

المحاضرة الاولى

الإدارة التربوية

◆ مفهوم الإدارة ..

يعتبر مفهوم الإدارة لدى العلماء انه مفهوم قديمه قدم البشرية فقد كانت تمارس على كافة المستويات و التنظيمات بداية من الأسرة و نهاية بتنظيم مجتمعي أو سياسي ..

حيث بدأ الاهتمام به وتطويره بعد الحروب العالمية ، و بسبب تنظيماتها ومراجعتها ونظرياتها تعتبر الإدارة علم حديث فالمجتمعات بحاجة إلى قادة العمل الإداري وفادة السلام لإعادة أعمار وبناء وتطوير المجتمعات بالأساليب الحديثة .. لذلك نجد أن اغلب نظرياتها الحديثة نشأة بعد ذلك التاريخ...

◆ الإدارة ..

لغة : مشتقة من الفعل (أدار) ، إي أدار الشيء أي جعله يدور و يعني خدمة الآخرين و تقديم العون لهم ، وأن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين ويعمل عن طريق الإدارة إلى أداء خدمة .

◆ تعريفات الإدارة ..

■ **تعريف موسوعة العلوم الاجتماعية فقد عرف الإدارة:**
أنها العملية التي يتم بواسطتها تنفيذ غرض معين و الأشراف عليه .

■ **كونتز و أدرمان:** الإدارة هي تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين.

فالمدير لا ينفذ إنما فريق العمل هو الذي ينفذ ودور المدير هو التخطيط و الإشراف عليهم حتى يتحقق العمل .

■ **تايلور:** أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن طريقة ممكنة و أرخصها.

◆ فقد قام بتطوير المفهوم بأنه ذكر ..

● أنه يجب عليك تحديد الأهداف التي تريدها للوصول إليها

● أن تتأكد أن الأفراد الذين يؤدون هذا العمل يؤدونه بأحسن طريقه ممكنه وبشرط أساسي وهو عدم الكلفة بأفضل طريقة .

■ **دلش:** عملية استخدام الموارد من المواد الخام لتحقيق أهداف معينه و تتضمن تنظيم الأشخاص و توجيههم و تقييمهم لتحقيق هذه الأهداف

■ **دكتور احمد و زملائه :** هي وظيفة تنفيذ الأعمال من خلال الآخرين باستخدام التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة من اجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعاليه مع مراعاة المؤثرات الداخلية و الخارجية.

◆ فقد أضاف الدكتور أحمد..

○ أن الأهداف يجب أن تحقق بفعالية وكفاءة عالية

○ وأن على مدير الإدارة أن لا يهمل المؤثرات الداخلية والخارجية

◆ عناصر الإدارة ..

١. أن الإدارة يجب أن يكون لها أهداف.

٢. يجب أن تتم بواسطة الآخرين.

٣. يجب أن يكون عليها أشراف من قبل مسؤول.

❖ يمكن أن نقول أن الإدارة هي:

توجيه الأفراد لتحقيق إغراض معينة .
أو الإدارة هي أداء مجموعه من المهام من خلال الآخرين لتحقيق أهداف محددة.

❖ سمات الإدارة:

ما هي سمات الإدارة التي تميزها عن غيرها من العلوم ؟

1. أنها وظيفة ذات مهام ومسؤوليات محددة يقوم بها أفراد معينين من اجل تحقيق أهداف محددة.
* (أي أن الإدارة وظيفية لا تتم بطريقة عشوائية إنما لها مهام ومسؤوليات محددة مقننه يقوم بها أفراد معينين)
2. أنها تقتضي وجود مجموعه من الناس يتم من خلالها تنفيذ الأعمال أي أن الإدارة تركز على المجهود البشري لا على الجوانب المادية فقط
* وتتطلب أن تكون في كل الجوانب المادية والمالية والبشرية .. ونجاح العنصر البشري يؤدي إلى نجاح الإدارة.
3. أن الوظائف دائما واحده سواء كانت على النطاق العام أو الخاص ولكنها تختلف بوسائل التنفيذ و الممارسة والأهداف .
4. ممارسة الإدارة تستلزم القيام بعدة وظائف وهي:
التوصيف - التخطيط - التنظيم - الرقابة - الإرشاد - التوجيه - صنع القرارات.
* وبذلك لا نتصور أن تحقق إي منتظمة أهدافها دون أن يكون لدى العاملين بها وخاصة المديرين عليها المعارف و المهارات المرتبطة بهذه الوظائف التي تمكنهم من أدائها بصورة صحيحة وأداء متميز ..
5. أن الإدارة لا تعمل بفرغ بل هناك مجموعه من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، فلا يوجد منظمة بدون أهداف .

* أن وجود الأهداف كموجه لنشاط الإدارة يتطلب عند تحقيقها معايير يقاس بها هذا التحقيق وهي

- **الفعالية** ➔ عمل الشيء الصحيح أو هو أن تعمل الشيء بصورة صحيحة.
- **الكفاءة** ➔ استخدام الطريقة الصحيحة.

لكن لا يعني استخدام الطريقة الصحيحة بأن تنسى أو تتجاهل الأخلاق التي حث عليها الإسلام من العدالة والأمانة والالتزام بالأنظمة واللوائح وتحقيق الرضا الوظيفي .

6. أن تحقيق الأهداف و فعاليتها تعني اتخاذ القرار الصحيح او السليم، وهذا ما يقصد بالقرار السليم الذي يساهم في تحقيق الأهداف بفعالية و كفاءة ، حيث تعد عملية اتخاذ القرار مسألة أساسية .

7. أن الإدارة ليست شيء ساكنا أو ثابتا بل هي عملية متحركة و متجددة تؤثر و تتأثر بالبيئة المحيطة بها لذا يتطلب تطويرها دائما الاستجابة مع المعدات وذلك من خلال ..

* تطوير معارف الأفراد ومهاراتهم * تبسيط الإجراءات

* تحديد الهياكل التنظيمية * الاستفادة من التقنية في جميع العمليات.

بمعنى أن الإدارة متجددة ومتطورة تؤثر وتتأثر مما يتطلب الإمام بكل جديد والعمل على تطبيقه والاستفادة منه فالمعرفة تتراكم في وقت سريع والتقنية متطورة ومتجددة من الحين إلى الآخر مما يتطلب من الإدارة الاستفادة من كل جديد في تطوير عملها .

❖ أهمية الإدارة ..

1. الإدارة في جميع المستويات السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية هي وسيلة المجتمع في تحقيق الأهداف و طموحاته.
2. الإدارة وسيلة المجتمع في تحقيق احتياجات أفرادهم من خلال تحديث هذه الاحتياجات و ترتيب أولوياتها و استثمار الموارد المتاحة فالمجتمع لتلبية تلك الاحتياجات والعمل على مواجهة الاحتياجات المتجددة وندرة الموارد
مثال : وزارة التربية و التعليم - وزارة الصحة - شركة الاتصالات السعودية

٢. ازدياد عدد المنشآت الإدارية و كبر حجمها ، فالمجتمع أكثر نماء وبحاجة أكثر إلى التخصصية فأصبح هناك الآلاف من الإدارات الكبرى والوسطى والصغرى ، وهي تتطلب من هذه الشركات والمؤسسات والمنظمات و الإدارات سواء على المستوى الحكومي أو على مستوى القطاع الخاص من يتولى قيادتها وعملها فهذه المنشآت بحاجة إلى من يقوم بإدارتها فالإدارة تعتبر هامه والحاجة لها كبيرة .
٤. أهمية العامل البشري وهو (الإنسان) في نجاح المنشآت التي تتطلب إيجاد من يقوم بتحفيز العنصر البشري و رفع دافعية العمل على تأمين احتياجاته وحل مشكلاته و تدريبه و تطويره وذلك يتطلب وجود إدارة واعية للعمل على التطوير المستمر، ونقل المعارف والمهارات اللازمة للعاملين في الإدارة .
٥. وجود التغيرات الاجتماعية الاقتصادية التقنية الملحة فالمجتمع متغير و متجدد ومنتطور في الجوانب الاقتصادية والتقنية فيحتاج إلى الخروج عن دائرة التخلف ، والمجتمع بحاجة إلى الخدمات المتميزة .
٦. أن هناك فصل بين المنظمات خاصة منظمات الأعمال و ملاكها، أي هناك العديد من الشركات المساهمة التي لها العديد من الفروع التي تتطلب من يقوم بعملها وهي مختلفة عن السابق من مؤسسات صغيرة ، فالتوسع أدى إلى الحاجة لوجود رجال الإدارة لتحقيق أهدافها بجودة عالية وأقل كلفة .
٧. الندرة المتزايدة فالموارد المالية و المادية والبشرية الأمر الذي يتطلب وجود إدارة ، فالإدارة هامة جدا لمواجهة التحدي والعمل على تحقيقه بأعلى جودة وفق ما يتوفر من مبالغ وموازنات مالية و وفق البيئة والإمكانات المادية المتوفرة و وفق العناصر البشرية المتوفرة في البيئة .
٨. الدعوة إلى العولمة و ما يترتب عليها من وجود تحديات كثيرة خاصة في الدول النامية التي لم تستطع أن تجاري الدول الكبرى في نوعية و نوع وجود منتجاتها مما تتطلب العمل على وجود إدارة في تلك الدول على تطوير منظماتها لمنافستها للشركات الكبرى ووجود مكان لمنتجاتها وخدماتها على المستوى المحلي والعالمي ، لان وجود منافسة على العولمة سوف يؤدي على انهيار بعض المنظمات والشركات والمؤسسات لعدم قدرتها على المنافسة مع الشركات في الدول الكبرى وهذا يتطلب الحاجة إلى وجود قادة العمل الإداري للتصدي لهذا التحدي للارتقاء في مستوى الأداء .
٩. المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية ، الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار من خلال الإدارة الجيدة .
١٠. رغبة الأفراد فالوصول إلى مراكز اجتماعيه وقياديه متميزة و رغبته في تحسين مستقبله الوظيفي ، مما دفع مجموعة من الأفراد إلى دراسة الإدارة لتنمية قدراتهم ومعرفتهم لخدمة مجتمعهم .

◆ هل الإدارة علم أو فن ؟؟

- **مدخل أنها علم /** نجد أن كثير من الكتب والمراجع والكتابات بأن هناك من يؤكد أن الإدارة (علم) يعتمد على مجموعة من النظريات و المداخلات العلمية والمعارف والمهارات التي يمكن تكمينها لدى فرد من الأفراد وبذلك يتولى عملها بشكل صحيح وسليم والذي ساهم في صناعة الإدارة .
- **مدخل أنها فن /** أن الإدارة عبارة عن جانب فطري في الإنسان أي أن الإنسان يملك بعض الخصائص و السمات التي تساهم في بناء ذاته وتكوينها و المساعدة على الحوار والاستماع و الإنصات ويكون مدير ناجح .
- بمعنى أن الإدارة تتطلب جانب من الخصائص المتوفرة في الشخص وتتطلب إلمام هذا الإنسان بمهارات ونظريات الإدارة مما يساعد على وجود شخصية متكاملة فعند توفر العلم و الخصائص المتعلقة في الإنسان وقدرته على الحوار والإنصات والاستماع و الإقناع والقبول لدى الآخرين كل ذلك مجتمعه مع خلفية علمية تعتمد على النظريات والمهارات بنائها في ذلك الشخص من خلال الوظائف وتعريفه بالتطور الفكري فهي أساساً رئيسي في وجود قائد ناجح .

نستنتج من ذلك أن الإدارة هي (علم وفن) فأكلاهما يكمل الآخر.

المحاضره الثانيه

١- التعريف بالمدير.

٢- المستويات الادرايه.

٣- الفرق بين الاداره العامه واداره الاعمال.

دائماً في كل منظمه او في كل اداره هناك شخص يتولى قياده هذه الاداره او المؤسسه فهو الشخص الذي يوجه الافراد نحو انجاز معين وهذه تعاريف قديمه تطورت مهمه المدير واصبح ينظر من منظور آخر نظراً لكبر أعمال المنظمات وكذلك تعقد تلك الاعمال وكذلك الاهتمام بالعنصر البشري وكبر حجم الاداء..
كان هناك تعريف للمدير هو أحد اعضاء المنظمه الذي يحقق بتنسيق وتكامل عمل الاخرين للأهداف المطلوبه
مثلاً : في الاداره التربويه - مدير المدرسه نجد انه أحد منسوبي اداره التربيه والتعليم يكون قد امتلك مهارات مطلوبه وخبرات محدده ومؤهله معين ثم بعد ذلك يسند له هذا العمل في هذه المدرسه فهم احد منسوبي الاداره هذا التعريف يهمننا أن المدير أحد اعضاء المنظمه منسق لعمل الاخرين .. لذلك فالمدير ليس مقتصر دوره على اصدار الاوامر وارغام الاخرين على اعمال بل يرتقي بدوره الى ان يكون منسق لعمل الاخرين بطريقه تكاملية قادره على أنجاز العمل المطلوب..

♦ **دور المدير:** هو تنسيق لتحقيق اهداف المنظمه وتنسيق عمل الاخرين وتذليل المعوقات التي تواجههم وتسهيل اعمالهم وازاله أي معوق يعترض طريقهم..

♦ س / من هو المدير ؟

المفهوم التقليدي : ١- هو ذلك الشخص الذي يؤدي العمل عن طريق الاخرين.

٢- هو الشخص الذي يوجه الافراد نحو أنجاز عمل ما.

المفهوم الحديث: أحد اعضاء المنظمه الذي يحقق تنسيق وتكامل عمل الاخرين.

المستويات الاداريه: مع تنوع المنظمات هناك منظمات كبيره وصغيره وهناك منظمات مباشره بالتخطيط و القرارات الاستراتيجيه وهناك منظمات مسؤوله عن التنفيذ.

* فنظراً لتنوع المنظمات تم تقسيم المنظمات حسب المستويات الاداريه:

١- الاداره العليا: هي السلطه الاعلى في منظمه ولا يوجد منظمه اعلى منها .. دورها:

* قرارات استراتيجيه .

* قرارات رئيسه.

* ووضع الخطط طويله المدى * تصميم الهياكل وتطوير المنظمات وتقويم أداء العاملين بها.

ليست مهمتها تقويم جميع اداء العاملين في الادارات الأخرى هي مسؤوله عن اهم شئ وهو تخطيط طويل المدى ومن مهمتها تصميم الهياكل التنظيميه و الهياكل كما نعلم عندما نزر أي اداره من الادارات اذا رغبتنا ان نعرف مسار السلطه في هذه المنظمه او هذا القسم يتبع الى أي قسم آخر ممكن نجد في تلك المنظمه لوحه تعريفيه بالهيكل التنظيمي هذا الهيكل لا يعمل عبث أنما يعمل على اهداف المنظمه وبناء على المهام والتخصصات ولذلك لا يحق للادارات في أدنى المستويات بناء الهياكل التنظيميه الخاصه بها فأنما الهياكل تتم عن طريق الاداره العليا

٢- الاداره الوسطى :

مسؤوله عن أعداد تخطيط المتوسط المدى . (طويل المدى حده بعض الكتاب من خمس سنوات فأكثر ومتوسط المدى من ثلاث سنوات الى خمس سنوات) الاداره الوسطى حلقه وصل او نقل التعليمات من الاداره العليا الى الدنيا و اعداد خطط متوسط الاجل.

٢- الاداره الدنيا:

هي الاداره التنفيذيه والتي هي مسؤوله عن التنفيذ بشكل مباشر ووضع الخطط التفصيليه والتأكد من تلك الخطط أنها غطت كل ما هو مطلوب عمله وتحديد المهام الفصيليه والميدانيه لمنسوبيها.
امثله حياتيه على اقسام المستويات الاداريه:

الاداره التربويه في الاداره العليا تقابل وزاره التربيه والتعليم والاداره الوسطى تقابل ادارات التربيه والتعليم في المناطق والمحافظات وماتب الاشراف التربوي و الاداره الدنيا هي المدارس.

(يتم التقسيم بناء على طبيعه عمل الاداره)

من حيث	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
الأهداف	تهدف إلى تقديم خدمة نافعة للمجتمع بغض النظر عن الربح المالي أو عدمه مثال : وزارة النقل إدارة عامه تقوم بإنشاء طرق بين مدينة وأخرى لا تهدف إلى ربح مالي للوزارة بل إلى تقديم خدمة للمجتمع بإنشاء الطريق المناسب ، فلها أهداف أمنية و اجتماعية و إستراتيجية و شرعية	تهدف إلى تحقيق أرباح من عوائد العمل الذي تقدمه من خلال مؤسساتها . مثال : عند إنشاء فندق أو بنك أو محل تجاري ينشأ بهدف خدمة المجتمع والعائد الربحي هو هدف هذه المنشأة .
مجال التطبيق	في مجال الخدمة العامة في المؤسسات والإدارات الحكومية	على نطاق القطاع الخاص
حجم التنظيم	غالباً يكون حجم التنظيم في الإدارة العامة أكبر من إدارة الأعمال .. فإذا قمنا برصد حجم الإدارة العامة وإدارة الأعمال فنجد النسبة الأكبر تعود إلى الإدارة العامة .	
شكل التنظيم	بأخذ شكل الدائرة الحكومية مثل إدارة التعليم امثله : إدارة الجامعة و إدارة الشئون الصحية وإدارة الزراعة و الأمانة وغيرها	يأخذ شكل التنظيم الفردي لأنها مؤسسة لشخص امثله : محل تجاري أو بنك ، أو أي مؤسسة تعود ملكيتها للأفراد بشكل مباشر أو غير مباشر * بمعنى أن المباشر يملكها شخص ويدرها بنفسه * أما غير مباشر التي يشترك فيها أكثر من شخص
الارتباط والمراقبة	ترتبط بسياسية الدولة وتشريعاتها وتنفيذ أهدافها ارتباطاً كاملاً (تكون تحت إشراف مباشر من الدولة) مثال : الدولة لها أهداف فهي من خلال هذه الأهداف تقوم بإنشاء فروع لها في المناطق والمحافظات والقرى والهجر وهذه الفروع تتولى تحقيق هذه الأهداف .	يتوقف أدائها على الأداء الاقتصادي وتحقيق الأرباح (تكون تحت إشراف مجلس الإدارة والملاك) * إدارة الأعمال تقوم بمراقبة أعمالها من خلال مجلس الإدارة فمقياس القياس هو الأداء . فمثلا / بنك من البنوك قام بفتح فرع في أحد المحافظات أو أحد أحياء مدينة من المدن ، فمجلس الإدارة يدرس تقرير هذا الفرع وعوائده الربحية التي حققها مقابل المصروفات التي بذلت على هذا الفرع وإذا كان هذا العائد يغطي ويعود بالنسبة المقررة يتم الإبقاء على هذا الفرع بينما لو كان يحقق خسائر فسوف تكون المراقبة من خلال مجلس الإدارة أو ملاك تلك المؤسسة .
	هناك بعض الشركات تدير العمل بنظام إدارة الأعمال وتشرف عليها وتمتلكها الدولة بالكامل ، وهنا تعتبر إدارة عامة في التنظيم العام لأن الملكية تعود إلى الإدارة العامة، هي تدار بنظام إدارة الأعمال لتكون أكثر مرونة .	
	هناك أجهزة رقابية من الدولة تقوم بمراقبة الأعمال مثل وزارة التجارة والصناعة ، وفي سوق المال هناك هيئة لمتابعة سوق المال	
مقياس النجاح	يقام النجاح من خلال إقامة المشروع وتقديم خدمة للمجتمع مثال : وزارة التربية والتعليم تقيس النجاح من خلال إنشاء المدرسة في القرية التي يطالب أصحابه بإقامة مدرسة لديهم ، فإذا أنشئت تلك المدرسة وحقت نجاح فتعتبر الإدارة بأنها حققت نجاح	تقيس النجاح من خلال الأرباح ، فعندما تكون الأرباح عالية تكون مقياس النجاح لديهم عالي ، وعندما تكون منخفضة أو معدومة يصبح لديهم إعادة حسابات لعمل مؤسساتهم .

الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال من حيث الإطار العمل

إدارة الأعمال	الإدارة العامة
١. تعمل ضمن حدود السياسية الخاصة للمنشآت التي تضعها إدارتها ضمن حدود القانون العام .	١. تعمل ضمن السياسة العامة للدولة ولذلك تستمد سلطتها من التشريعات والقوانين .
٢. تعمل ضمن جو أو مناخ تنافسي .	٢. الإدارة العامة تعمل ضمن جو أو مناخ احتكاري . مثل خدمات البلدية تقدمها وزارة البلديات والأمانات لا يوجد منافس لها .
مدارس التعليم الخاص (المدارس الأهلية) نجد بينهم تنافس ولديهم روح الإبداع والابتكار ، فالمدارس الأهلية تبتكر في وسائل التدريس واستخدام التقنية بشكل أوسع وذلك لوجود مرونة لديهم في الموازنات المالية وفي مجلس الإدارة وفي خططهم التي تهدف إلى منافسة المؤسسات الأخرى .	مدارس التعليم العام نجد أن التنافسية قليلة والخدمة تقدم بطريقة معينة وقد لا يكون فيها نوع من الابتكار والتجديد .. ولكن لا يعني هذا أنها معدومة .
٣. أما إدارة الأعمال فاسم الشخص وسمعته والثقة به شخصياً مهمة وتسمى بـ (السمة الائتمانية) .. والسمة الائتمانية .. هي ما يملكه من مؤهلات وخبرات ومهارات ومعارف هي المرجح لذلك الموظف للحصول على هذه الوظيفة	٣. يعمل الموظف في الإدارة العامة بصفته الرسمية ، فهي تطبق شروط معينة فلا يملك المسئول الإضافة أو التعديل في جانب من جوانبها أو استقطاب شخص معين إلى منظمته لأنه قد لا تتوافر لديه الحوافز الذي يتنافس عليها القطاع الخاص .
مثل / إذا أتى شخصين إلى القطاع الخاص (س) لديه درجة بكالوريوس و (ص) لديه نفس الدرجة فأحدهم يصنف في وظيفة و الآخر يصنف على وظيفة أعلى سبب ما يمتلكه من خبرة ومن قدرة على الحديث والحوار و الإقناع كلها تصب لصالح هذا الموظف .. فالموظف في القطاع الخاص سمعته تؤثر على عمله مما قد يأتيه من حوافز وعروض .	

المحاضرة الثالثة .. الإدارة التربوي والإدارة العامة

الأهداف:

- تحقيق سياسة التعليم.
- تحقيق أهداف المجتمع التربوية.
- إيجاد الإنسان الصالح المحقق لخدمة وطنه وأمته والمجتمع الإنساني بأسرة وأكملة .
- * والإدارة التربوية: هي الجهة التي تعني برسم السياسات التربوية المستمدة من ثقافة المجتمع وفلسفته وقيمة وأخلاقه وتقوم ببلورة تلك الثقافة والقيم والأخلاق في وثيقة.
- تسعى المؤسسات التربوية لتحقيق أهدافها والسياسات والغايات المنشودة والتي يهدف إليها المجتمع بكامله .
- بناء الخطط التي تساعد على ترجمة تلك السياسات الى خطط وبرامج تشمل كافة مناحي ومفردات العمليات .
- وتلتقي الإدارة العامة والإدارة التربوية .. في الإطار العام
- الإطار العام في الإدارات هو واحد والإدارة التربوية هي جزء من الإدارة العامة..
- من خلال تمثيل أهداف المجتمع التربوية ..تصب تلك الأهداف في تحقيق الإدارة العامة التي تغطي كافة متطلبات المجتمع والذي يعد المتطلب التربوي أساس له.

من خلال التنظيم :

الإدارة التربوية تعني: مجموعة المؤسسات والعاهد ومكاتب التربية في المجتمع التي تشتمل عليه داخل مناطقه ومدنه ومحافظته والقرى.

الإدارة العامة: كل متكامل لذلك التنظيم.

نطاق الإشراف :

الإدارة التربوية : تركز على مؤسسات التربية وتكون محدودة الأداء والعمل في وفق أهدافها المرسومة لها وفي وفق ما تسعى لتحقيقها.

الإدارة العامة : اكبر وأوسع من الإشراف في الإدارة التربوية.

مهمة الإدارة التربوية:

-إيجاد الإنسان الصالح من خلال بناء المناهج وبناء الأهداف والخطط التعليمية التي تركز على تحقيق هذا الهدف وتحقيق الغايات الأخرى من السياسة التعليمية في البلاد ومهمتها مرتبطة ومركزة بشكل مباشر على التربية والتعليم.

الإدارة العامة:

-اهتمامها بالتربية والتعليم واهتمامها بمناحي ومتطلبات وجوانب المجتمع الأخرى وتركز على الجوانب التعليمية والتربوية والصحية والخدماتية والاجتماعية والثقافية والإعلامية كل ذلك منظومة ومتكاملة بالإضافة إلى تركيزها على جوانب الأمن وتحقيق الحياة الآمنة والرفاهة بالمجتمع بكامله.

