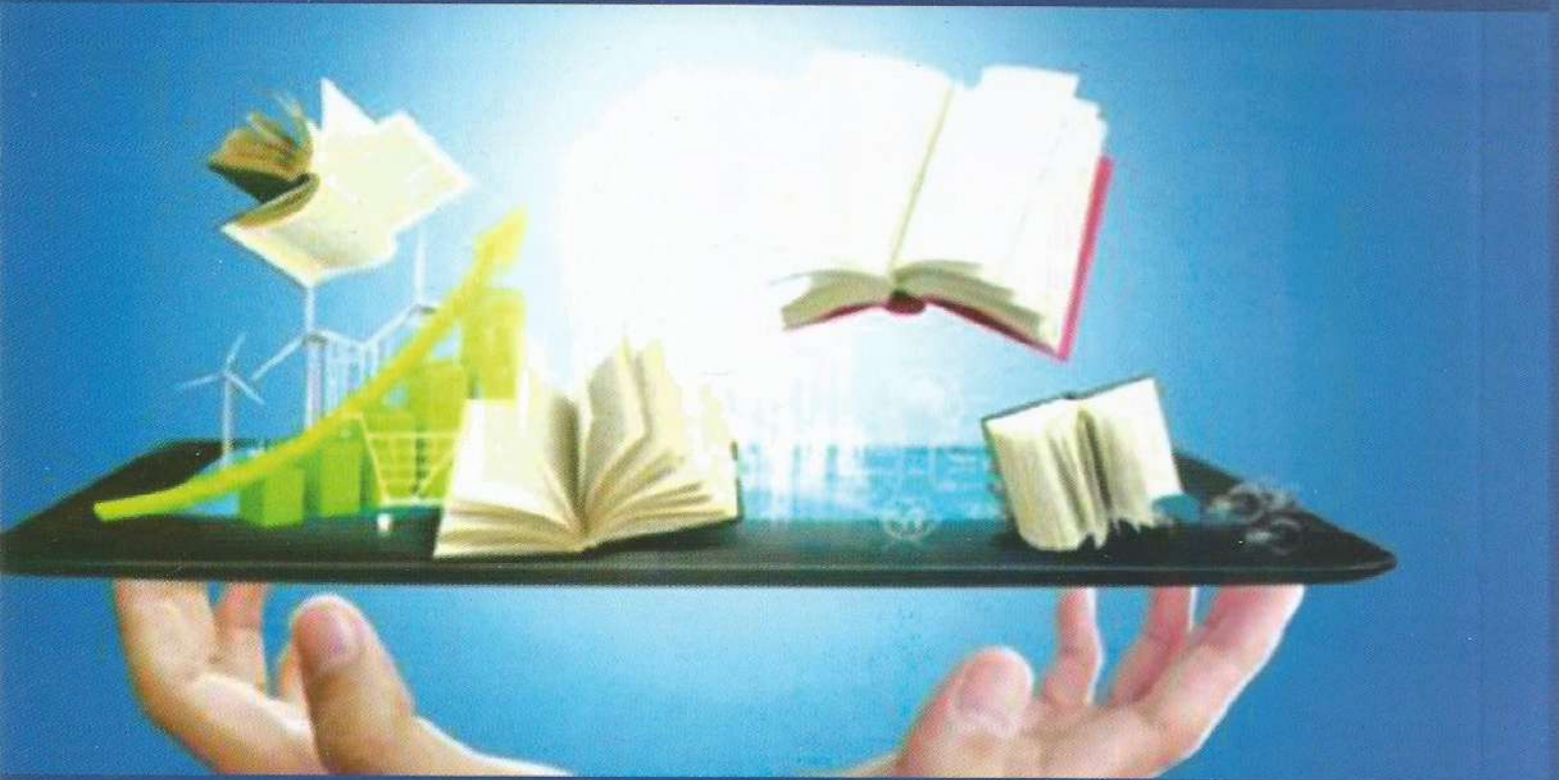


الإدارة التعليمية لكليات العلوم الإنسانية



د . أمال عبد الله البوسيفي

د . عبد الناصر محمد العباني

د . فتحي علاق الفقهي

د . سهيل كامل عبد الفتاح كلاب

د . عبد العظيم بشير الخالقي





الإدارة التعليمية

لكليات العلوم الإنسانية

تأليف

د. أمال عبد الله البوسيفي

د. سهيل كامل عبد الفتاح كلاب د. عبد الناصر محمد العباني

د. عبد العظيم بشير الخالقي أ. فتحي علاق الفقهي



منشورات جامعة طرابلس



جامعة شارقة
إدارة المكتبات والمطبوعات

رقم الإيداع : 2017/90
الترقيم الدولي : 978-9959-53-147-6

**كل الحقوق
محفوظة**

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله أو استنساخه بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

All rights reserved

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form by any means. electronic, mechanical, recording, photocopying or by any information storage retrieval system, without the prior permission in written of the publisher.

الطبعة الأولى

2018

الإهداء

إلى كل من علمنا ... و أثار لنا طريق العلم والمعرفة

نهدى هذا الكتاب ...

المحتويات

9.....	مقدمة الكتاب
	الفصل الأول: الإدارة التعليمية
13.....	مفهوم الإدارة التعليمية
14.....	أهمية الإدارة التعليمية
15.....	خصائص الإدارة التعليمية
	الفرق بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية والعلاقة بينهما 19 .
23.....	المهارات الإدارية اللازمة لرجل الإدارة التعليمية
23.....	أ - المهارات الفنية
26.....	ب - المهارات التنظيمية
27.....	ج - المهارات الإنسانية
	الفصل الثاني: المدخل الأول: نظرية الإدارة التعليمية
31.....	مفهوم النظرية
32.....	معايير نظرية الإدارة التعليمية
33	أنواع النظريات
33.....	نظرية الإدارة كعملية اجتماعية
38.....	نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار
	المدخل الثاني: القيادة في الإدارة التعليمية
40.....	- مفهوم القيادة في الإدارة التعليمية
41.....	- أهمية القيادة في الإدارة التعليمية
42	- أنماط القيادة و أسس اختيار القادة
44.....	- مسؤولية القائد في الإدارة التعليمية ومهامه

التخطيط.....47

- مفهوم التخطيط.....47
- مفهوم التخطيط في الإدارة التعليمية.....49
- أهمية التخطيط في الإدارة التعليمية.....50
- أهداف التخطيط في الإدارة التعليمية.....52
- معوقات التخطيط التربوي.....53
- أنواع التخطيط التربوي.....58
- مبادئ التخطيط التربوي.....59

التنظيم.....61

- مفهوم التنظيم.....61
- مفهوم التنظيم في الإدارة التعليمية.....61
- أهمية التنظيم.....61
- مبادئ التنظيم.....62
- مراحل التنظيم.....63

اتخاذ القرار في الإدارة التعليمية.....64

- مفهوم اتخاذ القرار.....64
- أنواع اتخاذ القرار.....65
- المظاهر التي تمت بها عملية اتخاذ القرار.....66
- خطوات اتخاذ القرار.....66
- مبادئ اتخاذ القرار.....67

