناولها الدراسة الحالية: السمات التي تسود التعليم والعمل الإداري في فترة معينة من الفترات الزمنية، وهي أساس لرفع كفاءة الأفراد وتقديمهم عند الأخذ بما هو مناسب منها .

(١) ريتا ريتي، مرجع سابق، ص ١٢٢ .

(٢) احمد ابراهيم احمد، في التربية المقارنة، الإسكندرية مكتبة المعارف الحديثة، ١٩٩٨م، ص ١٩١ .

"فلقد أصبحت الاتجاهات الإدارية طريقاً يأخذ باحتياجات التحديث والتطوير في إدارة التعليم في كافة جوانبه والتي من أهمها التركيز علي المواصفات المطلوب توافرها في الشخص المرشح لتولي منصب مدير / ناظر مدرسة، والقيام بالدور القيادي فيها لكي تتكيف مع متغيرات القرن الحادي والعشرين وتحدياته، فصار من المهم الاستعانة والتعرف علي الاتجاهات الجديدة للإدارة في الدول المتقدمة وما تتبناه من مداخل للتطوير المستمر بها وزيادة فاعليتها<sup>(١)</sup>". خاصة وأن الاتجاهات الدولية تتناول مختلف الجوانب الإدارية، والتي منها:-

## ١ - أسلوب إدارة الوقت :-

### ماهية ومفهوم إدارة الوقت:

يشهد العقد الأول من القرن الحاضر اهتماماً متزايداً بالوقت حتي انه بدأت تظهر الثانية وكسور الثانية في حساب الوقت، وتضائل هذا الكسر حتي وصل إلي فيبمتوثانية وهو (١٠/١) من الثانية، وتأتي دراسة التفاعلات التي تحدث في هذا الزمن الصغير علي يد العالم المصري " احمد زويل " مؤشراً علي بداية عصر جديد لحساب الوقت، بجانب السباق الذي يحدث بين الدول حول النمو والتقدم للوصول إلي اعلي درجات التقدم في اقل زمن ممكن. وحرص كل دولة أن تسبق ولو بخطوة لان الخطوة تفوق وتقدم، وهذه إشارة إلي الاستفادة بالوقت إلي أقصى ما يمكن<sup>(٢)</sup>.

(١) نجدة إبراهيم سليمان، الاتجاهات الجديدة في الإدارة التعليمية المحلقة في بعض الدول المتقدمة، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية، تصدر عن معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، العدد الثاني، ابريل ١٩٩٨م، ص ٣٧٧.

(٢) علي نكي ثابت " تأثير توقيت إعلان نتيجة الفصل الدراسي علي إدارة طلاب كلية التربية لوقتهم في الفصل الدراسي الثاني" مجلة البحث في التربية وعلم النفس، (تصدر عن كلية التربية جامعة المنيا)، المجلد الثالث عشر العدد الأول ١٩٩٩م، ص ٥١.

ومنذ أقدم العصور وموضوع الوقت واستغلاله وإدارته موضع اهتمام ودراسة، فقد اهتم الفراعنة بدراسة الوقت بالاستفادة منه في دراسة حركة الشمس والكواكب فقاموا باستغلال علم الفلك في إقامة فتحات في جدار معبد أبو سمبل بطريقة معينة لحساب الوقت نتج عنها تعامد الشمس علي وجه تمثال الملك مرتين في السنة، هذا بالإضافة إلي أعياد بذر الحب في الأرض والحصاد ووفاء النيل، كلها تمثل اهتماماً بالوقت وتحديده وربطه بالأعمال والحياة<sup>(١)</sup>.

وقد اهتم الإسلام بالوقت وحث أتباعه علي استغلاله إلي أقصى حد ممكن، يتضح ذلك من خلال الآيات القرآنية والأحاديث النبوية علي النحو التالي:-

(أ) من القرآن الكريم قال تعالى:

- ﴿وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَىٰ ﴿١﴾ وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّىٰ ﴿٢﴾﴾<sup>(٢)</sup>  
 ﴿وَالْفَجْرِ ﴿١﴾ وَلَيَالٍ عَشْرٍ ﴿٢﴾﴾<sup>(٣)</sup>  
 ﴿وَالضُّحَىٰ ﴿١﴾ وَاللَّيْلِ إِذَا سَجَىٰ ﴿٢﴾﴾<sup>(٤)</sup>  
 ﴿وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لِرَبِّهِ لَكْفُورٍ ﴿٢﴾﴾<sup>(٥)</sup>  
 ﴿... إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا ﴿٤٣﴾﴾<sup>(٦)</sup>

(١) سعيد اسماعيل علي، "إدارة الوقت في التعليم المصري"، مجلة دراسات تربوية، (تصدر عن رابطة التربية الحديثة)، العدد ٥٤، المجلد الثامن، القاهرة: ١٩٩٣م، ص ٢٧.

(٢) سورة الليل: الآيات ١-٢

(٣) سورة الفجر: الآيات ١-٢

(٤) سورة الضحى: الآيات ١-٢

(٥) سورة العصر: الآيات ١-٢

(٦) سورة النساء: من الآيات ١٠٣

(ب) من السنة النبوية المطهرة: قال (ﷺ) «لا تزولاً قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به». (أخرجه الترمذي)

هذا بجانب أن كل نسك من مناسك الإسلام محددة ومقننة بوقت معين فالصلاة بوقت والصوم في وقت والحج في وقت وهكذا .

وتنبع أهمية وقيمة الوقت أساساً في أنه لا يتكرر، فهو يُعد ثروةً ومؤشراً للحرية والالتزام ومسئولية وحركة وفرصة للتغيير وقابلية للهدر، والمدرسة أكثر من أي مؤسسة أخرى تقيداً بالوقت والوعي به، إذ أن إيقاع الحياة المدرسية مقيداً سنوياً، وشهرياً، ويومياً بوقت محدد، وهذا يتطلب إدارة هذا الوقت إدارة فعالة مثمرة فهناك حاجة إلى الوقت للدوام المدرسي (١) .

ويُعد الوقت وإدارته بالنسبة لمديري ونظار المدارس من أهم المهام، بل أهمها علي الإطلاق، لأن المدير والناظر الفاعلان هما القادران علي إدارة وقتيهما، وإدارة المدرسة كأني نوع من أنواع الإدارات تحدد وظائفها بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والمتابعة والتقييم، ولكي تفعل هذه الوظائف تفعيلاً حسناً لابد من حسابات دقيقة لعامل الوقت بحيث تجعله في خدمة هذه الوظائف، ولا يستطيع مدير وناضر المدرسة تحقيق هذا إلا إذا كانت لديه مهارة وتدريب جيد في إدارته للوقت داخل المدرسة (٢) خاصة وأن:-

(١) أحمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم والتعلم - النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة، القاهرة - دار الفكر العربي، ٢٠٠٠ م، ص ١٦٣ .

(٢) نبيل سعد خليل، "فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ونظار التعليم العام"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، (تصدر عن كلية التربية جامعة حنان)، المجلد الثاني، العدد الثالث والرابع، سبتمبر وديسمبر، ١٩٩٦ م، ص ٢٧٨ - ٢٨٩ .

(١) الوقت هو المال: فالتأخر في الانتهاء من مشروع أو صنع قرار يمكن أن يتسبب في

فشل المنظمة .

(٢) الوقت لا يمكن استعادته فالوقت الضائع يمثل مورداً رئيسياً ضائعاً لدي أي

منظمة .

(٣) مقدار الوقت متساوياً بين جميع المديرين، فكل مدير/ناظر يمتلك فترة عمل محدد

زمنياً خلال اليوم والقضية في كيفية إدارة المدير/الناظر لهذه الفترة الزمنية لصالح

أعمال الإدارة المدرسية .

(٤) يمكن استخدام الوقت لأقصى حد: فمن الأفراد من لديه الاستطاعة لاستغلال

الوقت وإدارته في كل دقيقة كماً ونوعاً .

(٥) يمكن إضاعة الوقت: وضياعه بوسائل كثيرة جداً، خاصة في مجال الإدارة مثل

استخدام الهاتف بصورة خاطئة أو استخدام الحاسب دون معرفة باستخدامه

أو الاجتماعات الكثيرة التي لا تخرج بنتائج (١) .

وفي ضوء هذه الخصائص لوقت الإدارة المدرسية يتضح وجود العديد من المشكلات

المتصلة باستغلال مدير/ناظر المدرسة للوقت في المدارس المصرية من أخطرها (٢) :-

(١) أن مدير/ناظر المدرسة المفروض عليه أن يقوم بكل الوظائف والأدوار، إلا أنه يجد

صعوبة في الوفاء بكل هذه المتطلبات والأدوار في وقت واحد .

(٢) جهد مدير/ناظر المدرسة ووقته يضيع بين المشكلات الإدارية والمسئوليات المالية

ولا يكاد يتفرغ للعملية التربوية .

(١) على نكري ثابت، مرجع سابق، ص ٥٣ .  
(٢) نبيل سعد خليل، "واقع الممارسات القيادية و الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج، (دراسة ميدانية)"، سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٩٢ م ص ٨ .

٣) أن مدير/ ناظر المدرسة يقضي معظم وقته في ألوان من النشاط تختلف كثيراً عن الأنشطة التي ينبغي أن يقوم بها الا وهي عملية التعليم والتعلم وتقويم الأعمال المختلفة التربوية.

٤) لا يستفيد المديرون / النظار من وقتهم الندين بسبب الزائرين غير المتوقعين والبريد علي البريد والهاتف والأعمال الورقية والحديث الودي في خلال ساعات اليوم الدراسي وهذه بعض الأسباب التي تهدر الوقت، بجانب التأجيل المتعدد لكثير من المهام والأنشطة .

٥) أن طبيعة نشاط المدرسة وموقعها ومايفرضه من علاقات يتحكم في عنصر الوقت واختلاف شخصيات المديرين والنظار وأنشاط سلوكهم يؤدي إلي اختلاف استغلال الوقت.

وللتخلص من هذه المشكلات وغيرها من المعوقات التي تعوق المدير/ ناظر المدرسة عن استغلال الوقت بصورة فاعلة، أجريت الكثير من الدراسات التي ساهمت مساهمة فعالة في تطوير الأنظمة المتقدمة للإدارة في نطاق الاستفادة من الوقت وما يتصنعه ذلك من ابتكارات تكنولوجية وعقول آلية، وانعكس ذلك علي سد الفجوة بين الأهداف المرغوبة والأهداف التي يتم تحقيقها في الواقع، سواء أكان ذلك متعلقا بالبعد الإداري أو غيره، ودراسة الوقت لا تقتصر علي تحديد الوقت اللازم لأداء عملية معينة وإنما تمتد لتشمل تحسين ظروف ومناخ العمل حتي يمكن للإداري القيام بالعمل علي أفضل وجه ممكن، واختيار القادة الإداريين علي أسس إدراكهم لقيمة هذا الاتجاه وأهميته للعمل بالمجال الإداري (١).

(١) احمد عرفة، سمية شنبى، فعاليات الإدارة في الرقابة التامة للجودة والوقت، الإسكندرية: مؤسسة شهاب الجامعة، ٢٠٠٢م، ص ١٧٨.

ومن هذا المنطلق يجب علي المدير / الناظر القيام بعملية مراعيها المبادئ والأسس

التالية:-

(١) ينبغي علي المدير أن يراجع المهام التي ينبغي إكمالها، ليقرر هل يمكن إنجازها في وقت أقل.

(٢) يجب علي المدير أن يكون راغباً في القيام بالمهام الصعبة .

(٣) علي المدير ألا يدع غيره يقوم بعمل يستطيع هو أن يقوم به بشكل أسرع .

(٤) أن يكون المدير حذراً من إغراق نفسه في أشياء يمكن لغيره أن يقوم بها .

(٥) أن يوضح الإرشادات والأوامر التي توجه للعاملين معه .

(٦) علي المدير أن يكون حازماً ولا يؤجل عملة، وإذا لم يكن هناك حل مباشر يجب ان

يستمر المدير في القيام بعمل شيء آخر والعودة إلي المشكلة في وقت لاحق .

(٧) يجب علي المدير أن يعطي العاملين معه أعمالاً تساعد على زيادة قدراتهم، فإذا لم

يجد المدير شخصاً يفوض إليه المهام، من الأفضل له أن يعد شخصاً لذلك

فالتفويض أساس لإنجاز قدر أكبر من الأعمال في وقت متاح .

(٨) علي المدير أن يخطط لفترة غيابه، وماذا يجب أن يقوم به الآخرون عند تغيبه .

(٩) ينبغي علي المدير أن يكون محافظاً علي وقته ووقت العاملين معه .

(١٠) علي المدير أن يحتفظ ببعض المهام البسيطة في متناول يده لإنجازها في الوقت غير

المستثمر مثل البريد أو الاتصالات التليفونية .

وهذه المبادئ والأسس التي وضعها جون هـ. جاكسون وروجرل هاين

"Gohn H. Gockson and Rogrel Hayen" تعد موجّهات للمدير / ناظر المدرسة .

حيث يستطيع طبقاً لها القيام بالمهام التالية (١):-

(١) الالتزام بالوقت "Time commitment" ذلك أن المدير ينبغي أن يلتزم بالوقت المحدد التزاماً صارماً، فهو مسئولية مرتبطة بالتقدم والتخلف، ومسئولية أمن قومي في الوقت ذاته.

(٢) تحليل العمل وتقدير الوقت "Task Analysis and Time Estimate" فالخطوة الأولى في أي نشاط لتخطيط العمل، تبدأ بتسجيل جميع الأعمال المطلوب إنهاؤها وتحقق الأهداف الموضوعية وتقسيم العمل إلى أنشطة مجدولة إلى عناصر أصغر وأسهل إدارة، وينبغي تقدير الوقت تقديراً كافياً ومعقولاً لإتمام كل عمل أو مهمة إتماماً متصفاً القائمين بالعمل من أفراد مراعاة اعتبارات هامه لتقدير الوقت منها توفير الموارد المادية المتاحة، وتحديد عدد الأيام للعمل الأسبوعي، وساعات العمل اليومي .