الإدارة التربوية: هي المظلة الكبيرة التي تستظل تحتها كافة المؤسسات التربوية والتعليمية .

تمثل الجهاز الرئيسي والمركزي للتربية والتعليم والإدارة التعليمية وهي جزء من الإدارة التربوية.

الإدارة التعليمية : هي الجهة التعليمية التي تمثل حلقة وصل بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الدنيا وهي المدرسة وهذه مهمة تخص الإدارات التعليمية.

مثال: الإدارة التربوية تتمثل لوزارة التربية والتعليم.

أهداف وسياسة الإدارة التربوية:

تحقيق أهداف السياسة التعليمية وضمان تقديم خدمات التربية والتعليمية لأبناء المجتمع .هو تحقيق كافة الفرص لأبناء المجتمع.

أهداف الإدارة التعليمية:

تكون محصورة على إقليم أو منطقة معينة تحرص على كافة الجهود والإمكانات لتحقيق أهداف التربية والتعليم في ذلك الإقليم.

التنظيم:

الإدارة التعليمية :تتمثل في إدارة التعليم أو إدارة مكتب تربية أو تعليم.
الإدارة التربوية :تتمثل في نطاق الوزارة أو اللجنة العليا لسياسة التعليم في البلاد.

نطاق الإشراف:

الإدارة التربوية: تشرف على التربية والتعليم في كافة أرجاء الوطن.
الإدارة التعليمية : تركز على إقليم أو منطقة محددة داخل ذلك الوطن.

المهام والواجبات

الإدارة التربوية : عامة كبيرة مسؤوليتها التخطيط وإعداد القرارات الإستراتيجية وبناء الخطط والعمل الإشرافي بشكل كبير.

الإدارة التعليمية : جزء من أعمالها إشرافي وجزء متابعة التنفيذ وتقييم المؤسسات التنفيذية داخل نطاقها.

الإدارة المدرسية والإدارات الأخرى :

تعد المدرسة مهمة بدرجة عالية لأنها من خلال هذه المنظمة او المؤسسة هي التي تقوم بتنفيذ الخطط والبرامج والسياسات المرسومة وهي من يسعى التي تطبيق اللوائح والتعليمات الصادرة من الإدارة التعليمية تعتبر الإدارة المدرسية أهم الوحدات الإدارية في الهيكل التنظيمي وهي ذات مهمة صعبة جدا تختلف عن أي إدارة أخرى .
و الإدارة المدرسية عندما تحقق النجاح سوف يعود ذلك النجاح إلى الإدارة التعليمية ثم إلى التربية تعد المدرسة هي الركن الرئيسي لنجاح العملية التعليمية والتربوية في المجتمع اهتمامهم بالمدرسة ضرورية جدا..

الاختلافات بين الادارة المدرسية وبين الإدارات الأخرى:

■ **حتمية الوجود:** الإدارة المدرسية مطلب من جميع فئات المجتمع من جميع ابناة وبناتة .
المدرسة مطلب استراتيجي في المجتمع يفوق أي إدارة أخرى لأنه من خلالها تحقق التعليم والتربية للأبناء وتحقيق التطلعات في المجتمع لتحقيق اهدافه ووجودها ضرورة ملحة لتقدم المجتمع ورفاهيته لذلك يجعلها أهم من نشاط آخر.

■ النظرة المجتمعية او الجماهيرية

المجتمع لا يسمح بأي خطأ وان قل من الإدارة بل قد يتغاضى وهذه الأهمية تؤكد أهمية المدرسة لدى المجتمع. الخطأ الذي يحدث للمدرسة قد تكون عواقبه وخيمة على المجتمع لا يعد خطأ مصنع أمام المجتمع كما هو خطأ مدرسة من المدارس وهذا الوجود جعل على المدرسة ميزة على الإدارة أو منظمة أخرى .

■ الفة العلاقات الضرورية

إن المدرسة تتميز بمجموعة كبيرة من العلاقات فهناك كعلاقات أفقية ورأسية
أفقية : العلاقات الإدارية ببعضهم بعض والمعلمين والطلاب.

رأسية : المعلمين مع الادارين والمعلمين مع الطلاب والطلاب مع الإدارة.
قد لا تكون بتلك الأهمية في مؤسسة أخرى.

الوقت الزمني الذي يقضيه الطالب في المدرسة كل ذلك بحاجة لوجود علاقات بين منسوبي المدرسة بينما في مؤسسة أخرى ليس بالضرورة ان مستوى العلاقات كما هو في المدرسة.

تعقد الوظائف والفعاليات:

فرق بين الإدارة المدرسية والإدارات الأخرى .

تختلف من حيث درجة التعقد ودرجة التفاعل وهذا لا يعني أن نقل من المنظمات الأخرى بالعكس لها أهميتها فإن عملية التدريس والتعليم معقدة تفوق الإدارات الأخرى. التعامل مع السلوك الإنساني يحتاج إلى تعامل خاص بعكس التعامل مع الحاسوب. وقد تكون الأعمال أقل تعقيدا من عمل إدارة المدرسة وهذا يؤكد على أن المدرسة تتطلب مستوى فني كبير ومواجهة تلك التعقد في عملياتها يفوق أي منظمة أخرى . هذا يعود إلى أن الإدارة المدرسية تتعامل مع السلوك الإنساني الذي يحتضن مجموعة م القيم والسلوكيات التي تطلب تعاملًا خاصًا وكذلك الخلفيات الثقافية المتنوعة .. يجعل الوظيفة في المدرسة أكثر صعوبة من أي منظمة أو مؤسسة أخرى.

مشكلات القياس والتقويم:

مشكلة تتطلب نوعًا من التعامل الخاص في مؤسسات التربية وخاصة المدرسة لارتباط القياس والتقويم بالسلوك الإنساني والسلوك الإنساني ليس بالسهولة قياسه بدرجة ثابتة لأنه يشمل مجموعة كبيرة من الأشياء التي لا يمكن قياسها بدقة. بينما في المؤسسات الأخرى كمصنع نجد إن المنتج ممكن قياسه بمعايير معينة وإصدار الحكم بشكل سريع .ولا تختلف. ولكن الإنسان يختلف لأنه مرتبط بمناخ ومشاعر و أحاسيس قد تؤثر ..وعملية القياس بالمدرسة تختلف عن أي منظمة أخرى. لان الطالب يتأثر بزملائه والمجتمع مما يجعل عملية القياس بالمدرسة صعبة والأمر الذي يجعل للإدارة المدرسية طابعا مميزا.

التأهيل الفني والمهني:

إن من يعمل بالمدرسة خاصة المدير ومساعديه والمرشد ورائد النشاط كل تلك الفئة تتطلب تأهيل فني ومهني خاص بهم . يتطلب أن يكون من يعمل في المدرسة هم من اعدوا بتأهيل خاص في جوانب تربوية وتعليمية ..ومن أراد أن يلتحق بتخصصات أخرى يجب أن ينخرط إلى برنامج لحصوله على دبلوم تربوي. أي أن المدرسة لها تأهيلها الفني الخاص والمؤسسات الأخرى ليست الغالبية إنما هي مؤسسات قليلة أما الغالبية فيمكن أن يكون إعدادهم أعدادا عأماا ..دون الحاجة إلى تأهيل تخصص.

التحكم النوعي:

جميع المؤسسات تعني بالجانب النوعي والجانب إجراء الضوابط للتحكم بهذا الجانب بشكل كبير وتؤكد كثير من مدارس التطوير إذا أردنا التطور فيجب أن نركز على الجوانب النوعية والكيفية بشكل كبير ويصعب مع العنصر البشري الإنساني ويمكن تطبيقه على مواد الخام ونوعية الإنتاج التي ممكن أن تنتج المصانع الخاصة بذلك بحيث يرفض مع لا يوافق مع الضوابط ويقبل مع الذي يتوافق معه على النقيض من ذلك نجد أن المدرسة لا تستطيع أن تطبق ما يطبق في المصانع بشكل كامل ولكن عالجت ذلك بإيجاد البرامج لمراعاة الفروق الفردية وتصنيف الطلاب حسب مستوياتهم وقدراتهم وحسب أعمارهم وقدراتهم لإيجاد معايير ضابطة للتحكم من امتلاكهم للمهارات والقدرات المطلوبة منهم التحكم النوعي في المدارس يعتبر يعد لهم درجة صعوبة عالية عكس الشركات الإنتاج والمصانع. ولكن مواجهة ذلك إيجاد البرامج التي تحقق تكافؤ الفرص التعليمية وضمان تحقق الجودة في مخرجات التعليم من مراعاة للفروق الفردية بين الطلاب والطالبات.

العلاقة بين الإدارة العامة والإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية

مجلس الوزراء__ الإدارة العامة

وزارة التربية والتعليم__ الإدارة التربوية

إدارة التربية والتعليم__ الإدارة التعليمية

المدرسة(اصغر نظام إداري)__ الإدارة المدرسية.

المحاضرة الرابعة النظرة التاريخية للإدارة التربوية

العلاقة بين الإدارة التربوية والإنسان..

الإدارة التربوية وجدت مع بدء حياة الإنسان على هذه الأرض منذ بدء خلق البشرية و نزول نبينا آدم و حواء إلى الأرض بقدره الله سبحانه وتعالى ، و بدأت الحياة البشرية تنشئ ، فيعد آدم وزوجته حواء أول معلمين في الحياة البشرية . فبدأت الإدارة التربوية مع بداية الإنسان وتشكلت و بدأت ممارستها في الأسرة كنواة ومؤسسة تربوية أولى لبناء شخصية الإنسان و ثقافته ، لذا الإدارة التربوية ذات علاقة قوية بالإنسان و من خلال الإنسان تشكلت الإدارة التربوية ، وتطورت حتى وصلت إلى ما وصلت إليه في وقتنا الحاضر .

تقسيمات الحضارات الإنسانية...

تم تقسيم الإدارة التربوية لدى الكتاب و المهتمين إلى حقب تاريخية من أجل الدراسة و هي..

- | | |
|--|--|
| أ. الإدارة التربوية في عصور ما قبل التاريخ . | د . الإدارة التربوية في العصور الحديثة . |
| ب. الإدارة التربوية في العصور التاريخية القديمة. | هـ. الإدارة التربوية في القرن العشرين . |
| ج. الإدارة التربوية في العصور الوسطى . | (الإدارة التربوية المعاصرة) |

أ. الإدارة التربوية في عصور ما قبل التاريخ ..

مفهوم عصور ما قبل التاريخ .

هي تلك العصور التي كان الإنسان يعيش بها حياة بدائية قريبة من حياة البدائية التي ليس بها جانب من التحضر و لا يتوفر فيها جانب من الإنسانية بشكلها المعهود ، إنما قريبة من حياة الحيوانات ، بغياب الهدف و غياب التنظيم و طريقة العيش و السكن التي كانوا يعيشون فيها تلك المجتمعات .

كيف بدأت الحياة في تلك العصور ؟

و قد بدأت الحياة في تلك العصور بداية بسيطة محدودة ، تطورت و تمت مع نمو الإنسان ، وهي عصور كان يسكن الإنسان بها في الكهوف و يسكن بها في مغارات الجبال ، و يأكل اللحوم النية الغير مطهية ، و كان هم الإنسان فقط لقمة عيشه و تأمين سلامته و سلامة أبنائه .

محور تربية إنسان ما قبل التاريخ..

كان محور تربية الإنسان ما قبل التاريخ هو .. ضمان لقمة العيش و تأمين السلامة لشخصه و لأبنائه ، ولذلك حول لقمة العيش و تأمين الأمن كانت تدور تربية الإنسان في عصور ما قبل التاريخ .

المؤسسة التربوية في عصور ما قبل التاريخ..

- * المؤسسة المسئولة هي Δ الأسرة..
 - * المعلمين هم الوالدين..
 - * حجات الدراسة هي الطبيعة الواسعة في هذه الحياة..
 - * التلاميذ هم الأبناء أو الأطفال..
 - * المناهج التعليمية هي المواقف الحياتية للوالدين..
 - * الوسائل التعليمية هي ردة فعل الوالدين للمواقف التي يمرون بها..
- فيعد الوالدين أول معلمين عرفوهما التاريخ و أول مديري تربية عرفهما التاريخ ، و هذا الجانب مهم في حقبه ما قبل التاريخ ..

ما هي حقبه ما قبل التاريخ ؟

حقبه ما قبل التاريخ هي .. تلك الحقبه التي يقل فيها وجود الكتابات و الحفريات التي تشير إلى جانب الإدارة التربوية في ذلك الزمان .

و استمرت الإدارة التربوية على هذا النحو من البساطة عبارة عن : والد و والدة و أبناء .. ويتولى الأب و الأم تربية الأبناء و فق ما يسعون إلى تحقيقه.

و بدأت الحياة في ذلك الوقت فترة طويلة حتى أكتشف الإنسان النار التي أحدثت ثورة في حياته و أنتقل الإنسان من الكهوف إلى ضفاف الأنهار ، وأصبح كالإنسان المتحضر يعيش في جماعة بشرية و أخذ بمنحى الصناعة و أدى إلى صناعة الأواني و صناعة الأشياء الفخارية التي تساعده على حفظ طعامه لفترة أطول و تحقق له حياة بها نوع من الرفاهية عما كان يعيشه من قبل .

دور الأسرة في الإدارة التربوية ..

امتدت الأسرة و أصبحت أسرة ممتدة ، بينما كانت في السابق أسرة نووية ، و الأسرة النووية تتكون من : الأب و الأم و الأبناء ، و الأسرة الممتدة أصبح أبناء و أبناء الأبناء و الأقارب يحيطون في هذا المكان الذي يعيشون فيه ، وبذلك أصبح دور الأسرة في الإدارة التربوية هو ..

١- ضمان ولاء الأبناء لأسرهم .

٢- ضمان تحقيق الأمن للأسرة .

٣- ضمان لقمة العيش .

دور القبيلة في الإدارة التربوية ..

أصبحت الحياة الجماعية ضرورة لضمان لقمة العيش و تحقيق الأمن ، و انتقلت الإدارة التربوية من الأسرة إلى القبيلة ، فأصبحت القبيلة تحدد ما يجب وما لا يجب الصغار وكذلك الكبار تعلمه .
و لكن هذا الانتقال لم يغير ذلك التغير النوعي بل أصبح هناك تغير طفيف في الإدارة التربوية ، أصبحت حياة الإنسان داخل أسرة كبيرة و هي القبيلة ، ولكن لم يكن هناك مناهج تعليمية و لا مدارس و لم يتطور مجال التربية كثيراً عن وضعه السابق في يد الأسرة ، لكن ما تغير فقط الولاء من الأسرة إلى القبيلة.
فأصبح للمتعلم هدف أكبر ومثل أعلى و قيم أشمل مما كان يملكه سابقاً ، وأصبحت الإضافة التي تقدمت بها القبيلة هي غرس قيم في نفوس الأطفال الصغار و التي تعد من أول أهداف القبيلة و أول الأنشطة ذات العلاقة بالتربية .

ب. الإدارة التربوية في العصور التاريخية القديمة

مفهوم العصور التاريخية القديمة .

انتقل الإنسان من حياة الكهوف إلى حياة ضفاف الأنهار مع تنقل الإنسان من مكان إلى آخر بصورة القبيلة .

إلى ماذا كان يقود هذا التنقل ؟

كان التنقل هذا يقود إلى تجمعات و تحالفات قبليه.

إلى ماذا أدت ؟

أدت إلى نشوء مفهوم مدني جديد لم يكن معروف في عصور ما قبل التاريخ وهي موضوع القرى الصغيرة ، و بذلك تكونت القرى الصغيرة و زاد حجمها وتعددت حاجاتها وزاد التقارب بين الأفراد و الأسرة و أستطاع أن يزيد الإنسان من حجم أسرته التي كانت في البداية الوالدين و الأخوة ومجموعة من الأسر التي تربطهم رابطة دم تحت رابطة القبيلة إلى رابطة أشمل و أكبر تساعد على خوض ثورة عظيمة ، بدل من اعتماده على القبيلة أو الأسرة فقط ، فأصبح مجتمع القرية الذي يضمن له أن يخوض ثورة الزراعة و التي أدت إلى استقرار الإنسان و بقائه في مكان معين و ارتباط مجموعة كبيرة من القبائل كونت لنا موضوع القرى و قامت موضوع الزراعة و إقامة المزارع محيطة بتلك القرى

إلى ماذا تحتاج إقامة المشاريع الاقتصادية ؟

إقامة مثل تلك المشاريع الاقتصادية تحتاج لقوة و حماية و تنظيم إداري يساعد في استقرار أفراد القبيلة و القبائل المتحالفة تحت ظل مظلة واحدة و يصبح الولاء للقرية أكثر من أي جانب من الجوانب الأخرى .

دور مجتمع القرية في الإدارة التربوية..

لمن كانت الإدارة التربوية في مجتمع القرية ؟

أصبحت الإدارة التربوية في مجتمع القرية في يد كبار و قادة الرأي في القرية ..

ما هي مهمة وهدف الإدارة التربوية في مجتمع القرية ؟

مهمتها نشر الثقافة و تعليم المهارات التي وصل إليها الإنسان عبر تاريخها الطويل ، والمهارات التي توصل لها أبناء القرية في قريتهم هدف أساس لتربية أبناء القرية .

هل كان هناك مدارس وتجهيزات في مجتمع القرية ؟

لم يكن هناك مدارس نظامية ولم يكن هناك تجهيزات لتحقيق ذلك الهدف .

على ماذا كانت تعتمد ؟

كان الجانب الذي يعتمد عليه في تحقيق ذلك الهدف ما زال الأسرة ولكن باختلاف الولاء و تدرجه إلى ولاء القبيلة.

دور مجتمع المدينة في إدارة التربية..

لماذا أصبحت الحاجة ماسة لوجود مجتمع المدينة ؟

عندما أزداد عدد القرى في حقبة العصور التاريخية القديمة أصبحت الحاجة ماسة لوجود المدينة .

ماذا أصبحت المدينة ؟

أصبحت المدينة مركز للنشاط التجاري و الاقتصادي لمجموعة من القرى.

إلى ماذا أدى ذلك ؟

و أدى ذلك إلى خوض الثورة الصناعية .

ما الذي أدى إلى وجود الدولة ؟

أن المدينة تختلف من مجرد مركز للنشاط التجاري و الصناعي إلى مركز للنشاط الصناعي و السياسي مما أدى إلى وجود الدولة في العالم القديم.

إلى ماذا أدى الاستقرار في المدينة ؟

أدى الاستقرار إلى ظهور الفكر الديني في كل مجتمع من المجتمعات القديمة و ظهور ديانات متعددة بناء على معتقدات و أفكار أشخاص ومنها .. البوذية والكونفوشيوسية ، والابراهيمية .. وغيرها .. وهي عبارة عن فلسفات أو عبارة عن تقديرات فردية للحياة من وجه نظر أفراد لمناسبتها لظروف و مكان تلك الديانات ، ولكنها لم تكن ديانات سماوية .

عن ماذا أصبحت الدولة مسئولة ؟

أصبحت الدولة مسئولة عن جميع أنواع النشاط في المجتمع بما فيه الإدارة التربوية ..

وقد قسم العالم الى عدة مجموعات وحضارات .. منها ..

* الحضارة الصينية * الحضارة المصرية * الحضارة الهندية * الحضارة اليونانية * الحضارة الرومانية

أولاً / الحضارة الصينية ..

الطبيعة الجغرافية ..

لقد كان في الصين لموقعها الجغرافي البعيد عن العالم في ذلك الوقت و المنعزل و لشدة الطبيعة الجغرافية لتلك الدولة السبب الكبير للهجرة الدائمة من بلاد الصين إلى إي مجتمع آخر رغبة في وجود مكان أكثر مناسبة من طبيعة ومناخ الصين حرص من الأسر على حياة أبنائهم و رغبتهم في الاستقرار في مكان مناسب لهم ، فكانت بلاد الصين في ذلك الوقت قائمة للأفراد والأسر .

التربية والدولة و الأسرة و دور المعلمين ..

مع تطور الحياة و الحاجة إلى وجود المدرسة ، لم تنشأ الإدارة الصينية المدارس و إنما إنشاء المدارس التي تشرف على التعليم بجهود الأفراد و جهود المعلمين أنفسهم وكانت المدارس تقام بجهود المعلمين وبتعاون الأسرة بإرسال الأبناء إلى تلك المؤسسات .

هدف التربية ...

كانت أهداف التربية والتعليم في الحضارة الصينية تركز على تعميق الولاء على الأسرة و للدولة بشكل أساسي و ذلك وفق ما أكدت عليه تعاليم (كونفوشيوس) التي تؤكد أهمية الولاء .

ثانياً / الحضارة الهندية ..

الطبيعة الجغرافية ..

كانت الطبيعة الجغرافية للهند جاذبة للمهاجرين و سبباً لطمع الغزاة ، فكان الجو معتدل والاستقرار السكاني و كثرت الخيرات في أرض الهند و وجود الأنهار و وجود الطبيعة الجغرافية المتنوعة التي تسمح بإقامة الكثير من المناشط الاقتصادية .. كانت هي سبب رئيسي الجذب السكاني إلى بلاد الهند .

تأثير الغزوات ..

كانت الحضارة الهندية تواجه غزوات متعددة وغارات و حروب وأطماع من الغزاة الأجانب ، و لما تملكه الهند من خيرات وما تملكه من ثروات في ذلك الوقت تعد مطمع رئيسي للغزاة والطامعين ، وكان لهذا تأثير فهذه الغزوات أدى إلى التوجه العام للمجتمع إلى الزهد و التقشف و التعفف ..

هدف التربية ..

أصبحت الإدارة التربوية مسؤولة الكهنة الذين جعلوا الزهد في الحياة هدف أساسي لتربية الأجيال ، و أن على المجتمع عدم التوجه إلى التعلق بالحياة المدنية بشكل كبير ، بل عليهم التوجه إلى الزهد ولكن الشيء الواضح في الحضارة الهندية أنه لم يكن للحكومة سلطة على الإدارة التربوية بل كان في يد الكهنة و لكن ذلك لم يكن عاماً على جميع بلاد الهند فهي تختلف من ولاية إلى ولاية ، و هناك العديد من المدارس و النظم التعليمية و لكن جميعاً تهدف إلى الزهد .

ثالثاً / الحضارة المصرية .. أو (الحضارة الفرعونية - حضارة بلاد النيل)

الطبيعة الجغرافية ..

موقع الحضارة المصرية هي مصر المعروفة بموقعها الاستراتيجي و موقعها المناسب من الناحية الاقتصادية و أصبحت موطن و طريق للتجارة والهجرة قديماً و مطمع للطامعين و الغزاة ولكن كان الوضع في مصر يختلف عن الوضع في الهند ، ففي الهند الأرض كانت شاسعة و السكان ينتشرون في أماكن متفرقة من بلاد الهند أما مصر فكان يتجمع السكان المصريين القدامى بالقرب من نهر النيل ، مما جعل لهم القوة و لدولتهم المناعة ، و كان ظهور التنظيم في الحضارة المصرية يسبق الحضارة الهندية والصينية .

تنظيمات السلطة ..

* غلبت على السلطة المدينة في الحضارة المدنية السلطة الدينية و الروحية التي أصبحت في يد فرعون و يساعد في إدارة الدولة من خدم الدولة وهم ..

أعلى قمة في خدم الدولة هم الكهنة ورجال الدين ثم يليهم رجال الجيش ثم موظفي الحكومة ..

* والإدارة التربوية في الحضارة المصرية كانت في يد الكهنة ورجال الدين ، وإنشاءات المدارس الأولية وتمثل المرحلة الابتدائية و هي من سن ٤ إلى سن ١٠ سنوات ، والمدارس الثانوية من سن ١٠ إلى سن ١٥ سنة ، وأسسوا بعض المعاهد العلمية و الجامعات .
* لكن ما يلاحظ على التعليم في الحضارة الفرعونية هو اقتصاره على أبناء طبقة مختارة من الشعب ، و غالبية الشعب لم تكن لهم مدارس نظامية بل يتم إعطاءهم التعليم عن طريق الأسرة.

رابعاً / الحضارة الإغريقية ..

لقد تطورت إدارة التربية عند الإغريق عما كانت عليه في المجتمعات القديمة ..

مما كانت تتكون بلاد اليونان ؟

كانت تتكون من عدد من المدن المستقلة وكان أشهرها : أثينا و أسبرطة ..