68.....	التنسيق بالإدارة التعليمية
68.....	- مفهومه
68.....	- مزايا التنسيق الفعال
68.....	- أهداف التنسيق الإداري
69.....	- مبادئ التنسيق الإداري
69.....	التوجيه في الإدارة التعليمية
69.....	- مفهومه
70.....	- عناصر التوجيه
70.....	- أهمية التوجيه
71.....	- مبادئ التوجيه
72.....	- المهارات التي تتطلبها عملية التوجيه
72.....	المتابعة الإدارية في الإدارة التعليمية
72.....	- مفهوم المتابعة
73.....	- أهمية المتابعة
73.....	- أنواع المتابعة
	الفصل الرابع:
76.....	المدخل الأول : أنماط الإدارة التعليمية
77.....	- النمط المركزي و اللامركزي
78.....	- النمط الديمقراطي
80.....	- النمط الترسلّي
82.....	- النمط الأوتوقراطي

المدخل الثاني : المناخ التنظيمي بالإدارة التعليمية

- 86..... - مفهوم المناخ التنظيمي
- 87..... - أهمية المناخ التنظيمي
- 88..... - عناصر المناخ التنظيمي
- 92..... - أنواع المناخ التنظيمي بالإدارة التعليمية
- 93..... - العوامل التي تساعد علي تكوين مناخ تنظيمي جيد
- الفصل الخامس: الإدارة التعليمية وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- 96..... مفهوم تكنولوجيا المعلومات الإدارية
- 97..... دور تكنولوجيا المعلومات في تغيير العملية الإدارية
- 99..... دور الإدارة التعليمية في توظيف برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- 100..... معوقات استخدام القيادات التربوية للتكنولوجيا في الإدارة التعليمية
- 101..... دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإدارية في نجاح الإدارة التعليمية
- 108..... الإدارة الإلكترونية
- 109..... مفهوم الإدارة الإلكترونية
- 110..... أهداف الإدارة الإلكترونية
- 112..... فوائد الإدارة الإلكترونية

مقدمة الكتاب

قد تصنف الإدارات التعليمية بين الإدارات في قمة النجاح، وأخرى على حافة الفشل، ويتم تقييم أداء الإدارات التعليمية بحسب معايير معينة تختلف من شخص لآخر، أو من مجموعة من الناس لأخرى: فهناك من يعتمد معيار الموارد البشرية، فيعتبر العدد المتعاطم من الناجحين والكفاءات العالية للعاملين الفاعلين مؤشرا على النجاح، وهناك من يعتمد معيار الموارد المادية، فيعتبر النجاح في توفر المصادر والإمكانات المادية هدفاً للنجاح، وهناك من يعتمد معيار الانضباط والإحساس بالمسؤولية، فيعتبر النجاح في وجود سلطة تسهر على تطبيق التشريعات والقوانين التنظيمية، لكن_ ومهما اختلفت المعايير وتعددت التصورات_ فإن النجاح في الإدارة التعليمية يبقى الأمل المنشود لكل المنظومات التربوية؛ على اعتبار أن نجاح الإدارة التعليمية هو نجاح للمجتمع برمته، فلا مجتمع راق دون مدرسة ناجحة، ولا مدرسة ناجحة دون إدارة تعليمية ناجحة.

ومن هنا رأى المؤلفون ضرورة وضع هذا الكتاب بين يدي طلابنا بكليات العلوم الإنسانية، آمليين في أن يكون خير مرشد لهم لإدارة المؤسسات التعليمية وفق الإجراءات الإدارية السليمة بشكل دقيق، ونأمل من الله أن يكون ذا نفع وفائدة لكل طالب باحث عن المعرفة. ولتحقيق هذا الهدف تضمن الكتاب خمسة فصول:

- **اشتمل الفصل الأول على:** مفهوم الإدارة التعليمية، أهمية الإدارة التعليمية، خصائص الإدارة التعليمية، الفرق بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية والعلاقة بينهما ، المهارات الإدارية اللازمة لرجل الإدارة التعليمية.
- **وتضمن الفصل الثاني:** مفهوم النظرية، معايير نظرية الإدارة التعليمية أنواع النظريات، نظرية الإدارة كعملية اجتماعية، نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار، مفهوم القيادة في الإدارة التعليمية، أهمية القيادة في الإدارة التعليمية، أنماط القيادة وأسس اختيار القادة، مسؤولية القائد في الإدارة التعليمية ومهامه.

- وتطرق الفصل الثالث إلى التعرف على: العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم واتخاذ القرار، وعملية التنسيق والتوجيه الإداري، والمتابعة.
 - واقتصر الفصل الرابع على أنماط الإدارة التعليمية وهي: النمط المركزي واللامركزي، والنمط الديمقراطي، والنمط الترسلّي، والنمط الأوتوقراطي، كما تعرف أيضاً على المناخ التنظيمي بالإدارة التعليمية من حيث مفهومه، وأهميته، وعناصره وأنواعه، والعوامل التي تساعد على تكوين مناخ تنظيمي جيد.
 - كما تناول الفصل الخامس عرضاً لبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات منها: مفهوم تكنولوجيا المعلومات الإدارية، دور تكنولوجيا المعلومات في تغيير العملية الإدارية، دور الإدارة التعليمية في توظيف برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، معوقات استخدام القيادات التربوية للتكنولوجيا في الإدارة التعليمية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإدارية في نجاح الإدارة التعليمية، الإدارة الإلكترونية، مفهوم الإدارة الإلكترونية، أهداف الإدارة الإلكترونية، فوائد الإدارة الإلكترونية.
 - والكتاب الحالي- في ضوء المفردات التي ألّفت بموجبها- يعد مقررأ دراسياً لطلابنا بكلّيات العلوم الإنسانية، ومرجعاً لكل الدارسين والمهتمين بمجال الإدارة التعليمية.
 - فنسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وأن يبقّيه ذخراً يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم.
- والله ولي التوفيق**

المؤلفون

مايو 2018م

الفصل الأول

المدخل الأول: الإدارة التعليمية:

- مفهوم الإدارة التعليمية .
- أهمية الإدارة التعليمية .
- خصائص الإدارة التعليمية .
- الفرق بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية والعلاقة بينهما .

المدخل الثاني: المهارات الإدارية

المهارات الإدارية اللازمة لرجل الإدارة التعليمية:

- أ - المهارات الفنية.
- ب - المهارات الإنسانية.
- ج - المهارات الإدراكية التصورية

المدخل الأول: الإدارة التعليمية

- تمهيد:

إن التطور الحاصل في القرن الحادي والعشرين يتطلب من المسؤولين جهداً كبيراً؛ لكي تتخذ الإدارة التعليمية مسارات ديمقراطية، وذلك من خلال تخطيط الأهداف ووضعها، و تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون هذا من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل الإدارة وخارجها، كل هذا يهدف بالوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسات التربوية المختلفة.