(٣) التخطيط لأستخدام الوقت: "Planning For usig Time" ويمر هذا التخطيط بخطوات أهمها:- كيفية استغلال الوقت، وتحديد الأهداف المطلوبة بدقة، والقيام المطلوب تنفيذها، ووضع خطة للعمل محدد فيها الوقت اللازم لكل مهمة في ضوء الأهداف والاولويات، ثم متابعة تنفيذ الخطة وتقويم الأداء .

فإذا راعي المدير /ناظر المدرسة هذه الأسس والمبادئ وقام بالمهام المنوطة علي خير وجه أصبح من الممكن تصنيف إدارته للوقت إلى أربعة أقسام (٢):-

(١) جون هـ. جاكسون وروجر لـ. هاين، "ترشيح الموارد الشاذة: وقت المدير"، اد تيمب (المحرر)، إدارة الوقت، سنسة عم وسارة الاعمال، ترجمة: وليد عبد النضيف هوانة، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، السعودية: ١٩٩١م ص ص ٣٣٤-٣٣٥ .

(٢) احمد شحاتة محمد حسين، "استراتيجية إدارة الوقت لدي مديري المدارس الثانوي، واقعها ومعوقاتهما"، (دراسة ميدانية بمحافظة المنيا)، مجلة البحث في التربية و علم النفس، مجلة دورية ربع ثانوية، (تصدر عن كلية التربية، جامعة المنيا)، المجلد التاسع، العدد الرابع، ابريل، ١٩٩٦م، ص ص ١٠٥-١٠٦ .

تطوير أساليب اختبار مديري المدارس → في ← منه، بعض الاتجاهات العالمية

(أ) الوقت الإبداعي "Creative Time" ويختص هذا النوع من الوقت بعملية التفكير

والتحليل والتخطيط المستقبلي وتنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز .

(ب) الوقت التحضيري "Preparatory Time" ويمثل الفترة الزمنية التحضيرية التي

تسبق البدء في العمل من جمع المعلومات والبيانات قبل البدء في تنفيذ العمل .

(ج) الوقت الإنتاجي "Productive Time" ويمثل الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ

العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له ولزيادة فاعلية الوقت

يجب علي مدير / ناظر المدرسة أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في تنفيذ العمل و

بين الوقت الإبداعي والتحضيري .

(د) الوقت غير المباشر "Overhead Time" ويخصص هذا الوقت عادة للقيام بنشاطات

فرعية مهمة لها تأثيرها الواضح علي علاقة المدرسة بغيرها من المؤسسات الاجتماعية

الأخرى.

وتعد أفضل طريقة لتحديد الأهداف والاولويات اليومية هو إعداد قائمة يومية بما

يريد مدير/ ناظر المدرسة القيام به من أعمال. وهذا يساعد كثيراً في السيطرة علي الوقت

بشكل أمثل، ويفرض اكتساب المدير / ناظر مدرسة التعليم الأساسي مهارات إدارة

الوقت مراعاة مايلي :-

(١) ضرورة إدخال مقررات متخصصة تتضمن مهارات إدارة الوقت ضمن برامج إعداد

واختيار المديرين والنظار .

(٢) على مديري/نظار مدارس التعليم الاساسي استخدام سجل يومي دائم لرصد

سلوكياتهم ومهامهم اليومية. والعمل على تحليل ما يرصد فيها لغايات إعادة توزيع

تطوير أساليب اختيار مديري المدارس → في ← ضوء الاتجاهات العالمية

الوقت المصروف على مجالات عملهم اليومي، بحيث يراعى صرف الوقت الأقل حسب أهمية المهمة وضرورتها .

ولا تقتصر الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة علي اتجاه أو أسلوب إدارة الوقت بل توجد اتجاهات أخرى هامة تساعد علي اكتمال النجاح الإداري، وتتعدد الأساليب التي يمكن أن يستفاد منها في استغلال الوقت بشكل فعال لدي مديري ونظار مدارس التعلم الأساسي بحدود ويمكن تحديدها في الإدارة بالأهداف، والإدارة بالتفويض، والإدارة بالاستثناء، بجانب الاتجاهات الهامة الأخرى التي تتمثل تجديداً في العمل الإداري .

## ٢- أسلوب الإدارة بالأهداف:-

يعد مصطلح الإدارة بالأهداف ذو مغزى وأهمية من حيث توجيه الإدارة التربوية نحو كامل المنظمات التربوية علي اختلاف مستوياتها في تحقيق أهداف التربية، ومن المهم عند التصدي لتوضيح اتجاه الإدارة بالأهداف التمييز بين الواجب والهدف، فعلي سبل المثال تعد الإدارة بالنسبة للمدير في المدرسية واجباً وعملاً يومياً، يرمي من خلاله إلي تحقيق أهداف معينة ينبغي أن تكون واضحة في ذهنه بالنسبة لكل العاملين في المنظمات التربوية<sup>(١)</sup> .

وهو أسلوب إداري حديث يرجع تاريخه إلي عام ١٩٥٤م عندما تناوله "بيتر دريكر *Drucker*" في كتابه "ممارسة الإدارة" *The Practice Of Management* وكانت وجهة نظره تهدف إلي زيادة فاعلية المنظمة عن طريق التركيز علي الأهداف، من حيث صياغتها تنفيذها وتقويمها والغاية الأساسية من وراء ذلك كله، التعرف علي مدي بلوغ المنظمة

(١) عدد الغني النوري، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، الدوحة، قطر: دار الثقافة، ١٩٩١م ص ٩٤ .

تطوير أساليب اختبار تدريج المدارس → في ← بعض الاتجاهات العالمة

لأهدافها. فللمعرفة العاملين لأهداف المنظمة ووضوحها أثر كبير في قياس إنجازهم لهذه الأهداف من جهة. ويكون التركيز علي الغايات أكثر من التركيز علي الوسائل من جهة أخرى (١).

أي أن الإدارة بالأهداف من الأساليب التي تركز علي الأهداف ابتداء من الصياغة حتي التأكد من تحقيقها بالتقويم. وذلك بغض النظر عن الوسائل المستخدمة في هذا التحقيق وبهذا يختلف تعريف الإدارة بالأهداف المؤسس علي وضع أهداف المؤسسة علي شكل النتائج المرجو تحقيقها. شريطة أن تكون واضحة لجميع العاملين. عن تعريفها عند "ريدن" Reddin "والذي يري "إنشاء مجالات فاعلية ومعايير فاعلية للمناصب الإدارية وتحويلها دورياً إلي أهداف قابلة للقياس محددة زمنياً ومرتبطة ببعضها أفقياً ورأسياً ومع التخطيط للمستقبل (٢).

ويتضح من هذا التعريف أنه يركز علي جانبين الأول منهما يتمثل في أنها أسلوب يتم به تكليف المناصب الإدارية بالعمل علي تحقيق أهداف معينة، والثاني يتمثل في ربط هذه الأهداف بعضها ببعض وبهذا تكتمل الدورة التي صورها جورج أوديرون "Odirone" والذي يري أن الإدارة بالأهداف تمثل دورة متكاملة داخل المنظمة أساسها العلاقة المشتركة القوية بين أهداف المنظمة من ناحية وأهداف العاملين داخل المنظمة من ناحية أخرى .

أي أن الإدارة بالأهداف من وجهة نظر أوديرون "Odirone" تؤسس علي ضرورة مشاركة المدير / ناظر المدرسة والمعلمين في تحديد أهداف المدرسة، والخطوات، والعمليات

(١) يعقوب ستوان، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، عن دار الفرقان للنشر والتوزيع، ١٩٩٢ م، ص ٩٥ .  
(٢) سيد الهوارى، الإدارة بالأهداف والنتائج أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمي، القاهرة: دار الجيل، تصبغه، ١٩٧٦ م، ص ٦١ .

اللازمة لصياغة الأهداف وتحديدها علي نحو يساعد علي اختيار الوسائل والطرق المتعلقة بالتنفيذ وطرق التقويم المناسبة، كما أن هذه المشاركة بين المدير/ الناظر والمعلمين في المدرسة تساعد علي تحقيق الالتزام وتحمل المسؤولية ورفع الروح المعنوية عند المرؤوسين .  
وقد حدد أديورن من خلال تصوره هذا للإدارة بالأهداف اعتمادها علي ثلاثة أركان أساسية هي (١) :-

إن الإدارة بالأهداف لنظام للإدارة وليست إضافة إلي أعمال ووظائف المدير - إن المدير الذي يعتمد علي اتجاه الإدارة بالأهداف كنظام للإدارة يجب أن يخطط لتلافي وتجاوز أكثر الممارسات المضیعة للوقت داخل التنظيم، كما أن الإدارة بالأهداف تستلزم تغيير السلوك، سلوك المدير وسلوك العاملين .

ويعرف " جورج أديورن " أسلوب الإدارة بالأهداف بأنها "طريقه يقوم بموجبها كل من الرئيس ومرؤوسيه معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية في شكل نتائج متوقعة، واستخدم تلك المقاييس كموجهات في تشغيل الإدارات، وفي تقييم إسهامات أفرادها" (٢).

طبقاً لهذا التعريف يتطلب العمل للأوزي بمدرسة التعليم الأساسي مراعاة مايلي :-

- (١) وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية في المدرسة .
- (٢) اشتراك المرؤوسين بكافة نوعياتهم والمدير/ ناظر المدرسة في وضع أهداف المناصب الإدارية.
- (٣) ترابط الأهداف بعضها ببعض رأسياً وأفقياً .

(١) محمد سيف الدين فهمي، حسن عبد المالك محمود، مرجع سابق، ص ٢٠٩ .

(2) Odirone .George, Management by Objectives, London, Pitmon publishing Co 1970, p21.

(٤) إن أهداف المناصب الإدارية هي أساس أي تحسينات في الهيكل التنظيمي والسلطات والعلاقات، ونظم تدفق المعلومات اللازمة للرقابة الذاتية ونظم المكافآت والترقيات، وبرامج التدريب والتطوير الذاتي والفردية والجماعي .

(٥) إن نظام الإدارة بالأهداف نظام ديناميكي متحرك ليس مرتبطاً بسلطات ثابتة ولا علاقات جامدة أو تقارير ولوائح جامدة أو نظم مكافآت وترقيات تقليدية<sup>(١)</sup>.

(٦) إن التركيز على اشتراك كل الأفراد بشكل حقيقي في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وأسلوب التطوير التنظيمي في الإدارة، يعمل على إثارة حماس كل الأفراد، ولاسيما إذا كانوا قد تعودوا على أن تأتيهم الخطة من اعلى، والمدير بجلساته مع رؤوسه لتدارس مجالات ومقاييس النتائج والأهداف وخطط التحسين اللازمة وخطط العمل وبمثابة نوع من التعلم المشترك يقوي معه إحساس الأفراد بالرؤية الواحدة .

(٧) لكي يكون نظام الإدارة بالأهداف فعالاً فإن من الضروري تدعيمه بأنظمة أخرى يكون منطقتها تحديد الأهداف وتحقيق النتائج والتي من أهمها نظم العاملين، ونظم المعلومات والنظم المالية، فيجب أن تتوافر تلك النظم الموضوع والفهم والعمل بمنطق الأهداف، وأن تكون تحت السيطرة من الذين يديرون ويستطيعون تغييرها أو تعديلها أو إلغاؤها، من منطق الأهداف وتحقيق النتائج، ويكون ذلك بمثابة ثورة إدارية تستمد منطقتها من منطق الأهداف .

(٨) أن اتجاه وأسلوب الإدارة بالأهداف "يعد طريقة جديدة للتفكير ومنهجاً عضوياً متحركاً يجمع وظائف الإدارة، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة البشرية والمادية والعينية والمعنوية

(١) سيد الهواري، مرجع سابق، ص ٦١ - ٦٣ .

والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين علي تحديد أهداف متحركة ومنطورة، وتحقيق النتائج ومراجعة النتائج التي تم تحقيقها، تمهيداً لاتخاذ القرارات اللازمة لتحديد الأعمال في الفترات التالية، أو وضع أهداف معينة جديدة" (١).

ويمكن تعريف الإدارة بالأهداف أيضاً بأنها "نظام تحدد المنظمة به طريقها، وما يريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها، وهي عملية يتم فيها لقاء فردي بين الرئيس كل واحد من مرؤوسيه، لوضع أهداف ذات صلة بالأداء، وهذا يعني أن للمنظمة أهدافها للأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك" (٢)، ويضيف هذا التعريف بعداً آخر يتمثل في أن نظام الإدارة بالأهداف يقدم وسائل للأفراد يوضح الأهداف ومقياس عملهم في ضوء مدي تحقيقهم له .

كما يعرف اتجاه الإدارة بالأهداف كذلك بأنه "طريقة ترمي إلي المزيد من العمل لثمر مع الأفراد، ذلك عن طريق تحديد قائمة واضحة بالرامي والأهداف الأكثر دقة لكل جزء من أجزاء التنظيم، كما يجب أن ترتبط تلك الأهداف والرامي، بجدول زمني محدد تكون الأهداف بمثابة عبارات مفصلة مستندة علي معايير واضحة بشكل يتيح تقييم حقيقها، كما تكون مبنية علي أساس قابل للتحقيق في المستقبل القريب، كما يجب أن فظي موضوعاً واحداً فقط، وان تكون مكتوبة بوضوح بشكل يعكس مسئولية الفرد المناط به تحقيق تلك الأهداف التفصيلية، أما المرامي والمقاصد، فتكون أقل تفصيلاً من

( جمال أبو الوفا، سلامة عبد العظيم، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعي ٢٠٠٠ م، ص ١٧٨ .

( فاطمة محمد السيد علي، "تطوير إدارة التعليم الثانوي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة"، مجلة صحيفة التربية، (تصدر عن رابطة خريجي معاهد وكليات التربية) السنة السابعة، القاهرة: أكتوبر، ١٩٩٥ م ص ٤١ .

الأهداف، ولكنها في نفس الوقت أكثر وضوحاً من الغرض الرئيسي للتنظيم أو المؤسسة والذي يستخدم كمؤثر للسياسات المتبعة"<sup>(١)</sup>.