أسبرطة	أثينا
<p>كانت أسبرطة على نقيض أثينا في كل شيء ..</p> <p>ما هو المفهوم الذي تطور لديها ؟ تطور مفهوم الدولة فكانت من النوع الاستبدادي الذي يمسك بكل شيء في يديه</p> <p>ما هي أهم وظيفة تحكمت فيها أسبرطة ؟ وكانت إدارة التربية من تلك الوظائف التي تتحكم فيها وتشرف عليها بدقة .</p> <p>لماذا كانت أسبرطة تتحكم بالإدارة التربوية وشئونها؟ لتشكيل المواطنين ، بحيث يستطيعون خدمة الدولة .</p> <p>ماذا كانت تعتبر أسبرطة الطفل الاسبرطي ؟ كانت تعتبره ملكاً للدولة من ساعة مولده ، وكانوا يتخلصون من الأطفال الضعفاء</p> <p>على ماذا كانوا يركزون ؟ كانوا يركزون على البناء العسكري و القوة .</p> <p>كيف توزعت إدارة التربية في بلاد اليونان القديمة ؟ توزعت بين سياسة الترسل التي كانت تسيطر عليها أثينا و سياسة السيطرة على شئون التربية و الإشراف عليها بدقة و حزم التي كانت تسيطر عليها إسبرطة .</p>	<p>ما تأثير الانفتاح على الحضارات الأخرى في أثينا ؟ أن جعلت إدارة التعليم فيها تسير على سياسة الترسل</p> <p>المقصود بسياسة الترسل ؟ أن الدولة لا تتدخل بشؤون التعليم ، إلا بسن بعض القوانين التي تحمل الآباء مسئولية تزويد أبنائهم بحد أدنى ضروري من التعليم ، تراه كافياً لخلق (المواطن الصالح) للحياة في أثينا ، والمشاركة في ديمقراطيتها ، سواء أقاموا بذلك بأنفسهم ، أو عهدوا بهم إلى أحد المدرسين ليقوم عنهم بهذه المهمة .</p> <p>مالذي لوحظ في أثينا ؟ * أنه لم تكن هناك مدارس أثينية ، و إنما كان هناك مدرسون أثينيون ، فحينما وجد المدرس ، كانت توجد المدرسة . * كما لوحظ أنه لم تكن هناك مدارس عامة ، أو جامعة تديرها الدولة .</p> <p>من الذي كان يتحكم بالتعليم في أثينا ؟ ظل التعليم في أثينا على أيدي الأفراد ، وكان المدرسون المحترفون ينشئون مدارسهم الخاص .</p> <p>من الذي يدرس فيها ؟ يرسل إليها أبناء الأحرار في سن السادسة .</p>

خامساً / الحضارة الرومانية ..

ما هي النظرية التي كانت موجودة لدى الرومان ؟

كانت النظرية (العنصرية) الضيقة في أوسع مداها لدى الرومان .

ما تأثير هذه النظرية ؟

جعلت المنزل يظل لعدة قرون المؤسسة الوحيدة المسئولة عن تربية الصغار .

ماذا كان يتعلم الطفل على يد أمه وأبيه ؟

كان يتعلم الصفات الأسرية و الاجتماعية ، كالاقتصادية و ضبط النفس و احترام النفس و التقوى والشجاعة و الولاء للدولة الذي كان الرومان الأوائل يهتمون بها اهتماماً كبيراً .

كيف تطورت إدارة التربية من يد الأسرة إلى يد الدولة ؟

تطورت تطور بطيء

متى أنشئت المدارس في روما ؟

فقد أنشئت المدارس عندما تعقدت الحضارة الرومانية حوالي سنة ٥٠٠ قبل الميلاد ، ثم ظهرت المدارس كمعاهد نظامية في روما .

هل كان لهذه المدارس دور ؟

لم يكن لها دور في تربية الأطفال .

متى تدخلت الدولة الرومانية في شئون التعليم ؟

تدخلت في عصر الانحلال الذي بدأ في القرن الثالث الميلادي ، بعد الانتشار الواسع للمسيحية في أرجاء الإمبراطورية ، وقبل الاعتراف بها ديناً رسمياً للدولة بأكثر من قرن من الزمان .

متى زاد تدخل الدولة في التعليم ؟

زاد التدخل في شئون التربية والتعليم بعد أن أصبحت المسيحية ديناً رسمياً للدولة سنة ٣٢٥ م . وقد بلغ هذا التدخل مداه بعد قرنين من الزمان .

من الذي سيطر على التربية في روما ؟

كانت الكنيسة هي التي تسيطر على التربية فكانت السيطرة فيها سيطرة دينية ، وظلت هذه السيطرة الدينية المسيحية على التربية وعلى إدارتها طوال العصور الوسطى .

المحاضرة الخامسة

تابع النظرة التاريخية للإدارة التربوية

ج. إدارة التربية في العصور الوسطى

سقطت الإمبراطورية الرومانية في الغرب سنة ٤٧٦ م ، بينما بقيت الإمبراطورية الرومانية الشرقية ذات الطابع الشرقي حاملة شعلة الحضارة حتى تلاشت بالتدريج ..

ما نتيجة سقوط الإمبراطورية الرومانية في الغرب و الشرق ؟

بداية حضارة العصور الوسطى في الغرب و الحضارة الإسلامية في الشرق و نهاية للحضارات القديمة .

الغرب (أوروبا) :

كان لتشكيل الحضارة في ظل المسيحية أثره على إدارة التربية في الغرب المسيحي فقامت بتوجيه الأداء وفق فهمها و ثقافتها للديانة المسيحية .

من المسئول عن الإدارة في العصور الوسطى في الغرب .. ؟

كانت الكنيسة هي المسئولة عن الإدارة .. كان من نهاية القرن الخامس وحتى القرن الثالث عشر الميلادي فكانت المسئولة عن إدارة التربية فهي التي تنشئ المدارس و تحدد المناهج و تشرف على تنفيذها .

متى ظهرت حركات التمرد على الكنيسة ، ولماذا ؟

ظهرت حركات تمرد على الكنيسة وسلطانها في نهايات العصور الوسطى ، وذلك لتحقيق هدفها وهو تحقيق سيطرة (الدولة) على شئون التربية و إدارتها لها أو المشاركة فيها .

الشرق الإسلامي :

كانت إدارة التربية على النقيض تماما للغرب .. لماذا ؟

ذلك لأن الإسلام قد في الشرق على أساس مناقض للأساس الذي قامت عليه المسيحية في الشرق و الغرب على سواء .. حيث تقوم الديمقراطية الإسلامية على أربع أسس ..

أسس الديمقراطية الإسلامية ..

١. المسؤولية الفردية .. أي الإنسان مسئول عن تصرفاته .

٢. عموم الحقوق و تساويها بين الناس .

٣. وجوب الشورى على ولاة الأمر .

٤. التضامن بين أفراد الرعية على اختلاف الطوائف و الطبقات ..

أين وجدنا هذه الأسس ؟

وجدناها في القرآن الكريم و في الأحاديث النبوية و في التقاليد المأثورة عن عظماء الخلفاء .

نماذج المركزية و اللامركزية في الإدارة التربوية في الإسلام ..

جمعت التربية في الإسلام بين المبدأين المتناقضين في إدارة التربية وهما مبدأ المركزية و مبدأ اللامركزية ..

الإدارة اللامركزية .. بدأت في أول الأمر في عهود الإسلام الأولى فقد كان كل مسلم مسئولاً عن أن يعلم نفسه بنفسه و أن يعلم الآخرين حسبة الله ، و على هذا الأساس تنشأ المساجد (وهي أول مؤسسة تعليمية) ، و

تقام حلقات الدروس وتنشأ فيها المكتبات و عندما دعت الحاجة إلى إنشاء الكتابيب للتمهيد للدارسة في الجوامع .

ما سبب استمرار الجهود السابقة ؟

عندما نمت الحاجة إلى ترجمة العلوم الأجنبية في العصر العباسي استمرت الجهود الشعبية السابقة والذي ظهر بجانب ذلك ؟ وفي ماذا تمثلت ؟
بجانبها بدأت جهود الدولة في الظهور وقد تمثلت حينئذ في إنشاء (دار الحكمة) في بغداد التي يمكن اعتبارها أول جامعة إسلامية و التي انتشرت في العالم الإسلامي بعد ذلك .

لماذا استمرت الدولة في التدخل في إدارة التعليم ؟

استمرت الدولة تتدخل في إدارة التعليم لتسد النقص الذي تراه في نظام التربية الإسلامي حتى كان العصر العباسي الثاني

مالذي أنشئ على هذا الأساس ؟

أنشئ نظام (المدرسة) على يد الوزير السلجوقي (نظام الملك) في بغداد سنة ٤٥٨ هـ ، ومنها انتقلت إلى الشام على يد صلاح الدين الأيوبي الذي يعتبر (أكبر مؤسس للمدرسة بعد نظام الملك) ثم إلى العالم الإسلامي كله بعد ذلك .

متى أصبحت المدرسة منظمة رسمية ؟

بإنشاء (نظام المدرسة) أصبحت المدرسة منظمة رسمية من منظمات الدولة ، يتخرج فيها عمال الدولة و موظفوها و أصبحت الدراسة فيها رسمية ، تسيير وفق لوائح وقوانين شبيهه بالتي نعرفها اليوم .

د. إدارة التربية في العصور الحديثة في الغرب ..

■ عام الثورات و علاقته بالإدارة التربوية في أوروبا ..

الثورات الوطنية اجتاحت أوروبا ضد النظام القديم والذي بلغت ذروتها عام ١٨٤٨ حتى سمي (عام الثورات) قوى الاتجاه إلى وضع نظم التعليم تحت سيطرة الدولة فقد كان من أبرز الظواهر في القرن الثامن عشر أنه كلما قويت حكومة وطنية في بلد من بلاد الأوروبية كلما ظهرت فكرة الرقابة الوطنية على التعليم ، ثم تعدى الأمر مجرد التفكير في بعض البلاد إلى اتخاذ خطوات إيجابية لتحقيق تلك الرقابة على تعليم الشعب في كل من ألمانيا و فرنسا ..

ألمانيا :

* أنشأ فردريك وليم الأول ملك بروسيا بضعة مئات من المدارس الأولية كما أصدر قانونين للمدارس في ١٧١٣-١٧١٧ أجبر بمقتضاهما الآباء إرسال المدارس
* ثم أصدر بعد ذلك فردريك الثاني قانوناً للمدارس في ١٧٦٣ وضع فيه الأسس لنظام قومي للتعليم .
* ولما أنشئت وزارة التعليم البروسية في سنة ١٧٨٧ وضع التعليم الأولى و الثانوي تحت رقابتها ، وهكذا أصبح التعليم في بروسيا منظماً تحت إشراف الدولة في نهاية القرن الثامن عشر .

فرنسا :

لم يكد القرن الثامن عشر ينتصف حتى طالب الكثيرون بنظام تعليمي قومي ، تحت سيطرة الدولة و رقابتها و أن يكون التعليم عاماً و مجانياً و إجبارياً مدياً .
ولقد تحققت الرقابة القومية على التعليم مع بداية القرن التاسع عشر و لم تكن الكنيسة الكاثوليكية لتسلم للدولة القومية النامية في الغرب بسهولة و من ثم خاضت ضدها معارك مريرة انتصرت في بعضها وخسرت بعضها الآخر و على أساس انتصارها أو هزيمتها تحددت تبعية إدارة التربية في الغرب .

الصراع على الإشراف على الإدارة التربوية و نماذجها ..

نتيجة على الصراع ظهر في العالم المعاصر ثلاث مجموعات رئيسية تبين انعكاس هذا الصراع على إدارة التربية و الإشراف عليها ، وهي :

المجموعة الأولى / هي مجموعة البلاد التي تستبد فيها الدولة بكل شئون التعليم ، دون تنوع أو مرونة كالاتحاد السوفيتي السابق .

المجموعة الثانية / هي مجموعة البلاد التي تسيير في إدارة تعليمها على أساس وجود نظام التعليم المدني جنباً إلى جنب مع نظام الكنيسة المستقل على أساس مبدأ الثنائية التعليمية كفرنسا و أمريكا و أستراليا و نيوزيلندا و جنوب أفريقيا .

المجموعة الثالثة / هي التي تسيير على أساس التعاون بين الدولة و الكنيسة في إدارة شئون التربية ، وهو ما تسيير عليه انجلترا و هولندا و الدول الاسكندنافية .

هـ . الإدارة التربوية في القرن العشرين ..

أسبقية الإدارة بين مؤسسات الأعمال و مؤسسات التربية .
من المؤسسات الصناعية والتجارية انتقل (علم الإدارة) إلى مجال التربية في الولايات المتحدة ، فأصبحت التربية شأنها شأن الصناعة والتجارة تعتمد على المنافسة بين كل ولاية و أخرى ، وبين التعليم العام والخاص ، وأصبحت الإدارة كعلم لازمة لها لزومها للمؤسسات ذات الطابع الصناعي و التجاري .
ثم كان (علم الإدارة) أسبق وجوداً و أرسخ في المؤسسات ذات الطابع التجاري والصناعي منه في مجال التربية و التعليم فقد طبقت نظريات الإدارة بشكل و اسع جداً في الصناعة والتجارة ثم ظهرت نتيجة لذلك حديثاً جداً نظريات تتصل مباشرة بالإدارة التعليمية كما أن كثيراً من مديري التعليم قد حصلوا بالفعل على معلوماتهم عن الإدارة التعليمية من الدراسات التي تمت في المؤسسات غير التربوية .

بداية ظهور علم الإدارة التربوية ..

* لم تبدأ (الإدارة التربوية) تظهر كعلم مستقل عن علم (الإدارة العامة) أو الإدارة الصناعية أو التجارية إلا منذ ١٩٤٦ حتى بدأت مؤسسة كلوج تهتم بها ومنذ هذا التاريخ حتى سنة ١٩٥٩ قدمت المؤسسات ما يربو على ٩ ملايين دولار على صورة منح للجامعات لدراسة و تطوير الإدارة التعليمية .
* منذ ذلك الحين بدأ (الالتفات) إلى الإدارة التعليمية من جانب مكاتب التعليم في الولايات المتحدة ، ومن جانب الجامعات الأمريكية المختلفة على حد سواء وبدأ أعداد البحوث و الدراسات الخاصة بها يتزايد عاماً بعد عام .
* ومن الولايات المتحدة انتقلت إدارة التربية كعلم مستقل قائم بذاته إلى أوروبا و منها إلى الاتحاد السوفيتي السابق ثم إلى العالم .
* ومن هنا بدأت الإدارة التعليمية تفرض نفسها على علوم التربية و تتخذ لنفسها صفة بينها و مناهج بحث و مدارس علمية مختلفة شأنها شأن علوم التربية ..

أن الإدارة مرت بثلاث أشياء سواء كانت إدارة تربوية أو إدارة أعمال و إدارة عامة ..

الإدارة كا ممارسة - بدأت مع الإنسان و البشرية .

الإدارة كفكر - بدأت في الحضارات .

الإدارة كعلم مستقل - ظهرت في منتصف القرن ١٩ فله نظرياته و مدارسه الحديثة كعلم .

المحاضرة السادسة

الإدارة من المنظور الإسلامي

الإدارة في الإسلام ..

تعرف الإدارة في المجالات الإسلامية بأنها :

الولاية - الرعاية - الأمانة

فكل منها تحمل معنى المسؤولية و الالتزام بأداء الواجبات و الإحاطة بالأمور و الحفاظ على الأمانة .

متى عرف المسلمون الإدارة ، وكيف عرفوها ؟

عرف المسلمون الإدارة منذ فجر الإسلام ، عرفوها في قيادة جيوشهم و عرفوها في مجتمعاتهم و عرفوها في سياسة أمورهم و توجيهها و عرفوها في نشر دينهم و عقيدتهم

ما هو تعريف الإدارة لدى المسلمون ؟

عرفوها بأنها الحكمة في معالجة الأمور و الأخذ بالطيب من السلوك في حياتهم ، والممارسة الرشيدة لمتطلبات الحياة في بلدانهم

متى عرفت نظم الإدارة لدى المسلمون ؟

وعرف المسلمون نظم الإدارة في حياتهم منذ بداية الإسلام و حتى العصور الإسلامية المتأخرة تاريخياً .
كيف كانت ؟

كانت في بدايتها صغيرة محدودة نظراً لقلّة إعداد المسلمين ثم اتسعت مهامها تبعاً لاتساع العمران و كثرة المسلمين و تزايد أعدادهم في الأمصار الإسلامية .

مالذي إنشائه المسلمين في عصورهم الأولى ؟

أنشاء المسلمين في عصورهم الأولى - منذ عهد الرسول صلى الله عليه و سلم - عدة إدارات أو دواوين تقوم بمهام شؤونهم وكانت تحمل أسماء غير مسمياتها في العصر الحاضر ..

ما هي أسماء أهم بعض دواوين ذلك العصر ..؟

ديوان الإنشاء - ديوان الخراج - ديوان الزمام - ديوان البريد - ديوان الرسائل - ديوان المظالم - ديوان للأحداث و الشرطة - ديوان للعتاء ... وغيرها

ماذا يطلق على رئيس كل ديوان ؟

يطلق عليه (صاحب الديوان)

ما هي مهمته ؟

يتولى الأشراف على الديوان من حيث تنظيمه و سير العمل فيه ، وتوزيع الأعمال بين العاملين فيه .

الإدارة من الوجهة الإسلامية ..

♦ مصادر الإدارة في الإسلام ..

الإدارة في الإسلام بمختلف صورها و تباين أنواعها و تعدد أشكالها تقوم على ..

ما تضمنه القرآن الكريم ، و بينته السنة النبوية المطهرة ، و ما درج عليه السلف الصالح ، وما اجتمع عليه فقهاء المسلمين و أئمتهم .

كما استفادت من الأمم السابقة فأخذت ما يطابق الأدلة الشرعية و ابتعدت عما هو مخالف لها ..

مفهوم الإدارة في الإسلام ..

من المعروف أن الإسلام و تعاليمه جاء من أجل تنظيم حياة المسلمين و توجيهها لصالح أنفسهم و مجتمعاتهم و هو لهذا يضع التشريعات الكفيلة بنجاحهم في الحياة

إلى ماذا كان يدعو ؟

* يدعو للأخذ بالتخطيط الملائم لحياة المسلمين * يدعو للمشاركة و الشورى في مدارس الأمور قبل البت فيها

* يدعو إلى جودة التنفيذ و سلامة التطبيق * يدعو إلى المتابعة البناءة و الهادفة .

* يدعو إلى مراعاة الظروف التي يتسم فيها العمل و أثرها على الإنجاز و تحقيق الغايات .

مالذي نراه في وجهة نظر الإسلام للإدارة ؟

نراها رسمت الأسلوب الصحيح للإدارة السليمة و الذي تنتهجه الاتجاهات الحديثة بعد أن سبقها الإسلام بمئات السنين و وضع للإدارة نظاماً قوياً دون إفراط و لا تفريط و دون انحراف و لا تطرف .

استخدام المركزية و اللامركزية ..

عرف المسلمون أساليب الإدارة ، فاستخدموا المركزية في بعض شؤون حياتهم كالأمن و الشؤون العسكرية و بيت المال ، كما عرفوا اللامركزية في بعض الشؤون كالتجارة و الزراعة و الصناعة و التعليم .

و المسلمين جمعوا بين مركزية الإدارة كقطاع و لي الأمر و تنفيذ أوامره ، و بين اللامركزية في حسن التصرف و

مراعاة ظروف حياتهم في بلدانهم و قراهم و أماكن معيشتهم خلل في جوهر الإدارة السليمة أو تطرف في تصرف يسئ إلى المصلحة العامة .

الإسلام و تنظيم الإدارة ..

التدرج الوظيفي (الرئاسي) ..

يرى الإسلام ضرورة الأخذ بتنظيم الإدارة من حيث التدرج الرئاسي أو القيادي و طبيعة الأعمال ، فلكل فرد مهامه و اختصاصاته و هو ما تأخذ به الإدارة الحديثة و المعاصرة من حيث التسلسل الوظيفي أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة .

فالرئيس أو القائد له مسؤولياته ، والمرؤوسون أو العاملون لهم مسؤوليات و وظائفهم أيضاً ، ولكل قدراته و مواهبه التي يقتضيها العمل .. لأن الإدارة هي تنظيم جماعي يعمل من أجل تحقيق أهداف معينة لصالح الفرد و الجماعة ..

الفروق الفردية بين الأفراد ..

يقول سبحانه وتعالى : (**ورفعنا بعضكم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضاً سخرياً**) يجب أن لا يفهم من الآيات القرآنية أن هناك **طبقات اجتماعية** في مجال العمل ، **ذلك لأن** الإسلام دين العدالة و المساواة و هو الذي يعتبر العمل مصدر القيمة الإنسانية ، ولكن **القدرة و المهارة و الإجابة** في العمل تختلف من فرد إلى آخر طبقاً لطبيعته وعمله ، واستعداداته و إمكانياته و خبراته .
فالتدرج الرئاسي أو الوظيفي ، إنما هو تدرج في المهام و الأعمال ، هذا من ناحية و من ناحية أخرى فإن الإسلام يدعو إلى العلم و مداومة الاستزادة منه ، وفي المقابل فهو يكرم أصحابه و حامله .
كما أن **الأجور و الرواتب** تتفاوت نظير التفاوت في المعرفة و الأعمال و المسؤوليات .

أهمية قيادة الجماعة ..

يرى الإسلام أن القيادة من **لزوميات الجماعة** ، وذلك خوفاً من ضياع الجهود و حرصاً على اجتماعية العمل و الحياة مع الناس .
القائد أو الرئيس الإداري في الإسلام لا تقتصر مسؤوليته على أعماله فقط بل تشمل معاونيه ، فأفعالهم منسوبة إليه و أعمالهم محسوبة عليه .
والإسلام يقرر مسؤولية كل فرد عما يراعه (**كل راع مسؤول عن رعيته**) ..
و أن وجدت **المسؤولية** وجدت **السلطة** .. ذلك أنه يجب على **القائد** أن يشرف على الأمور بنفسه ، وأن يباشر أعمال مرؤوسيه و يتصفح أحوالهم و يرشدهم و يوجههم و يراقبهم في كل تصرفاتهم ليعرف منها ما وافق الصواب و يستدرك ما خالفه .

أسس القيادة ..

وضع **الرسول** - صلى الله عليه وسلم - أسس القيادة بأن الأعمال لا تولى إلا **للأذكياء** من المسلمين القادرين على العمل ، فكان الرسول يرشد عماله و يوجههم إلى كيفية أداء العمل و واجباته ثم يحاسبهم بعد ذلك على أعمالهم محاسبة دقيقة .
ولقد أهتم بهذه السمات **الخلفاء الراشدون** و اعتبروها دعامة من دعائم الحكم وركنا من أركانه ، فأمر الدولة لا تستقيم إلا **بالرقابة** و إهمالها يؤدي إلى انحلال الدولة و انهيارها ، ذلك لأن النفس أماره بالسوء و السلطة تعرى بالانحراف و الميل مع الهوى ، فاعملوا رضي الله عنهم هذه الرقابة و حرصوا على تطبيقها **ويتبين ذلك** من الآثار التي وردت عنهم في أعمالهم و كتبهم ..

ركائز الإدارة في الإسلام ..

ترتكز الإدارة في الإسلام على جملة دعائم من أهمها :

١. **اختيار الأصلاح دون مجاملة** : ذلك أن اختيار الرجل المناسب للعمل أو القيادة في ضوء معايير موضوعية و أسس سليمة سواء في إدارته أو إنتاجيته له نتائج الطيبة .

٢. **القدوة الحسنة** : وهو ما ينبغي توفرها فيمن يتولى أمر الجماعة من الصفات الحميدة و المزايا الطيبة و الخصال الكريمة ، وللمسلمين في رسولهم العظيم المثل الأعلى في كل شيء .

٣. **الشورى و جمع الكلمة** : وهي ما نطلق عليه في عصرنا الحاضر (**المهام الاستشارية**) ذلك لأن التشاور في الأمور يبعد القائد أو الرئيس عن التسلط والاستبداد و الانفراد بالرأي دون مراعاة للآخرين أو تقدير لمشاعرهم ، ثم بعد الشورى يأتي اتخاذ القرار وذلك بعد عرض الأمر على الجماعة و الوقوف على مرئياتهم ، والاستشارة و اتخاذ القرار له نقاط إيجابية .

* وكان (**الرسول صلى الله عليه وسلم**) أكثر من يستشير أصحابه ، فقال : (**المستشار مؤتمن**)

٤. **الالتزام و الطاعة** : وهذا يعني الالتزام من جانب القائد أو الرئيس و كذلك من جانب المرؤوسين أو العاملين ، كل بما هو منوط به من واجبات ، فلا تقصير و لا تفریط إنما الالتزام باللوائح و التعليمات و النظم التي ارتضاها الجميع و اتفق على تنفيذها و الالتزام بمبادئ العمل و التوجيه السليم .