إن علم الإدارة بوجه عام والإدارة التعليمية بوجه خاص من العلوم الحديثة نسبياً، حيث ظهر أول مفهوم للإدارة عام 1911م، ثم تطورت الإدارة تطوراً سريعاً بعد الحرب العالمية الثانية، ويعد ميدان الإدارة التعليمية من ميادين الدراسات الحديثة، وهي وليدة القرن العشرين وإن كانت الممارسة الفعلية لها قديمة قدم الحضارة البشرية نفسها، إلا أن تطور الإدارة التعليمية على أساس علمي كان في النصف الأول من القرن العشرين وحتى اليوم، حيث لعبت الإدارة دوراً كبيراً في المؤسسات الصناعية والتجارية، ثم انتقل علم الإدارة إلى رجال التربية في أمريكا، فظهرت نتيجة لذلك نظريات تتصل مباشرة بالإدارة التعليمية، ولم تبدأ الإدارة التعليمية تظهر كعلم مستقل عن الإدارة العامة منذ عام 1946م، حيث بدأت مؤسسة كولج الأمريكية تهتم بها.¹ ومن هذا المنطلق تطورت النظرة إلى الإدارة التعليمية تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة، وجاء هذا التطور نتيجة للعوامل الآتية :

1. إضفاء الصبغة العلمية على الإدارة واعتبار رجل الإدارة صاحب مهنة .

¹- احمد عبد الباقي بستان، وحسن جميل طه : مدخل إلى الإدارة التربوية، دار القلم للنشر، الكويت، 1992م، ص 25.

2. تركز الدراسة على الإدارة باعتبارها ظاهرة سلوك وأداء، وتفاعل اجتماعي، وعلاقات إنسانية، وغيرها من الأدوار .
3. استخدام النظريات والنماذج في دراسة الإدارة .
4. تحليل الإدارة إلى بعدين رئيسيين: أحدهما يتعلق بالمحتوى، والآخر بالطريقة.
5. الاعتراف بالقوى الجديدة التي تشكل النظرة الجديدة للإدارة، كالتكنولوجيا الحديثة، والظواهر السكانية، والعقائدية، والإيديولوجية، والتغير، والصراع في نظام القيم، والتفجر المعرفي، وغير ذلك.
6. اهتمام الباحثين بدرجة كبيرة بالدراسة العلمية للإدارة

- مفهوم الإدارة التعليمية :

الإدارة التعليمية هي فرع من فروع الإدارة العامة ، والواقع أن كثيراً من تعريفات الإدارة العامة ينطبق على الإدارة التعليمية ، مع مراعاة ما يميزها من حيث أغراضها ووظيفتها، حيث إنها تُعنى بالعناصر البشرية: من إداريين، ومعلمين، وطلبة، وأولياء أمور، وبالعناصر المادية، من أبنية، وتجهيزات، وأدوات.

وبهذا فإن الإدارة التعليمية تُعرف بأنها: الطريقة التي يدار بها التعليم في مجتمع ما، وفقاً لأيدلوجية ذلك المجتمع وأوضاعه ، والاتجاهات الفكرية التربوية السائدة فيه؛ ليصل إلى أهدافه من خلال كل نشاط منظم مقصود وهادف يحقق الأهداف التربوية المنشودة .

كما يمكن تعريفها بأنها: كل عمل منظم ومنسق يخدم التربية والتعليم ويحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية من التعليم.¹

¹ - يوسف مصطفى: الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005م، ص29.

كما عُرِفَتْ أيضاً بأنها: مجموعة العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاثة: الإدارة على المستوى القومي (وزارة المعارف)، المستوى المحلي (الإدارة التعليمية)، المستوى الإجرائي (البرامج المقترحة للإدارة)، لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية. والإدارة التعليمية بهذا المعنى شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى، وهى كونها وسيلة وليست غاية في ذاتها، بحيث ينظر إلى الإدارة من خلال كونها وظائف ومكونات.¹

- أهمية الإدارة التعليمية :

تعتبر الإدارة التعليمية من الهيئات المؤسسية المعروفة علي المستوى الدولي والمحلي، شأنها شأن أي مؤسسة أخرى في أي مجال من المجالات الأخرى؛ باعتبارها عملية منظمة تخدم العملية التعليمية، وتواكب التطورات الحاصلة في هذه الآونة، وتُعنى بالتنظيم والتغيير وتقديم التسهيلات إلى العاملين في المجال الإداري ، إلا أن الدول النامية مازالت تعاني من هذا الأمر المتعلق بالتنظيم الإداري للعملية التعليمية والأسباب عديدة: منها: التغير المستمر للعاملين، عدم وجود الرجل المناسب في المكان المناسب، المحاباة والمجاملة في العمل الإداري، غياب المنظومة التقنية الحديثة في الميدان التربوي، وهذه أهم العوائق التي تسبب الخلل الإداري وعدم الاستقرار في الإدارة التعليمية. حيث تتميز الإدارة التعليمية بالعديد من النقاط أهمها:

1. الإدارة التعليمية تستقي عملها من طبيعة عمل التربية نفسها، وتحقيق أهدافها.
2. تلعب دوراً حيوياً في بناء أفراد المجتمع، فبدايتها مع الأفراد، ونهايتها معهم أيضاً.
3. رسم السياسات التربوية مع السلطات التشريعية المختلفة ووضعها موضع التنفيذ من خلال إنشاء ما يلزم من المؤسسات التعليمية ومراكز نشر الثقافة العامة

¹ - محمد مرسى: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م، ص 35.

وتخطيط المناهج الدراسية، وتطويرها، وتزويد الجهاز التربوي بالإمكانات المادية والبشرية.

4. إعداد وإجراء البحوث والدراسات الميدانية التي ترتبط بقضايا ومشكلات تربوية تتصل بمختلف جوانب وعناصر العمل التربوي.

5. إعداد الميزانية العامة السنوية ، لتقديمها إلى الجهات المختصة.

6. كل هذه الواجبات والمسؤوليات هي التي تضيف عليها هذه الأهمية والمكانة، ويعني ذلك كله أن نجاح العمل التربوي يتوقف على وجود الإدارة التربوية القادرة على تأدية واجباتها بفاعلية.

خصائص الإدارة التعليمية:

تحتل الإدارة التعليمية مكانة متميزة واهتماماً بالغاً لدى القائمين على السلك التربوي والتعليمي؛ كونها تمس الأجيال المتعاقبة، وتشكل اتجاهاتهم وميولهم، وتؤثر تأثيراً مباشراً في أفكارهم، ومعتقداتهم؛ لذلك تتطلب جهوداً استثنائية ومضاعفة لتحقيق أهدافها.

ورغم أن الإدارة التعليمية تشترك مع الإدارات الأخرى في الكثير من العناصر، كالمدخلات، والمخرجات، والطرق، والأساليب، والأهداف، إلا أنها تتميز عن غيرها ببعض الخصائص، ومنها:

1- الإدارة التعليمية مهمة اجتماعية: الإدارة التعليمية نظام اجتماعي، تنظم فيه جماعة من العاملين التربويين، يقومون بأداء مهامهم الإدارية في إطار من التفاعل والعلاقات الاجتماعية فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين غيرهم من مؤسسات المجتمع وأفراده من جهة أخرى؛ وذلك للوصول إلى الأهداف التربوية المرسومة للمجتمع التربوي الذي يقومون على خدمته وقيادته.

2- الإدارة التعليمية مسؤولية قومية: لأنها تعتمد في نجاحها على العنصر البشري الجماعي، والمقومات المادية، وقيادة تأخذ بيدها لتحقيق ما ورد في الفلسفة التربوية التي يؤمن بها المجتمع، وهي أمور تستلزم جهداً قومياً لتحقيقها.