أي إن جوهر عملية الإدارة بالأهداف طبقاً لهذا التعريف هو وضع الأهداف المطلوب تحقيقها وما يتطلبه ذلك من معرفة تلك الأهداف، وأن يشترك المدير والعاملون معه في تحديدها ومجالات النتائج المراد تحقيقها في فترة زمنية محددة، وأن يؤخذ في الاعتبار الإمكانيات المتاحة حالياً ومستقبلاً، وتحديد المشكلات التي تعترض تحقيق الأهداف وأنسب الحلول لها، ومع تحديد المقاييس التي ستقيم بها نتائج الأهداف إذا توافرت هذه المقومات فإن هذا الأسلوب يسهم في تحقيق ما يلي<sup>(٢)</sup> :-

- (١) تهيئة الجو لإحداث التغيير المناسب لاتجاه الإدارة بالأهداف .
- (٢) التركيز على التغيير كأداة للتطوير التنظيمي .
- (٣) قبول الجانب الإنساني الذي يشمل القيم الشخصية والعلاقات غير الرسمية والطموح الشخصي والقدرات الفكرية والعاطفية .
- (٤) إعطاء أقصى معلومات عن التغيير .
- (٥) التركيز على المجموعة بالأخذ بأفكارهم وأرائهم .
- (٦) التركيز على النتائج، أو النتائج المتوقعة من الأهداف والمناصب الإدارية .
- (٧) التركيز على المواقف، فكل مدير يعيش في موقف معين يجب أن يأخذ في الحسبان .
- (٨) الإدخال السليم لاتجاه الإدارة بالأهداف في صلب العمل .

(١) بيومي محمد ضحاوي ، "مدراء المدارس في مصر وسلطنة عمان في ضوء الخبرة الأمريكية و نماذج الفكر المعاصر : دراسة تحليلية مقارنة"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، "إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي"، المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢٦- ٢٣ يناير ١٩٩٥م، الجزء الثاني، دراسات المؤتمر، ١٩٩٥م..

(٢) سيد الهوارى ، مرجع سابق ، ص ١٦٩ - ١٨٠ .

(٩) إحداث معدل ملائم للتغير .

(١٠) إضافة أداة لإدخال النظام أو اتجاه الإدارة بالأهداف عن طريق التدريبات

والخبرة بها .

ولكي تحقق الإدارة بالأهداف هذه المقومات يجب أن تركز إدارة المدير/ناظر

المدرسة في التعليم الأساسي علي الأسس التالية:-

(١) ضرورة تحديد الأهداف بعيدة المدى للمنظمة أو المنظمات .

(٢) أن يكون البناء التنظيمي لهذه المنظمات قادرا علي تحقيق هذه الأهداف .

(٣) أن تحدد أغراض وظيفية لفروع المنظمة ترمي إلي تحقيق الأهداف الكبرى مع

التركيز علي النتائج لا علي الفعاليات والواجبات .

(٤) يجب توضيح أهداف المنظمة لكل العاملين فيها علي اختلاف مستوياتهم، ومع

حثهم علي الالتزام بتحقيق هذه الأهداف .

(٥) يجب وضع برنامج عمل يرمي إلي تحقيق هذه الأهداف، مع توضيح دور الأجهزة

والأفراد فيه بوضوح .

(٦) يجب وضع نظام جيد للمتابعة والتقويم يمكن من خلاله معرفة مدي التقدم و

تحسين مستوى الأداء من خلال الاستفادة من التجارب والممارسة، أي من

خلال "التغذية العكسية"<sup>(١)</sup>

وبهذا يمكن القول بأن الإدارة بالأهداف عملية مشاركة فعلية من القيادة الإدارية

والعاملين في تحديد أهداف المؤسسة والنتائج المطلوب تحقيقها، وهذه المشاركة تعتبر

عنصرا مهما في خلق الحوافز والدوافع الايجابية للعمل، وفي عملية التنمية الإدارية .

(١) عبد الغني النوري، مرجع سابق، ص ٩٤ - ٩٥ .

كما أنها بهذا المفهوم تفرض علي المدير/ناظر المدرسة القيام بالعديد من الإجراءات طبقاً للخطوات أو المراحل التالية<sup>(١)</sup>:-

(١) مرحلة الدراسة ووضع الأهداف: بدراسة الموقف الحالي للمدرسة ووضع أهداف مناسبة لها شروط حتي تتحقق الفائدة المرجوة منها، وتتمثل هذه الشروط في إمكانية التحقق والقياس، بزمان محدد ومكان معين، وصياغتها في عمليات محددة وقابليتها للتحقيق الأفضل، والاتفاق علي الأهداف الاجتماعية والأهداف المتداخلة للإدارات، مع مراعاة المشاركة في تحديد الأهداف من جميع العاملين بالمدرسة وعدم فرضها عليهم .

(٢) مرحلة اختيار الأهداف المناسبة وذلك علي أساس أن الأهداف هي بيان النتائج أو الإنجازات التي تخطط لتحقيقها خلال فترة محددة

(٣) مرحلة تنفيذ الأهداف بتحفيز العاملين لها وتوازنها مع مصالحهم ومصالح المدرسة ويتم في هذه المرحلة التنسيق بين جميع الإدارات والأقسام لتحقيق الهدف الأساسي وأيضاً وضع برنامج زمني لتحقيق الأهداف وتنسيقها من الناحية الزمنية .

(٤) مرحلة المتابعة والرقابة وتهدف إلي التأكد من أن التنفيذ مطابق للخطة الموضوعه  
(٥) الوصول إلي النتائج، لتبدأ عملية التقويم وعلاج نواحي القصور .

### مزايا وفوائد الإدارة بالأهداف :-

(١) موضوعية تقويم الأداء، وسهولة التعرف علي الموظف ضعيف الأداء لتدريبه وتنميته واكتشاف الأفراد الجديرين بالترقي نظراً لتوفير البيانات المحددة بكل عمل.

(١) جمال ابو الوفا ، سلامة عبد العظيم ، مرجع سابق ، ص ص ١٨٤-١٨٥ .  
(٢) المرجع السابق ، ص ١٨٥

(٢) تسهيل مهمة المدير عن طريق التفويض حيث يتفرغ للأمور المهمة مما يزيد من فعاليته .

(٣) دفع المدير إلي مراجعة أعمال إدارته، حتي يتعرف علي الإنجازات التي تمت وتوجيه اهتمامات المديرين لتطوير الأداء بدلاً من التركيز علي واجبات الوظيفة فقط، مما يشجع الحلول الإبتكاريه ودقة تحديد الاولويات ومسئولية متابعة التنفيذ والتطبيق الحقيقي للمشاركة في الإدارة .

(٤) توفير الوقت للقيام بعمليات الإدارة واستغلال الموارد المتاحة .

(٥) تؤدي المشاركة في تحديد الأهداف إلي انخفاض معدل دوران العمل ومعدل الغياب وانخفاض الشكوى، كما يؤدي إلي ارتفاع الروح المعنوية والعمل الجماعي وزيادة الرضا<sup>(١)</sup> .

(٦) تحسين شكل المهنة أو الصورة المهنية للعمل الإداري والإدارة .

ويضاف إلي ماسبق أن اتجاه وأسلوب الإدارة بالأهداف تدعم الاحترام المتبادل بين الناس لتصبح العلاقة بين الرئيس ومرؤوسية علاقة أساسها تحقيق نتائج في إطار من الاحترام المتبادل، فهي تحول جاد لحضارة جديدة وحضارة تسودها علاقات عمل جديدة بمنطق عمل جديد، بمنطق ثواب وعقاب يتفق مع الشريعة الإسلامية .

" مَنْ عَمِلَ صَالِحًا فَلِنَفْسِهِ ... " (٢)

حضارة تم فيها نسج حاجات ورغبات المؤسسات التي نعيش فيها، ورغبات العاملين في تلك المؤسسات، فهو اتجاه إداري حضاري جديد، ولتطبيق الإدارة بالأهداف بنجاح بمدارس التعليم الأساسي في مصر، فإن توفر المعلومات والقيادات الإدارية المزودة

(١) فاطمة محمد السيد علي، مرجع سابق، ص ٤٢ .  
(٢) سورة فصلت : الآية ٤٦ .

بالمعارف الحديثة والمهارات المطلوبة، والتخفيف من حدة المركزية يمكن أن يُنجز هذا الاتجاه ويحقق نتائج طيبة وعلينا أن نتيح الوقت الكافي لتطبيقه .

### ٣- أسلوب الإدارة بالتفويض:-

يمكن القول أن مبدأ هذا الأسلوب يتضح في ممارسات الرسول (ﷺ) إذ كان يستعين بأصحابه في إدارة شئون الدولة الإسلامية الناشئة، ويوزع عليهم المسؤوليات والمهام وقد ترسخ هذا الاتجاه عبر ممارسات الخلفاء الراشدين من بعده، فقد كتب عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) إلى أبي عبيدة عندما استشاره الأخير في أمر ملاحقة الفرس في العمق كتب له يقول: "أنت الشاهد وأنا الغائب" (١) .

ويشكل التفويض الخطوة الأولى نحو اللامركزية، فبعض الحكومات تبدأ بتفويض الصلاحيات إلى الهيئات المختلفة بالدولة، وبعد ذلك تمررها إلى المؤسسات الإقليمية المحلية، وذلك لان اللامركزية تعبر عن زيادة انغماس الأفراد في عملية صنع القرار .

وبعد التفويض من أهم مقومات القيادة الإدارية، وهو عملية اتخاذ قرار بأن يخول القائد الإداري صلاحية أداء بعض مهامه إلى احد مرؤوسيه، ومنح المرؤوس الذي تفوض إليه الصلاحية، حرية التفكير والتصرف لوضع الخطط وتنفيذها بعيداً عن ايه ضغوط أو قيود تحد من نشاطه الفكري والتصرف وقدرته على الابتكار (٢) .

وتفويض السلطة يمنحه الرئيس بأن يكلف آخرين من مرؤوسية بجزء من العمل المناط به، وإذا كان مدير المدرسة مسئولاً عن حسن سير العملية التربوية التعليمية بمدرسته وإذا كان مخولاً سلطة للقيام بواجباته، فإنه يمكن أن يقوم بتفويض وكيل المدرسة أو المعلمين ببعض أو معظم سلطاته .

(١) عبد الغنى النوري، مرجع سابق، ص ١٢٣ .

(٢) عرفات عبد العزيز سليمان، بيومي محمد ضحاوي، مرجع سابق، ص ٥٥ .

أي أن المقصود بالتفويض هو: "نقل صلاحية صنع القرار، والتنسيق إلى الأفراد المؤثوق في قدراتهم واستعداداتهم، الذين يستمرون في الرجوع بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى المدير أو الإدارة، بحيث تفوض مسئولية تنفيذ السياسة إلى الأفراد والسلطات المحلية، ولكن صلاحية اتخاذ القرارات الأساسية والمهمة المؤثرة تبقى في يد الإدارة الرسمية" (١).

طبقاً لهذا التعريف يتم في (التفويض إتباع للأجهزة) التالية:-

- (أ) تحديد الأعمال المراد تفويضها، كشئون العاملين، أو شئون الطلاب وغيرها .
- (ب) الوقوف على إمكانات الأفراد المراد تفويض السلطة لهم .
- (ج) تكليف المرؤوس بأداء ما يري مدير المدرسة القيام به (٢) .
- (د) مسئولية المرؤوس عن المهام المكلف بها، ويتصل بذلك تعرض من يفوض السلطة للمحاسبة أو المساءلة إن قصر في القيام بما فوض القيام به .

"فالتفويض يأتي من الوظيفة الإشرافية أو التنفيذية الأعلى، وهو يعني ببساطة أن يمنح الرئيس بعض المرؤوسين بعضاً من أعماله" فالقصد من التفويض هو النقل المؤقت للصلاحيات من شخص علي مستوى تنظيمي معين إلي شخص أخر علي مستوى تنظيمي ادني، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه و يمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسئولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال (٣) .

(١) أحمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم و التعلم، النظرية و الممارسة داخل الفصل والمدرسة، مرجع سابق ص ٨٥ .

(٢) الإدارة التربوية علي المستوى المحلي، قسم السياسة التربوية و التخطيط، الوحدة الأولى، الرياض: مكتب التربية العربي، لدول الخليج، ١٩٩٦م، ص ص ٢٩-٣٠ .

(٣) نبيل سعد خليل، فعالية إدارة الوقت، مرجع سابق، ص ٣٠٣ .

تطوير أساليب اختيار مديري المدارس → في ← ضوء بعض الاتجاهات العاطية

ويجب علي مدير / ناظر المدرسة في التعليم الأساسي أن يأخذ في الحسبان ما يلي :-

(١) أن يتم التفويض وفقاً للقوانين واللوائح حتي تكتسب قرارات المرؤوس الشرعية المطلوبة .

(٢) أن يكون التفويض لعمل معين يتم تحديده من خلال تحديد المدير لوظيفته وتحليلها إلي مهام يمكن تفويض بعضها .

(٣) اختيار المرؤوس المناسب الذي سيتم التفويض له، وتحليل مقدرته علي القيام بالمهام التي ستفوض له .

(٤) أن يتم تدريب الشخص المفوض له علي القيام بالمهام المفوضة له قبل تكليفه بها رسمياً وأن يكون المفوض له خاضعاً لحاسبة الرئيس بصورة مباشرة .

(٥) مناقشة المرؤوس حول المهام التي ستفوض له، والاتفاق معه فيما يتعلق بمعايير ومقاييس الأداء بالنسبة للمهام التي ستفوض له .

(٦) أن يفوض الرئيس بمحض إرادته بعض اختصاصاته لمؤوسيه، وهذا يعني بالضرورة أن التفويض يتم من اعلي إلي أسفل وليس العكس .

(٧) أن يكون للشخص المفوض له كافة الصلاحيات في أن يفوض من هم دونه بنفس الطريقة والأسس التي فوض له بها .