* كذلك تجب الطاعة على العاملين نحو رئيسهم أو قائدهم مادام متوخياً الصالح العام و مستهدفاً نجاح العمل بلا ضرر و لا ضرار ، ذلك أنه من لزم الطاعة حقت له الرعاية ، ويجب أن نأخذ بماخذ أنه لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق .

٥. **الطموح والتهيؤ للمستقبل** : ذلك أن مواصلة العمل في المنظمة أو المؤسسة قد يحتاج إلى إعادة نظر في بعض المواقف و التزود بمعلومات أو اكتساب خبرات جديدة أو معرفة ما هو جديد في أحد المجالات ، والإسلام يدعو إلى التجديد و الابتكار و عدم الجمود فالحياة تتطور والفكر البشري في تفاعل معها و المواقف قد تتغير و تستحدث أمور كما يحدث في عصرنا الحاضر و لا بد إذن من مواجهة ذلك ..
٦. **تحمل المسؤولية** : ذلك أن العمل مسؤولية ينبغي فيمن يتولاها أن يؤديها على الوجه الأكمل سواء كان رئيس أو قائد أو مرفوس ، فالعمل أمانه ينبغي صيانتها و الحفاظ عليها ..
٧. **التخطيط السليم** : ذلك أن التخطيط - جوهره - عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة ، وهذا يستلزم الإدراك الكامل بجوانب العمل و ظروفه من أجل أهدافه .
- * وقد أشتتم القرآن الكريم على مواقف عديدة تفيد الاستعداد للمستقبل والتخطيط له ، كما جاء في قصة سيدنا (يوسف عليه السلام) مع فرعون و رؤياه و ما أشارت إليه من أمور مستقبلية .
- * وبذلك تكون ضرورة التنسيق بين متطلبات العمل و أهداف المنظمة حيث تحديد المسؤوليات و الاختصاصات مع التدرج فيها على ضوء الاحتياجات و توقعات المستقبل .
٨. **العمل المبني على العلم** : و هذا يعني ضرورة الأخذ بأسباب العلم كلما أمكن قبل البدء في العمل و بالتالي فإنه من ضرورات قيام الإدارة السليم على أسس علمية و إدراك كامل لمتطلبات العمل .
٩. **العمل وليس القول الأجوف** : ذلك أن القول لا يغني عن العمل و لا تنهض المجتمعات إلا بالإعمال و من هذا فإن فعالية المنظمات لا تعتمد على ما ترفعه من شعارات أو ما يتشدق به المسئولون أو العاملون من أقوال جوفاء فالعمل هو الأساس لنجاح تلك المؤسسات ، و الإسلام يبغض القول دون عمل نافع .
١٠. **إجادة العمل وإتقانه** : أن العمل الجيد والمتقن يدل دلالة واضحة على اهتمام من قام به ويشهد له بالكفاءة و المقدره و تحمل المسؤولية ، ومن أجل ذلك يطالبنا ديننا بإجادة العمل و إتقانه حيث تكون المثوبة أولاً من عند الله ثم يعقبها رضا المسئولين و الراحة النفسية و السمعة الطيبة ثانياً ..
- * **قال تعالى** : (إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً)
- * **وفي الحديث الشريف** : (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)
- * فهناك توصية للوازع الديني و الحافز الداخلي في نفس العامل من أجل جودة العمل ..
١١. **الجزاء الحسن مقابل العمل الجيد** : و هو ما نطلق عليه (**الحوافز**) سواء كانت مادية أو معنوية مما يدفع بالعمل إلى التقدم فضلاً عن الشعور بالرضا لدى من يعمل و دفعاً للطموح والمزيد من الإجادة .
١٢. **المرونة ولين الجانب** : ذلك أن كثير من الأحيان و المواقف لا تجدي الشدة و استعمال العنف في التعامل مع الآخرين و لا تأتي بفائدة إلا على القليل ، في حين أن حسن التعامل و المرونة في العلاقات بين أفراد المنظمة يضيفي على العمل جواً من المودة و الانسجام .. فيجب أن تكون هناك لين في جوانب و قوة في جوانب أخرى ..
١٣. **العدل** : ذلك من مقتضيات الإدارة السليمة أن تسود العدالة بين القائمين عليها وبين العاملين فيها ، وهذا يتضمن ممارسة الحقوق وتأدية الواجبات في نطاق المعايير المتفق عليها من أجل نجاح المنظمة في عملها .
١٤. **التعاون و الأخذ بالعلاقات الإنسانية** : وهذا تأكيد على حرص الإسلام على أن تسود جو العمل الروح و الترابط الاجتماعي بين العاملين وفي ذلك نجاح للمؤسسة و تحقيق للأهداف ، ويؤكد الله سبحانه و تعالى ذلك في آياته وفي أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم .
١٥. **المكاشفة و عدم الوشاية** : ذلك أن الوشاية و النميمة مضره بالعمل كما أنها مفسدة لسلوك الفرد و الجماعات و ما بينهم من علاقات عمل و بسببها توجد الضغائن و الأحقاد بين أفراد المنظمة و يصعب تحقيق أهدافها .
١٦. **التيسير و مراعاة الظروف** : ذلك أن العمل في أي منظمة له ظروف و متطلبات يجب أن يقوم بها ، وقد يتعرض القائمون بها لظروف أو عوامل تدعو إلى تعديل أو تغيير أو تخفيف من الأعباء من أجل صالح العمل ، ومن ثم ينبغي مراعاة هذه الأمور حتى تتمكن المنظمة من مواصلة مسيرتها في العمل .

المحاضرة السابعة

التطور التاريخي للفكر الإداري

دور الحضارات الإنسانية في وجود الفكر الإداري ..

لا يمكن الجزم بأن نشأة الإدارة و تطورها قد ارتبطت بأمة أو حضارة دون غيرها أو أنها وجدت في زمان ومكان محدد ، بل أنها نشاط لازم الجماعات البشرية منذ نشأتها سواء مارسته عن وعي أم لم نشعر به و هو يتمثل في كثير من النشاطات ابتداء من الأسرة و انتهاء بأعمال الدولة و المنظمات الدولية .

فلقد تركت لنا الحضارات الإنسانية التي من بينها الحضارة المصرية و البابلية و الصينية و الإغريقية و الرومانية والإسلامية ما يدل على وجود فكر إداري ساعد هذه الحضارات على النشوء و التطور يشهد على ذلك ما تركته لنا تلك الحضارات من آثار فكرية و مادية .

اهتمام الحضارات بالإدارة ..

الإدارة كانت موضع اهتمام الحضارة المصرية و الإغريقية و الصينية و غيرها من الحضارات القديمة و الدليل على ذلك أقدم السجلات التي تم العثور عليها ..

ما سبب هذا الاهتمام ؟

كان هذا الاهتمام نابع من إدراك الإنسان في جميع الحضارات و العصور بأن الإدارة عنصر أساس و موجه رئيس في كافة شؤون حياته .

الحضارة الإسلامية و الإدارة ...

للتدليل على وجود الإدارة و أهميتها في جميع الحضارات نشير أن الحضارة الإسلامية لم تشهد التطور والرقي الذي حققته بتوفيق الله لولا وجود الإدارة التي كانت تستند إلى القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة .

لقد كانت هذه الإدارة تؤكد على قيم الإيمان بالله و الإحسان و الأمانة و الإخلاص في العمل و العدل .

فيمثلت هذه القيم ؟

كانت متمثلة في كتابة الرواد المسلمين في المجال التربوي ، ومنهم :

أبو نصر الفارابي ، أبو حسن الماوردي ، أبو العباس القلقشندي ، أبو حامد محمد الغزالي ، تقي الدين بن أحمد بن تيمية ، عبد الرحمن بن خلدون ، أبو محمد عبد الله بن قتيبة .

مكانة الإدارة في الحضارات الحديثة ..

مع مرور الوقت و زوال قوة دول الحضارات القديمة و ظهور الحضارات الحديثة التي تمثلها في الوقت الراهن الحضارات الغربية و بالتحديد الحضارة الأوروبية و الأمريكية ، فوجدت الإدارة قد اتخذت مكانة وأهمية مرموقة نابعة من إدراك الباحثين و الممارسين من ذوي القرار السياسي و الإداري بأهمية الإدارة في تسيير جميع شؤون الحياة .

و تطورت الإدارة تطوراً كبيراً خلال العصر الحديث لا يضاهيه إي تطور في الأمم ، ونتيجة لعلو الحضارة الغربية نجد أن كتابة تاريخ تطور الإدارة قد اتخذ منحى آخر حيث كتب من خلال نظرة المنتمين إلى هذه الحضارة فارتبطت بحضارتهم دون غيرهم من حضارات الأمم الأخرى ، بل داخل هذه الحضارة الغربية نجد أن كل مجتمع فيها يكتب تاريخ تطور الإدارة و قيمتها من خلال رؤيته الخاصة ذات الصلة بمجتمعه وثقافته

مدارس الإدارة في العصر الحديث و المعاصر ..

لقد تطورت الإدارة في العصر الراهن ممثلة في الحضارة الغربية عبر خمس مدارس رئيسية، حيث ركزت كل مدرسة من المدارس من خلال روادها على مجموعة من القيم التي تميزها عن غيرها من المدارس وهي :

١. المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) . ٢. مدرسة العلاقات الإنسانية . ٣. المدرسة التجريبية .

٤. مدرسة النظم الاجتماعية . ٥. المدرسة المعاصرة .

أولاً / المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) ..

نظرة المدرسة للإنسان ..

تمثل هذه المدرسة المرحلة الأولى من تطور الفكر الإداري الحديث الذي يرى ضرورة معاملة الإنسان على أساس أنه شبيه بالآلة ، حيث يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية .

هذه القيم كانت قائمة على مناهج أساسية من التنظيم التي تم تحليلها منذ ما يقرب من مئة سنة مضت .

رواد هذه المدرسة ..

الألماني ماكس WEBER (البيروقراطية)

وصف المفاهيم المتعلقة بالسلطة و تدرجها و الأطوار و الإجراءات الرسمية مثل هذه الوسائل التنظيمية تمكن الآلة البشرية أو البيروقراطية من أن يتم تصميمها لتأدية مهام معقدة و لكنها روتينية متكررة .

السمات الأساسية لنموذج ماكس WEBER البيروقراطي :

١. إن تقسيم العمل يؤدي إلى استخدام جميع الخبرات المنظمة .

٢. أن تنظيم المكاتب يجب أن يتبع مبدأ التدرج الهرمي بمعنى أن كل مرؤوس يقع تحت إشراف رئيس ورقابته

٣. ضرورة وجود نظام لضبط نشاط المنظمة و العاملين بها .

٤. إن الإداري الناجح هو الفرد الذي يدير جهازه بطريقة رسمية غير شخصية دون إي نوع من العاطفة .

٥. إن الخدمة في المنظمة البيروقراطية يجب أن تبنى على أساس حماية العاملين من الفصل التعسفي و العشوائي .

٦. إن التنظيم البيروقراطي قادر على تحقيق أعلى درجات الكفاءة .

في الوقت الذي وجدت أفكار WEBER في البيروقراطية مكانتها ليس فقط في ألمانيا بل في كثير من دول العالم برز اتجاه آخر في أوروبا و أمريكا ركز على الطرق التي يمكن بها أداء مهام العمل وذلك من أجل الحصول على أقصى درجة ممكنة من عوامل الإنتاج المتوافرة في ذلك الحين ، ولقد كان الاتجاه الجديد مسابراً لاتجاه البيروقراطية الميكانيكي أو الروتيني في أداء العمل و إن كان التركيز فيه على التحليل العلمي للعمل من أجل تحقيق الكفاية أي أداء العمل بطريقة صحيحة .. و تمثل هذا الاتجاه في كل من :

أ. الفرنسي هنري فايول :

ركز فايول اهتمامه على الوظائف اللازمة للإدارة السليمة في المصنع فتحدث عن وظائف ضرورية للإنتاج وحصرتها في :

١. الوظائف الفنية . ٢. الوظائف التمويلية . ٣. الوظائف التجارية .

٤. الوظائف التأمينية . ٥. الوظائف الإدارية .

ب. فريدك تاييلور .. اهتم تاييلور بمجموعة من السمات الأساسية هي ..

١. توزيع العمل في مراحل مختلفة . ٢. ضبط الوقت و الحركة .

٣. عنى بتدريب كل عامل على ما خصص له من عمل . ٤. اهتم بنوع العامل و بعلاقته بالمشرف .

الانتقادات الموجهة إلى نظرية الإدارة الكلاسيكية ..

من أبرز الانتقادات التي وجهت إليها . تجاهلت النواحي الاجتماعية و السيكولوجية و النفسية للإنسان في المنظمات .

وكمثال تلك الانتقادات أن الإدارة التقليدية قد بنيت على ثلاثة افتراضات وهمية ، وهي :

أولاً / إن الإنسان حيوان يفكر دائماً بطريقة منطقية (عقلانية) و يهتم بتحقيق المكاسب الاقتصادية إلى أقصى الدرجات

ثانياً / إن الفرد يتجاوب مع المحفزات الاقتصادية بصفة فردية .

ثالثاً / إن الأفراد يماثلون الآلات بحيث يمكن معاملتهم بطريقة نمطية .

ثانياً / مدرسة العلاقات الإنسانية ..

أسباب ظهور هذه المدرسة ..

ظهرت هذه المدرسة كردة فعل يعارض فيه الاتجاه التقليدي الذي نادى به ماكس ووبر و فردريك تايلور الخاص بالكفاية الإدارية المبني على أساس النظرية غير الإنسانية للعامل .

رواد مدرسة العلاقات الإنسانية ..

كان هناك أسماء بارزة أسهمت في ظهور هذا الاتجاه ونموه ومنها :

١. ماري فوليت . ٢. التون مايو ٣. وشستر برنارد ٤. هيربرت سايمون

وبالرغم أنهم يختلفون فيما بينهم فيما يتصل بنظرتهم نحو الأسلوب الأمثل في الإدارة إلا أنهم جميعاً يشتركون في نقد النظرية التقليدية للإدارة و على الخصوص النظرية التي قدمها تايلور و التعديلات التي دخلت عليها .

أساس ظهور هذه المدرسة ..

على الرغم من الإسهامات التي قدمها علماء هذه المدرسة في مجال الإدارة الإنسانية إلا أنه يمكن القول أنها ظهرت على أساس نتائج دراسات (مصنع هاوثورن) في الولايات الأمريكية التي أجراها (التون مايو و زملائه) في شركة (وسترن الكتريك) لمدة خمس سنوات منذ عام ١٩٢٧ م حتى عام ١٩٣٢ م .

القيمة البارزة في مدرسة العلاقات الإنسانية ..

كانت القيمة البارزة في هذه المدرسة متمثلة في الاهتمام بالناس حيث اعتبرت الإنسان أهم عناصر الإدارة جميعاً كما نظرت إلى العمل باعتباره نشاطاً اجتماعياً .

اهتمام هذه المدرسة من منطلق القيمة البارزة لها ..

من هذا المنطلق فقد اهتمت هذه المدرسة بالروح المعنوية للعاملين و درجة الانسجام القائم بين المجموعة العاملة و الحوافز و الرضا الوظيفي .

و أظهرت أنه لكي يمكن العمل على زيادة كفاءة العامل الإنتاجية ، فإنه لا بد من نبذ أفكار المدرسة التقليدية في الإدارة و القيام بتحليل عميق للعوامل غير الرسمية للمنظمة بناء على ذلك .

الاقتراحات المرتبطة برفع الكفاية الإنتاجية للعاملين ..

١. رفع المستوى التعليمي .
٢. التأكيد على طرق اتخاذ القرارات الجماعية .
٣. الإدارة بالمشاركة بصورها المختلفة .
٤. تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق .
٥. إدخال أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل .

أفكار دوجلاس ماكجريجور ..

لقد قادت أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية إلى ظهور قيم جديدة في الإدارة قائمة على أساس الحرية في العمل وكان هذا ناتج عن أفكار دوجلاس ماكجريجور عام ١٩٦٠ م التي نشرها في كتابه الشهير (الجانب الإنساني للمنظمة) و هو الكتاب الذي له تأثير عميق على التفكير الإداري عبر العالم .

و أوضح أهمية أنظمة القيم الإدارية وذلك من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى مجموعتين متفاوتتين التي أطلق عليها نظرية (X) و نظرية (Y) ، فالمديرون يعملون وفق نظرية (Y) حيث يعتقدون أن الناس بطبعيتهم إيجابيون و جديرون بالثقة ، محبون للآخرين و أصحاب آراء بناءة .

لقد حاول كثير من المديرين تطبيق أسلوب نظرية (Y) في الإدارة لكنهم غير قادرين على أن يمضوا في العملية إلى نهايتها ، وذلك بسبب ما ترتب على الحرية الزائدة في العمل من تشويش و ارتباك إلى تدني الإنتاج و عدم انضباط سلوك الأفراد في العمل .

الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية ..

١. قلة الدراسات و البحوث التي تم الاعتماد عليها في تعميمات النتائج .
٢. الاهتمام بالمتغيرات الداخلية لبيئة العمل و إهمال البيئة الخارجية له .
٣. أنها تنظر إلى العمل على اعتبار أنه عنصر ثابت لا يتغير بتغير الزمن .

ثالثاً / المدرسة التجريبية :

سبب ظهور المدرسه : نتيجة الانتقادات التي واجهتها مدرسه العلاقات الانسانيه وبخاصه مايتعلق منها بالتركيز المبالغ فيه على الانسان باعتباره العنصر الوحيد في الانتاج اما البيئه الخارجيه ، ولقد ركز اصحاب هذه المدرسه على الجانب العملي في ممارسه الاداره كثر من تركيزهم على الجانب النظري منها .

- لقد ميز اصحاب هذه المدرسه بين اصطلاحين وهما : الاداره العمليه و علم الاداره ، فالاداره العمليه تعني الممارسه العمليه للاداره على اساس علميه ، بينما يعني علم الاداره البحث النظري في مجال العمليه الاداريه لذا نجد علم الاداره له صله بميادين من العلوم ومنها : الرياضيات والاقتصاد وعلم النفس والهندسه وغيرها

رواد المدرسه التجريبية :

١- وليام نيومان ٢- بيتر دركر

- حيث يعتقدون انه من الممكن الوصول بالاداره إلى مايشبه المهنة المستقله عن باقي المهن الاخرى لذا نرى مناقشاتهم تتركز على الجوانب الفنيه والاداريه منعمل المدير
- ومن ناحيه اخرى يرى رواد المدرسه وفي مقدمتهم بيتر دركر على اهميه توافرالمعلومات وطرق نقلها بصفتهها عنصراً اساسياً لتحقيق الكفاءه الاداريه

المبادئ لادارة المنظمات :

١- تحديد الواجبات والمسؤوليات للمديرين وتحديد مهام لكل اداره او قسم

٢- العمل على تضييق نطاق الاشراف

٣- التأكد من وجود درجه كبيره من التفويض في المسؤوليات العمليه اليوميه مو وجود ضوابط رقابيه

- على الرغم من أن المدرسه التجريبية تحاول التأكيد من مهنة الاداره الا انها في طرحها لمبادئ المنظمات نجدها تتشابه مع المدرسه الكلاسيكية (التقليديه) مع ادخال بعض التعديلات عليها لتكتسب المرونه اللازمه .
- هذا الاتجاه بالطبع لم يلق قبولا كبيراً . حتي من قبل بعض رواد هذه المدرسه الذين من بينهم هيربرت سيمون الذين انتقدوا هذه المبادئ واعتبروها من الحكم والامثال العامه اكثر من كونها مبادئ علميه للاداره .

المحاضره الثامنه

رابعاً / مدرسه النظم الاجتماعيه:

نظرة رواد المدرسه الى المنظمه:

كان ينظرون الى المنظمات باعتبارها وحده واحده متكامله

ابرز رواد هذه المدرسه:

سليزنك - بارسونز

ماذا كان يرى سليزنك بشأن المنظمه ؟

كان يرى ان المنظمه شبيها بـ الكائن الحي لأن

*للمنظمه حاجات من اهمها البقاء والاستمرار.

*وسيله المنظمه او الأداره للبقاء والاستمرار واشبياع هذه الحاجات هي من خلال التفاعل مع البيئه الخارجيه

*يؤكد على ضروره المنظمه يحاول ان يكون لها اساس قوي داخل المجتمع لتكسب الشرعيه وتضمن استمراريه نشاطاتها.

عناصر مدرسه النظم (المكونات)

١- **المدخلات:** وتعني دراسه جميع الإمكانيات الداخلة إلى المنظمه من البيئه الخارجيه (إمكانيات بشريه - وماديه - وفنيه - ومعنويه)

٢- **العمليات:** هي كافه الأنشطة والممارسات المبذوله داخل الاداره او المؤسسه او المنظمه لتحويل المدخلات الى مخرجات.. مثال << ذكره الدكتور في المحاضره .. لتوضيح..

▪ طرق التدريس التي تنفذ داخل الصف هو تحويل الماده العلميه التي لدينا في الكتاب المقرر الى مهارات يمتلكها الطالب ويصبح بعد ذلك في نهايه الدرس يمتلك هذا المخرج الجيد الذي تهدف الى تحقيقه..

٣- **المخرجات:** وتعني دراسه جميع ما يخرج من المنظمه من منجزات سواء أكانت سلعا أم خدمات.

٤- **التغذية المرتده:** يقصد بها معرفه عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات والبيئه والمدخلات سواء كانت التأثيرات سلبيه أو إيجابيه.

من أهم نظريات هذه المدرسه هي:

نظريه الموقف :

على ماذا تركز نظريه الموقف:

تركز هذه النظرية على جانب مهم هم أنه لا يمكن أدراك الخصائص التنظيمية والظواهر السلوكية للمنظمات إلى من خلال فهم عوامل الموقف وظروفه داخل المنظمه وخارجها.

هذه النظرية **لاتدعو** إلى تعميم مبادئ الإدارة في كل زمان ومكان بل **تؤكد** على دراسه ما يحدث داخل المنظمه من علاقات وتفاعلات.

خامساً / المدرسه المعاصره في الإدارة:

دور مدارس الاداره السابقه:

دور مدارس الاداره السابقه في المدارس المعاصره احدثت لنا تراكم معرفي كبير من الأفكار ومن المبادئ التي ساهمت في نضج كثير من المعارف وكثير من النظريات الحديثه.

التطور الإداري في مدارس الإدارة السابقه كانت مدخل لبناء المدارس الحديثه.

التأكيد على مهنيه الإدارة:

أكدت بعض المدارس على المدرسه ك مهنة وأكدو على جانب مهم من الجوانب الرئيسييه لهذا المدخل فأكدو على مهنيه الإدارة وأن الأداره بحاجه إلى وجود العديد من النظريات و وجود كم معرفي كبير يتوافق مع متطلبات مهنيه وأداريه .. وأكدو على موضوعيه العلم والفن والمهنة ...الخ.

تطور المنظمات وصعوبه التعقيد في الأداة :

تطور المنظمات وصعوبه التعقيد في الأداة اده بنا الى التوجه الى اسلوب العلمي واسلوب البحث لمعرفة الجوانب المساعده لتجاوز المشكلات في الأداة وفي الميدان.

من النظريات والمداخل الحديثه خمس نظريات اساسيه هي:

١- النموذج الياباني في الإدارة .

٢- نظريه الثقافه التنظيميه.

٣- إدارة الجوده الكليه.

٤- إعادة هندسه الإدارة.

٥- إدارة المعرفة.

١- النموذج الياباني في الإدارة.

رائد النموذج:

عالم أمريكي (ويليام أوشي) هذا العالم أتى من أمريكا لدراسة الإدارة اليابانية ومدى إمكانية الاستفادة من تنظيمات هذه الإدارة خارج اليابان و خاصة في المجتمع الأمريكي .

هدف النموذج الياباني:

قام هذا العالم بعده دروس وابحاث وكان الهدف:

مدى استفادة الاداره الصناعيه الامريكيه من التجارب اليابانيه الإداريه الصناعيه مع الاحتفاظ بالقيم الأمريكيه. (هذا العالم عندما فكر بنقل تجربه اليابانيه اكد على ضروره الأحتفاظ بالقيم الأمريكيه) .

اهم ما يميز هذه النظرية هي: نظريه Z

سمات نظريه (Z) :

- ١- ضروره الأهتمام بالعاملين من حيث الأمان الزظيفي ٢- يجب من الإدارة مشاركت العاملين في اتخاذ القرار.
- ٣- التأكيد على المسؤليه الجماعيه في العمل.
- ٤- الأهتمام بالجوده حول التطور الزظيفي للعاملين
- ٥- الأهتمام بالجوانب الإنسانيه والقضايا الخاصه بالعمل بالنسبه للعاملين.

٢- نظريه الثقافه التنظيميه.

ظهرت نظريه الثقافه التنظيميه في نهايه السبعينات وبدايه الثمانينات وتبلوره في الكاتب شايين.