3- الإدارة التعليمية عملية تكنولوجية: لأن التكنولوجيا هي الوجه العملي للإدارة الحديثة، والتي تكمن قوتها في مدى توافر المعلومات المنظمة لديها، وفي استخدامها لهذه المعلومات بشكل يمكنها من معالجة أي قصور عندها، ويساعدها في رسم سياساتها التعليمية وتصوير أوضاعها في المستقبل.

4- الإدارة التعليمية عملية إنتاجية: لأنها تهدف إلى تنمية المواطن تنمية شاملة بالكشف عن قدراته واستعداداته إلى أقصى حد ممكن.

5- الإدارة التعليمية عملية قيادية: لأن رجل الإدارة التعليمية يقوم بدور قيادي في مجال عمله، فهو يقوم بمواكبة التقدم، والحفاظ على التراث، ثم القيام بالابتكار والتجديد اللازم، وبذلك ينبغي على القائد التربوي أن يكون صاحب نظرة شاملة وفهم واسع لمختلف أبعاد العمل التربوي ومشكلاته، ووضع الخطط المتكاملة لمعالجة مختلف جوانبه وتطويرها، وأن يحترم قدرات العاملين وإمكانياتهم، ويثق بهم، ويشركهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

6- الإدارة التربوية عملية إنسانية: تقوم الإدارة التربوية على عوامل ثلاثة تتكامل مع بعضها البعض للوصول للأهداف المنشودة، وهي:

أ- الجانب المادي (الميكانيكي): مثل الأبنية، والتجهيزات المدرسية، والخدمات التربوية الأخرى.

ب- الجانب المعنوي: ويتمثل فيما تتخذه الإدارة التعليمية من قوانين وقرارات مهمتها تنظيم العمل.

ج- الجانب الإنساني: الذي يتطلب توفر العلاقة الإنسانية السليمة ما بين العاملين أنفسهم، أو مع المجتمع المحلي شريطة ألا تغطي هذه العلاقة على الهدف العام.¹

7- الإدارة التعليمية مظهر للسلطة: كون جوهر العملية التربوية الإدارية يكمن في اتخاذ القرار المناسب، ومن ثم تنفيذه، وهذا يتطلب وجود قيادة تتوفر فيها الكفايات العلمية، والخلقية، والاجتماعية، والإنسانية، بحيث تتناسب مؤهلاتها مع حجم السلطة الممنوحة لها، وأن لا تتعارض هذه السلطة مع غيرها إذا ما تعددت الجهات المسؤولة عنها.

8- الإدارة التعليمية ضرورة ملحة: الإدارة التعليمية تسهم بصورة فاعلة في وضع السياسات التعليمية والإشراف على تنفيذها؛ وذلك لضمان تحقيق العملية التربوية لأهدافها المرتبطة بحياة المجتمع وأبنائه حاضراً ومستقلاً، وهذه السمة تنفرد بها عن غيرها من الإدارات الأخرى.

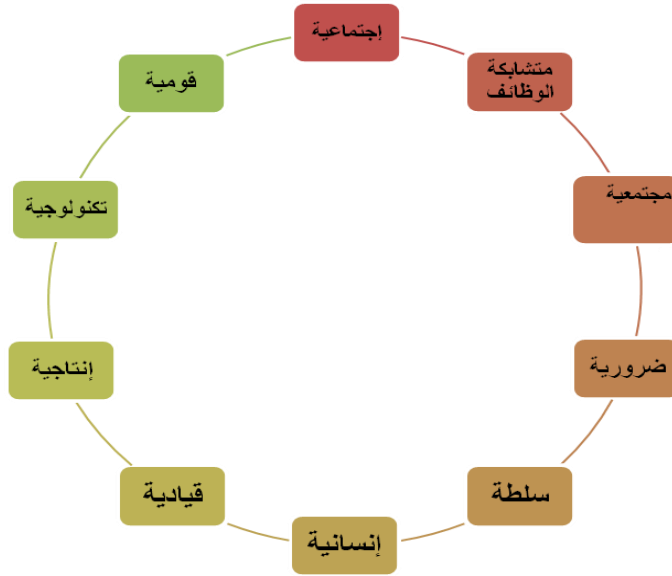
9- الإدارة التعليمية مجتمعية: التربية موضع اهتمام جميع المواطنين؛ لارتباطها بأعز وأثمن ما يملكه المجتمع، ألا وهو الأبناء، وكذلك تعاملها مع العديد من مؤسسات المجتمع وما يتطلبه هذا التعامل من تفهم وتعاون لتقديم المساعدة المطلوبة لها في أداء مهامها، مما يضيف عليها سمة تميزها عن الإدارات الأخرى

10- الإدارة التعليمية معقدة الوظائف: تعتبر الإدارة التعليمية عملية متكاملة وجدت لتنظيم العمل التربوي وتيسيره، ووظائفها المعقدة يؤثر بعضها في البعض الآخر، مما يفرض عليها أن يكون عملها متناسقاً؛ ليسهل عليها تحقيق أهدافها.¹

¹ - عماد الحديدي: درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009م، ص 12.

ومن خلال عرض هذه الخصائص نستطيع القول بأن الإدارة التعليمية من أهم خصائصها أنها البوابة الرئيسية لبناء الهيكل التعليمي للدولة، والتي من خلالها نستطيع الارتقاء بكافة قطاعات المجتمع نحو مستقبل أفضل، والشكل الآتي يبين خصائص الإدارة التعليمية :

خصائص الإدارة التعليمية



البوابة الرئيسية لبناء هيكل الدولة

- الفرق بين مفهوم الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية:
 أولاً- الإدارة التربوية: إنّ الإدارة التربوية والتعليمية بمفهومها الحديث تشكل مجموعة متشابهة وشاملة لكل النظام التربوي في المجتمع والمتمثل في جهاز التربية والتعليم

¹ - عبد الله العرفي، وعباس مهدي: مدخل إلى الإدارة التربوية، جامعة قار يونس للنشر والتوزيع، بنغازي، 1996م، ص34-35.

الرسمي، وما يضعه من سياسة تربوية وأنظمة، وما يحدده من مناهج وخدمات ومراحل تعليمية.¹

وهي تُعنى بالأعمال التي يقوم بها الإداريون في المستويات العليا في الجهاز التعليمي من حيث التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار، وتحديد الأهداف العامة، ووضع المناهج والمقررات الدراسية، وتحديد سن القبول في المدرسة وسن الانتهاء منها، وتحديد السلم التعليمي، وتحديد مواعيد الامتحانات، والإشراف على النشاطات والفعاليات المدرسية المختلفة، وتمويل وإدارة هذه النشاطات. وهذه الإدارة مسؤولة أيضاً عن رسم السياسات التعليمية وتقديم المساعدات المالية والفنية للإدارات المدرسية وإمدادها بالقوة البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المقررة، وتحقيق الأهداف المحددة، فضلاً على أن الإدارة التربوية يرأسها وزير مسؤول على تنسيق سياسة التربية التعليمية .