وكلما اتجهت المنظمة ناحية اللامركزية، زادت درجة التفويض الإداري، أي زاد عدد القرارات التي تتخذ علي مستويات إدارية أقل، وزادت أهمية هذه القرارات، أما في حالة المركزية، فإن عملية التفويض تتقلص وتقل وتصبح القرارات في مستوي واحد، فحالة المركزية واللامركزية في الإدارة هي التي توجد اختلافات بين المنظمات والمديرين في درجات تفويض السلطة .

ومع اختلاف غايات ومجال التفويض واللامركزية، إلا أن العمليتين تتشابهان نهجياً بدرجة كبيرة من التشابه المنهجي، حيث تشكلان محاولتين لجلب مراكز صنع قرار إلي موضع اقرب إلي الأفراد المعنيين، فالتفويض يشكل الخطوات الأولى نحو اللامركزية<sup>(١)</sup>.

ومن صور الإدارة بالتفويض، أسلوب الإدارة بالاستثناء وهي صورة يستخدمها مدير لتسيير أمور إدارته دون تدخل مباشر منه، فهو يضع حدوداً أو إطارات يستطيع رؤوسه أن يتحركوا خلالها ويتصرفوا في مسائل العمل علي ضوء هذه الحدود، ولا يتدخل مدير، وبذلك يتفرغ المدير للأعمال المهمة التي تتطلب جهداً ووقتاً وتفكيراً مثل تخطيط، وتحليل البيانات ودراسة المشكلات، وبحث نواحي التطوير<sup>(٢)</sup>.

يستخرج في (التفويض نوعان) هما<sup>(٣)</sup>:-

(أ) التفويض التلقائي: ويعني توزيع سلطات العمل علي العاملين وتحديد دور كل منهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

(ب) التفويض الرسمي: ويعني تحويل الصلاحية للمرؤوسين بالصورة التي تجعل لهم سلطة أداء بعض المهام التي هي من اختصاص القائد الإداري .  
با كان نوع (التفويض فائنة يجب مراعاة ما يلي):-

(١) بقاء قنوات الاتصال مفتوحة للتأكد من وصول المعلومات للقائد الإداري والمرؤوس والمتابعة المستمرة .

(٢) تحديد مواعيد الانتهاء من العمل .

(١) سعيد ياسين عامر ، علي محمد عبد الوهاب ، الفكر العربي المعاصر في التنظيم ، الإدارة ، القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري ، ١٩٩٤ م ، ص ٢٩ .

(٢) الإدارة التربوية علي المستوي المحلي ، قسم المياسة التربوية و التخطيط ، مرجع سابق ، ص ٣٠ .

(٣) عرفات عبد العزيز سليمان ، بيومي محمد ضحاوي ، مرجع سابق ، ص ٥٦ : ٨٥ .

- (٣) إخطار المرؤوس بأي تغيرات تطرأ، ويكون لها تأثير على العمل الذي يقوم به .  
أما فولتر و (إيجابيات التفويض فيتحقق من خلاله أنه:-
- (١) يعطي فرصة كبيرة لتدريب وتأهيل المرؤوسين لوظائف عليا ويكون حافزاً ودافعاً قوياً للعمل والإنجاز وتطبيق معارفهم التي حصلوا عليها من التجريب والاجتماعات .
- (٢) يوفر احتياطياً متمرساً على العمل للإفادة منه في الحالات الطارئة التي يتغيب فيها المدير، مع تحقيق مبدأ بأن كل الوظائف العليا مفتوحة للعاملين وليست مقصورة على فئة دون أخرى.
- (٣) يسمح للمدير بوقت اكبر للتفكير والتخطيط، فهو يقلل من الوقت اللازم لصنع القرارات، لأنه يلغي التوصيات الصاعدة من المدير إلى المرؤوسين. (١)
- (٤) يحل بعض الصعاب المترتبة على البعد الجغرافي، ويتيح الفرصة والمجال للتجديد والابتكار، فالتفويض للإدارة للمنفذين في الموقع الذي ينفذ به القرار سيكون أكثر نضوجاً للإلام بظروف الموقع وملابساته .
- (٥) اتجاه يعبر عن الذات إذ أن النفس البشرية، تتوق إلى ممارسة السلطة وتقبلها في إيجابية (٢).
- وأخيراً يمكن تقرير انه إذا كانت السلطة الإدارية هي مفتاح وظيفة المدير أو الناظر في المدرسة، فإن تفويض السلطة الإدارية هي مفتاح عملية التنظيم، والإنجاز في العمل بإدارة المدرسية، فهو أسلوب يجب أن يتعلمه كل فرد يريد النجاح كمدير أو ناظر مدرسة، والأخذ به لإدارة وقته بفاعلية .

(١) روبرت د. بركانان، "كيف تفوض بفعالية"، أد تيمب (المحرر)، إدارة الوقت، سلسلة علم وإدارة الأعمال، ترجمة: وليد عبد اللطيف هوانة، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، السعودية: ١٩٩١م .  
(٢) سليمان اللوزي، وآخرون، أساسيات في الإدارة، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، ١٩٩٨م، ص ٩٠ .

#### ٤- أسلوب الإدارة بالمشاركة:-

ترفض طبيعة الإدارة في الإسلام دكتاتورية الفرد أو الإداري، فالقائد لا يعد المسئول الأوحد، بل الكل مسئول: فيقول الرسول (ﷺ) "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته" (أخرجه البخاري)

وقد عرفت الإدارة بالمشاركة بأنها تفاعل الفرد عقلياً وانفعالياً مع مواقف الجماعة بطريقة تشجعه علي المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة و تحمل المسئولية، أو بأنها عبارة عن اشتراك الرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية كما عرفت بأنها الفلسفة الأساسية التي يقوم عليها الفكر الإداري المعاصر، وتحدد كل مؤسسة أغراضها وأهدافها عن طريق مشاركة العاملين فيها، ثم تعد وتطور خطط العمل اللازمة لبلوغ الأهداف، من خلال معرفة واضحة للطاقت والإمكانات التي تسهم في تنفيذ العمل خلال فترة معينة، فالمشاركة قناة من قنوات الانتماء والالتزام و تحمل المسئولية<sup>(١)</sup>.

ويفترض إدخال أسلوب المشاركة في النظام الإداري التربوي إجراء تعديلات علي البيئة التنظيمية للنظام، والاتجاه نحو اللامركزية، ومن هنا يبرز دور التنظيمات المحلية والشعبية في إدارة شئون التربية، حيث يصبح المشاركون في العملية التربوية فئتين هما:-  
(أ) المشتغلون بالتربية والمستفيدون منها مباشرة وهم المعلمون والتلاميذ وأولياء الأمور .  
(ب) مؤسسات المجتمع بكافة أشكالها واتجاهاتها<sup>(٢)</sup> .

(١) جمال ابو الوفا ، سلامة عبد العظيم ، مرجع سابق ، ص ١٨٢ .

(٢) مشاركة المجتمع في إدارة التربية ، قسم السياسة التربوية و التخطيط، مرجع سابق ، ص ٣٧ .

## أركان الإدارة بالمشاركة:

- (١) المشاركة تقتضي التفاعل العقلي والانفعالي، ولا تقتصر علي وجود النشاطات العقلية والبدنية وحدها .
- (٢) مشاركة العاملين تعني المساهمة في المواقف واستخدام قدراتهم في الابتكار والمبادرة للوصول لأهداف المؤسسة .
- (٣) تشجيع الأفراد علي المساهمة في تحمل المسؤولية واتخاذ القرار و دورهم في النجاح عن طريق الاجتماعات وزيارات المرؤوسين واستخدام كافة وسائل الاتصال المتاحة من إبداء للرأي والتفاوض والتمثيل في مجلس الإدارة.

ويوجد ثلاثة أنواع من المشاركة (الذوالية هي :

- (أ) المشاركة التلقائية أو التطوعية، وهي توجد كلما أخذت جماعة المبادرة من نفسها للمشاركة في إدارة نظام ما أو أي نشاط أو برنامج تربوي، ولكن مثل هذه المشاركة نادرة، باستثناء ما يحدث تحت ظروف غير اعتيادية، عندما يتم تولي السلطة أو تحديث الإدارة بناء علي الحاجات التربوية للجماعة، وبالإضافة إلي ذلك فان مثل هذه المشاركة غالباً ما تكون قصيرة المدى ولا تلتزم باتخاذ أي قرار .
- (ب) المشاركة بالتشجيع وهي أكثر الأنواع شيوعاً في حقل الإدارة التي تعني التجارب وبرامج الإصلاح والتجديدات، ويكون علي الإدارة أن تأخذ المبادرة في المساهمة أكثر لأسلوب المشاركة، وفي هذه الحال تعكس المشاركة الديمقراطية الحقيقة للتربية .
- (ج) المشاركة الطوعية وهذا النوع موجه لتحريك المجتمع في حقل المساهمات المالية أو القوي البشرية وهي قليلة في مجال الإدارة التربوية .

### مزايا هذا الأسلوب للإدارة المدرسية:-

(١) مشاركة المرؤوسين في صنع القرار يتيح لهم مجالاً للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم مما يتيح للمسؤولين عن المدرسة من مديرين /نظار التعرف علي مشكلات المرؤوسين .

(٢) تنمية شعور العاملين بالمدرسة بالمسئولية تجعلهم أكثر نضجاً في العمل ونجاحه .  
(٣) تساعد علي قبول العاملين بالمدرسة عند إدخال تحسينات علي نظم العمل في إطار مصلحة المرؤوسين والمدرسة، وإيجاد المناخ الصالح الملائم .

(٤) المشاركة في إدارة المدرسة تؤدي إلي مواظبة العاملين علي مواعيد العمل وخفض معدل الغياب .

(٥) تؤدي إلي إقامة علاقات إنسانية طيبة وتقلل الحاجة إلي توقيع الجزاءات، إذ أن العاملين الذين يشتركون في إدارة المدرسة واتخاذ القرارات أكثر شعوراً بالمسئولية وتحمساً لتنفيذها (١).

وأسلوب المشاركة هو في الأساس جزء من بنية سياسية اجتماعية يتم في إطار المجتمعات الديمقراطية، ومالم يتم تحويل أساسي في هذه البنية نحو الديمقراطية الحقيقية، فإن عملية المشاركة في الإدارة التربوية ستبقي هامشية وشكلية، وفي مناطق وقطاعات محددة، دون أن تكون معلماً رئيسياً من معالم المجتمع وستقتصر علي تقديم الشورى وأخذ العلم فيما يجري فقط، وهذا ليس من المشاركة ومبادئها في شئ.

(١) جمال أبو الوفا ، سلامة عبد العظيم ، مرجع سابق ، ص ص ١٨٢-١٨٣ .

## ٥- أسلوب الإدارة بالاتفاق:-

تزداد أهمية الإدارة بالعنصر البشري داخل المدرسة في الوقت الحاضر، نظراً لأنها أكثر عناصر العملية التعليمية تقلباً وتغيراً وأصعبها في التنبؤ بسلوكها في المستقبل ولذلك فإن الرغبة في رفع كفاءتها في ظل أية متغيرات قائمة تلقي مزيداً من الأهمية علي أدائها، ولعل مدخل الإدارة بالاتفاق هو السبيل إلي ذلك، لأنه من خلاله يتم توجيه طاقات الأفراد في اتجاه المزيد من الكفاءة الإنتاجية، وهو تعبير عن استجابة المدرسة في الوقت الحاضر للتفاعل مع المتغيرات والتحديات المستقبلية، كما انه يضع تصوراً لاتجاهات الإدارة المدرسية في المستقبل في إطار المتغيرات والتحديات .

ويعرف أسلوب الإدارة بالاتفاق بأنه "مجموعة من التوقعات المشتركة بين إدارة المدرسة والعاملين بها فهي عقد نفسي بينهما مع الالتزام به سلوكياً، بحيث يتوالد عن هذا الاتفاق ثقة متبادلة تجاه العلاقة بين الطرفين، يرتبط بهذه الثقة المتبادلة شرط أساسي، وهو الإيمان المتبادل بالشخص وقدراته وامكاناته واستعداده"<sup>(١)</sup>.

ويركز أسلوب الإدارة بالاتفاق ويعني باتجاهات الأفراد في ظل نظام متكامل من العلاقات نحو المتغيرات المؤثرة في مستقبل العلاقات بين المدرسة و أفرادها، وبين المدرسة والبيئة وبين الأفراد والمدرسة، وبين البيئة والمدرسة.

وهو وسيلة للتكيف مع الضغوط أو مواجهة التحديات من داخل المدرسة أو خارجها في ظل المتغيرات المتوقعة والمؤثرة، وذلك من خلال تقدم مقبول للجميع تطبيقه إدارة المدرسة استجابة للمتغيرات الخارجية دون معارضة معوقه<sup>(٢)</sup>.

(١) فاطمة محمد السيد علي . يرجع سابق ، ص ٤٤ .

(٢) جمال أبو الوفا، "الإدارة بالاتفاق كأسلوب عصري لإدارة المدرسة"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية، " إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير " المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢٢-٢٤ يناير ١٩٩٤م، الجزء الثاني، القاهرة، ١٩٩٤م.

فالإدارة بالاتفاق لها أهميتها ونوازلها التي تظهر بوضوح في (الآتي) :-

(١) إن الإدارة بالاتفاق تعد وسيلة فعالة للاستفادة من القدرات الكامنة والخلاقة في أفراد القوى البشرية داخل المدرسة والتي تتاح لها فرصة الظهور طالما اتاحت فرصة التعبير عن نفسها والاتفاق على الأهداف، وهذا يسهم في - ارتفاع الروح المعنوية والرضا عن العمل، وزيادة الدافع للعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية.

(٢) يتم من خلال هذا الأسلوب الإداري تطبيق جميع صور وأشكال المفاوضة الجماعية بين إدارة المدرسة و أفراد القوة البشرية بها، والقائمة على أسلوب الإدارة بالاتفاق والإطلاع على حقيقة الضغوط والتحديات من خارج المدرسة تأثراً بالمتغيرات الخارجية، ومن ثم يشارك الأفراد في مواجهة هذه التحديات وتجاوزها للإحساس بالمسؤولية .