ماهو جوهر الثقافه التنظيميه:

جوهر الثقافه يكمن في طبيعه القيم- والمعتقدات - والافتراضيات المشتركه بين اعضاء منظمه.

متطلبات دراسه الثقافه التنظيميه

ان دراسه الثقافه التنظيميه يجب ان تشمل ثلاثه جوانب رئيسيه هي:

- ١- الظاهر الملموسه ٢- البيئه
- ٢- القيم والافتراضات الاساسيه لأعضاء المنظمه بشأن طبيعه الأنسان.
- يعد منظور الثقافه التنظيميه منهجا جيدا في إدارة التغيير.

٢- إدارة الجوده الكليه :. هذا المفهوم حقق نجاح كبير.

يعد مفهوم إدارة الجوده الكليه من المفاهيم الحديثه في الإدارة ليس في القطاع الخاص فقط بل والقطاع الحكومي على حد سواء.

رائد اداره الجوده الشامله:

عالم ادوارد ديمنج من العلماء الذين اهتمو بهذا المفهوم.

اسباب اختيار اليابان لهذا النموذج:

رغبه اليابانيين من تجاوز الهزيمه العسكريه التي لحقت بها وتحسين صورتها لدى العالم ورغبتها في دخول الاسواق العلميه هذا الشيء ادى الى الأستعانه بكثير من العلماء لاحداث نقله نوعيه في الاداره اليابانيه فكان من العلماء الذين وصلو الى اليابان هو العالم ادوارد واخذت اليابان بمفهوم الجوده الشامله ك استراتيجيه لها ل تحقيق طموحها في دخول الاسواق العالميه وتجاوز المحنه التي لحقت من الهزيمه العسكريه واخذت بمبادئ ديمنج في اداره الجوده الشامله على مدار عدد من السنوات.

ماهو نصيب هذه المبادئ ؟

كان نصيب هذه المبادئ النجاح في ارض اليابان علم الرغم من ان اول مابدى بها في امريكا فكان لهذه المبادئ تحسين كبير وتحقيق جوده عاليه وهذا ادى الى انتشار هذه المبادئ بصوره كبيره خارج اليابان وحقت كثير من النجاح وكان لها العديد من الجوائز والحوافز لتحقيق نجاحها وتحقيق جانب نوعي في الاداره. واصبحت اداره الجوده **الشامله محط اهتمام كثير** * من الأدارات على مستوى العالم ومنها ايضا إدارات الوطن العربي وكذلك اهتمت بها المملكه العربيه السعوديه حيث اصبح عدد كبير من المؤسسات التي تعني بالجوده على سبيل المثال جامعه الملك فيصل ب الاحساء.

متطلبات ضمان تحقيق اداره الجوده الشامله في المنظمات:

- ١- التزام الإدارة العليا بجعل الجوده في المقام الأول من اهتماماتها.
- ٢- التأكيد على اهميه دور العميل او المستفيد من الخدمه او المنتج.
- ٣- العمل باستمرار من اجل تحسين العمليات والإجراءات.
- ٤- التركيز على الجوده في جميع مراحل تقديم الخدمه وليس في اخر المراحل فقط.
- ٥- تأكيد وجوب التميز بين جهود الفرد وجهود الجماعه.
- ٦- استخدام الأساليب الإحصائيه لقياس الجوده.
- ٧- اشتراك المستفيدين والعاملين في تطبيق مفهوم إدارة الجوده.

٤- الهندره:

اسم هندره هي مأخوذ من ادارهِ و هِنْدَسَه. الهندره هي اداره هندسه الأداره او إعادة هندسه تنظيم المعلومات.

رائد مفهوم الهندره:

احد العلماء الأمريكان هو مايكل هامر كان اول ظهور لهذا المفهوم في مقاله له في دوريه هارفرد بزنس ريفيو قام بكتابه مقاله حول إعادة هندسه الإدارة (الهندره) ثم انتشر هذا المفهوم بصوره سريعه في الأوساط الأكاديميه وفي قطاع الأعمال.

وبعد انتشار هذا المفهوم بين الأكاديمين وبين رجال الأداره اصبح يعد اتجاهها جديدا في علم الأداره وهذا الدور قد يؤدي الى تغيرات جذريه في اداء المؤسسات **لماذا ؟**

لتناسب مع متطلبات هذا العصر

معنى كلمه الهندره:

الهندره كلمه عربيه جديده مركبه من كلمتي (هندسه) و (اداره) وهي وسيله اداريه منهجيه تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكله العمليات الأساسية وتصميمها بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات وسرعه الأداء وتخفيض التكلفه وجوده المنتج.

خصائص نموذج الهندره :

- ١- اعاده التصميم الجذري للعمليات الاداريه.
- ٢- الاستخدام الضروري لتقنيه المعلومات .
- ٣- التركيز على تحقيق الأهداف والنتائج الإستراتيجيه .

٥- إدارة المعرفة.

رائد إدارة المعرفة:

العالم ايكوجيدو نوناكا.

علاقه المعرفة بالتنافس:

هي الميزه الرئيسيه والمستند الرئيسي للتنافس.

هي اداره تركز على أهميه تعزيز المعرفة ونشرها داخل المنظمات

من خلال المعرفة وتعزيزنا للمعرفة يؤدي بنا الى اهميه التطور و التقدم على المؤسسات الأخرى

كما يرى رواد هذا المفهوم اهميه بالغه للمعرفة تفوق باقي عوامل الإنتاج الأساسيه وهي النوع الجديد من رأس المال الفكري الذي لا يخضع للتناقص والنضوب.

مستويات إدارة المعرفة

١- المعرفة الجوهرية: وهي الحد الأدنى من المعرفة الذي يجب ان يكون موجودا في المنظمه للقيام بعملها وهذا

النوع من المعرفة لا يحقق ميزه تنافسيه للشركات.

٢- المعرفة المتقدمه: وهي المعارف التي تجعل المنظمه تتميز عن منافسيها فربما كانت المنظمه تملك المستوى

نفسه من المعرفة لكن لديها القدره على استخدام هذه المعرفة للتميز عن الآخرين.

٣- المعرفة الأبتكاريه: وهي المعرفة التي تمكن المنظمهمن ان تقود السوق وتكون رائده الصناعه وهذا النوع من

المعرفة هو الذي يمكن المنظمه من ان تكون قادره على تغير قواعد اللعبه في مجال صناعتها.

المحاضرة التاسعة

نشأة النظريات و تطورها

نشأة النظريات ..

ظهرت الإدارة كعلم في القرن العشرين و كفكر في الحضارات السابقة و كممارسة مع بداية الإنسان

• على ماذا اعتمدت الإدارة ؟

فاعتمدت الإدارة لتحقيق تطويرها و تحقيق نجاحها على المجهود العلمي بمعنى أنها أصبحت تركز على الجهود العلمية و العملية و على الأفكار و النظريات و ليس مجرد التعليمات التي يجب أتباعها ، فأصبحت تركز على إجراء البحوث و المسوحات و أصبح الهدف الرئيسي للإدارة هو تفعيل المدخلات لتحقيق مخرجات متميزة بمعنى توجيه و تنظيم العاملين في أي إدارة كانت و التحكم بالمدخلات بالتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة .

• دور النظرية /

١. توفير التوجيه اللازم للممارسات الإدارية .

٢. النظرية تقترح الافتراضات للعمل .

٣. النظرية أساس لتحديد المشاكل القائمة و أطار للنقد المنظم .

٤. لها دور في التحسين المستمر للعملية الإدارية .

• المقصود بالنظرية /

أن كل الحركة الموجهة نحو الوصول إلى نظرية مناسبة للإدارة هي حركة للوصول إلى أسلوب علمي في الإدارة .

• اختلاف النظرة حول مفهوم النظرية /

مصطلح نظرية مصطلح قديم إلا أن الخلاف حوله لم يظهر سوى في القرن التاسع عشر ، إذا كان الناس يعتقدون أنهم يعيشون وفق مسلمات مفادها أن العالم ثابت تحكمه قوانين ثابتة ومطلقة ، و لكن بعد أن تطور العلم و أثبت أن بعض المفاهيم متغيرة و قد تتعارض أو تتفق مع ما قبلها ، أدى ذلك إلى تغير و تعديل في موقف العلماء و أصبحوا ينظرون إلى مكتشفاتهم على أنها نظريات قابلة للتغير و التعديل و التطوير .

• تعريف النظرية /

مجموعة من الفروض التي يمكن أن يستنتج منها مجموعة من القوانين التطبيقية باستخدام المنطق الرياضي

• تعريف جريفت للنظرية /

يرى أن النظرية عبارة عن مجموعة مسلمات يمكن استخلاص مجموعة من المبادئ منها ، وأنها ليست آراء شخصية أو حلماً و إنما ارتباط بالواقع و ليس بالخيال ، كما أنها ليست فلسفة أو تصنيف .

• فوائد النظرية /

١. تساعد على ترتيب معرفة الإنسان بشكل منظم و منسق .
 ٢. تساعد في توقع نتائج ممكنة للأعمال . (تعطي افتراضات للإنتاجيات)
 ٣. تساعد على تفسير ظواهر السلوك المنظم التي لا يمكن تفسيرها بدون نظرية .
- فالأصل أن الفعاليات الإنسانية الإدارية الحكيمة تنبثق من مفاهيم نظرية معينة لأن غياب يؤدي إلى إدارة تخبئية تعتمد أسلوب المحاولة و الخطأ .
 - فوجود النظريات يؤدي إلى النجاح في العمل و غيابها يؤدي إلى الأداء العشوائي ..
 - أن النظرية تؤكد في حالة تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المنظمة سوف يعكس ذلك في الأداء و الإنتاج مثل نظرية (Z) عندما حققت الأمن الوظيفي توفقت أن أنتاج موظفيها ستكون أفضل .

◆ مفهوم النظرية في الإدارة التربوية ..

• المفهوم العام للنظرية

تستخدم كلمة النظرية في الإدارة التربوية بعدة معان و تعرف بعدة تعريفات فقد عرفها البعض أنها :

- (تعني عكس التطبيق).. وعلاقة النظرية بالتطبيق أن النظرية هي المساعد و المحقق و المعين للتطبيق المتميز فعندما يكون لدينا أفق واسع في دراسات النظريات و دراسة المدارس الفكرية فهو يساعد على التطبيق بشكل ميسر و سهل لأن التطبيقات انبثقت من نظريات و جميع الوظائف معتمدة على خلفيات علمية .
 - عرفها مور بأنها : مجموعة من الفروض التي يمكن التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة .
 - عرفها فيجل بأنها : مجموعة من الفروض يمكن منها باستخدام المنطق الرياضي التوصل إلى مجموعة من القوانين التجريبية .
 - يقول بعض علماء الإدارة التعليمية : إذا كانت القرارات تتخذ في ضوء مجموعة من المبادئ اللازمة للعمل فإنه يجب أن تنبثق في النظرية ، وإذا تبين عدم جدوى القرارات أو عدم فاعليتها وجب مراجعة النظرية ، إذا النظرية توجه التطبيق بوجه النظرية .
- إذا أتفق جميع العلماء على أن النظرية مجموعة فروض .. و أنه نستفيد منها أنه من خلاله نتوصل إلى النتائج أو إلى التغير ..

• علاقة النظرية بالقيم ..

أن الإنسان بطبعة يمتلك مجموعة من القيم فقيم الإنسان المسلم تختلف عن الغير المسلم و العربي عند الغير العربي ، وحتى داخل الإقليم و الدولة .

و قد تعددت الآراء ولكن حسم الخلاف بأن أدراك الإنسان يتناسب و حاجاته الشخصية و خبراته و قيمه و معتقداته و أهدافه

فالقيم معيار ومحك للإنسان يدقق من خلالها فرضيات النظرية و يقوم بقياس هذه الفرضيات وفق القيم التي يحملها في نفسه أو يحملها المجتمع من حوله ويحكم على مدى صلاحيتها نسبة اتفائها مع القيم أو اعتراضها معها ، إذا ميزة القيم أنها معيار للحكم على مدى صلاحية النظرية للفرد والمجتمع .

• مكونات الموقف الإداري

يشمل الموقف على ثلاثة مكونات رئيسية هي :

١. الوظيفة ٢. الموظف ٣. الإطار الاجتماعي الذي يعمل به .

فأن العمل في إطار نظرية إدارية تربوية واضحة يحدد العلاقات بين هذه المكونات الثلاثة ، يمكن للقائد أو المدير في المؤسسة أن يستفيد من النظرية في المواءمة بين هذه المكونات و توجيه الأفراد لخدمة أهداف المؤسسة .

نشأة و تطور النظرية الإدارية التربوية و نظريات القيادة و الآراء حولها ..

• الاهتمام بالنظرية وروادها ..

■ بدأ الاهتمام بالنظرية في الثلاثينات كتابات برنارد و في الأربعينات في كتاب سيمون

١. وقد ألف برنارد كتابه وظيفة الإداري الذي اعتبر مصدر وحي لكثير من الكتاب ، و يعتبر برنارد أول من وصف الإدارة في ضوء عملياتها الأساسية .

٢. أما سيمون أول من أقر بأن برنارد على عمله ، وكان أسهام سيمون الرئيسي في شرح طبيعة عملية اتخاذ القرار في العمل الإداري ، حيث أضاف عمله هذا الكثير إلى المفاهيم الإنسانية لبناء النظرية .

■ اما الاهتمام بالنظرية في الإدارة التربوية فيرجع على بداية النصف الثاني من القرن العشرين وقت ظهور مؤلف استخدام النظرية في الإدارة التعليمية لكولاداريس و جبتزلز .

• المؤتمر القومي لأساتذة الإدارة التعليمية ..

كان لعقد المؤتمر القومي لأساتذة الإدارة التعليمية في ولاية نيويورك الفضل في بدء حركة ذات أثر عظيم ، حيث نما المؤتمر على مر السنين و زادت أهميته و أصبح يعقد اجتماعا سنويا لمدة أسبوع ، تقدم من خلاله أعمال فكرية في الإدارة ، حيث انظم إلى الاجتماع عدد من الباحثين في العلوم الاجتماعية ، كعلم النفس و علم الاجتماع و العلوم السياسية و علم النفس الاجتماعي و غيرهم من المتخصصين في نظرية السلوك الإنساني ، وقد حقق الاجتماع نتيجتين هامتين :

١- تحدي نوع التفكير السائد عن الإدارة التعليمية .

٢- تقديم الكثير من المقترحات و الأفكار لتكوين فكر جديد في هذا الميدان .

٣- وأهم ما قدمه المؤتمر كتابا مطبوعاً يلخص و يفسر البحوث و الخبرات المتعلقة بالعوامل التي تؤثر على السلوك الإداري .

• مؤسسة كلوج

كان هناك أثر جيد لمؤسسة كلوج بإنشاء البرنامج التعاوني في الإدارة التعليمية ، فقد ركزت على التعليم العام ، وقامت بتشجيع الجامعات ، فقامت بإعطاء منح للجامعات لدراسة و تطوير الإدارة التعليمية .

• مجلس الجامعات

يعتبر تكوين مجلس الجامعات للإدارة التعليمية ١٩٥٤ أحد المعالم الواضحة على طريق تطور ميدان الإدارة التعليمية ، وقد تكون هذا المجلس ليقدم سبل الدعم و التعاون المختلفة بين الجامعات بقصد تحسين مستوى الإداريين في المدارس و الإشراف على برنامج شامل للبحث التربوي ، و قام المجلس بخطوة مباشرة نحو تطوير نظرية الإدارة عندما اتفق مع جامعة شيكاغو على إقامة حلقة دراسية حول النظرية وكان عنوان الحلقة " نحو تطري نظرية للإدارة التعليمية " ، وعرضت الحلقة أفضل الأسس المعروفة في ذلك الوقت لبناء النظرية ، و قدم المشاركون مجموعة من البحوث طبعت في كتاب " النظرية الإدارية " .

• معايير نظرية الإدارة التربوية و استخدامها .

■ النظرية في العلوم التطبيقية البحث .

النظرية في العلوم التطبيقية البحثية و الطبيعة يجب أن يستند على حقائق و براهين علمية دقيقة جداً .

■ النظرية في العلوم الإنسانية ..

تستند على معايير تكون مقبولة تحدد مفهومها و مجال عملها ، و هذا المجال العلمي و المجال الطبي يتم التركيز بنسبة كبيرة على النظريات ، و بنسبة نادرة في العلاقات و العلوم الإنسانية في الجوانب التطبيقية و ذلك يرجع إلى تعقد السلوك الإنساني و صعوبة إيجاد المعايير الدقيقة لهذا السلوك .

• استخدامات النظرية في الإدارة التربوية ..

- ١- كدليل للعمل : لأنها تمد الإداري بالأسس و المبادئ التي يستخدمها في توجيه العمل .
- ٢- كدليل لجمع الحقائق : فهي الأساس الذي يتحدد بموجبه نوع الحقائق المطلوب و أسلوب جمعها .
- ٣- كدليل للمعرفة الجديدة : النظرية الجيدة تمكن الباحث من التوصل إلى فروض قابلة للاختبار و تؤدي إلى التوصل إلى المعلومات الجديدة .
- ٤- كدليل لشرح طبيعة الإدارة : أي استخدام نظرية الإدارة في تفسير طبيعة المواقف الإدارية .

• مصادر بناء النظرية الإدارية التربوية و القيادة التربوية ..

- ١- رجال الإدارة العملية و تقاريرهم حول المواقف الإدارية إي الانطباعات الشخصية و الذاتية لهم .
- ٢- البحوث والمسوح و الدراسات التي يقوم بها المهتمون في الإدارة و قد ساعدت هذه الدراسات في مجال الإدارة التعليمية على إدخال النظم التعليمية على إدخال النظم العلمية في تخطيط و بناء المدارس .
- ٣- الاستدلال العقلي .. أي التوصل إلى استخلاص النتائج المترتبة على بعض الأفكار بواسطة المنطق و العقل
- ٤- اقتباس نماذج نظرية من ميادين أخرى .
- ٥- ملاحظة رجال الإدارة في عملهم و تسجيل ذلك بدقة و بمعايير مضبوطة يتوصل بها في النهاية إلى بعض القواعد اللازمة لبناء النظرية .

الآراء المعارضة في قبول النظرية الإدارية التربوية

اختلفت الآراء حول النظرة إلى نشوء نظرية إدارية تربوية ولعل أهم الأسباب ..

- ١- معارضة النظرية الإدارية التربوية للمفهوم العام للنظرية الذي رسخ بأذهان الجميع من أن النظرية ضد الواقع أو التطبيق أو الحقيقة في بعض الأحيان .
- ٢- أن النظرية تعني دائماً الصورة المثلى للأشياء .
- ٣- عدم وجود نظرية كاملة حتى الآن لتشرح و تفسر حقيقة المواقف الإدارية بسبب سوء الفهم و حيرة لدى ممارسي الإدارة .

أما الأسباب التي ذكرها " جريفت " هي :

١. الشعور بأن كل ما يتطلبه تحسين الإدارة هو توفر حقائق كافية .
٢. النزعة في الإدارة التعليمية لإقناع الأفراد بتأييد مجرد الأفكار كبديل لاختبار الأفكار نفسها على الواقع .
٣. عامل الخوف من أن النظرية يصعب فهمها و استخدامها .
٤. عدم وجود لغة مهنية مشتركة تقوم على أساس مبادئ محددة تحديداً جيداً يسمح بتفاهم واضح في الإدارة .
٥. ارتباط النظرية بشخصيات أصحابها لدرجة تصعب معه اختبار النظرية لئلا يؤخذ على نفذ أو مهاجمة لصاحب النظرية .
٦. عدم وجود فهم كامل للنظرية .

المحاضرة العاشرة

نظريات الإدارة

تعتبر نظريات الإدارة أدلة رئيسية لكل من يعمل في الميدان وتزود القائد و المدير والرئيس بمنطلقات علمية و عملية للاستفادة من توظيف الكوادر المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية لتحقيق أفضل إنتاج و بأقل تكلفة ..

العوامل التي يجب مراعاتها عند صياغة النظرية /

١. أن النظرية ينبغي أن تكون شاملة و تتضمن قدرأ من المعارف التي تجعلها قابلة للتطبيق الإداري .
٢. ينبغي أن تكون مفرداتها اللغوية سهلة بعيدة عن الألفاظ المبهمة .
٣. ينبغي أن تعطي النظرية توجيهات للباحثين و الراغبين في التعليم توجههم نحو تحقيق الكفاية .
٤. أن ما تشمله النظرية من معرفة يعد جزء من علام المعرفة الواسع .

أهم نظريات الإدارة /

أ. الإدارة كعملية اجتماعية

تعتبر نظرية الإدارة على أنها عملية اجتماعية من أحدث و اشهر النظريات الإدارية في الوقت الحاضر

• رائد هذه النظرية

(جيتزلز) فقد أظهر نظريته للعالم وسادت عام ١٩٦٣ م ، ورأى أن الإدارة عبارة عن تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين .

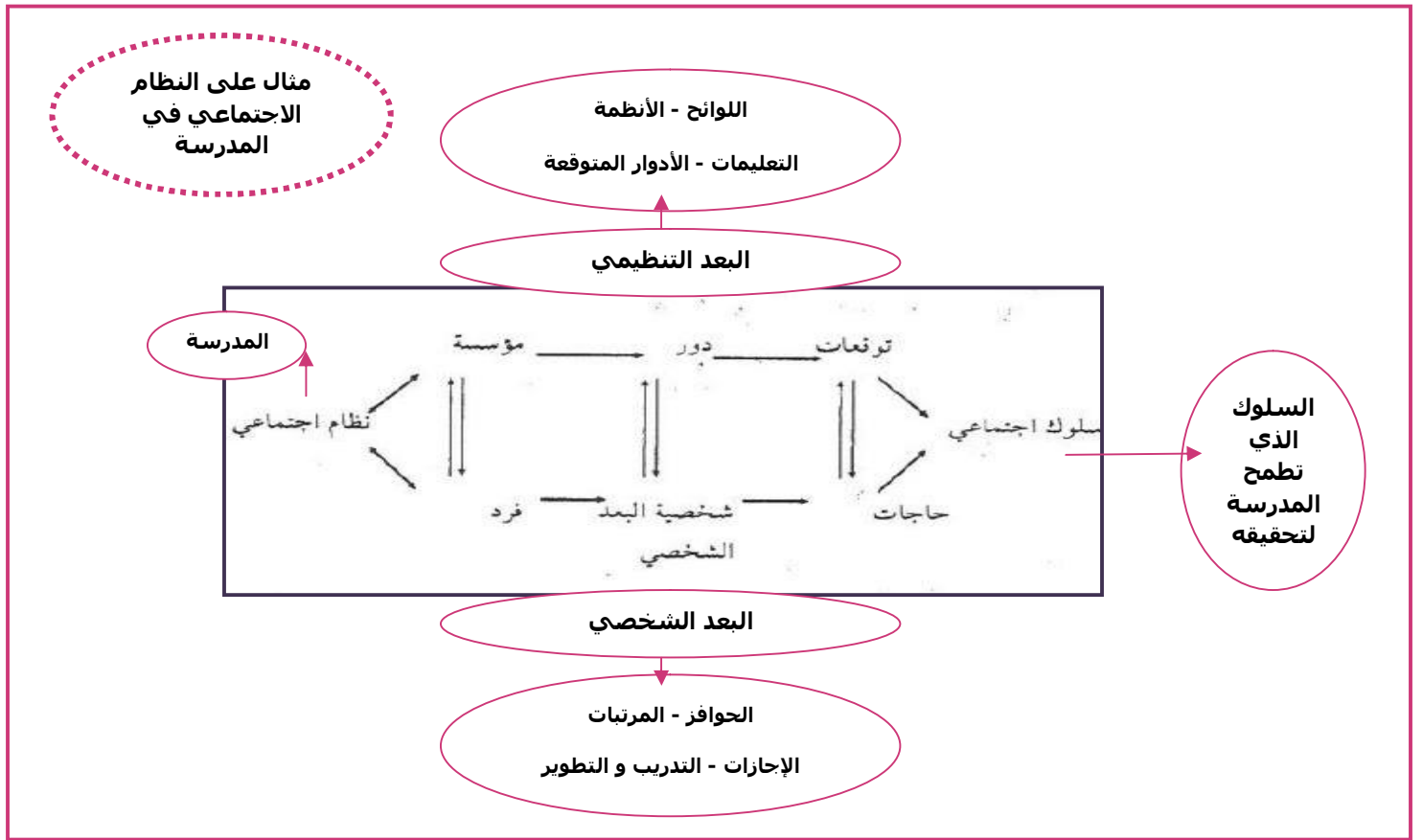
• على ماذا تعتمد هذه النظرية ؟

تعتمد هذه النظرية على معالجة السلوك الاجتماعي للمؤسسة في إطار منظم إذا اعتبرت الإدارة نظاماً اجتماعياً يضم صنفين من الظواهر المستقلة من حيث المظهر و المتداخلة من حيث المضمون **وهما :**

١. (البعد التنظيمي) ◀ المؤسسات و ما تتطلبه من أدوار وتوقعات و ما تحقق من أهداف .
٢. (البعد الشخصي) ◀ الأفراد وما يمتلكون من حاجات و رغبات و طموحات .