ثانياً - الإدارة والتعليمية: هي "كل عمل منسق ومنظم يخدم التربية والتعليم وتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية من التعليم".²

ثالثاً - الإدارة المدرسية: هي جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه، ورقابة، والتي يقوم بها المدير داخل المدرسة مع العاملين معه، من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي: (عقلياً، أخلاقياً، اجتماعياً، وجدانياً، جسمياً)، بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة، ويساهم في تقدم مجتمعه".³

¹ - عابدين محمد عبد القادر: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر، عمان، 2001م، ص 52.

² - عمر حسن مساد: الإدارة التعليمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م، ص 22.

³ - حسين محمد العجمي: الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000م، ص 30.

بعد استعراض مفهوم المصطلحات سيتم توضيح العلاقة بينها على النحو التالي:

الواقع أن هذه المفاهيم الأربعة قد شاع استخدامها في الكتب والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم . وقد تستخدم أحياناً على أنها تعني شيئاً واحداً . ويبدو أن الخلط في هذه التعريفات يرجع إلى النقل عن المصطلح الأجنبي "Education" الذي يترجم إلى العربية بمعنى "التربية " أحياناً و" التعليم " أحياناً أخرى، وأدى ذلك بالطبع إلى ترجمة المصطلح "Educational Administration" إلى الإدارة التربوية أو الإدارة التعليمية تارة أخرى على أنهما يعنيان شيئاً واحداً .

- العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية :

العلاقة بين هذه المفاهيم هي علاقة الكل بالجزء، ويفضل بعض الكتاب والمتخصصين استخدام مصطلح (الإدارة التربوية) ليتماشوا مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة "تربية" على كلمة "تعليم" باعتبار التربية أشمل وأعم من التعليم، إضافة إلى أن وظيفة المؤسسات التعليمية هي "التربية الكاملة".

كما أن مصطلح " الإدارة التربوية" يعتبر أكثر شمولاً ولأن الإدارة التربوية هي الطريقة التي يدار بها النظام التعليمي بشكل عام، والإدارة التربوية تشمل مدخلات وعناصر العملية التعليمية جميعها: من موارد بشرية (معلمين ومتعلمين،...)، وما تحمله من قيم واتجاهات وعناصر مادية (الأبنية والتجهيزات والمعدات والتقنية،...)، كما أن لفظ التربية يشتمل على التعليم، على أساس أن العملية التربوية هي وضع تعلم وتعليم، فإذا ما أطلق على إدارة التنظيمات التي تقوم بتنفيذ العملية التربوية إدارة تعليمية، فكأننا نكون قد أغفلنا جانب التعلم الذي يقوم به المتعلم، وكان من الأحرى استخدام مصطلح "الإدارة التعليمية"، إلا أن استخدام الإدارة التربوية يعد أكثر تعبيراً

وشمولاً، ومع أن الإدارة التربوية تريد أن تركز على مفهوم التربية لا التعليم فإن الإدارة التعليمية تعتبر أكثر تحديداً ووضوحاً من حيث المعالجة العلمية للعملية التعليمية.

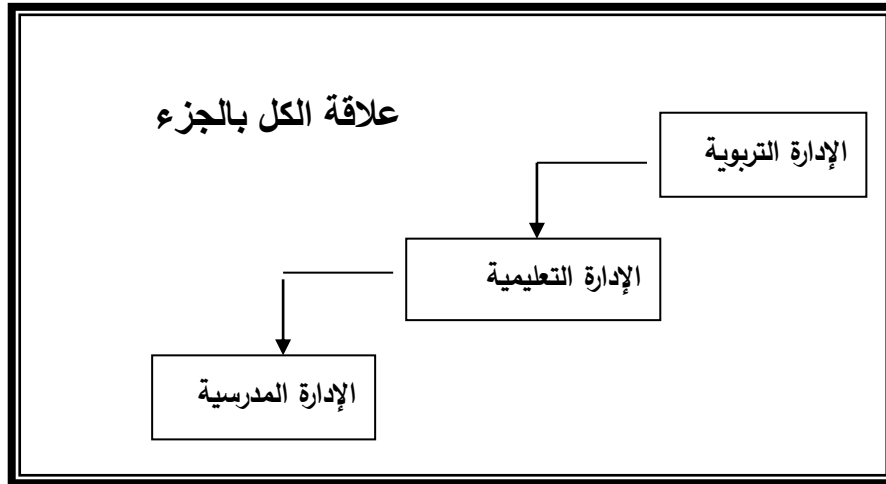
و"الإدارة المدرسية" هي الوحدة الأساسية التي تقوم بتنفيذ السياسة التربوية ، في حين أن الإدارة التربوية هي التي تقوم برسم السياسة، وهي التي تمد المدرسة بالمتطلبات المادية والبشرية، كما تقوم بالإشراف والرقابة لضمان سلامة تنفيذ السياسة التربوية المرسومة.

فالمدرسة ما هي إلا وسيلة لتنفيذ السياسة العامة للتعليم، وهي الأداة الفعالة لتحقيق أهداف هذه السياسة، وهي أيضاً أي المدرسة المصنع الذي تتبلور فيه العملية التعليمية والتربوية والثقافية في شتى صورها من أجل بناء الأجيال التي تصنع المستقبل، وتعد له العدة لحاضره ومستقبله، وتعد من أجل القيام بتحمل مسؤولياته الملقة على عاتقه من أجل البناء والتطور.

كما أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط، وبهذا تصبح جزءاً من الإدارة التعليمية ككل، أي أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي صلة الخاص بالعام.¹

¹ - محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 2001م، ص12-13.

ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:



- المهارات الإدارية اللازمة لرجل الإدارة التعليمية:

تنقسم المهارات الإدارية لرجل الإدارة التعليمية إلى ثلاثة أنواع من المهارات: وهي المهارات الفنية، والمهارات التنظيمية، والمهارات الإنسانية، وهذه المهارات تعتبر متداخلة متكاملة، وهي كالاتي:

أولاً- المهارات الفنية:

هي "الأساليب والطرق التي يستخدمها رجل الإدارة التعليمية في ممارسة دوره في العمل ومعالجة المواقف التي يلاقيها".

ومن أبرز الخصائص التي تميز المهارات الفنية عن غيرها ما يلي :

- 1- أنها مهارة أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، وهذا يعني أنه بالإمكان التحقق من توافرها لدى الإداري المختص في هذا المجال بسهولة.
- 2- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل في مجال التخصص وعلى التبسيط في مجال الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز الأعمال .