(٣) توظيف إدارة المدرسة لأحد أفراد قوة العمل، والوصول إليه في إطار قبول جماعي لنظم العمل ولوائحه والتفاعل والتعامل الصادق المبني على الصدق والصراحة بين الرئيس والمرؤوس وتبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية داخل المدرسة بما يسهم في المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المتصلة بأنشطة المدرسة المتعددة (١).

(٤) وضوح الأهداف والمهام والاتفاق عليها مع الالتزام بها، وقبول التجديد والتطوير دون خوف أو معارضة (٢).

(٥) تعمل على تنظيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين وإدارة المدرسة، من مديريين أو نظار وتهيئة روح التعاون بينهم بما يحقق مصالحهم المشتركة .

(١) فاطمة محمد السيد علي ، مرجع سابق ، ص ٤٤ .

(٢) جمال ابو الوفا ، سلامة عبد العظيم . مرجع سابق . ص ١٨٠ - ١٨١ .

تطوير أساليب اختيار مديري المدارس → في ← نحو، بعض الاتجاهات العاطية

(٦) تحقيق مزيد من الديمقراطية في محيط العمل المدرسي، وذلك عن طريق إشراك العاملين بالمدرسة إشراكاً فعلياً و كلياً في مسؤوليات الإدارة فيشعر المرؤوسين بأهميتهم ودورهم (١).

وتتوقف قدرة مدير وناظر المدرسة علي تطبيق أسلوب الإدارة بالاتفاق علي توفير التنظيم الداخلي السليم للمدرسة، وتوفير أفراد أكفاء، وموارد اقتصادية كافية وظروف اجتماعية ملائمة شريطة أن يكون مستوي أداء المدرسة هو محصلة التفاعل بين كل هذه العناصر، وهذا يفرض علي إدارة المدرسة ضرورة الإلمام بالإطار العام لأسلوب الإدارة بالاتفاق وتأثيره في أداء المدرسة وتحركها، مع مراعاة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكم سلوك الأطراف المعنية بإدارة المدرسة .

وعلي هذا يجب العمل جدياً في تطبيق الإدارة بالاتفاق في إدارة مدارس التعليم الأساسي بمصر وفي ظل المتغيرات العصرية الحالية، وعند تطبيقها نراعي مقومات أساسية لنجاحها أهمها:-

(١) التقييم الذاتي: عن طريق رغبة واهتمام الأفراد في متابعة التطورات في مجال التخصص والمجالات العامة عن طريق القراءة الذاتية، وحضور الندوات والمؤتمرات والمحاضرات .

(٢) الاستفادة من الرؤساء من خلال اللقاءات والمناقشات والاجتماعات مع المسؤولين في المدرسة، وتهدف هذه اللقاءات إلي معرفة المهام والواجبات وتطلعات الرؤساء للتطوير الوظيفي المستقبلي .

(١) علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، منهج تحليلي، القاهرة مكتبة عين شمس، ١٩٨٤ م، ص ٣٦٢ .

تطوير أساليب اختيار مديري المدارس → في ← منه، بعض الاتجاهات العالمية

(٣) الاستفادة من الرؤوسين حيث إن اقتراحات ومساهمات الرؤوسين الموضوعية والمنطقية لها تأثير كبير في تحسين وتطوير العمل، فيشعر الرؤوسون بأهميتهم في العمل وتزداد ثقة الرؤساء بهم وتقل المشكلات الوظيفية (١).

(٤) المنافسة الشريفة: ويقصد بها مدي رغبة وحرص الفرد علي إظهار مستواه الوظيفي بالشكل المناسب مقارنة بالأشخاص الآخرين في المدرسة، وهذا يحقق التقدم والتطور العام .

(٥) النقاش الجماعي: ويعطي هذا الأسلوب فرصة الاحتكاك والاتصال بين العاملين في المدرسة وحيث يشترك الكل في الخبرات والمعلومات وحل المشكلات، كما يسهم في تحسين مستوي الأداء، وتوجيه السلوك الفردي من خلال مراجعة الشخص لخبراته ومعلوماته ومقارنتها بالنتائج التي يصل إليها المشاركون (٢).

وهذه المقومات تحتاج إلي مجموعة من المساعدات يجب أن تضطلع بها إدارة المدرسة وتمثل هذه المساعدات في: توفير بيئة العمل المناسبة إدارياً واجتماعياً، وتحديد الاختصاصات والمهام وإزالة التناقضات والتعارض بينهما، والمشاركة في وضع الأهداف والاهتمام باقتراحات وأراء العاملين في المجالات المختلفة، مع الاستعانة بالاجهزة والوسائل العلمية، والموضوعية والعدالة في التعامل وتقييم العاملين والاهتمام بالتدريب في مختلف المجالات، مع تقديم التحفيز المناسب مع الأداء والجهود المبذولة .

٦- اسلوب إدارة الصراع:-

يعد الصراع في المنظمات التربوية شيئاً محتوماً لا مفر منه، خاصة وأنه يزداد في فترات التطوير والتغير التربوي، وهو ما يشهده العالم اليوم من تغيرات تربوية متسارعة

(١) المرجع السابق، ص ص ٣٦٣-٣٧٥ .

(٢) جمال محمد ابو الوفا ، مرجع سابق ، ص ص ١٠١-١٠٢ .

تطوير أساليب اختيار مهدي المدارس → في ← منه، بعض الاتجاهات العالمية

ومتلاحقة، ومنح العناية الخاصة لتحسين نوعية التعليم والتجديدات اللازمة في النظام الرسمي بما في ذلك تصميم واختيار الطرق البديلة والمناحة لتقوية الإدارة التعليمية المدرسية .

وتعرف إدارة الصراع بأنها "معالجة أي نشاط بهدف تحويل الصراعات بين الأفراد، والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناءة بدلاً من أن تكون هدامة، ولهذا فإن إدارة الصراع تظهر دائماً علي أنها مهارة أساسية للإداريين حيث أن الصراع في التنظيمات أمر محتوم، كما أنه مفيد أحياناً"<sup>(1)</sup>.

وتمثل المدرسة مجالاً لظهور الصراع بين الأفراد، يأخذ شكلاً من الصراع التنظيمي بين ادوار متعارضة ومختلفة، فرجل الإدارة المدرسية ( المدير والناظر ) تتعدد الاختصاصات والمسئوليات المنوط بها، مما يجعله يتعامل مع العاملين معه منفصلاً عن المنظور التوجيهي والإشرافي، وتظل علاقاته تتسم بالعمل الإداري المدرسي .

ويسهم حدوث الصراع تبعاً للنظرة المعاصرة في الفكر الإداري في تحريك الإبداع والتغيير، نظراً لأن أسباب حدوثه تتركز في نواحي تنظيمية متمثلة في الاختلاف بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم في أنشطتهم وأهدافهم وعلاقاتهم وقيمهم ومعتقداتهم أو في التغيرات المعاصرة والتي أغلبها تعبير عن الصراع حول السلطة من أجل البقاء، والاستمرار لأي تنظيم اجتماعي ( تعليمي - سياسي - اقتصادي - إداري ) وهذا يفرض علي المدير الناجح أن يقود ويوظف الصراع لتحقيق مكاسب لإدارته يتضح أثرها

(1) Joy M. Fritz & Richard P.Koeppel & Elizabeth Wsooper, "The Facts on File Dictionary Of Education", Washington: Library Of Congress Cataloging -in ,Data.Nw 1988 . p 118 .

تطوير أساليب اختيار مديري المدارس  $\longleftrightarrow$  في  $\longleftrightarrow$  ضوء بعض الاتجاهات العالمية

في الإبداع والابتكار الإنساني، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يعد مطلباً مهماً لإحداث التطور والتقدم الإداري وفق متطلبات العصر<sup>(١)</sup>.

ويستخدم في هذا الاتجاه العديد من الأساليب التي تختلف باختلاف الموقف الإداري الذي تتعامل معه وتبعاً للأهداف التنظيمية لمكان العمل ومن أهم هذه الأساليب:-

(أ) المواجهة وحل المشاكل: ويقوم علي تحديد أسباب الصراع وحلها بمنهجية محددة ومواجهة هادئة ولباقة وعقلانية من رجل الإدارة وتكوين علاقات تنسيق وتكامل مع كافة أطراف الصراع .

(ب) المساومة أو المفاوضة: وهي تتضمن تسوية للخلافات والتأكيد علي الاهتمامات لا الوظائف، واستخدام الوقت بفاعلية .

وبجانب هذه المفاهيم النفسية لأساليب إدارة الصراع فإنه يوجد أساليب تساعد علي التغيير المنشود وتظهر الإبداع والابتكار أهمها:-

- (١) تنظيم طرق الاتصال من خلال الاجتماعات واللجان المشتركة وتوفير المعلومات .
- (٢) تدريب الإحساس بالقدرات الخاصة ويعني رفع قدرات ومهارات الأفراد علي فهم أنفسهم وتنمية القدرة لديهم للتعامل مع المشاكل والصراعات .
- (٣) إعادة التصميم للهياكل التنظيمية وتبعاً للظروف، وطبيعة التغيير المطلوب بجانب القيام بالتوصيف التنظيمي للاختصاصات بين الأفراد والأقسام لتلافي أي نزاع وظيفي بينها .

(١) رمضان احمد عيد ، "إدارة الصراع و إحداث التغيير في المنظمات التعليمية - دراسة تحليلية"، بحث مقدم الي المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، "إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي"، المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢١- ٢٣ يناير ١٩٩٥م، دراسات المؤتمر الجزء الثاني، ١٩٩٥م، صص ٢٥-٢٦.

(٤) إعادة توزيع الموارد بالشكل العادل، ووضع نظام يتيح التوازن في انسياب الموارد (١) .  
ومع اتجاه النظام التعليمي المصري في الوقت الحاضر إلي تبني سياسة التطوير  
والتغيير لملاءمه روح العصر، فإن الأخذ باتجاه إدارة الصراع قد يسهم في تحقيق مرامي  
تربوية وتعليمية مفيدة، للوصول للنجاح المنشود .

#### ٧- اسلوب الإدارة كعملية اجتماعية:-

يعد نموذج جيتزلز "Getzels"، ونموذج جوبا "Guba" من اشهر الاتجاهات  
المعاصرة التي تناولت الإدارة كعملية اجتماعية، وهذان النموذجان تتناولهما الدراسة علي  
النحو التالي:-

(أ) نموذج جيتزلز: وينظر إلي الإدارة علي أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء  
والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، وهذا التسلسل الهرمي للعلاقات هو من الناحية  
الوظيفية، توزيع الأدوار والإمكانات وتكاملها من اجل تحقيق النظام الاجتماعي، وكل  
نظام اجتماعي يضم بعداً اجتماعياً يتضمن مجموعة التوقعات التي تتعلق بالكيفية التي  
سيسلك بها شاغل الوظيفة ، كما يضم بعداً نفسياً يشكل الجوانب النفسية للنظام أي  
بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم .

وهذان البعدان ينفصلان كمفهومين ، إلا أنهما متفاعلان ومتداخلان عملياً، وكلا من  
البعدين السابقين له أثره علي كل مكون إنساني في النظام الاجتماعي، أي أن السلوك  
الملاحظ لأي فرد في أي نظام اجتماعي هو دالة التفاعل بين بعدي النظام الاجتماعي  
المنظمي، والشخصي (٢) .

(١) المرجع السابق ، ص ص ٢٩-٣٠

(٢) محمد احمد عوض ، نبيل سعد خليل ، إدارة المدرسة الابتدائية ، سوهاج: دار محسن للطباعة ، ١٩٨٥م، ص ١٨٦

ويعني جيتزلز بالمنظمة أي هيئة تقوم بوظائف معينة ثابتة للنظام الاجتماعي (مثل المدرسة) وتمثل الأدوار الحية (الديناميكية) للوظائف في المنظمة .

(ب) نموذج جويبا: ويشير إلي أن الإدارة كعملية اجتماعية تتمثل في توضيح الواجب الرئيسي لرجل الإدارة، وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوي الموجهة للسلوك ، القوي التنظيمية أو المؤسسة، والقوي الشخصية وذلك من اجل استحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية ومحقق في نفس الوقت للرضا النفسي، وينبغي علي رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوه التأثير معاً، فهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة المدرسية<sup>(١)</sup>.

وقد يكون بعض رجال الإدارة في أدائهم لأدوارهم أقرب إلي البعد التنظيمي أو المؤسسي وآخرون أقرب إلي البعد الشخصي. ومن هنا يمكن التمييز بين ثلاث أنواع إدارية هي<sup>(٢)</sup>:-

(١) النمط التنظيمي أو المؤسسي للإدارة: حيث يتميز سلوك رجل الإدارة بالتأكيد علي تحقيق الأهداف وإتباع القواعد والتعليمات و مركزية السلطة علي حساب الأفراد .

(٢) النمط الشخصي للإدارة: ويتميز فيه سلوك رجل الإدارة بالتأكيد علي شخصية الفرد ومراعاة الحد الأدنى من القواعد والتعليمات، ولا مركزية السلطة، ودرجة عالية من العلاقات الفردية مع الرؤوسين، والهدف الرئيسي لهذا النمط هو العمل علي إسعاد الرؤوسين وإرضائهم، أي انه يضع مصلحة الأفراد فوق مصلحة المنظمة .

(٣) النمط التوليفي للإدارة: وهو الذي يجمع بين النمطين السابقين في موقف وسط يتميز فيه سلوك رجل الإدارة بالتركيز علي تحقيق الأهداف، وفي نفس الوقت يتيح المجال

(١) محمد منير مرسى ، الإدارة التعليمية ، أصولها و تطبيقاتها ، القاهرة : عالم الكتب ، ٢٠٠١م ، ص ٨٢ .  
(٢) محمد سيف الدين فهمي، حسن عبد المالك محمود، مرجع سابق، ص ٢٠٤ .

لتحقيق وإشباع الحاجات الشخصية، وهكذا يحاول هذا النمط أن يوفق بين مصلحة المنظمة من ناحية ومصلحة الأفراد من ناحية أخرى ولعل هذا النمط هو النمط الأمثل والمطلوب أن يسود كافة المؤسسات التعليمية .