• مالذي ينتج عن التوازن في التفاعل بين هذين البعدين ؟

أنه كلما كان هناك توازن في عمليات التفاعل بين هذين البعدين كلما تحققت الأهداف و التوقعات المطلوبة للثنين بدرجة عالية .



• من هو القائد الناجح من منظور هذه النظرية ؟

هو الذي يوازن بين متطلبات الدور و شخصية الموظفين و توقعات المؤسسة و حاجات الموظفين و متطلباتهم الشخصية على حساب المؤسسة و متطلباتها الإدارية و العكس .

ب. الإدارة كعملية اتخاذ قرار ..

• لماذا يعد القرار جوهر العملية الإدارية ؟

يرجع ذلك لأهمية عملية اتخاذ القرار و علاقته بجميع العمليات و الوظائف و المهام الإدارية حيث ترتبط كل منها بعملية اتخاذ القرار ..

• أنواع القرارات /

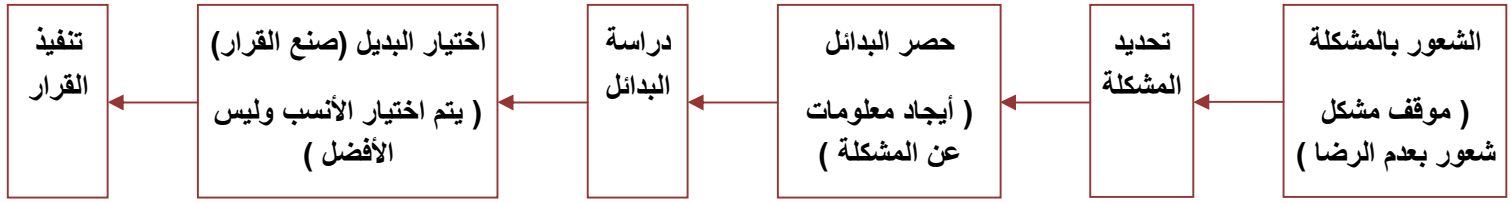
١- قرارات مهنية : أساسها الوظيفة الرسمية التي يمثلها الفرد (المرتبطة بالمهنة)

٢- قرارات شخصية : أساسها الفرد كإنسان لا كموظف ، مثل قرار شراء منزل ، شراء سيارة ، الزواج ، مواصلة التعليم ... وغيرها .

٣- قرارات رئيسية : تلك القرارات التي تتعلق بالسياسة البعيدة المدى للمؤسسة و هذا النوع من القرارات يحتاج إلى وقت طويل للصياغة و ذلك لتشعب العوامل المؤثرة فيه و التي يجب على الإداري مراعاتها و دراستها بدقة . مثل .. قرار إنشاء جامعة ، قرار إنشاء مدرسة في حي من الأحياء ، قرار توظيف موظف ...

٤- قرارات روتينية : القرارات التي لا تخرج عن نطاق العمل الروتيني و لا تحتاج إلى مداولة لصياغتها وفقاً لهذه النظرية ، فإن نجاح القائد يعتمد على مقدرته في خلق توازن بين القرارات المهنية و القرارات الشخصية فلا يطغى أي منهما على الآخر .. مثل .. طلب الموظف لإجازة ، ترقية أحد الموظفين ..

• مراحل عملية اتخاذ القرار /



ج. الإدارة كوظائف ..

• كيف ينظر هذا الاتجاه إلى الإدارة ؟

أنها عبارة عن وظائف مترابطة بعضها و بعض يؤثر كل منهما في الآخر .. مثل التخطيط ، التوجيه ، التنظيم ، الرقابة ، التنسيق ، التحفيز ، المتابعة ، التقويم

فالعليات الإدارية ما هي إلا وظائف و كل وظيفة يهدف من ورائها إلى تحقيق الأهداف الموضوعه للمؤسسة بكفاءة عالية ، كما أنها هذه الوظائف مترابطة بعضها البعض ، بمعنى إذا نجح القائد في القيام بأي منها نجح في القيام بالباقي و العكس صحيح ..

و يؤكدون أصحاب هذه النظرية أن الوظائف يجب أن تحصل على درجة واحدة من الاهتمام ، وأن الفشل في أحد هذه الوظائف يؤثر في نجاح المنظمة .

د. الإدارة من منظور علم النظم ..

• كيف يعتبر هذا الاتجاه إلى الإدارة ؟

أن الإدارة نظام تحدده مدخلات و مخرجات وبينهما العمليات الإدارية و (التغذية المرتدة) ، وتتكون المدخلات من أنماط السلوك ، وأداء الأفراد و التفاعل و التوقعات ، و المدخلات تكون خاضعة لسيطرة الرجل الإداري و يمكن التحكم فيها .

أما مخرجات العمليات الإدارية فهي تنحصر في المنجزات أو النتائج ..

أما العمليات فهي كالتالي : البناء الرسمي للمؤسسة ، الوظيفة ، المكانة ، الغرض ، تركيب الأدوار ، المسؤولية ، السلطة و العمليات .. وهي كما في الجدول التالي :

المدخلات	العوامل الوسيطة (العمليات)		المخرجات
أنماط السلوك	البناء أو التركيب الرسمي	تركيب الأدوار	المنجزات أو النتائج
أداء الأفراد	الوظيفة	المسؤولية	الإنتاجية
التفاعل	المكانة	السلطة	الروح المعنوية
التوقعات	الغرض	العمليات	التكامل



المحاضرة الحادية عشر

نشأة الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية

أولاً : الأوضاع الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية السائدة قبل إنشاء مديرية المعارف .

أصيب بفعل العديد من العوامل السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية جزيرة العرب بضعف و استكانة بها و ذلك نهاية القرن التاسع عشر الميلادي نتيجة ل :

للغزو الخارجي ، الضعف الداخلي ، ضعف الخلافة العثمانية و سوء ممارستها الإدارية و المالية و لاسيما قبل قيام الدولة السعودية الثالثة .

و نظراً لاتساع المساحة الجغرافية لجزيرة العرب و للتباين الكبير للسكان في تركيبهم حسب الأقاليم يلاحظ اختلاف بين كل إقليم و آخر ، و من أهم الأقاليم :

• إقليم نجد /

■ ما هو سبب عدم استقرار إقليم نجد ؟؟

كانت الصراعات سبباً في عدم استقرارها ، و إضافة إلى أنها لم تخضع للسيطرة العثمانية ، و إنما كانت مكونة من مجموعة من الإمارات تغطي معظم المدن النجدية ، و بعض الزعامات القبلية في تلك المنطقة .

■ ما نتيجة كثرة الإمارات الداخلية و الزعامات القبلية ؟؟

و نتيجة لكثرة الإمارات الداخلية و الزعامات القبلية كان هناك العديد من الصراعات و الخصومات التي كانت ذات تأثير على الجانب الثقافي و التعليمي و السياسي في منطقة نجد .

■ ما هو تأثير طبيعة نجد الجغرافية عليها ؟؟

أن طبيعة نجد الجغرافية كونها منطقة صحراوية جعلها تتميز بقله الموارد المالية و ذلك أوجد مشكلات في الموارد الاقتصادية فيها .

■ إلى ماذا أدت كثرة الحروب و الصراعات ؟؟

أن كثرة تلك الحروب و الصراعات أدت إلى ضعف الأمن و تدني مستوى الإنتاج و ذلك أدى إلى التأثير الكبير على المستوى العلمي و الثقافي ليس فقط في منطقة نجد بل في أغلب أقاليم جزيرة العرب .

• إقليم الحجاز /

■ ما هي الأسباب التي جعلت الوضع الاقتصادي في الحجاز أفضل و أحسن حالاً من نجد ؟

- أنها كانت تخضع للحكم العثماني .
- وجود الحرمين الشريفين في مكة المكرمة و المدينة المنورة الذي كان عامل جذب قوي لعشرات الآلاف من الحجاج و الزوار من كافة أرجاء العالم الإسلامي مما شكل مورداً و دخلاً اقتصادياً هاماً لأهالي المنطقة الذين كان أغلبهم من الحاضرة المستقرة .

■ إلى ماذا أدت الظروف التاريخية التي مرت بها جزيرة العرب في نهاية العهد العثماني ؟

أدت إلى تخلف الحياة الاقتصادية ، فانصرف الناس عن التعليم إلى كسب العيش ، فأصبح هناك بعد عن الاستمرار في التعليم و تطوير مؤسساته .

• إقليم الإحساء /

■ ما هي أسباب تدني مستوى التعليم في إقليم الإحساء ؟

كان للصراعات السياسية و المذهبية و غارات الأعراب المتكررة و تنافس الزعامات القبلية المحلية و الإقليمية و الدولية على فرض سيادتها و حكمها على المنطقة الأثر الكبير في تدني المستوى العلمي الذي جعل الحياة الثقافية تتسم بالخمول و الانزواء ، فلم يكن هناك اهتمام بالتعليم إلا على نطاق ضيق .

■ ما نوع الوظائف الاقتصادية للسكان ؟

تركزت الوظائف الاقتصادية للسكان في الزراعة و التجارة و صيد الأسماك و اللؤلؤ .

■ ما فائدة معرفة الحالة الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية لجزيرة العرب قبل إنشاء مديرية المعارف ؟

سيساعد على فهم و تصور الإشكاليات التي كانت تواجه انتشار و تطور التعليم في مناطق مختلفة من الجزيرة ، فهناك تفاعل بين العوامل و المتغيرات السياسية و الاقتصادية و بين التربية و مؤسساتها .

ثانياً : واقع التعليم قبل إنشاء مديرية المعارف ..

يشير مؤرخو التعليم في المملكة خلال الفترة التي تسبق إنشاء مديرية المعارف أن التعليم شهد ثلاث مراحل أو أنماط تتمثل في :

١- **تعليم تقليدي مورث:** يقوم في الأساس على الكتابات و حلقات الدروس في المساجد ، ومجالس العلماء في أنحاء البلاد .

٢- **تعليم حكومي نظامي:** كانت تشرف عليه الدولة العثمانية و يتخذ اللغة التركية أساساً للتعليم ، وقد وجد هذا النوع في مكة و المدينة و الإحساء .

٣- **تعليم أهلي يمول و يدار بواسطة الأهالي:** و هو قريب من التعليم التقليدي خاصة في مناهجه و طرق التدريس فيه

و نتعرف على هذه الأنماط بالتفصيل :

النمط الأول / التعليم التقليدي ..

أ. التعليم في المساجد /

- يعد المسجد مؤسسة هامة من مؤسسات التربية الإسلامية و لم يقتصر على أن يكون مقراً للعبادة فقط بل كان مكاناً للتعليم و التربية و مدرسة للعلوم و الأدب .
- كانت المدارس تتفاوت في حجمها و مواقعها و نوعية مراديبها ، وقد كان الحرمین الشريفین من أشهر المساجد التي كانت مراكز للعلم و التعليم و قيادة الأمة الإسلامية .
- لقد كان الطلاب الذين يتخرجون من الكتابات و المدارس الدينية و الراغبين في إكمال دراستهم التخصصية يتجهون إلى الحرمین الشريفین حيث كانت حلقات التعليم عامرة بطلبة العلم حيث يدرسون علوم معينة ..
- كان التعليم في الحرمین الشريفین أعلى مرحلة للتعليم الديني و العربي ، فلقد كان لهما الفضل الكبير في حفظ علوم الدين و اللغة العربية و إيجاد بيئة علمية تقوم على التفرغ للدرس و التحصيل .
- كان هناك بعض المساجد التي أكد عليها بعض المؤرخين في إقليم نجد و عسير و حائل و الإحساء وكان لها جميعاً دور كبيراً في الإشعاع الثقافي و المعرفي للمجتمع وكانت منارة ثقافية لأبناء تلك المناطق **و منها:** جامع مدينة الدرعية ، جامع مدينة الرياض ، وفي حائل الجامع الكبير في (برزان) وغيرها .

ب. الكتابات /

- ظهرت الكتابات في فترة مبكرة من التاريخ الإسلامي و ازدهرت و انتشرت في مناطق كثيرة و هي تعد بمثابة المدارس الأولية غير النظامية .
- في الحجاز كانت الكتابات القاعدة الأولى للتعليم الأهلي في مكة المكرمة و كانت منتشرة في أحيائها .
- قد انتشرت الكتابات في أغلب مدن الجزيرة العربية **و كانت تركز على** تدريس حفظ القرآن الكريم و القراءة و الكتابة و كان الذي يتولى التعليم يطلق عليه (المطوع) وهو في الغالب من أئمة المساجد .

النمط الثاني / التعليم الحكومي (العثماني) ..

■ ما هو التعليم الحكومي ، ومن يشرف عليه ؟

هو تعليم نظامي تشرف عليه الحكومة العثمانية التي أرادت أن تنقل خيرتها و تجربتها في المدارس التركية إلى منطقة الحجاز و المنطقة الشرقية فأسست العديد من المدارس في مكة و المدينة و جدة و الطائف و الإحساء

■ ما هي اللغة التي اعتمدت في هذا النمط ؟

اتخذ هذا النمط من التعليم اللغة التركية أساساً للتدريس و تبني الأنظمة التعليمية التي كانت مطبقة في الولايات العثمانية .

■ على ماذا يقوم النظام التعليمي في تلك المدارس ؟

ويقوم النظام التعليمي في تلك المدارس على ثلاث مراحل هي : الابتدائية ثم الرشدية ثم الإعدادية ، إضافة إلى المدارس الليلية و المدارس المهتمة بالزراعة و الصناعة .

■ هل كان هناك إقبال على هذا النمط ؟

ولكن يلاحظ أن هذا النمط من التعليم لم يجد إقبالا كبيراً من الأهالي .

■ لماذا ؟

ويرجع ذلك لاعتمادها على اللغة التركية مما خوف الأهالي على ضياع أبناءهم للغتهم العربية

■ من الذي التحق بهذا النمط ؟

أنحصر الالتحاق به في أبناء الموظفين العثمانيين و بعض أبناء القوم المستفيدين من وجود الدولة العثمانية .

■ ما هي المدارس التي ظهرت من هذا النمط من التعليم ؟

يضاف أيضاً إلى هذا النمط من التعليم الحكومي (المدارس الهاشمية) التي أسسها الشريف حسين بن علي بعد استقلاله عن السلطة العثمانية و أسس مجموعة من المدارس في مكة المكرمة .. وأول مدرسة هي المدرسة الخيرية الهاشمية ، كما أسس مدرسه أسماها (العالية) ، وأنشئ مدرسة حربية و أخرى زراعية .

النمط الثالث / التعليم الأهلي النظامي ..

■ كيف يبدو هذا النمط ؟

هذا النمط تقليدي في جوهره و بداياته ، وإن كان يحاول أن يجدد من أساليب التدريس و طرائقه و أن يدخل بعض المواد الدنيوية التي يحتاجها المجتمع .

■ أين انتشر هذا النمط ؟

و قد انتشر هذا النمط من التعليم بشكل كبير في مكة المكرمة ثم تلتها الإحساء

■ على يد من كان يقوم هذا النمط ؟

ولقد كان يقوم على جهود الأفراد في بداياته من القادرين من أبناء المنطقة أو أبناء الجاليات الإسلامية .

■ أهم المدارس الأهلية ..

١- المدرسة الصولتية : و التي أنشئت في مكة على يد امرأة هندية ثرية يقال لها (صولت النساء) فقد عرض عليها الشيخ محمد أن تأسسها ابتغاء للأجر من الله فقبلت و طلبت من الشيخ محمد أن يديرها ففعل .. وقد أسهم مسلمو الهند في تقديم المساعدات لهذه المدرسة ، وقد استمرت هذه المدرسة حتى قامت مديرية المعارف فأصبحت من المدارس الحكومية .

٢- المدرسة الفخرية : و الذي أنشأها الشيخ عبد الحق قاري أحد أساتذة المدرسة الصولتية و قد أعتمد في تحويل هذه المدرسة لمساعدة الجالية الهندية .

٢- المدرسة الخيرية : كان الهدف من إنشائها نشر العلوم الدينية الصحيحة و تعليم الناشئة العقيدة الصحيحة حتى يكونوا قدوة لغيرهم و قد أنشأها الشيخ محمد حسين الخياط .

٤- مدرستا الفلاح : و قد أنشأهما محمد علب زينل ، فقد أنشأهما أولاً في جدة ثم أسسها في مكة بعد ذلك بسبعة أعوام .

وكانت هاتين المدرستين من أهم الأحداث التعليمية التي شهدتها منطقة الحجاز في مطلع القرن العشرين لأنه تخرج فيهما عدد كبير من رجال الأدب و العلم و الفكر و السياسة الذين تقلدوا مناصب قيادية في الدولة و كان لهما الإسهام الكبير في نهضتنا الحديثة .

ثالثاً: نشأة وتطوير مديرية المعارف العامة (١٢٤٤ - ١٣٧٢ هـ)

تعتبر مديرية المعارف من أهم المؤسسات التي أحدثت فرقاً في الإدارة التربوية في تاريخ الإدارة التربوية في المملكة .

• إنشاء مديرية المعارف /

■ ما هو أول عمل تنظيمي قام به الملك عبد العزيز بعد دخوله إلى مكة؟

أن أول عمل تنظيمي هو الدعوة إلى اجتماع تعليمي حث فيه العلماء على نشر العلم و التعليم و التوسع فيه

■ مالذي يؤكد الاهتمام المبكر بنظام التعليم ؟

أن إنشاء مديرية المعارف العامة عام ١٣٤٤ هـ سبق صدور التعليمات الأساسية لنظام الحكم و الإدارة حيث تعد النواة الأولى للنظام النظامي في المملكة .

■ مالذي حدث للتعليم عند قيام مديرية المعارف ؟

دخل التعليم مرحلة جديدة فأصبح النظام موحداً في الإجراءات التعليمية و أخذ بالتدرج يشمل مناطق المملكة المختلفة ، وظهرت فيه جميع المراحل الدراسية ، و اتخذ من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف أساساً ومنهجاً له .

■ من أهم من تولى الأشراف على مديرية المعارف ؟

كان أول من تولى الأشراف عليها هو الشيخ صالح بن بكر شطا .

وآخر من تولها الشيخ محمد بن عبد العزيز المانع .

■ أين كانت تشرف مديرية المعارف في بداية تأسيسها ؟

كانت تشرف على التعليم في منطقة الحجاز دون غيرها ثم اتسعت صلاحيتها بقيام المملكة العربية السعودية سنة ١٣٥١ هـ فأصبحت مسئولة عن التعليم في جميع أنحاء المملكة . فأنشأت ما يسمى (المعتمدات) للمعارف مثل معتمدية المعارف في المدينة المنورة ، و معتمدية المعارف في المنطقة الشرقية و في نجد و في أبها و جدة و القصيم و جيزان و المعتمدات تشبه إدارة التعليم حيث تشرف على المدارس .

• إنجازات مديرية المعارف /

١- إصدار النظم و اللوائح الخاصة بالتعليم : أصدرت المديرية عدد من اللوائح التي تعد معالم بارزة في نشأة التعليم السعودي و من ذلك نظام المدارس و نظام الدروس الخصوصية و نظام الامتحانات و نظام المناهج و غيرها .

٢- إنشاء المعهد العلمي السعودي : وهو معهد بعد المرحلة الابتدائية ، افتتح في مكة المكرمة ، وكان الهدف من إنشائه الإسهام في إعداد المعلمين القادرين على التدريس في المدارس التي أصبحت تفتح بشكل متوالي في مناطق مختلفة من البلاد .

٣- إنشاء مدرسة تحضير البعثات : أنشئت في مكة المكرمة و كان الغرض منها إعداد الطلاب الذين كانوا يرغبون بالالتحاق بالكليات العلمية خارج البلاد .

٤- مدرسة دار التوحيد في الطائف : كان الهدف منها إعداد الطلاب المتمكنين من العلم الشرعي حتى يلتحقوا بكلية الشريعة أو يعملوا في الدوائر الحكومية أو في التدريس .

٥- مدارس مهنية و فنية : مثل مدارس تعليم اللغة الأجنبية و تعليم الطباعة على الآلة الكتابة و بعض المدارس لتعليم المهارات اللازمة لبعض المهن .

• تعليم الفتاة في عهد مديرية المعارف /

بالرغم من ان اهتمام مديرية المعارف أنصب على نشر تعليم البنين بشكل أساسي إلا أنها أنشأت عدد من المدارس الأهلية الخاصة بالبنات و من أشهرها مايلي :

١. مدرسة البنات الأهلية بمكة المكرمة : وتعد أول وأقدم مدرسة من مدارس البنات الأهلية .
٢. مدرسة الثقافة و التدبير المنزلي بمكة المكرمة .
٣. مدرسة الزهراء للبنات بمكة المكرمة .
٤. مدرسة دار الحنان بجدة : و التي أسسها الملك فيصل و التي كانت في البداية مدرسة داخلية ثم أصبحت عامة

رابعاً : نشأة وتطور وزارة المعارف

ثم أن تأسست المملكة حرص الملك عبد العزيز على تشكيل جهاز للحكم يتولى إدارة أمور الدولة و يلبي احتياجاتها فأنشئ العديد من الوزارات من أهمها وزارة المعارف عام ١٣٧٣هـ و أسند مسؤولية وزارة المعارف للأمير فهد بن عبد العزيز ليصبح أول وزير لها .

• أهم الصعوبات التي واجهتها :

قد شهدت السنوات الأولى لتأسيس وزارة المعارف صعوبات عديدة وهي :

- ١- مشكلة المدرس المؤهل .
- ٢- نمو المدارس .
- ٣- مواجهة طلبات أبناء الأمة في فتح المدارس و المعاهد في أنحاء المملكة المترامية .

• أهم إنجازات الملك فهد :

و لقد أنحزت وزارة المعارف إنجازات ضخمة خلال فترة تولي خادم الحرمين الشريفين لها من عام ١٣٧٣ حتى ١٣٨٠ هـ و تتمثل هذه الإنجازات في :

- ١- فتح العديد من المدارس و إدارات التعليم .
- ٢- تأسيس المجلس الأعلى للتعليم ، الذي تطور و أصبح (اللجنة العليا لسياسة التعليم) التي وضعت الوثيقة التاريخية " وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية "
- ٣- تشكيل أول هيكل تنظيمي لوزارة المعارف ليعبر عن الرؤى الطموحة لنشر التعليم و تطويره .
- ٤- إدخال مجموعة من الخدمات الطلابية ، و من أهمها الخدمات الصحية للتلاميذ وإقرار التربية البدنية للبنين و إدخال الحركة الكشفية و توجيه العناية بالتوجيه الاجتماعي .
- ٥- مضاعفة ميزانية وزارة المعارف .
- ٦- تأسيس مجلة المعرفة ، و تعد أول مجلة تربوية في تاريخ وزارة المعارف .

• أنواع التعليم التي تشرف عليه وزارة المعارف :

- أ. التعليم العام / ويشمل السلم التعليمي في ثلاث مراحل هي : المرحلة الابتدائية و المتوسطة و الثانوية .
- ب. معاهد وبرامج التربية الخاصة / وكانت تقدم خدمات لذوي الإعاقات المختلفة .
- ج. التعليم الأهلي / و تشرف عليه الوزارة من خلال الإدارة العامة للتعليم الأهلي (القطاع الخاص)
- د. مدارس تحفيظ القرآن الكريم / و هي مدارس تطبق التعليم العام و لكنها تكثف منهج القرآن الكريم حتى يتمكن الطلاب من إتقان تلاوة و حفظ كتاب الله .
- هـ . مراكز تعليم الكبار ومحو الأمية .
- و . تعليم البنات .

خامساً : نشأة و تطور الرئاسة العامة لتعليم البنات (١٣٨٠ - ١٤٢٣ هـ)

• إنشاء الرئاسة العامة لتعليم البنات :

صدر مرسوم ملكي بإنشاء أول مؤسسة تعليمية تعنى بتعليم الفتاة بالمملكة بعد فترة من تخوف المجتمع من تعليم المرأة لأنهم يظنون أن هذا سيؤدي إلى خروج المرأة من المنزل ومخالطة الرجال ، و قد نص المرسوم الملكي أن إنشاء الرئاسة العامة لتعليم البنات كان تنفيذ لرغبة العلماء في تعليم البنات القرآن و العقيدة و غيره ، و قد طمأن المرسوم أن ذلك لن يكون فيه تغيير لمعتقداتنا ، و قد تضمن المرسوم إسناد تنظيم المدارس و وضع برامجها لهيئة من كبار العلماء مرتبطة بالمفتي الشيخ محمد بن إبراهيم آل الشيخ .