3- أنها مألوفة أكثر من غيرها من المهارات؛ لكونها أصبحت مطلوبة في الإدارة الحديثة التي تتميز بالاتجاه نحو التخصص، كما أن اكتسابها وتنميتها أسهل من المهارات الأخرى، حيث أسهمت برامج التدريب سواء قبل أو أثناء الخدمة في تنمية المهارات الفنية، ومن أهم الجوانب التي ترتبط بالمهارات الفنية لرجل الإدارة التعليمية ما يلي:

1- مهارة إدارة الاجتماعات: حيث يرى مفكرو وخبراء الإدارة أن الاجتماعات التي يعقدها رجل الإدارة التعليمية لها أهمية بالغة في التخطيط للأعمال وإنجازها، وتحقيق الاجتماعات مبدئين أساسيين هما: (الجودة والشورى)، ولكي تحقق الاجتماعات الإدارية أكبر فائدة ممكنة ينبغي على المدير الناجح أن يعد لها الإعداد الجيد من جميع النواحي المكتبية والإدارية، وذلك بإتباع ما يلي :

- التخطيط الجيد للاجتماعات.
- الإعداد المكتبي للاجتماع، وذلك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الاجتماع وتنظيمها بشكل يسهل استرجاعها وإعداد النماذج اللازمة للدعوة، ونموذج جدول الأعمال، وصياغة محضر الاجتماع.
- توفير البيئة المادية والتجهيزات اللازمة لضمان الاجتماع في ظروف مناسبة، كالقاعة، وطريقة تنظيم المقاعد، واللوازم المكتبية.
- الأخذ بمبدأ الشورى والابتعاد عن المحاباة والمجاملة أثناء أخذ القرارات اللازمة.
- تحديد وقت بداية الاجتماع ونهاية الاجتماع والالتزام به بدقة؛ حتى لا يكون ذلك سببا في التهرب من الحضور أو المشاركة بسبب عدم الالتزام بالمواعيد المذكورة.
- اتخاذ القرار : ويقصد بالقرار أنه "عبارة عن البديل الأفضل الذي تم اختياره من بين عدد من البدائل الممكنة للتنفيذ"، ويعبر القرار بصورة متعددة، فقد يكون على شكل

سياسات، أو قواعد، أو أوامر، أو تعليمات وغيرها؛ للوصول إلى قرار صائب ورشيد، حيث يوصي خبراء الإدارة بضرورة دراسة المشكلة والموقف وفقا للمراحل الآتية:

- الإحساس بوجود مشكلة تتطلب إصدار قرار محدد ودقيق يخدم المصلحة ذاتها.
- تحديد أبعاد الموقف أو المشكلة، والتعرف على طبيعته، وعلى العوامل المؤثرة فيه والمتأثرة به يتطلب تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات حول المشكلة أو الموقف المطروح للدراسة وتحليلها وتفسيرها تفسيراً علمياً سليماً.
- اقتراح عدد من الحلول البديلة التي تصلح أساساً لمواجهة المواقف والمشاكل والعوائق التي تؤثر سلباً على العمل الإداري.
- الحلول المقترحة ومقارنتها في ضوء الظروف والملابسات التي تحيط بالموقف أو تتصل بالمشكلة وتقييم كل حل في ضوء فعاليته في تحقيق الهدف أو الغرض من اتخاذ القرار.

- اختيار أحد المقترحات على أنه أنسب حل، وإصدار قرار بشأنه وتبليغه إلى الأجهزة التنفيذية للعمل بموجبه.

2- مهارة إدارة الوقت: يعد الوقت من أبرز الموارد المتاحة للمدير، ويحتاج المدير إلى مهارة عالية لاستثمار الوقت الاستثمار الأمثل، وتشير نتائج الدراسات والبحوث إلى أن مديري الإدارات التعليمية لا تزال تنقصهم المهارات الكافية لاستثمار الوقت بالشكل الأمثل .

3- مهارة الإشراف: لكي يقوم رجل الإدارة التعليمية بوظيفته الإدارية على الوجه المطلوب لا بد أن تتوفر فيه مهارة الإشراف الفني، فهذه المهارة تساعد العاملين في الإدارة على النمو مهنيًا وعلميًا، وتجعل المشرف الإداري يتفهم وظيفته ويستوعب

- الأهداف التي سوف يتم تحقيقها في العملية الإدارية مستقبلاً. ومن أهم السمات المرتبطة بالمهارات الفنية في الإدارة التعليمية ما يلي:
- القدرة على تحمل المسؤولية، والفهم العميق والشامل للأمور، والحزم والإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه.
 - الفهم العميق والشامل للأمور المختلفة التي تؤثر في العملية الإدارية.

ثانيا- المهارات التنظيمية:

هى أكثر المهارات ضرورة لرجل الإدارة التعليمية؛ إذ إنها تحتم عليه مسؤولية تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة لها، ولذلك يتعين عليه أن يتصف بقوة التصور والإدراك لربط الأسباب بالمسببات، ومن أهم المهارات الإدارية التي تتعلق برجل الإدارة التعليمية هي:

1- **مهارات إدارية:** وهي تتعلق بشؤون العاملين والإشراف بصورة مستمرة على برامج العمل الإداري وحل مشاكلهم والاتصال مع المسؤولين بشأن كل ما يتعلق بالإدارة التعليمية، وغير ذلك من الأمور الإدارية.

2- **مهام فنية:** داخل الإدارة التعليمية، وتشمل الإشراف الفني على العاملين، وتقييم أعمالهم الإدارية، وتصويب الأخطاء التي يوقع فيها العديد من الإداريين.

3- **مهام خارج الإدارة التعليمية:** وتشمل علاقته بالمجتمع المحلي والرؤساء والسلطات الرسمية الأخرى، وفي كل ما يتعلق بتلبية احتياجات الإدارة التعليمية لتسيير العمل الإداري على أكمل وجه وانضباطية.

ولكي تتم عملية التنظيم بالصورة المطلوبة وتحقق الأهداف الموضوعة يجب أن تتوفر في رجل الإدارة التعليمية مجموعة من المهارات التنظيمية، والتي منها:

- المهارة في تفسير الاحتياجات المطلوبة في ضوء الخدمات المتاحة للعمل الإداري.

- المهارة في إعداد وتقديم وعرض التقارير إلى السلطات المركزية.
- عمل التدريبات التنظيمية التي تقدم التسهيلات المختلفة للخطة التربوية للإدارة التعليمية.
- تقدير فعالية أي إطار تنظيمي في ضوء الأغراض التربوية المتعلقة بالعمل الإداري.
- بعد النظر وترقب الجوانب الايجابية والسلبية في اتخاذ التدابير لمواجهةها.
- تقويض السلطات والمسؤوليات.
- اكتشاف الخلل في الإطار التنظيمي والتعرف عليه بسرعة للمحافظة على استمرار الإدارة التعليمية في أداء وظيفتها.
- المهارة في تقديم المشورة المهنية للمجموعات.

ثالثا- المهارات الإنسانية:

تعتبر المهارات الإنسانية مهمة ضرورية للعمل في كل المنظمات وعلى كل المستويات، إلا أنها تبرز بصورة أكبر بالنسبة للإدارة التعليمية وما يرتبط بذلك من طبيعة العلاقات التي تجمعهم .

كما تُعرف المهارات الإنسانية بأنها: "الطريقة التي يستطيع فيها رجل الإدارة التعليمية التعامل بنجاح مع الآخرين واحترامهم ومنحهم الثقة، وفهم حاجاتهم النفسية والاجتماعية والإنسانية، وقبول الآخرين، والتكيف معهم، وقدرته على نقل أفكاره وأدائه إليهم".¹

¹ - محمد مرسى: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص 45.

وهناك العديد من الجوانب التي تتصل بالمهارات الإنسانية ومنها :

- الروح المعنوية: وتوجد في المجموعات ووجود الترابط والانسجام فيما بينها والتكامل مع بعضها في الأغراض العامة للأهداف التي تسعى لتحقيقها في المنظمات أو الهيئات التي يعملون بها.