ويمكن للإدارة المدرسية من خلال مدير أو ناظر المدرسة أن يستعين بأسلوب الإدارة في نمطها كعملية اجتماعية خاصة عند استخدام النمط التوليفي للإدارة الذي يوفق بين مطالب المؤسسة ومطالب الأفراد في سير العمل، فهو اتجاه مهم لتحقيق البعد الإنساني في العمل الإداري .

#### ٨- أسلوب إدارة النظم:-

يمثل "تحليل النظم" أحد الأساليب الحديثة التي برزت في الفكر الإداري المعاصر في عديد من الدول، وقد استخدم في ميدان التربية في أواخر الخمسينيات، وكان الاهتمام بهذا الاتجاه في التربية بسبب عوامل منها: تزايد الاهتمام بالتعليم ودراسة مشكلاته التي اتسعت والعمل على حلها .

ولقد لجأت الثورة العرثية التي تبني هذا الأسلوب لعهه أسباب منها (١):-

- (١) ازدياد معدل سرعة التغيير في المجتمعات تزايد الحاج النظر في المستقبل علي المدى الطويل، مما يجعل اتخاذ القرارات والأحكام بشأن هذا المستقبل مجازفة ما لم تقوم علي تفكير وتحليل عميقين وتقدير للاحتتمالات والبدائل المختلفة والموازنة أو المقارنة بينهما .
- (٢) ازدياد وتعقد النظم وتعدد العوامل والعلاقات المتضمنة فيها، والممتدة منها واليها الأمر الذي يستلزم التحديد والتحليل حتي يمكن تسيرها وتطويرها إلي ما هو أفضل .

(١) عبد اللطيف البرغوثي، دور التكنولوجيا الإدارية في تطوير أنظمة التعليم العربية، جولية كلية التربية ، (تصدر عن كلية التربية جامعة الإمارات)، العدد الأول، السنة الأولى، يونيو ١٩٨٦م، ص ص ٨٥-٨٦ .

تطوير أساليب اختيار تدريبي المدارس → ← ضوء بعض الاتجاهات العالمية

(٣) اتساع فرص الاختيار وتعدد الاحتمالات والبدائل في الموقف الواحد والمشكلة الواحدة.

(٤) ندرة الموارد (المالية) بالقياس إلى المطالب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية تعويضاً لهذه الندرة وتحقيقاً لأكبر قدر ممكن من المطالب علي أحسن وجه .

(٥) ازدياد التخصص في العلوم والحاجة إلى تعويض ذلك في معالجة القضايا والموضوعات بالنظرة الشاملة والافادة من أكثر من تخصص .

وقد ورد عن مؤسسة (بيونير) "Pioneer" بالولايات المتحدة الأمريكية -وهي من أهم الهيئات التي عيّنت بتحليل النظم كاتجاه أو منهج بحث - عدد من التعريفات الخاصة بتحليل النظم من أهمها<sup>(١)</sup> :-

- تعريف الين انتهوفن "Alen Antehofen" - لتحليل النظم بأنة "سلسلة متصلة من تحديد الأهداف ثم تصميم للنظم البديلة لتحقيقها، ثم تقييم لهذه البدائل في ضوء فعاليتها وكلفتها ثم إعادة النظر في الأهداف، ثم ابتكار بدائل جديدة وإيجاد أهداف جديدة وهكذا".

وواضح ان هذا التعريف يحدد الإجراءات التي تتم عندما يستخدم هذا الأسلوب وذلك ابتداءً بتحديد الأهداف وانتهاءً باستحداث البدائل والأهداف التي تدفع للعمل من جديد ومروراً بالتقويم وما يترتب عليه من تغذية راجعة ، ومن ثم فإن هذا التعريف يتفق مع التعريف الذي يري بأن هذا الاتجاه يمثل "طريقة تحليلية ونظامية تمكن من التقدم نحو تحقيق الأهداف التي حددتها مهمة النظام، وذلك بواسطة عمل منضبط ومرتب للأجزاء

(١) شاكر محمد فتحي احمد ، مرجع سابق ، ص ١٣٠ .

تطوير أساليب اختيار المدير المداوم → في ← ضوء بعض الاتجاهات العالمة

التي يتألف منها النظام كله، وتتكامل تلك الأجزاء وفقاً لوظائفها التي تقوم بها في النظام الكلي الذي يحقق الأهداف التي تحددت للمهمة .

- ويرى "أ. س. كويد - "A.S. Quid" "بأنه" مفهوم وأسلوب في النظر إلي المشكلات ومنهج لاستقصاء أحسن طريق يمكن به مساعدة صانع القرار كلما واجهته مشكلات اختيار معقدة وسط ظروف غير مؤكدة"، وهنا التركيز علي المنهج وليس الإجراءات ويؤكد ما ذهب إليه المؤلف ذلك التعريف الوارد في "أسلوب النظم بين التعليم والتعلم" والذي يعرف بأنه "اتجاه في النظر إلي المشكلات، ومنهج لإستقصاء أحسن الطرق التي يمكن بها مساعدة صانع القرار كلما واجهته مشكلات اختيار معقدة وسط ظروف غير مؤكدة، فهو نمط تفكير وأسلوب معالجة له خطواته وهي وصف النظام وتحليل النظام وتصميم النظام" وهذا اتجاه لمعالجة الوظائف الإدارية من خلال إطار فكري متطور، وتحليل علمي مع توفير مجموعة من الإجراءات الذهنية التي يمكن بواسطتها تحسين الممارسة في عمليتي التخطيط واتخاذ القرارات بشكل خاص. (١)

طبقاً لهذه التعريفات يتكون أسلوب تحليل النظم - في ضوء رأي ستوجديل "Stogdill" من ثلاث مكونات هي (٢) :-

- (١) مدخلات الأفراد: وتشمل سلوك الافراد من حيث أدائهم وتفاعلهم وتوقعاتهم.
- (٢) العوامل الوسيطة (العمليات) وتتكون من البناء الرسمي للمنظمة بما يشتمل عليه من وظائف ومكانة وأعراض وتركيب الأدوار بما يشتمل عليه من مسئولية وسلطة وعمليات .

(١) جابر عبد الحميد ، طاهر عبد الرازق ، أسلوب النظم بين التعليم و التعلم ، القاهرة : دار النهضة العربية، ١٩٧٨م ص ٢٨٣ .  
(٢) محمد سيف الدين فهمي ، حسن عبد المالك محمود ، مرجع سابق ، ص ٢١٩ .

(٣) مخرجات الجماعة وهي المنجزات والنتائج التي تتمثل في الإنتاجية والروح

المعنوية والتكامل .

ويستهدف أسلوب النظم تحسين النظام (أو المنظمة )، وتحقيق اعلي مستوى كفاءة وفاعلية في النظام، وإيجاد نظم أفضل، وذلك من خلال الكشف عن حالات الاختلال الوظيفية في النظام وكشف الطرق البديلة لحل هذه المشكلات وتحليل البدائل الممكنة في ضوء الكلفة والعائد، والوصول للحل الأمثل للمشكلة وإتاحة المؤشرات والتوجيهات والضوابط اللازمة للتنفيذ العملي النهائي (١) .

في ضوء هذه الأهراف يتم القيام بالتالي (٢) :

- (أ) التعرف علي النظام من حيث حدوده وأهدافه .
- (ب) تحديد مدخلات النظام ومخرجاته وكيفية قياسها .
- (ج) إيجاد نظم بديلة والمقارنة بينها وتحديد البديل الأفضل .
- (د) اعتماد الأسلوب الكمي في التحديد والمقارنة والتفضيل .
- (هـ) وضع نتائج التحليل تحت نظر المسؤولين لاتخاذ القرارات العقلانية في ضوءها .

مثل هذه الأركان جعلت من هذا الاتجاه أسلوبا عقلانيا ينظر القائمون باستخدامه إلي المجتمع علي أنه نظام اجتماعي اكبر يضم عدة أنظمة فرعية متمثلة في النظام السياسي، والنظام الاقتصادي، والنظام التعليمي، ونظام الإدارة العامة، فكل عمل أو نشاط يقوم به أي نظام فرعي له أثاره علي النظام الاجتماعي الأكبر بأكمله وعلي اعتبار ان

(١) شاكر محمد فتحي احمد ، مرجع سابق ، ص ١٣١ .

(٢) محمد احمد الغنام ، مرجع سابق ، ص ١٢٣ .

جميع الأنظمة الفرعية مترابطة وملتصدة بحيث يعتبر انفتاح النظم الفرعية بعضها علي بعض ضرورة لامناص منها لتقدم المجتمع وتطوره واستقراره .

أي أن هذا الأسلوب في الفكر الإداري يعبر عن عقلنة التعليم، واتخاذ قرارات سديدة في نموه وتطوره، ولا بد من اصطناعه - وبخاصة في البلاد النامية - مهما كانت بعض الصعوبات التي تحيط باستخدامه والمتعلقة بالأهداف الواسعة غير المحددة، أو بمخرجات التعليم أو النشاط التعليمي وأهدافه، والمتعلقة أيضاً بالمدخلات وعلاقتها بالمخرجات ويتمين مدخلات التعليم التي مصدرها وضع ميزانيات التعليم والإنفاق عليه، والتي يمكن التغلب عليها من خلال: شروع الدولة في الأخذ الفعال بتحليل النظم كتقنية جديدة وبالنظرة الشاملة إلي تحديد أوضح للأهداف، وحصص لمخرجات التعليم، وتقدير سليم للكلفة ومردودها، وضع حلول بديلة واكتشاف العلاقة بين المدخلات والمخرجات التعليمية، ومع تبني نتائج دراسات بلاد أخرى خاصة في إدخال التقنيات الحديثة<sup>(١)</sup> .

وتعد وجهة نظر هوبكنز "Hopkins" في اتجاه تحليل النظم من الصور المقبولة التي يمكن الاسترشاد بها عند تحليل النظام بصورته الكلية فهو يري ما يلي<sup>(٢)</sup> :-

(١) تبدأ عملية التحليل بالكل أولاً بطريقة متكاملة تتضمن الفهم للعلاقات المتبادلة أو المتداخلة للأجزاء داخل الكل، ثم تأتي عملية تحليل الأجزاء .

(٢) إن أي عملية تغيير أو تحويل في أي جزء من النظام وإعطائها وزناً مرجحاً في علاقتها بالأثر المتوقع علي كل جزء من الأجزاء الأخرى للنظام، وأن عمل كل جزء ووظيفته يتوقف علي موقعه في النظام ككل .

(١) محمد احمد الغنام، مرجع سابق، ص ص ١٣٥-١٣٩ .

(٢) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، الإسكندرية : الدار الجامعية، ١٩٩٢م ص ص ٥٠-٥١ .

(٣) أن تبدأ جميع عمليات التحليل في ظل تواجد النظام ككل وبصورة أكثر تحديداً فإن

المستخدم لهذا الاتجاه يقوم بالإجراءات التالية:-

(١) وضع تصور للنظام (أو المشكلة) وتوضيح العلاقة بينها وبين الأنظمة الأخرى المتميزة.

(٢) تحديد الأنظمة الفرعية من الإدارة وإعداد المعلمين وتدريبهم، والأجهزة والالات

(٣) تحديد أهداف النظام ومدى إسهام كل عنصر في تحقيق هذه الأهداف .

(٤) وضع الإجراءات البديلة التي يمكن بمقتضاها تحقيق الأهداف، واختيار البديل الأفضل .

(٥) تنفيذ النظام ويستلزم عدة شروط عند التنفيذ أهمها، التغذية الراجعة للمعلومات واستمرار الجهود التي تبذل طول فترة العمل (١).

وإزاء ذلك فأسلوب النظم منطلقاً جديداً لإدارة المنظمات التعليمية مفاده، أن هذه

الإدارة شبكة من النظم الفرعية المترابطة، كل منها يعمل لتنفيذ جزء من الواجب الكلي في

تحويل المدخلات إلى المخرجات المستهدفة، ومن ثم غدت إدارة المنظمات التعليمية تنظر

إلى الإدارة المدرسية على أنها نظام يترجم الموارد المتوفرة بها إلى مخرجات مرتبطة

بالأهداف التربوية للمجتمع، كما أوضحت عملية اتخاذ القرارات تتسم بالمشاركة

الجماعية من قبل جميع الأفراد العاملين في الإدارة المدرسية بداية من مدير أو ناظر

المدرسة، ثم جميع العاملين معه .

كما أن هذا الأسلوب يتضمن المعنى الشامل للقيادة الإدارية من خلال النظر إلى

الإدارة وارتباطها بثلاث متغيرات رئيسية تقوم بينها تداخلات واعتمادات وهي القائد

(١) شاكر محمد فتحي احمد ، مرجع سابق ، ص ١٣٥ .

والجماعة التابعة والموقف، واستيعاب فلسفة هذا الاتجاه ضرورة أساسية للمدير أو الناظر الذي يحرص علي تحقيق الفاعلية والكفاءة في الأداء الذي يميز ممارسته لعمله المدرسي فهو أسلوب في جوهره فلسفي، فكري، يستطيع المدير من خلاله أن يعالج المواقف والمشكلات اليومية في عملة، دون الحاجة إلي اللجوء لقائمة من المبادئ الجامدة التي عادة ما تقود إلي نوع من التفكير الخطي أو النمطي، وهذا التفكير بطبيعته يتجاهل ابسط حقيقة، وهي ان الإنسان الذي يتعامل معه هو ذاته نظام مفتوح متفاعل مع بيئته<sup>(١)</sup>.

#### ٩- اسلوب الإدارة بالجودة الشاملة:-

تتمثل مشكلة التعليم في إدارته كمنظومة إدارية عملية ويعني ذلك ضرورة التوصل إلي خطط فعالة قابلة للتنفيذ، وقيادات إدارية ذات كفاءة علي المستوي المركزي والمحلي، وهذا قد يتحقق من خلال الأخذ بما طبقته الدول المتقدمة من أساليب جاء في مقدمتها إدارة الجودة الشاملة؛ خاصة وأن هذا الأسلوب يمثل فلسفة مبنية علي مبادئ وأسس تتمثل في مشاركة الإداريين في إيجاد ثقافة تنظيمية تقود إلي الجودة، وتهتم بوعي العميل ورأيه والبحث المستمر عن الأفضل والعمل بشكل فعال من أجل الجودة<sup>(٢)</sup>.