• دمج الرئاسة العامة لتعليم البنات في وزارة المعارف :

صدر الأمر بدمج الرئاسة العامة لتعليم البنات مع وزارة المعارف عام ١٤٢٣ هـ فأخذت الجهود التنسيقية مجال التنفيذ لتشمل مجالات عديدة ترتبط بالاستثمار الأمثل للعاملين في جهازي الوزارة و الرئاسة و توظيف خبراتهم التربوية في مجال التطوير التربوي .

وبعد هذا استبدل مسمى وزارة المعارف إلى وزارة التربية و التعليم و هي تشرف على ٨٢ إدارة تعليمية للبنين و البنات ، وتشرف على ما يزيد عن ٣٥ ألف مدرسة للتعليم العام ، و يقوم في التدريس فيها ما يقرب ٥٠٠ ألف معلم و معلمة .

المحاضرة الثانية عشر

القيادة التربوية

مفهوم القيادة التربوية

• مفهوم القيادة :

إن مفهوم القيادة ورد في المراجع العربية بطرق و صياغات مختلفة ، و إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة و الزمن و العوامل السياسية و الاجتماعية و الثقافية و النظام القيمي في المجتمع و الأهداف المراد تحقيقها ، وهناك الحاجة القوية إلى القيادة في إدارة المدرسة لأن معظم البحوث و الدراسات اعتبرت أن القيادة عامل رئيسي يسلم بقاعدة عريضة من المداخل و الأساليب و باستخدام النمط المناسب في الموقف المناسب ،

ومن أهم هذه التعريفات :

- **تعريف باس** ➤ أنها العملية التي تتم عن طريق إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم و توجيهها نحو الاتجاه المرغوب .
- **تعريف أوردواي** ➤ أنها النشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه .
- **وعرفت بأنها** ➤ مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة توفر في شخص ما و بقصد حث الأفراد على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل فتصبح وظيفة القيادة أنها وسيلة لتحقيق الأهداف التطبيقية .
- **وخلص المفاهيم أن القيادة هي** تأثير في الآخرين ، أي قدرة مسئول في تأثير على العاملين وليس تأثير العاملين عليه كما أنها وسيلة لتحقيق الأهداف .

• عناصر عملية القيادة :

١. وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين .
٢. قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكياتهم و توجيههم .
٣. هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه .
٤. الموقف الجماعي .

• مفهوم القيادة التربوية :

تعني كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها و يهتم بأمورها و يقدر أفرادها و يسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير و التعاون في رسمه الخطط و توزيع المسؤوليات حسب الكفاءات و الاستعدادات البشرية و الإمكانيات المادية المتاحة .

فالقيادة ليست ثابتة بل متغيرة تتغير بتغير الموقف و قد يكون القائد لمجموعة في ظرف من الظروف يصبح مقود حسب الموقف فالموقف قد يخرج قائد غير القائد الأساسي .

• تأثير بعض مدارس الفكر الإداري على مفهوم وتطبيقات القيادة :

لقد تأثرت القيادة التربوية بمؤثرات جعلتها تعرف أطواراً عدة :

أولاً : الحركة العلمية (المدرسة الكلاسيكية)

كان للحركة العلمية في أواخر القرن التاسع تأثير على القيادة التربوية حيث انتقلت من عملية محدودة تقوم على الخبرات الشخصية إلى عملية علمية محدودة تقوم على الخبرات في حل المشكلات المعتمدة على التفكير و الاستقراء و التحليل و القياس و الموضوعية .

ثانياً : مدرسة العلاقة الإنسانية

نتيجة للتراث الإسلامي و الأثر الديني و خاصة الأثر الإسلامي العميق و نتيجة للبحوث ، وأصبحت مجالات العلاقات الإنسانية تكون أو تشكل المعرفة الرئيسية للإدارة وكان من الضروري أن تهتم بفهم و تحسين العوامل الإنسانية و العلاقات التي تحكم التنظيم .

الفرق بين القيادة و الرئاسة

الفرق	القيادة	الرئاسة
المصدر	تقوم القيادة على النفوذ	تعتمد على السلطة المخولة للشخص
السلطة	تنتج القيادة تلقائياً من الجماعة	الرئاسة مفروضة على الجماعة
طبيعة العمل	تكون في ظروف عادية غير رسمية و غير روتينية	تعمل في أوضاع رسمية و مواقف روتينية و أنها مستمرة و منظمة
مصدر النفوذ	هو الجماعة نفسها و شخصية القائد	المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً
الأهداف	يتم تحديد الأهداف بمشاركة الجماعة	الإدارة هي الجهة المسئولة عن وضع الأهداف و على العاملين التنفيذ .

• ويمكن أن يكون القائد مديراً في المؤسسة التي يعمل بها و له قبول و يكون العمل أكثر فاعلية و إنتاجاً ولذلك تهدف كثير من المؤسسات إلى بناء قيادات لن تحقيق الأهداف من خلال القيادات يكون أكثر فاعلية و كفاءة من أداء الإداري الذي لا يكون له تأثير على العاملين معه .

• الخصائص العامة للقيادة التربوية الناجحة :

١. تعمل القيادة الناجحة على تحقيق رغبات الأفراد و إشباع الحاجات التي تظهر في الجماعة ، شرط ان لا تتعارض مع المصلحة العامة للمنظمة .

٢. دراسة و معرفة الخصائص النفسية و معرف الاختلافات الفردية حتى يمكن للقائد الاستفادة القصوى من الأفراد و من قدراتهم و ما يحقق الرضا لهم .

٣. ضرورة تطبيق مبدأ العدل و المساواة بين أفراد الجماعة و عدم التعامل بصورة يشعر الآخريين فيهم بالتعالي من قبل القائد و السيادة و استغلال المصالح الشخصية على حساب الآخريين .

• أهم وظائف القائد التربوي :

- ١- التخطيط للأهداف التربوية القريبة المدى و للعملية التربوية حيث تكون الأهداف واقعية ممكنة التحقيق .
- ٢- وضع سياسة تعليمية مستعيناً فيها بمصادر و سياسات السلطات الأعلى و مصادر أعضاء الجماعة .
- ٣- الإدارة و التنفيذ و تحريك التفاعل لتنفيذ السياسة و المناهج و تحقيق الأهداف بإيجابية و نشاط .
- ٤- الحكم و الإصلاح حيث يكون حكماً و مصلحاً فيما قد ينشب من صراعات و خلافات داخل الجماعة .
- ٥- الثواب و العقاب في حالات الصواب و الخطأ بما يكفل المحافظة على النظام و الانضباط في الجماعة .
- ٦- صيانة بناء الجماعة من حيث علاقات الود و التجاذب و التعاون و طرق الاتصال بين الأعضاء .
- ٧- تنسيق الأدوار الاجتماعية و وظائف الجماعة و حسن توزيعها و القيام بسلوك الدور في ضوء المعايير السلوكية السليمة و تجنب صراع الأدوار .
- ٨- حارس معايير السلوك التربوي في ضوء تعاليم الدين " اللوائح و القوانين و العرف و التقاليد "

• المهارات الأساسية اللازمة للقيادة التربوية :

- ١- **المهارات الفنية العادية :** و هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم و الكفاءة في استخدام هذه المعرفة بما يحقق الهدف المرغوب بفاعلية و تكتسب هذه المهارات بالدراسة و الخبرة و التدريب .
- ٢- **المهارات الإنسانية الاجتماعية :** و تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه و تنسيق جهودهم في خلق روح العمل الجماعي .
- ٣- **المهارات الإدراكية التصورية :** هي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده و فهمه للترابط بين أجزائه و قدرته على تصور و فهم علاقات الموظف بالمؤسسة و علاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه و لكي يستطيع مدير المدرسة أن يمارس هذه المهارات بكفاءة و اقتدار.

■ و لا بد من الوعي ببعض العناصر الجوهرية اللازمة لعملية القيادة التربوية تتمثل في :

- أ. عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه و الوسائل التي يستخدمها من أجل حفزهم على العمل و الإنتاج و من هذه الوسائل المكافأة و الخبرة الشخصية للمدير .
- ب. توجيه المرؤوسين و توحيد جهودهم و التنسيق منهم في توزيع مسؤوليات العمل بناء على تخصصاتهم و قدراتهم و إمكاناتهم و خبراتهم و اهتماماتهم الشخصية .

■ وعلى القائد الناجح أن يتمتع بعدة مهارات منها :

- التفكير المبدع .
- معالجة مشاكل المعلمين .
- التخطيط و التنظيم و التنفيذ و المتابعة .
- مواجهة الطوارئ .
- انتقاء الأفراد و توظيفهم .
- مداومة الدراسة و العمل على تحسين الأداء .
- الاقتصاد في الإنفاق .
- تقديم قدوة حسنة لغيره .

الإدارة الصفية

مهارة إدارة الصف : تعد مهارة إدارة الصف من المهارات الأساسية للمعلم ..

• مفهوم إدارة الصف (ما يدور داخل غرفة الصف)

- مجموعة من النشاطات التي يؤكد فيها المعلم على إتاحة حرية التفاعل للتلاميذ في غرفة الصف .
- مجموعة من النشاطات التي يسعى المعلم من خلالها إلى تعزيز السلوك المرغوب فيه لدى التلاميذ و يعمل على إلغاء و حذف السلوك غير المرغوب فيه لديهم .

• أهداف الإدارة الصفية /

- توفير المناخ التعليمي / التعليمي الفعال .
- توفير البيئة الآمنة و المطمئنة للطلاب .
- رفع مستوى التحصيل العلمي و المعرفي لدى التلاميذ .
- مراعاة النمو المتكامل للتلميذ .

أنماط الإدارة الصفية

١. النمط الفوضوي (التسيبي - الحر المطلق)
٢. النمط التسلطي (الدكتاتوري - الاستبدادي)
٣. النمط الديمقراطي (التشاركي - الشوري)

أولاً : النمط الفوضوي :

هو ذلك النوع الذي يتسم بالحرية المطلقة والتسيب داخل غرفة الصف أي أن المعلم ليس له أي تأثير داخل غرفة الدراسة .

■ من أسبابه :

- ضعف الشخصية لدى المعلم .
- عدم قدرة المعلمين على جذب انتباه التلاميذ .
- ضعف المعلم في معرف خصائص الفئة العمرية عند التلاميذ الذين يدرسه .
- كثرة عدد الطلاب في الفصل الواحد .
- عدم مناسبة غرفة الفصل للدراسة .

■ الآثار السلبية من هذا النمط :

- ضعف التحصيل العلمي و التربوي عند التلاميذ .
- اكتساب التلاميذ لعادات و سلوكيات غير مناسبة .
- المساهمة في خلق جو فوضوي داخل المدرسة .

ثانياً : النمط التسلطي

وهو النمط الذي يسهم في تحقيق الشدة و القوة و عدم إتاحة أي صورة من المشاركة من قبل التلاميذ .

■ يتميز هذا النمط بالآتي :

- مناخ صفي يتصف بالقهر و الإرهاب و الخوف .
- يرى المعلم في نفسه مصدراً رئيساً بل و وحيداً للمعلومات .
- ينتظر المعلم من تلامذته الطاعة التامة لتعليماته و أوامره .
- استخدام عبارات التهديد و الوعيد .
- إهمال أسئلة التلاميذ واستفساراتهم و عدم سماعها .

■ الآثار السلبية من هذا النمط :

- ظهور الاتكالية و الشرود الذهني .
- مظاهر الغيبية و النميمة بين التلاميذ .
- ضياع شخصية التلميذ .
- الدافعية للتعلم خارجية مصدرها الثواب و العقاب مما يفقد العملية التعليمية / التعلمية أهم خصائصها و هي نقل أثر التعلم .

ثالثاً: النمط الديمقراطي

وهو ذلك النمط الذي يوفر الأمن و الطمأنينة لكل من التلميذ والمعلم .

■ يسود هذا النمط الآتي :

- التفاعل الإيجابي بين المعلم و تلامذته من جهة و بين التلاميذ أنفسهم من جهة أخرى .
- يعطي التلميذ الفرصة في التعبير عن نفسه ، و التواصل و التحاور مع زملائه مما يوفر إمكانية التعلم بالأقران .
- يبني شخصية الطالب الخاصة به القادرة على نقد الآراء و الأفكار المطروحة .
- القدرة على الإبداع .
- مشاركة التلاميذ بوضع خطته الخاصة بالمنهاج .
- التقديم أو التأخير في بعض موضوعات المنهاج .

• عناصر العملية الإدارية الصفية /

أولاً: التخطيط :

وهي أول المهام الإدارية للمعلم ، حيث أن أي خلل في هذا الجانب ينعكس على مختلف جوانب العملية الإدارية برمتها ، و يقوم المعلم بوضع العديد من الخطط أهمها :

- أ. الخطة السنوية .
- ب. الخطة الزمنية للمنهاج .
- ج. خطط علاجية .
- د. المشاركة في إعداد الخطة التطويرية للمدرسة .

ثانياً : القيادة :

المعلم هو الرائد في العمل الصفية و لا يمكن الاستغناء عن دوره القيادي في العملية التعليمية / التعلمية ، فيجب عليه أن يكون قادراً على :

- خلق الدافعية للتعلم : و ذلك من خلال إثارة اهتمام التلاميذ بموضوع الدرس و المحافظة على انتباه التلاميذ خلال الموقف التعليمي / التعليمي و إشراك التلاميذ في نشاطات الدرس و استخدام وسائل التعزيز لإنجازات التلاميذ .
- مراعاة الحاجات النفسية و الاجتماعية للتلاميذ : فلكل مرحلة نمو خصائصها التي يجب أن يراعيها المعلم و يحاكي التلاميذ من خلالها ، فالتلميذ بحاجة للمديح و الاستقلال ولديه غريزة حب التملك و السيطرة .
- مواجهة الملل و الضجر : كثير ما يصاب التلاميذ بالملل و الضجر لذلك على المعلم أن يكون حريصاً على تنوع الأنشطة الصفية و اختيار الوسائل التعليمية المنتمية للموضوع ، وربط الموضوع ببيئة الطالب و واقعه .
- مراعاة الفروق الفردية : لا يستجيب التلاميذ لعملية التعلم بنفس الدرجة من الفاعلية و الاستيعاب ، فيجب أن نراعي أن هناك من يتمتعون بقدرات عالية من التفوق و الذكاء و هناك من هم أقل في ذلك فيجب على المعلم مراعاة الفروق الفردية .

ثالثاً: التنظيم :

و هي الوظيفة المرتبطة بتوزيع وقت الدروس و الأعداد الذهني أو الكتابي للموضوع مع ترتيب وضع الوسائل التعليمية المساعدة وفق الزمن المناسب لها و هذا يدخل تحت عملية تنظيم عملية إدارة الصف .
والمعلم قادر على تنظيم التفاعل الصفّي سواء بينه وبين التلاميذ أو بين التلاميذ أنفسهم ، وفي نفس الوقت منظم في عرضه لوسائل الإيضاح الملائمة ، و يحافظ على سجلاته المختلفة بطريقة مرتبة و منظمة .

رابعاً: التقويم ..

أن مفهوم التقويم هو إصدار أحكام عند انتهاء مرحلة معينة و هو عملية استمرارية ، هدفها تعديل الانحراف عن المسار المرسوم ، ولا يمكن الحكم على أي عملية تربوية إلا من خلال عملية التقويم الذي بدونه تصح العملية التعليمية / التعلمية ارتجالية فردية غير موضوعية ، **وتختلف أنواع التقويم بحسب الموضوع و الهدف و الموقف ومنها :**
الاختبارات التحصيلية - الرصد المعرفي اليومي للطلاب = التقويم الذاتي لجهد المعلم - تقويم الأداء للمعلم من قبل الإدارة المدرسية .

• المجالات الهامة للإدارة الصفية /

أولاً : المهمات الإدارية العادية في إدارة الصف ..

هناك مجموعة من المهمات العادية التي ينبغي على المعلم ممارستها منها :

• تفقد الحضور و الغياب .

• توزيع الكتب و الدفاتر .

• تأمين الوسائل و المواد التعليمية .

• المحافظة على ترتيب مناسب للمقاعد .

• الإشراف على نظافة الصف و تهويته و إضاءته .

ثانياً : المهمات المتعلقة بتنظيم عملية التفاعل الصفّي ..

• أن ينادي المعلم تلاميذه بأسمائهم .

• أن يستخدم المعلم الألفاظ التي تشعر التلميذ بالاحترام و التقدير مثل : من فضلك ، تفضل ، شكراً ، أحسنت

• أن يتقبل المعلم آراء و أفكار التلاميذ و مشاعرهم ، بغض النظر عن كونها سلبية أو إيجابية .

• أن يكثر المعلم من استخدام أساليب التعزيز الإيجابي الذي يشجع المشاركة الإيجابية للتلميذ .

• أن يشجع التلاميذ على طرح الأسئلة و الاستفسار .

ثالثاً: المهمات المتعلقة بتوفير أجواء الانضباط الصفّي ..

• أن يعمل على توضيح أهداف الموقف التعليمي للطلاب .

• أن يوزع مسؤوليات إدارة الصف على الطلاب جميعاً ، حيث يحرص على مشاركة الطلاب في تحمل المسؤوليات كل على ضوء قدراته و إمكانياته .

• أن يوضح للطلاب النتائج المباشرة و البعيدة من وراء تحقيق الأهداف التعليمية للموقف التعليمي .

• أن يجنب الطلاب العوامل التي تؤدي إلى السلوك الفوضوي .

• من فوائد التفاعل الصفّي /

- يتيح الفرصة للطلبة للمشاركة في الموقف التعليمي .
- يحترم إنسانية المتعلم و حيويته .
- يساعد على تطوير فهم إيجابي لذات الطالب و شخصيته .

• من أهم الصعوبات التي تواجه المعلمين و تعوق ممارستهم لكفايات الإدارة الصفية الفعالة :

- زيادة عبء التدريس .
- كثافة عدد الطلاب في الصف يشكل لا يسمح بحرية الحركة و التنقل .
- ضعف شخصية المعلم أمام الطلاب .
- عدم ملائمة مبنى المدرسة من حيث الشروط الفنية و الصحية للمبنى المدرسي .
- إحساس المعلم بالضيق في مزاولته لعمله و ضعف تحمسه لذلك .
- ضعف المستوى العلمي للمعلم و شعور الطلاب بذلك .

المحاضرة الثالثة عشر

وظائف الإدارة

١. التخطيط ..

التخطيط هو التفكير المنظم اللازم لتنفيذ عمل ما، والذي ينتهي باتخاذ قرارات متعلقة بما يجب عمله؟ ومتى يعمل؟ وكيف يعمل؟

أو هو العملية التي تحدد الإطار العام للأعمال المطلوبة أو الأغراض المنشودة، والوسائل اللازمة لتنفيذها في سبيل تحقيق الأهداف.

لذا يمكن أن يكون **التخطيط هو** العملية التي تحدد ما يجب عمله في المستقبل ؟ و كيف يعمل ؟ وما الإمكانيات اللازمة لتنفيذه ؟ فالتخطيط يكون للمستقبل وليس للماضي ، و يتم من خلالها رسم الصورة التي تطمح المؤسسة أو المنظمة الوصول إليها من خلال أتباع خطوات محددة .

• أهمية التخطيط :

أن التخطيط يأتي كمنهج يرسم صورة العمل في شتى المجالات و يحدد المسار ، ويعني في حالة غياب التخطيط عن المنظمة أو المجتمع في دولة من الدول لا تهتم بالتخطيط يؤدي إلى ترك الأمور و شأنها فسوف تتم الأمور بطريقة عشوائية و تصبح الأفعال أفعال ارتجالية و تلقائية ينتج عنها تخبط في الجهود و انحراف المسار السليم و انعدام الروابط عن الأداء ..

حدد بعض الكتاب أن التخطيط يساعد في ..

١. تحديد الأهداف المراد تحقيقها بوضوح .
٢. يساعد في تحقيق الارتباط المنطقي بين القرارات .
٣. يساعد على تحديد خطوات العمل و مراحلها .
٤. يساعد على ضبط النفقات و ترشيدها .
٥. يحقق الأمن النفسي و الاطمئنان لدى العاملين .

• الفرق بين الخطة و التخطيط :

الخطة هي نتاج التخطيط ، فبعد أن تقوم عملية التخطيط كاملة يكون نتاجها (الخطة) ، فمراحل التخطيط التي نقوم باتباعها و جمع البيانات و غيرها هي مراحل من أجل رسم الخطة ..

فالخطة .. هي تلك الإجراءات المتفق عليها داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى الجميع إلى تحقيقها و تحقيق التطور و الازدهار فهي نتاج للتخطيط و التخطيط الذي لا ينتج خطة يعد تخطيط غير ناجح .

• أنواع التخطيط :

أ. حسب مستوى التخطيط ..

فيكون التخطيط تنموي وطني أو قومي .. وهو ذلك التخطيط الذي يعد على مستوى الدولة و مثالة في المملكة (خطط التنمية الخمسية) و هناك تخطيط الوطني و تخطيط على مستوى القطاعات (تخطيط تعليمي - تخطيط أممي - تخطيط عسكري)

ب. حسب الزمن ..

هناك تخطيط طويل المدى ، ومتوسط المدى ، و قصير المدى ، وبعض الكتاب يكتفي بقصير المدى و طويل المدى .. **قصير المدى** مدته الزمنية من سنة فأقل .. و **متوسط المدى** من أكثر سنة إلى ثلاث سنوات .. و **طويل المدى** أكثر من ثلاث سنوات أو خمس سنوات ..

• تطبيقات هذه على التخطيط على واقع الإدارة التربوية ..

- **المدرسة** غالباً خططها قصيرة المدى لمدة سنة و تحقق لنا خطط إدارة التربية و التعليم
- أما **خطط إدارة التربية و التعليم** متوسطة المدى و تحاكي الخطة الرئيسية للوزارة
- أما **خطط الوزارة** طويلة المدى وهي تحاكي الخطة الخمسية للدولة .

• مبررات الأخذ بالتخطيط و دواعيه في التعليم :

- ✘ القناعة الزائدة بالتخطيط و قيمته في التعامل مع المستقبل و استشرافه لمواجهة المواقف و تجاوزها .
- ✘ الحاجة إلى التعامل مع الزيادة السكانية و التي تسبب لنا ضغط كبير في الزيادة في طلب التعليم .
- ✘ حاجة المجتمع إلى التوسع بأنواع التعليم و مستوياته لمواجهة متطلبات اقتصاد المعرفة و الذي يعتمد على نتاجات العقول و مورد اقتصادي يعتمد على التعليم في إنتاجه .
- ✘ الاهتمام العالمي للتخطيط و اعتباره منهج لإعداد التغيير و التطوير .

♦ ربط التعليم بالتنمية فلا يمكن أن نفصل التعليم عن الاقتصاد أو عن ما يتم في المجتمع من سلوكيات الاجتماعية فأصبح التعليم مرتبط بالتنمية الاقتصادية و الاجتماعية فلا يمكن تحقيق ارتفاع في الاقتصاد أو الإنتاج ما لم يقابل ذلك ارتفاع في مستوى العنصر البشري من خلال معرفة و إدراكه و مهاراته وذلك لا يمكن رفعه إلا من خلال مؤسسات التعليم و لا يمكن رفعه من خلال مؤسسات التعليم الا من خلال التخطيط المنظم لتحقيق الأهداف المرجوة .

• مراحل التخطيط :

قسمت هذه المراحل من أجل الدراسة فقط و قد يكون هناك مراحل متداخلة بصعب الفصل بينها فهي عملية مستمرة و متواصلة، كما أنه ليس من المنطق التخطيط في وقت واحد فهو يحتاج إلى وقت مناسب لتحديد أهدافه ، لذلك حددت خطوات لتسهيل الدراسة و الاستفادة منها في التطبيق **و هذه المراحل هي ..**

- مرحلة الإعداد للتخطيط ..
- مرحلة تحديد الأهداف ..
- مرحلة أعداد الخطة ..
- مرحلة إقرار الخطة ..
- مرحلة التنفيذ ..
- مرحلة المتابعة و التنفيذ ..

■ مرحلة الإعداد للتخطيط ..