- الحوافز: في الغالب يميل الأفراد العاملون إلى تقديم جهد أقل من المطلوب منهم، ومن هنا ظهر اهتمام رجال الإدارة بالحوافز لزيادة مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاج ، وإن وجود العلاقات الإنسانية السليمة في جو العمل يمثل حافزاً ايجابياً رئيسياً للعمل والإقبال عليه .

- العلاقات الإنسانية: عرفها " ديفز" بأنها اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل بطريقة تدفعهم للتعاون للحصول على أكبر قدر ممكن للإنجاز، مع تلبية احتياجاتهم الاجتماعية والاقتصادية والنفسية. وللعلاقات الإنسانية ثلاثة أهداف هي:

- التعاون والمشاركة بين العاملين والإدارة من ناحية وبين العاملين أنفسهم من ناحية أخرى.

- حفز الأفراد على العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

- إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية للوصول بهم إلى أفضل حالات الرضي والتكيف .

إن المهارات التي يتمتع بها رجل الإدارة التعليمية هي تلك المهارات التي يتمتع بها كافة الجهاز الإداري بالإدارة التعليمية أثناء قيامهم بتنفيذ السياسات والإجراءات اللازمة لبعض المهام الإدارية، ويمتلكها المعلم أثناء قيامه بالعملية التعليمية، مما يُكسبهم الخبرات الوظيفية المتنوعة؛ بحكم أن المهارة الإنسانية والمهارة التنظيمية

والمهارة الفنية هما القاسم المشترك في العمل الإداري، سواء أكان ذلك داخل الإدارة التعليمية أم داخل المؤسسات التعليمية، ومن ثم تصبح هذه المهارات قابلة للتطور وفق المستجدات التي تحدث بين وقت وآخر.

الفصل الثاني

المدخل الأول: نظرية الإدارة التعليمية

- مفهوم النظرية
- معايير نظرية الإدارة التعليمية.
- أنواع النظريات.
- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية .
- نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار.

المدخل الثاني: القيادة في الإدارة التعليمية.

- مفهوم القيادة في الإدارة التعليمية .
- أهمية القيادة في الإدارة التعليمية.
- أنماط القيادة وأسس اختيار القادة .
- مسؤولية القائد في الإدارة التعليمية ومهامه.

المدخل الأول- نظرية الإدارة التعليمية:

1- مفهوم النظرية (Theory): النظرية هي مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسير طبيعة الإدارة، وهي تفسر ما هو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون، ويمكن أن ينظر إلى النظرية على أنها مبادئ عامة تقوم بتوجيه العمل بدقة ووضوح.¹

إن النظرية وسيلة، وبمعنى آخر إطار مرجعي يحاول أن يضع نظاماً للأشياء بدلاً من تناثرها، وكما يقول بعض علماء الإدارة التعليمية إذا كانت القرارات تتخذ في ضوء مجموعة من المفاهيم اللازمة للعمل، فإنه ينبغي أن نثق في النظرية، وإذا تبين عدم جدوى القرارات أو عدم فاعليتها وجب مراجعة النظرية، وعلى هذا فإن النظرية توجه التطبيق والتطبيق يوجه النظرية.²

2- مفهوم النظرية الإدارية: عرفها كيتزل بأنها: "معالجة للسلوك الاجتماعي في إطار منظم". أيضاً عرفها مول بأنها: "حل المشاكل باستخدام الأساليب العملية بالاعتماد على المعقولة في تجديد قيمة العمل، ليس بالنسبة لتحقيق أهداف التربية فقط، وإنما بالنسبة لرد فعل الأفراد ذوي العلاقة".

كما عرفها سيرجفاني بأنها: " توضيح وتوقع وتنبؤ وتحليل ظاهرة التنظيم الإداري والسلوك الإنساني مع ارتباطها المتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة".

أما المفهوم الحديث للنظرية في الإدارة التعليمية فيعتبرها عملية تركز على أصول علمية، وتستمد ممارستها من نماذج نظرية تساعد على فهم وتفسير ظاهرة السلوك

¹ - سليمان حامد : الإدارة التربوية المعاصرة ، دار أسامة، الأردن، عمان، 2009 م، ص 67 .

² - أحمد محمد الطيب: الإدارة التربوية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2002م، ص59.

الإداري، حيث أصبحت النظرية الإدارية هي المدخل إلى علم الإدارة وجوهر السلوك الإداري. وتتم عملية بناء النظرية الإدارية على مرحلتين كبيرتين:

- المرحلة الوصفية: وتتم خلالها عمليات الملاحظة والتجميع والتصنيف القائم على الشواهد.

- المرحلة المعيارية: وهي مرحلة الاستنتاجات، حيث توضع النظرية، ويتم التحقق من صحتها.

- معايير النظرية الإدارية التعليمية:

النظرية العلمية تستند إلى براهين عملية وحقائق تثبت صحتها، لكن النظرية في المجالات الأدبية والاجتماعية تستند إلى معايير تكون مقبولة تحدد مفهوم النظرية ومجال عملها ، وفي الإدارة التعليمية يقترح "جريفث" أربعة معايير لاستخدام النظرية في الإدارة، وهي:

1- كدليل للعمل: لأنها تمد رجل الإدارة بالأسس والمبادئ التي يستخدمها في توجيه عمله.

2- كدليل لجمع الحقائق: فهي الأساس الذي يحدد نوع الحقائق المطلوبة وطريقة جمعها.

3- كدليل للمعرفة الجديدة: فالنظرية الجيدة هي التي تمكن الباحث من التوصل إلى فروض قابلة للاختبار، وتؤدي في النهاية إلى الكشف عن المعلومات الجديدة أو التوصل إليها.

4- كدليل لشرح طبيعة الإدارة بمعنى استخدام نظرية الإدارة في شرح وتفسير طبيعة

المواقف الإدارية وإلقاء الضوء عليها¹.

كما أنها: "مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة، وهي تفسر ما هو كائن، وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون، ويمكن أن ينظر إلى النظرية على أنها مبادئ عامة تقوم بتوجيه العمل بدقة ووضوح، وبهذا فالنظرية الجيدة هي التي يمكن أن تشق منها الفروض".

- أنواع النظريات:

حاول العديد من دارسي الإدارة تحليل العملية الإدارية ومحاولة وضع نظريات لها، ولقد كان لهذه المحاولات أثر في تحقيق نوع التقدم في هذا المجال، ومن أبرز النظريات في الإدارة التعليمية ما يلي :

أولاً- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية (Social Processing Theory):

تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات شيوعاً في الإدارة التعليمية، وهي تنظر للإدارة بتسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، بهدف تحقيق أهداف النظام التربوي، وتقوم هذه النظرية على فكرة أن دور المدير أو المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر، وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً علمياً واجتماعياً ونفسياً، انطلاقاً من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور، وهذه النظرية ترى أن النظام الاجتماعي للمؤسسة التعليمية يتألف من عنصرين يؤثر كل منهما في الآخر:

1) المؤسسة التعليمية والدور الذي تقوم به والتوقعات لهذا الدور نحو تحقيق الأهداف، وهذا يمثل البعد الوظيفي أو المعياري.

¹ - أحمد محمد الطيب: الإدارة التربوية وتطبيقاتها المعاصرة ، مرجع سابق، ص 61.

2) الأفراد العاملون في المؤسسة، والنشاطات التي يقومون بها في المؤسسة، وهذا يمثل البعد الشخصي.