وأيضاً لأن الإدارة التعليمية للمدارس القائمة على الإيجار كمايري "جلاسر" في كتابه بعنوان "مدرسة الجودة" تمثل جذور المشكلة في العمل الإداري. ويقترح ان نستبدل بها نظاماً للإدارة يشارك فيه الجميع، وأن الطريق الوحيد لتحسين الإدارة المدرسية يتمثل

(١) نبيل احمد عامر صبيح، " القيادة الإدارية في إطار منهج وفلسفة النظم"، دراسات في الإدارة التربوية (تصدر عن مركز البحوث التربوية بقطر)، المجلد السادس، العدد الرابع، ١٩٨٣م، ص ص ١٧٣-١٧٤ .  
(٢) احمد اسماعيل حجي، الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ص ٤١٢-٤١٣ .

في مساعدة الأفراد بالمدرسة ان يروا أن هناك شيئاً ذا جودة وقيمة لهم وحينئذ يظهر لاهتمام لإحراز التقدم (١).

ونظام إدارة الجودة هو نظام يقوم على التكامل في مراحل العمل لتحقيق الأهداف والفاعلية في الأداء، والجودة قياسياً للتقدم في هذا الأداء، ومن المهم ان تكون نظم الرقابة بسيطة وغير متسلطة. فإذا تم مراعاة ذلك أمكن الاستفادة من ثقافة الإدارة في تغيير رسالة المؤسسة وإقناع العاملين بها، وذلك لأن إدارة الجودة تمثل اتجاهاً لا يهدف إلى نتيجة سوى الامتياز تدور فيها المؤسسة في دائرة مغلقة من التحسين المستمر وهى تقوم على فرضين أساسيين هما: أن تحقيق التحول يجب أن يشارك فيه بشكل نشاط كل منظمة لها علاقة بالتعليم وتتضمن ربائن داخليين وخارجيين ثم اعتبار الجودة هدفاً وليس حالة وجود، وأن جهد إنتاج الجودة يجب أن يستمر بدون توقف، فهي مفتاح لجهود التحسين المستمر الذي يتكرر بلا نهاية (٢).

وتعنى إدارة الجودة الشاملة أيضاً ان لكل منظمة أهدافها الخاصة بها والتي تستطيع بها المنافسة مع غيرها من المؤسسات، ولا يتم ذلك إلا من خلال عدة عوامل ومتطلبات رئيسة تحقق الجودة بالنسبة للمنظمة ككل تشمل مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، ويتطلب ذلك إدارة فاعلة للجودة الشاملة ترمى الاستراتيجيات المستقبلية وتتطلب التزام الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بالجودة وتطويرها وخلق بيئة علمية واعية بالجودة ومن جميع جوانبها، حيث هناك ارتباط بينها وبعض الجوانب أو العوامل

(١) احمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم و التعلم، النظرية و الممارسة دار عمل و المدرسة، مرجع سابق ص ١٦٦.

(٢) نجدة إبراهيم سليمان، مرجع سابق، ص ٣٠١-٣٠٢.

السلوكية إضافة إلى الجوانب الفنية (١).

ويتطلب تحقيق هذا ما يلي (٢):

- (أ) وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة .
  - (ب) كفاءة التنظيم الإداري والوظيفي لضمان تحقيق الجودة الشاملة .
  - (ج) التفتيش المنتظم والدوري في أثناء مراحل العمل بحيث يكون مبدأ العمل هو منع الخطأ وليس علاجه .
  - (د) وجود نظام للمراجعة الدورية من الإدارة للنظام لتفادي الوقوع في أخطاء بالمستقبل .
  - (هـ) وجود نظم تدريب عالية المستوى للإداريين لضمان الجودة في الأداء طوال الوقت .
- فإنه إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يقوم علي إعطاء كل فرد أو مجموعة أفراد أفضل ما لديه من إمكانيات وقدرات وأداء، بحيث يمكن أن يكون ركيزة أولية عن طريق التوصل إلي الإبداع المجتمعي .
- ويتضمن أسلوب (إدارة الجودة الشاملة) عدة خصائص منها (٣) :-

- (١) الاستخدام الأفضل للموارد المادية والبشرية .
- (٢) خفض التكلفة من اجل رفع الطلب .
- (٣) أداء العمل بشكل صحيح يقدم الخدمة بصورة تشبع حاجات الجماهير .

---

(١) أمين النبوي ، "إدارة الجودة الشاملة، مدخل لفعالية إدارة التغيير التربوي علي المستوى المدرسي بجمهورية مصر العربية" ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، "إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي"، المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢١ - ٢٢ يناير ١٩٩٥م، الجزء الثاني، دراسات المؤتمر، ١٩٩٥م، ص ٢٨٥ .

(٢) المرجع سابق، ص ٢٨٦ .

(٣) جمال ابو الوفا ، سلامة عبد العظيم ، مرجع سابق ، ص ١٦١ .

(٤) وضع بعض المعايير لقياس الأداء و ظهور معنويات أفضل للعاملين .

وإذا ما أخذت الإدارة المدرسية بهذا الاتجاه والأسلوب في إنجاز مهامها فإن ذلك يظهر ويؤكد مدي أهميتها والتي تتمثل في تحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء مع وجود مناخ علمي أفضل -تشجيع وتنمية مهارات العاملين وتطوير المهارات القيادية لقادة المدرسة إيجاد الرؤية الواضحة والواعية لكل مكان في المدرسة - التركيز علي تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات - العمل المستمر من اجل تقليل الهدر أو الفاقد - ثبوت قلة كفاءة أو فاعلية الأساليب الجزئية وأهمية وجود حل شامل متكامل .

فلقد حدد فليب كروسبي "*Philip Crosby*" احد مستشاري الجودة علي المستوي العالمي أربعة معايير لابد منها لضمان وصول المؤسسات إلى الجودة الشاملة تم تأسيسها من خلال دراسة أساليب إدارة الجودة في فئات من المؤسسات وهذه المعايير هي (١) :-

(أ) التكيف أو التعديل لمتطلبات الجودة، ويتم ذلك من خلال وضع تعريف محدد وواضح ومنسق للجودة .

(ب) وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد / السيئ / العالي / المنخفض .

(ج) تحديد مستويات أداء الأفراد ومنع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الجيد من أول مرة حيث لا تقبل أخطاء أو عيوب .

(1) Ovich Jim Frank & Baldwin L.R "Quality Principles For Service Industries",  
Management Solutions, New York, American Management Association,  
November , 1988-P .P 18 - 24.

(د) تقويم الجودة، فإذا ما تم تحقيق الجودة يتم تقويمها من خلال قياس الجودة بناء على المعايير الموضوعية وحساب تكلفة كل شيء لم يتم القيام به بشكل جيد من المرة الأولى، وحساب الفقد.

ولتطبيق (إدارة الجودة الشاملة) في مجال التعليم يستلزم ما يلي (١) :-

(١) تبني فلسفة واستراتيجية للتعليم تحقق الجودة الشاملة، والعمل على نشرها في المجتمع وفي منظمات المعلمين والمدرسة، شريطة أن يراعي في هذه الفلسفة رضا الطالب والتركيز على العمليات بدرجة التركيز على النتائج، وتحسب الأخطاء والوقاية منها قبل وقوعها .

(٢) وضع أهداف محددة قابلة للتطبيق متناسبة مع توقعات الأفراد لتحقيق الجودة الشاملة .

(٣) وضع سياسات تعليمية قومية واضحة لتحقيق الأهداف .

(٤) توصيف جميع الوظائف التعليمية بما فيها وظائف مدير و ناظر المدرسة .

(٥) وضع شروط لشغل الوظائف التعليمية يتوفر فيها الموضوعية ووفق أسلوب علمي .

(٦) توفير مدخلات جيدة وتطوير الأداء التعليمي وتصحيح الأخطاء والعيوب باستمرار لتحسين العمل .

(٧) ربط المدرسة بما حولها، وخلق مناخ تنظيمي يشجع على الجودة الشاملة .

(٨) التعبئة وذلك باتاحة فرص المشاركة للعاملين في العمل التخطيطي والتنفيذي

ومشاركة أولياء الأمور في التوجيه والمتابعة وهذا يقتضي التطبيق الفعلي لمعنى

التعاون والمشاركة في اتخاذ القرار وفي التنفيذ .

(١) احمد اسماعيل حجي ، الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية ، مرجع سابق، ص ص ٤٢٤ - ٤٢٨ .

(٩) وضع نظام لتوجيه العاملين ورفع مستويات الأداء بما يساهم في التحسين المستمر داخل المدرسة .

(١٠) وضع نظام للرقابة علي الأداء للوقوف علي مدي تحقيق الجودة الشاملة. وتدعيما لهذه الإجراءات يتطلب التطبيق السليم لهذا الأسلوب استخدام التكنولوجيا الإدارية والسلوك الإداري المناسب، وهذا يفرض علي مدير/ناظر المدرسة الأخذ في الاعتبار ما يلي (١) :-

(١) صياغة فلسفة المدرسة وربطها بالسياسة التعليمية، بما يبرز فاعلية العمل بها وكفاءتها في تحقيق الأهداف المأمولة والدراسة التحليلية للمدرسة كوحدة تعليمية مستقلة من حيث المدخلات، العمليات، المخرجات والقدرة علي ربط مستوى الأداء في المدرسة بتوجهات مستقبلية تعبر عن مسيرة التنمية مع تحديد الأهداف الخاصة بالمدرسة وضوابط العمل التنظيمي في إطارها والمعايير المحققة لها .

(٢) فتح قنوات بين المدرسة والمجتمع المحلي والمستويات الإدارية الأعلى، والتزام إدارة المدرسة بتنفيذ أهداف ومعايير الجودة في تنظيم البرامج التربوية وانتقاء المواقف التعليمية في ضوء استراتيجيات واضحة ومحددة المعالم، من حيث مراحل التنفيذ ومسئوليات الأفراد والزمن المتوقع، وعمل المدرسة علي خلق مناخ يشجع علي التعاون والعمل في فريق، وزيادة دافعية الأفراد ادراكاً لواجبات رسالتهم التربوية وشعوراً بمسئولياتهم في تحقيق الأهداف المأمولة، مع حسن توظيف المعلومات، بيانات إحصائية ونتائج دراسات وبحوث علمية والاستفادة منها في إدارة الجودة الشاملة .

(١) عبد الودود مكرم، "الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسئولية التنفيذ"، دراسة تحليلية، في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية"، مجلة كلية التربية، (تصدر عن كلية التربية جامعة المنصورة) العدد ٣٢، سبتمبر ١٩٩٦م، ص ص ١٤٤-١٤٧ .

(٣) تصميم برنامج للتدريب يواكب كل تطور جديد في طرق الأداء والتكنولوجيا وتحقيق التكامل بين النظامين الفني والاجتماعي. ومن خلال نظام إداري يركز على الوفاء باحتياجات كل من العملاء والعاملين.

(٤) التقويم الذاتي المستمر في كل مرحلة من مراحل تنفيذ الجودة الشاملة، وتنمية إحساس العاملين بأهمية الالتزام بالجودة الشاملة والعمل على استمرارها بما يثري فعالية العملية التربوية ويرفع كفاءة المدرسة، مع اشتراك الطلاب وأولياء الأمور والموجهين ورؤساء القطاعات في عملية التقويم، واستخدام معايير وقياسات ضبط الجودة من الناحيتين الكمية والكيفية في ضوء المفاهيم التربوية السليمة .

والأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة يحل إشكالية التعارض بين النوعية والكمية، حيث إن النوعية التربوية تشكل أحد القضايا المصيرية في مستقبل المجتمعات المعاصرة، فقد أدركت أمم عديدة مثل بريطانيا، وفرنسا، وأمريكا ان مصيرها رهين بجودة تربية الأجيال من اجل تحقيق الأفضل في كافة المجالات لتحقيق الصدارة التاريخية والحضارية، وإدارة الجودة الشاملة في علاقتها بمدخلات النظام التعليمي وتعمل كضوابط للتنظيم بين هذه المدخلات، بالاستثمار الأمثل لها وحسن انتقائها وتوظيفها وفي علاقتها بالعمليات التربوية المختلفة، وهي في شأن المؤسسة التعليمية تعمل على إثراء الروح المعنوية للعاملين بها وفي علاقاتها بمخرجات النظام التعليمي فإنها تعتبر كمعايير لتقييم الأداء وتقدير كفاءة الإنجاز في ضوء تحقيق متطلبات التنمية المطلوبة، كما تمثلها حاجات المستفيدين .

ومن هذا المنطلق يتضح أن الادارة المدرسية في حاجة إلي مدير/ ناظر له القدرة علي التخلق بمتطلبات تحقيق الجودة الشاملة ، لأنه مع إيمان كل من مدير وناظر مدرسة

التعليم الأساسي بأن الإدارة هي مهنة المهام الصعبة، وهي القادرة علي أن تصنع أي تقدم أو تغير فلابد له أن يتبنى أساليب قادرة علي التحويل من الطرق القديمة في الإدارة، إلي أساليب إدارية قوية تتميز بالحدثة، تتناسب مع العصر الحالي، ومنها بالطبع إدارة الجودة الشاملة، التي تمكنه أن يساعد علي زيادة قدرة النظام التعليمي علي المستوي المدرسي، علي الإدارة المتطورة المطلوبة حالياً.