بعض الكتاب يسميها مرحلة (التخطيط للتخطيط) أو مرحلة (التحضير و الأعداد) ، بمعنى .. أن نخطط كيف نخطط ؟ ماذا يتم في هذه المرحلة ؟

يتم من خلالها تشخيص الوضع الراهن لهذه المؤسسة من مدرسة أو منظمة ، و العوامل المؤثرة في عمل هذه المؤسسة سلباً أو إيجاباً ، وتحديد نقاط القوة و الضعف بالمحافظة على نقاط القوة و تعزيزها و نقاط الضعف بمعالجتها و تجاوزها و تجنبها ، و حصر الاحتياجات اللازمة للخطة التي سوف يتم التوصل إليها من خلال هذا التخطيط سواء كان من قوة بشرية أو إمكانات مادية أو ميزانيات مالية و ينتج عن هذه المرحلة تصور كامل و مفصل للواقع المراد تخطيطه مع مجموعة من المؤشرات التي يمكن تحديد الأهداف من خلالها .

وتبنى الأهداف بعد تشخيص الواقع مثل واقع المدرسة .. بدراسة نتائج الطلاب واقع المبنى و التجهيزات و جميع ما يدور في البيئة التعليمية و بعدها نحدد الأهداف .. فيدخل ضمن هذه المرحلة مرحلة (التشخيص)

■ مرحلة تحديد الأهداف ..

و هي مرحلة وعملية دقيقة ، لأن من خلالها يتم تحديد مسار عملية التخطيط و النتائج المرغوب الوصول إليها و من تحديد الأهداف يتم رسم كافة الإجراءات التابعة لهذه المرحلة ، ويتم القياس و التقويم من خلالها ، لذا يتطلب تحديد الأهداف بوضوح و ترتيبها حسب الأهمية و يجب مراعاة الفترة الزمنية للتنفيذ .

■ مرحلة أعداد الخطة ..

الذي هو الإطار العام أو الوثيقة التي يتم اعتمادها و العمل بها .. وتتضمن هذه المرحلة ..

- تحديد السياسات و البرامج المحققة للأهداف .
 - تحديد الأهداف الفرعية و التفصيلية للأهداف العامة .
 - تحديد البرامج التي تحقق كل هدف و كيفية تنفيذه و الجهة المنفذة و التكلفة المادية .
- مع ضرورة أن نراعي في خططنا فلسفة المجتمع و تقاليدنا و التعليمات الرسمية المنظمة للعمل .

■ مرحلة إقرار الخطة ..

و هذه مرحلة الالتزام بما خطط له و يتم من أعلى جهة في المنظمة ، و ذلك بدراسة الخطة بدقة ، و ذلك يتطلب مراجعتها لتحقيق الأهداف ، وعلى مستوى الدولة يتم عرضها على لجان متخصصة مثل مجلس الشورى أو مجلس الوزراء بعد مراجعتها و تدقيقها بعد أعدادها من قبل وزارة التخطيط و الاقتصاد .

■ مرحلة التنفيذ ..

يتم توجيه الجهة المسئولة عن التنفيذ بإكمال المطلوب بشأن التنفيذ في الواقع مع ضرورة التأكد من قدرة العاملين في المنظمة على التنفيذ و إمامهم بأهدافه و المعايير التي يتم من خلالها قياس الأداء .

■ مرحلة المتابعة و التنفيذ ..

لا تنهي عملية التخطيط بتنفيذ الخطة بل تمتد إلى المتابعة و التقويم المستمر و تتم المتابعة بملاحظة التنفيذ و تحديد خطواته و درجة نجاحه أو انحرافه عن الخطة المحددة حتى يمكن تلافي حدوث أي انحراف و كذلك معالجة أي مشكلة تعترض فريق التخطيط .

• مكونات عملية التخطيط و مصطلحاتها :

1. تحديد الأهداف : هي الغايات أو النتائج المطلوب تحقيقها التي تتحقق بانتهاء تنفيذ و تحقيق الخطة واقعيًا .
2. السياسات : هي مجموعة المبادئ و القواعد التي تحدد أسلوب التصرف نحو تحقيق الأهداف و الغايات المرجوة فهي وسيلة من وسائل تحقيق الأهداف .
3. الإجراءات : هي الخطوات التي يجب أتباعها لتحقيق أهداف معينة و كذلك تسلسلها و كيفية تنفيذها و من سينفذها
4. طرق العمل : هي الخطوة التي تلبي تنفيذ الاحتياجات و يتم فيها وضع و تحديد طرق العمل التي تحدد كيفية أداء كل خطوة و الخطوات التي تتضمنها و الإجراءات اللازمة لتحقيقها .
5. البرامج والأنشطة : تتضمن تحديد كافة الأنشطة التي يتم العمل بتنفيذها في الخطة لتحقيق الأهداف .

• الشروط الواجب توفرها لنجاح الخطة :

1. الواقعية : تكون مناسبة للإمكانات المتاحة و الممكنة مع الأهداف المطلوبة .
2. الشمول : يجب مراعاة النمو المتوازي و عدم التركيز على جزء و ترك بقية الأجزاء و تركز على جميع الأطراف المتعلقة في عملية التخطيط ، فمن متطلبات الخطة أن تنظر بشمولية .
3. المرونة : هي القدرة على مواجهة الظروف التي قد تمنع تحقيق هدف من الأهداف مما يتطلب أن تكون قادرة على معالجتها .
4. الدقة والوضوح : كلما كانت الخطة واضحة دقيقة خالية من التعقيدات كلما كانت سبب لنجاحها ، وكلما كان فيها تويل و عدم وضوح و تعقيد أصبح هناك تباين في التنفيذ و صعوبة في تحقيق الأهداف و وجود كثير من الارتباك و العشوائية المصاحبة للتنفيذ .
5. المشروعية : يجب عدم مخالفة الخطة للأنظمة و اللوائح و التعليمات الصادرة من الجهات المختصة و كذلك مراعاتها لقيم المجتمع و مبادئه .
6. المشاركة في وضع الخطة : و ذلك بإتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة في المساهمة في آرائهم و أفكارهم عند وضع الخطة و أن تكون المساهمة فعلية مع الاستفادة من المقترحات .
7. سهولة التنفيذ : أن لا تكون الخطة يصعب تنفيذها خطواتها صعبة و متطلباتها صعبة تحتاج إلى كثير من التقنيات الغير متوفرة ، فيجب أن تكون خطة سهلة و متابعها سهلة .

• مشكلات التخطيط على مستوى المدرسة :

1. نقص البيانات اللازمة للتخطيط وجود البيانات ، فقواعد البيانات في المدارس قد لا تكون كافية ، و التخطيط يحتاج إلى كم من المعلومات و البيانات اللازمة لإعداد الخطة .
2. عدم وجود أرشيف منظم يسهل الوصول إليه في أغلب المدارس و الرجوع إليه عند الحاجة يكون من أسباب مشكلات التخطيط على مستوى المدرسة .
3. ضعف كفاءة العاملين في المدرسة في مهارات التخطيط و ذلك لضعف التأهيل العلمي و عدم وجود دورات تساهم في سد العجز في الميدان برفع تلك المهارات .
4. قلة المخصصات المالية ، فيجب أن يكون التخطيط وفق ما يمكن توفيره من إمكانات .
5. عدم قناعة مدير المدرسة في التطوير أو التغيير، و اقتناعه بسلامة الواقع و يصعب وجود أفضل من الحال من وجه نظره ، مما يتطلب حصر تلك القيادات و العمل على تصحيح اتجاهاتها نحو التخطيط .

٢. التنظيم ..

• مفهوم التنظيم:

- تقرير النشاطات المطلوب القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة وتعيين الأفراد المناسبين للقيام بهذه الأنشطة.
- الكيفية التي يتم بمقتضاها تعبئة الجهود لتيسير تحقيق هدف متفق عليه عن طريق توزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات.

• أهمية التنظيم :

- تقسيم العمل:** كل موظف في المؤسسة يعلم العمل المطلوب منه حتى يراعي عندما يقوم بالواجبات المطلوبة منه أن ذلك من ضمن الواجبات عليه ، فهو يهتم بتقسيم العمل و أعطاء كل شخص العمل الذي يفترض أن يقوم به .
- إعداد أساليب تنفيذ الأعمال بشكل متكرر :** أي العمل النمطي المتكرر الذي يتم بنمطيه واحده .
- تنظيم كيفية إرسال واستقبال القرارات الصادرة والواردة :** من خلال التنظيم يحدد مسار القرار و اتجاهه داخل المنظمة ، ومن هو صاحب الصلاحية في إصدار القرار .
- يكفل تهيئة الاتصالات الرسمية و الغير رسمية بين أجزاء المنظمة .**
- يكفل العاملين** تدريب للمستقبل و تزويدهم بما يحتاجونه حتى يكونوا قادة نافعين في منظماتهم و في مجتمعهم .

• أنواع التنظيم :

١- **التنظيم الرسمي :** هو التنظيم الذي يتخذ من المنظمة أو الإدارة الشكل الرسمي لذلك ، بمعنى الموظفين داخل المنظمة و عملهم بصفة رسمية هذا تنظيم رسمي ، فهو ذلك التنظيم الذي يرتبط بالهيكل التنظيمي و عمل المنظمة .

٢- **التنظيم غير الرسمي :** فهو العلاقات الإنسانية و العلاقات التفاعلية التي تتم بين العاملين وقت الاستراحة في رحلاتهم خارج وقت اللقاء الرسمي و في اللقاءات الأخوية .

و **النوعين من التنظيم** تساعد على تحقيق الأهداف ، فمن خلال التنظيم الرسمي يمكن أن يقوم أحد العاملين في المنظمة بتحقيق أهداف عمله من خلال لقاء غير رسمي مع زميل آخر ، و **التنظيم الرسمي** يقوم على مجموعة من القواعد و الأنظمة القانونية المكتوبة و **يقوم على** وجود الجماعة تحت تنظيم رسمي (الإدارة التي يعملون بها) و عادة التنظيم الرسمي يأخذ **شكل هرمي** في العلاقة من أعلى إلى الأسفل .

الفرق بين التنظيم الرسمي و الغير رسمي ..

الفرق	التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
مجال التنظيم	يركز على الوظائف و أهداف العمل فقط	يركز على الأفراد و الأشخاص
العضوية	مفروضة و إجبارية	غير مفروضة و غير رسمية
الاتصال	من القمة إلى القاعدة	أفقي و رأسي و في جميع الاتجاهات
السلطة	السلطة في القمة و يتم تفويضها	السلطة في القاعدة (نظرية قبول السلطة) تعتبر المنهج الذي يتم فيها
الاستقرار	مستقر	غير مستقر

• مبادئ التنظيم :

- **وحدة الهدف /** بوجود هدف واضح محدد يجب العمل من أجله .
- **وحدة القيادة /** و هي المسؤولية التي يجب أن تتولى إدارة هذا التنظيم .
- **نطاق الإشراف /** كمبدأ من المبادئ و هو الدائرة التي يتم من خلالها الإشراف على العاملين .
- **تكافؤ السلطة و المسؤولية /** أن يمنح الموظف المسؤوليات المطلوب من تحقيقها و عملها وأن يمنح السلطة التي تمكنه من تنفيذ تلك المسؤولية .
- **تدرج السلطة /** يجب أن يكون مبدأ التدرج واضح و كذلك المسؤوليات لكل عنصر من عناصر التنظيم .
- **تفويض السلطة /** و هو نقل أو تنازل الرئيس عن جانب من سلطة إلى أحد موظفي التنظيم .

◆ مفهوم التفويض :

- تنازل المدير أو القائد عن جانب من سلطته لمساعديه.
- أو تحويل أو نقل جزء من السلطة الرسمية إلى شخص آخر.
- العملية التي يقوم الرئيس أو المدير أو القائد بإعطاء الآخرين جزء من عمله لكي يقوم به.

• أهداف التفويض :

- تمكن المدير من انجاز أكبر للأعمال.
- إيجاد جيل ثاني من الإدارة
- تسهيل الإجراءات على المراجعين.
- تنمية العاملين على اتخاذ القرارات.
- تخفيف العبء على المدير.
- تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات.

• الأعمال التي ينبغي تفويضها :

- الأعمال التي تتكرر (الأعمال الدورية) مثل موضوع الأجازة و تعريف الراتب و غيرها .
- القرارات السهلة التي تصنع باستمرار.
- الأعمال التي تحتاج مهارات لا يملكها المدير.

• معوقات التفويض :

- المرؤوسون يفتقدون الخبرة الكافية.
- أن يؤدي التفويض إلى استغراق أداء العمل لوقت أطول من أداء المدير للعمل بنفسه.
- أن الخطأ من قبل المرؤوسين قد يكون مكلفا للغاية.
- المرؤوسون لديهم أعمال كثيرة ولا يحتاجون للمزيد.

المحاضرة الرابعة عشر

تابع وظائف الإدارة

٣. صنع القرارات و حل المشكلات ..

◆ القرارات

• مفهوم القرارات :

- القرار هو اختيار انسب البدائل المتاحة.
- القرار عملية اختيار بديل من مجموعة من البدائل المعقولة والمتاحة.

• الفرق بين صناعة القرار و اتخاذه :

- صنع القرار هو .. عمل يتم من خلاله إتباع مجموعة من الخطوات للوصول إلى اتخاذ القرار المناسب .
- اتخاذ القرار هو .. احد عمليات صنع القرار و هو اختيار البديل المناسب .

فالأكثر شمولية صناعة القرار فهو أشمل و هي العملية الكبيرة التي يتم من خلاله اتخاذ القرار ، أما اتخاذ القرار يكون بانتقاء جزء معين من هذه العملية .

فصناعة القرار هي مراحل متعددة يتم من خلالها التوصل إلى مجموعة من الحلول و مجموعة من القرارات ومجموعة من البدائل التي تساعدنا على اختيار أحدها بالشكل المناسب .

• خطوات صنع القرار :

١. الشعور بالمشكلة ..

أن يكون هناك شعور نفسي داخلي بوجود مشكلة ، و لا يعني أن تكون كارثة سلبية بل قد تكون في مشكلة إيجابية ، في العلوم السلوكية حددو موضوع المشكلة الذي هو موضوع دراستك الذي تقوم بدراسته .

٢. تحديد المشكلة ..

يجب تحديد المشكلة بشكل دقيق و لا مجال فيها للتؤيل و لا اللبس أمام من يقرأ موضوع المشكلة التي يقوم بدراستها .

٣. جمع البيانات و المعلومات ..

و ذلك بجمع كامل المعلومات و الحقائق ذات الصلة بموضوع المراد اتخاذ قرار بصدده من مصادرها ، و قد تكون أرقام أو معلومات مكتوبة أو آراء أو اتجاهات .

٤. تحديد البدائل ..

وذلك بتحديد البدائل المناسبة للقرار ..

٥. تحليل و تقويم البدائل ..

نبدأ بدراسة كل بديل و تحليله و كم كلفته و نقاط القوة و الضعف فيه و الايجابيات و السلبيات ثم ننقل إلى البديل الآخر و هكذا حتى نغطي جميع البدائل .

٦، اختيار البديل الأنسب ..

اختيار البديل المناسب من صلاحية **المسئول الأول** في المنظمة ، فيقوم **الفريق** الذي أعد الدراسة و صنع القرار بعرض البدائل على **المسئول الأول** و يبين مواطن القوة و مواطن الضعف و الايجابيات و السلبيات و من ثم يقوم **مدير الإدارة** باتخاذ أحد هذه البدائل ، وعندما يتخذ **المدير** هذه المسئولية يصبح هو **المسئول** عن تبعيات **اتخاذ القرار** .

و لكن لا يمنع من نقل هذه الصلاحية إلى **مجلس الإدارة** و طلب مشورة و رأي **أعضاء مجلس** حول الرأي المناسب حول **الاختيار الأنسب** ، وفي هذه الحالة قد لا يستطيع **المدير أو المسئول** اختيار البديل الأفضل بل يختار **البديل الأنسب** في كلفته و في وقته و في الإمكانيات المتاحة و التطبيق و مراعاة الظروف لأنه قد يكون الأفضل يصعب تطبيقه في الواقع .

٧. تنفيذ القرار و تقويمه .

• معوقات اتخاذ القرار :

- قيم ومبادئ متخذ القرار و شخصيته .
- وجود معوقات داخلية مثل قلة الموارد و عدم وجود ميزانيات و عدم وجود تجهيزات و عاملين يقوم بالبديل المطلوب .
- عدم قدرة صناع القرار على الابتكار والمبادأة والتصرف بسياسة حكيمة .
- عدم خبرة صناع القرار .
- تناقض التعليمات وتغيرها بسرعة .
- عدم وضوح أهداف المنظمة والرسالة التي أنشئت من أجلها .

◆ المشكلات

• مفهوم المشكلة الإدارية :

هي فجوة بين مستوى الانجاز المتوقع والانجاز الفعلي. أو هي الانحراف في الأداء عن معيار محدد مسبقا.

• تصنيف المشكلات :

■ التصنيف حسب النوع /

- مشكلات إستراتيجية : وهي تتعلق بسياسة المنظمة و أهدافها و علاقتها بالبيئة المحيطة بها
- مشكلات تشغيلية : هي المرتبطة بالعمل و التنفيذ من سير العمل اليومي و إجراءات و أساليب الأداء
- مشكلات متكررة : هي التي تخضع الحاجة لوجود حلول نمطية مبرمجة تساعد على حل هذه المشكلات الدورية .
- مشكلات جديدة أو استثنائية : هي التي تحتاج إلى ابتكار و أبداع للتوصل لحلول مناسبة لها .

■ التصنيف حسب الوظائف /

- مشكلات تتعلق بالعنصر البشري.
- مشكلات تتعلق بالوظائف الإدارية (في التخطيط و في التنظيم و في صنع القرار و في التقييم).
- مشكلات تتعلق بالإنتاج.
- مشكلات تتعلق بالتسويق.
- مشكلات تتعلق بالتمويل (الموارد المالية).

• أساليب حل المشكلات :

١. الإحساس بالمشكلة.
٢. تحديد المشكلة.
٣. جمع البيانات والمعلومات.
٤. وضع البدائل أو الحلول المناسبة للتغلب على المشكلة.
٥. اختيار الحل الأنسب.
٦. الإعداد لتنفيذ الحل.
٧. تنفيذ الحل.
٨. المتابعة والتقييم

٤. التقييم ..

يوجد جدل بين أصحاب اللغة هل هو تقييم أو تقويم ، فالتقييم هو القيمة الرقمية و التقويم هو النتيجة التي نستفيد منها من التقييم (القيمة الكيفية)

بمعنى لو قلنا حصل على ٩٠ فهذا تقييم ، و لو قلنا حصل على ممتاز هذا تقويم ..

• مفهوم التقييم :

- إصدار حكم على شيء ما.
- أو تقدير قيمة معينة لشيء ما.

• خصائص التقييم :

١. وسيلة و ليست هدف (غاية) ، فعند التقييم ليس الهدف التقييم بل أن نصل إلى ما بعد التقييم هل تحققت الأهداف أم لا ؟..
٢. أنه عملية مستمرة .
٣. أنه عملية تعاونية ، و ذلك بتعاون الجميع في تنفيذ عملية التقييم .
٤. أنه عملية شاملة فلا يكون ناجح إلا إذا كان شامل .

• مجالات التقويم التربوي :

■ **تقويم أهداف التعليم:** تقويم الأهداف جانب رئيسي من جوانب التقويم التربوي ، ويشمل تقويم الأهداف على الإجابة على عدد من الأسئلة منها :

- ما مدى وضوح الهدف ؟
- ما علاقة الهدف بقدرات الطلاب ؟
- ما علاقة الهدف باحتياجات المجتمع ؟
- ما علاقة الهدف بالمقررات الدراسية و طبيعة مكوناتها ؟
- ما مدى إمكانيات تحويل الهدف إلى مستويات أدائية و إجرائية و سلوكية ؟
- ما مدى قياس أو تقدير أو تقويم المستويات ؟
- ما مدى منطقية تصنيف الأهداف ؟
- ما مدى شمولية الأهداف بأنواع مستويات السلوك المختلفة ؟

■ تقويم المناهج

المنهج هو وسيلة التعليم لإحداث المعرفة لدى التلاميذ بطريقة منظمة و متدرجة و بناءه و كذلك تعديل سلوكياتهم و اتجاهاتهم ، و لتقويم المنهج يجب وضع بعض الأسئلة :

- مدى تأمين المنهج لمواقف حياتيه حيوية بالنسبة للمتعلم ؟
- مدى استجابة لحاجات المجتمع ؟
- مدى استجابة لنمو المتعلمين ؟
- مدى انعكاسات موضوعات و أنشطة المنهج على تطوير البيئة ؟
- مدى ارتباط و تسلسل محتوى المنهج بمستويات نمو التلاميذ ؟
- مدى ترقية المنهج للمبادئ و المثل الإنسانية العليا و محافظة على القيم ؟
- مدى تنظيم المنهج حسب الأصول و الأسس الفكرية و العلمية ؟

■ تقويم العمل التعليمي

و هي تحديد و تقويم معايير الكفاءة ، و تقويم التفاعل الاجتماعي بين المدرسة و التلميذ ، تقويم الأداء التحصيلي للتلاميذ و جوانب نموهم الأخرى كمؤشر على فائدة التدريس ، تقويم النمو الذاتي المهني للمعلم

■ تقويم المتعلمين

يقصد بذلك تقويم نمو التلاميذ و الحكم على مدى تقدمهم نحو الأهداف المراد تحقيقها في المجالات المختلفة من معرفة و انفعالية و جوانب نفسية و وجدانية و حركية لأنهم هم محور العملية التعليمية .

و تقويم نمو التلاميذ له فوائد كثيرة متعددة منها :

١. يحقق لنا مدى فاعلية التعلم .
٢. يحقق لنا معرفة جوانب القوة و الضعف في المنهاج .
٣. التعرف على المشكلات التي يعاني منها الطلاب .
٤. تحديد مستويات التلاميذ في القدرات و الاستعدادات مما يسهل عملية التوجيه و الإرشاد لهم .

• أدوار بعض عناصر العمل التربوي في عملية التقييم :

■ دور التلميذ /

يجب أن يشجع التلميذ على ممارسة عملية التقييم الذاتي حتى يفهم نفسه و يقومها و يستطيع أن يحدد احتياجاته و عندما يصل إلى هذه المرحلة يساهم في عملية التقييم الأخرى للبرامج و طرائق التدريس داخل المدرسة .

■ دور المعلم /

يعد المعلم أقدر عناصر العمل التربوي في الحكم على المنهج الدراسي و الكثير من البرامج التربوية يكون المعلم على قدرة عالية بقياسها و إصدار الحكم عليها ، و المعلم من خلال العملية التعليمية و الاختبارات التي يعدها و يحللها يستطيع تشخيص المشكلات و التعرف على الصعوبات في العملية التربوية و بالتالي يساهم في التعديل و الإصلاح .

■ دور مدير المدرسة /

يعد مدير المدرسة **قائد في تطوير العملية التربوية** ، و يجمع رجال التربية على أن مدير المدرسة **مسئول عن الإشراف** على النواحي الإدارية و الحياة الاجتماعية في المدرسة و رفع المستوى العلمي و التربوي لمدرسته **فمدير المدرسة** لديه القدرة و لديه مساحة كبيرة من المساحة لتحقيق تطوير كبير لمدرسته و له دور كبير في **عملية التقييم** .

■ دور المشرف التربوي /

يقوم **المشرف التربوي** بتقييم أداء المعلمين و البحث في مدى نجاح المنهج المدرسي و البرامج التربوية في تحقيق الأهداف المطلوبة و كذلك يساهم في دراسة بعض الظواهر من خلال أعداد بعض البحوث و الدراسات التي تكون معين لصناع و متخذي القرار .

■ دور ولي الأمر /

المستفيد الأول من العملية التعليمية و عملية التقييم ، يتطلب مشاركتهم للمدرسة عند عملية التقييم و الاستفادة من تقييم النتائج و المساهمة في تحديد و تلبية احتياجات التلاميذ كعنصر من العناصر الرئيسة لهذه العملية .

• تقييم أداء المعلم :

و هي من الوظائف الذي يقوم به **مدير المدرسة** ، و يعد ذو أهمية كبيرة في المجال التربوي ، و يعد التقييم من العناصر العامة في **ميدان التربية** ، **فالمدرس** يعتبر عامل الربط و ضابط الاتصال بين المناهج الدراسية و الطلاب **ويراعى عند تقييم أداء المعلم أن تقوم بعض العناصر ومنها :**

١. المستوى المعرفي للمعلم .
٢. المظهر العام .
٣. مستوى إعداده للدرس الذهني و الكتابي في التحضير .
٤. انضباطه في الدوام .
٥. عمله التعليمي و التربوي داخل المدرسة .
٦. دوره في غرس السلوكيات الايجابية للطلاب وغيرها من العناصر ..

• مصادر تقييم المعلم :

- دفتر اعداد الدروس
- سجل الدوام الرسمي
- تقرير المشرف التربوي
- واي مصادر من مشاركته في الدورات والانشطة وغيرها ..
- ملف المعلم داخل المدرسه
- سجل الملاحظات علاقة مع زملاءه
- مستوي اداء الطلاب