#### ١٠- أسلوب الإدارة الاستراتيجية:-

تعد الإدارة الاستراتيجية استجابة طبيعية، ورد فعل مباشر لمتطلبات المجتمع وحاجة إلي الإصلاح والتطوير، لذا فإنها دائماً ما تكون نابعة من الواقع المراد تعديله ومن متغيرات العصر المؤثر علي المجتمع، ومن الرغبة القوية للحاق بركب التقدم العلمي وتقوم الإدارة الاستراتيجية علي توفير إطار لنظم المعلومات الإدارية، تقدم البيانات اللازمة والمعلومات التي تساعد علي التطوير، كما أنها تتضمن بما تشمله من تخطيط استراتيجي وضع أهداف وأعراض وسياسات، مع التأكيد علي أهمية العمل الجماعي انطلاقاً من ان الإدارة الاستراتيجية عمل قيادي من أبرز أهدافها التغيير والتحسين وتكوين المبادرة الاستراتيجية المتطلعة للمستقبل<sup>(١)</sup>.

ويعرف كوتلر "Kotler" الإدارة الاستراتيجية بأنها "عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة"<sup>(٢)</sup>.

(١) احمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم و التعلم، النظرية و الممارسة داخل الفصل والمدرسة، مرجع سابق ص ١٦٠.

(٢) عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة الطبعة الثانية، ١٩٩٧م، ص ٥٢.

ويؤكد هذا التعريف علي ربط المؤسسة التعليمية بالمجتمع المحلي المحيط بها، وهذا يفرض عليها رسم الخطط وتحديد التوجهات ثم اختيار المناسب من الوسائل وأساليب العمل بصورة تحقق التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعية.

كما يشير التعريف أن الإدارة الاستراتيجية تتكون من عدة عناصر تتكامل مع بعضها البعض، وهذه العناصر هي تحديد الرسالة والأهداف وميدان الأعمال ووضع وتنفيذ الاستراتيجيات وتقييمها.

أما عن علاقة هذه الإجراءات ببعضها فيتضح من خلال النظر إلي الإدارة الاستراتيجية علي أنها استراتيجيات وقرارات، وأن رسالة المنظمة تحدد أهدافها وغاياتها، وأن الربط بين المنظمة والبيئة الخارجية يمثل شرطاً ضرورياً لبناء الاستراتيجيات، ويفرض هذا ضرورة التقويم والمراجعة (١).

ويعد كلا من المراجعة والتقويم مكونين أساسيين في الإدارة الاستراتيجية، ويؤكد هاردي "Hardie" علي أن التقويم ينبغي أن يكون شاملاً وبنسباً وموضوعياً وعلي فترات، ومقنن، بالإضافة إلي أنه يكون تقويمياً استراتيجياً يهتم بالاتجاهات الاستراتيجية للمدرسة وتقويمياً تكتيكياً يهتم بتنفيذ خطة تطوير أو تنمية المدرسة، كما يهتم بمدي زمني متوسط في حدود عام واحد، وتقويم إجرائي يعني بالتقويم لفترة متوسطة أو قصيرة من يوم إلي عام دراسي، وارتباط التقويم بالإدارة الاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً لتحسين الأداء المدرسي بما يعكس وحدة العملية الإدارية (٢).

(١) عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص ص ٦٤ - ٦٦ .  
(٢) احمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم و التعلم، النظرية و الممارسة داخل الفصل و المدرسة، مرجع سابق ص ص ١٦٠ - ١٦٣ .

أما عن أبعاد أسلوب الإدارة الاستراتيجية فهي تتضمن ما يلي:-

(١) الرؤية "Vision" وهي تصورات متكاملة مبنية على مجموعة من المبادئ والأسس والمرتكزات المهنية والمعرفية والمهارية والمياريّة، وذلك في ضوء مراعاة القوي والعوامل الثقافية السائدة في المجتمع، وتتحدد الرؤى الإدارية من خلال المناظير الفلسفية والاجتماعية والاقتصادية والتنموية والسيكولوجية والايكولوجية ومن خلال الاتجاهات العالمية .

(٢) الرسالة "Mission" وهو سبب وجود المنظمة والغرض الأساسي لها وتعرف رسالة المنظمة بأنها تلك الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة لها ورسالة المنظمة تساعد على معرفة فلسفتها ومسئولياتها الاجتماعية ومن العوامل التي تؤثر على رسالة المنظمة التغيير في العوامل والقوي البيئية، ومدى وفرة الموارد اللازمة للمنظمة ونظام القيم أو المعايير التي تحكم توجهات الإدارة .

(٣) الهدف "Objective" وهو أمل تسعى المنظمة إلى تحقيقه في الأجل الطويل فالهدف هو ما تريد المنظمة تحقيقه، ومن الواجب ان تكون الأهداف قابلة للقياس والتجديد والبساطة والوضوح في صياغتها وتصنيفها على أساس الفترة الزمنية المحددة لإنجازها وتحديد الأهداف يساعد في تحدي بيئة المنظمة ورسالتها والتنسيق بين مراكز اتخاذ القرار، تقييم الأداء على كافة المستويات .

(٤) الاستراتيجية "Strategy" ويراهها براون، وأكونور "Brown and Oconnor" بأنها "تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد، ثم اختيار البديل المناسب"، كما يعرفها جلوك وجاويش "Glueck and Jauch" بأنها خطة موحدة ومتكاملة وشاملة وترتبط بين المزايا التنافسية للمنظمة والحديات البيئية والتي تم

تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة " فهي برنامج عام يحتوي علي عدد من المسالك، وكذلك التصرفات التي توجه نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف (١) .

وتمر عملية (الاورارة الاستراتيجية بكرة خطرات مهمة لتنفيذها بفاعلية وهي (٢) :-

(١) تحليل الموقف الحالي وتشمل الرسالة والأداء في الماضي والحاضر والمشكلات التي واجهت المنظمة .

(٢) النظرة الشاملة للمستقبل، بتحديد التوقعات المستقبلية والأهداف التي نأمل بلوغها في الأجل الطويل .

(٣) وضع البدائل الاستراتيجية المستقبلية في ضوء الرسالة والأهداف طويلة الأجل ثم اختيار أفضل البدائل .

(٤) تنفيذ الاستراتيجية وهذا يتطلب وجود هيكل تنظيمي ملائم وملاءمة الاستراتيجيات للسياسات التنظيمية الحالية، ومن أن النظم المطبقة حالياً تتلاءم ومتطلبات تنفيذ الاستراتيجيات .

(٥) التقييم والرقابة وهي خطوة مهمة تمثل تحدياً يواجه الإدارة للتأكد من تحقيق التقدم المطلوب نحو الأهداف .

ويمثل هذا الاتجاه طريقاً مهماً لتحقيق النجاح في مجال الإدارة عامة والإدارة

المدرسية خاصة وللعمل به بنجاح فلا بد من الالتزام بـ "تزم مهمة عند تطبيقه تتمثل فيما يلي (٣) :-

(١) عبد السلام ابو قحف ، مرجع سابق ، ص ص ٢٩ - ٥٤ .

(٢) المرجع السابق ، ص ص ٧٧ - ٧٩ .

(٣) فهد إبراهيم الحبيب ، مرجع سابق ، ص ص ٢٧١ - ٢٧٢ .

- (١) تحديد الأهداف التربوية لمجال الإدارة المدرسية تحديداً وظيفياً قابلاً للتنفيذ وليس تحديداً عاماً وعائماً.
  - (٢) وضع قاعدة معلومات تشمل أولويات الاهتمام والمناهج الواجب إتباعها والمدة الزمنية، ومع توفر الإمكانيات البشرية والمادية المطلوبة .
  - (٣) التنظيم باعتباره وسيلة فعالة تسعى إلى تحويل الأهداف والخطط إلى خطوات إجرائية، فالتنظيم ضروري لتنظيم المسؤولية بين الأفراد كما انه يعمل علي إيجاد المعايير المقننة، والضوابط التي تضمن سير العمل بنجاح .
  - (٤) التنسيق والتعاون ليتم التوجيه السليم نحو المشكلات القائمة بالمدرسة .
  - (٥) تهيئة المناخ المناسب لتحقيق النتائج المرجوة والوصول إلى تحقيق الأهداف .
  - (٦) المتابعة لعملية التنفيذ وهي مرتكزهم لتحسين الأداء وتقليل الفاقد من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة .
  - (٧) التقويم وهو يساوي في أهمية تحديد الأهداف فهو بمثابة مقياس عميق للتعرف علي جوانب القوة والضعف في الإدارة .
- والمدير أو الناظر الناجح ادارياً، هو مخطط ناجح وصاحب نظرة بعيدة المدى يتحقق له ذلك النجاح بطريق الاتصال المباشر بالمخططين والقراءة الجيدة للخطط الاستراتيجية للمدرسة وكيفية تنفيذها، والقدرة علي التخلص من الأنظمة والسياسات والأفراد والبرامج والاتجاهات القديمة، والتي لم تعد تصلح لواقعنا الحالي، والقدرة علي التشجيع والجرأة والابتكار والتجديد وتقييم المواقف والأعمال بنظرة شمولية، وهذا ما قد يوفره له اتجاه حديث مثل الإدارة الاستراتيجية .

## تعقيب :

من خلال العرض السابق للاتجاهات العالمية الحديثة في العمل الإداري وضع أن الإدارة المعاصرة تعكس التشابك بين العديد من العلوم، واستفادتها من عدة علوم مثل العلوم البيولوجية ( مفاهيم النظم ) و علم الاقتصاد ( مفاهيم الكفاءة والفاعلية والإنتاجية ) و علم النفس ( كثير من المفاهيم المتصلة بالسلوك الإنساني ) و يعني ذلك أن الإدارة المعاصرة تشتمل علي مجموعة من المفاهيم والمبادئ المتكاملة التي تستمد مقوماتها من علوم مختلفة لها علاقة مع عناصر العمل الإداري، وعليه يمكن القول أن تطوير أساليب ومعايير اختيار مديري ونظار التعليم الأساسي يتطلب مراعاة هذا، وأن الأخذ بأي من هذه الاتجاهات أو الأساليب يقتضي الأخذ في الحسبان مراعاة ما يلي :-

- ( ١ ) العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والجغرافية والثقافية المؤثرة علي أي منظمة داخل المجتمع وعلي السلوك الإداري فيها .
- ( ٢ ) واجبات ومسئوليات القائم بالإدارة وبخاصة ما يتصل منها بالسلطة والصلاحيات المخولة له للقيام بهذه الواجبات والمسئوليات .
- ( ٣ ) مهام العمل وواجباته والقواعد والنظم والقوانين المنظمة لهذا العمل والهيكل التنظيمي وخطوط السلطة وعمليات الاتصال وأسلوب اتخاذ القرارات وتقويم الأداء وغيرها .
- ( ٤ ) حاجات العاملين وأهدافهم واتجاهاتهم وقدراتهم وكفائتهم والفروق الشخصية بينهم وإعدادهم المهني والعلاقات الإنسانية معهم والروح المعنوية بينهم وتفاعلاتهم وواجباتهم الوظيفية وغيرها (١) .

(١) محمد احمد عوض ، نبيل سعد خليل ، مرجع سابق ، ص ص ٢٢٢ - ٢٢٣ .

مما سبق يتضح صعوبة تفضيل أحد الأساليب الإدارية علي غيره أو العمل بأسلوب واتجاه واحد في كل الأوقات وتحت مختلف الظروف، ولكن يمكن القول والتقرير أن طبيعة العمل والنتائج المطلوب تحقيقها، وشخصية القائد أو المدير، وبيئة المؤسسة ( المدرسة ) والقيم والتقاليد التي تحكم العاملين فيها هي التي تحدد الأسلوب المناسب للإدارة والقيادة في الظروف المختلفة، وهذا بدوره يقتضي تصميم أداة للاختيار ذات أوزان نسبية لما أسفرت الدراسة التحليلية لهذه الاتجاهات والأساليب الإدارية التي أخذت بها الدول المتقدمة وشبه المتقدمة ، وأرى أنه علي المسؤولين عن عملية الاختيار إتباع الأتي :-

(أ) ضرورة إدخال مقررات متخصصة تتضمن مهارات أسلوب إدارة الوقت ضمن إعداد واختيار المديرين، مع الاستفادة من خلاله باتجاه الإدارة بالأهداف، وإدارة التفويض .

(ب) مع تبني المجتمع المصري للسياسة الديمقراطية كنظام اجتماعي أصبح ضرورياً الأخذ بأسلوب الإدارة بالمشاركة، والإدارة بالاتفاق لتحقيق مبدأ الديمقراطية في العمل واتجاه الإدارة كنظام اجتماعي يهتم بالعلاقات الإنسانية .

(ج) لإيجاد عنصر الفاعلية والكفاءة في الأداء لمدير/ناظر المدرسة، لزم الأخذ بأسلوب تحليل النظم، فهو في جوهره اتجاه فلسفي فكري يستطيع الإداري من خلاله أن يعالج المواقف والمشكلات اليومية في عملة، بجانب انه اتجاه مفتوح ومتفاعل مع البيئة .

(د) من الأولويات العليا التي يسعى إليها نظام التعليم المصري في الوقت الحاضر، قضية جودة التعليم وإدارة المدارس، مما أبرز أهمية الأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة لاحتوائه علي الطرق العلمية في كيفية الأداء الجيد للعمل وتنظيمه .

تطوير أساليب اختيار مديري المدارس  $\longleftrightarrow$  في  $\longleftrightarrow$  نحو، بعض الاتجاهات العالمية

(هـ) لتحقيق الرؤيا البعيدة المدى، والتخطيط الناجح، وعنصر الابتكار والتجديد والتقييم الجيد للمواقف من قبل مدير/ناظر المدرسة، دعا ذلك للإهتمام بأسلوب الإدارة الاستراتيجية الذي يحقق هذه العناصر بيسر وسهولة، وأن يتم التحقق عند عملية الاختيار من معرفة المرشحين للإدارة المدرسية لهذه الأساليب الحديثة وكيفية تطبيقها عند اختيار الشخص المناسب لتولي مهام وظيفة مدير/ناظر مدرسة .

(و) الأخذ في الاعتبار ما خلفته الأساليب الإدارية في مصر خلال الفترات السابقة من مفاهيم ومجالات للعمل وواجبات ومسئوليات وكيفية التعامل معها والمحاسبية للذات وللآخرين في مجال الإدارة ، وهذه النقطة الأخيرة يتناولها المؤلف بالتحليل في الفصل التالي .