إن التحليل الدقيق للدور المتبادل بين الطرفين السابقين - أي البعد التنظيمي والبعد الشخصي - يمكن توضيحه في النماذج التالية:

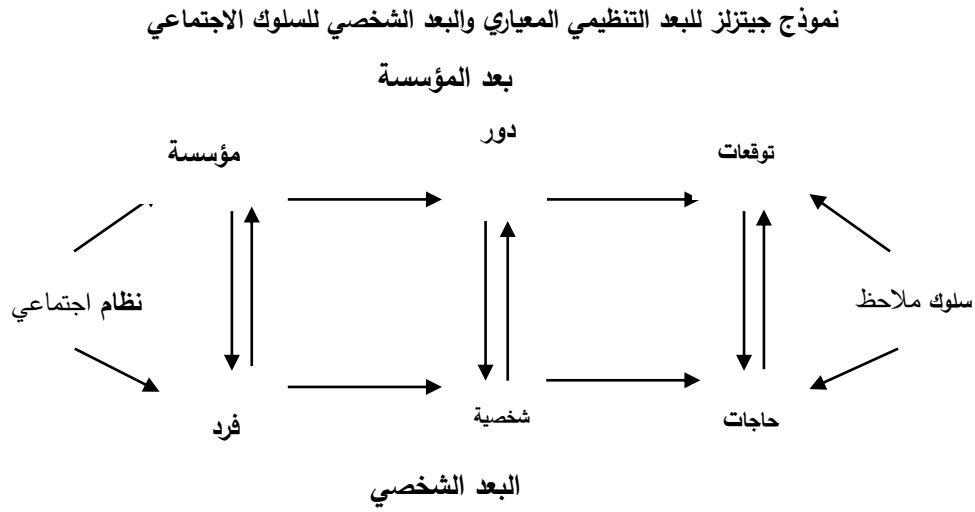
أ- نموذج جيتزلز (Getzels):

ينظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، وأن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر، وإن كانا في الواقع متداخلين. **فالجانب الأول:** يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والأداءات والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظام الاجتماعي، **والجانب الثاني:** يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تمايز أدائهم، وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها.

والسلوك الاجتماعي هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين، المؤسسات والأدوار والتوقعات، وهي تمثل "البعد التنظيمي أو المعياري"، والأفراد والشخصيات والحاجات، وهي تمثل "البعد الشخصي" من العلاقة بين الإداري والمرؤوس، الذي يجب أن ينظر إليها الإداري من خلال حاجاته الشخصية والأهداف أيضاً، فإذا التقت النظريات استطاع كل منهما أن يفهم الآخر وأن يعمل معاً بروح متعاونة بناءة، أما عندما تختلف النظريات فإن العلاقة بينهما تكون على غير ما يرام.

والفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره، كالمدرسة مثلاً، وهو يعتبر محصلة ونتيجة لكل من التوقعات

المطلوبة منه من قبل الآخرين، وحاجاته الشخصية، وما تشمله من نزعات وأمزجة، كما هو موضح بالشكل التالي.¹



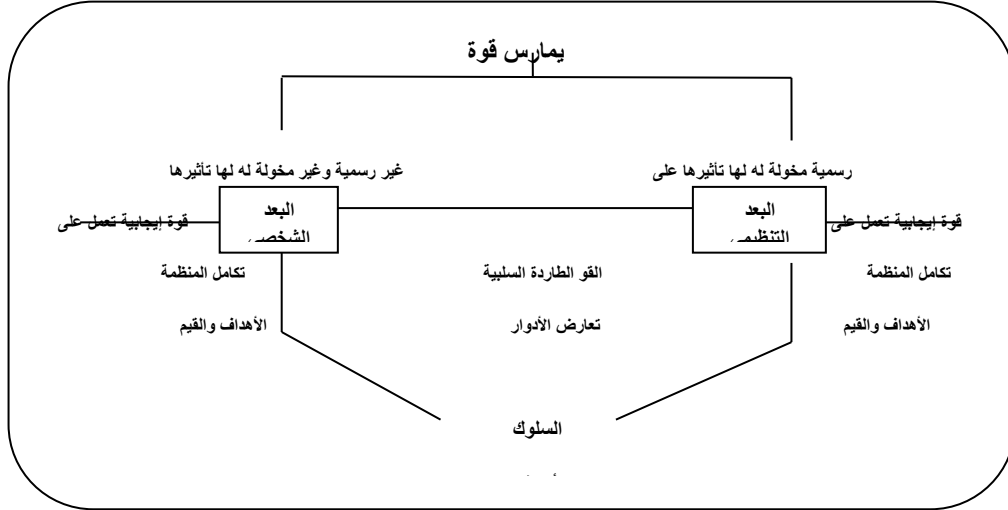
ب- نموذج جوبا (Guba) للإدارة كعملية اجتماعية:

ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى، أما المصدر الثاني للقوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصحبه من قدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها، وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته

¹ - هاني عبد الرحمن الطويل: الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999م، ص70-71.

الإدارية، وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معاً وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل لإدارة التعليمية وغيره، كما هو موضح بالشكل التالي: ¹

(نموذج جوبا)



والسلوك الاجتماعي الناتج في المؤسسة هو نتاج تفاعل هذين البعدين، وحسب رأي (جيتزلز وجوبا) فإن الصراع وتعارض الأدوار داخل المؤسسة قد يكون مصدره الفرد نفسه، بشخصيته، أو بحاجاته، أو طموحاته، أو قد يكون نابعاً من طبيعة المؤسسة، والأدوار وتوقعاتها، أو التفاعل الذي ينجم عند احتكاك الأفراد بالمؤسسات الأخرى. والإدارة لابد أن تسعى إلى التوفيق بين أهداف المؤسسة وحاجات ومطالب الأفراد الشخصية، مما يؤدي إلى إيجاد السلوك التنظيمي المنتج الذي يعود بالفائدة على كلا الطرفين.

والمعلمون داخل النظام الاجتماعي التعليمي يختلفون اختلافاً واضحاً فيما يختص بسماتهم وحاجاتهم الشخصية، ويتعين على الإداري أو المسؤول التعرف على هذه

¹ - سليمان حامد: الإدارة التربوية المعاصرة، مرجع سابق، ص 218.

الاختلافات وتوزيع المهام والأدوار التي تشبع حاجات الأفراد بطريقة إيجابية، فعندما يقوم الإداري بتفويض سلطته لقيادة الاجتماعات إلى المعلمين الذين لديهم ميول للسيطرة والقيادة فإنه بذلك يزيد من فرص تطابق الدور مع الحاجات الشخصية للأفراد، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مشاعرهم واتجاهاتهم تجاه المؤسسة التعليمية، مما يساعد على إيجاد المناخ الإيجابي الذي يحد من غياب المعلمين.¹

إن نموذج (جيتزلز وجوبا) ذو فائدة للنظام الاجتماعي التعليمي؛ فانتشار مظاهر الفوضى والاضطراب، كصراع الأدوار، وتعارضها، وغموض الأدوار، يعتبر من المؤشرات الهامة التي تدل على رداءة المناخ في مؤسسات التعليم، وقيام الإداريين بالتعرف على هذه المظاهر والقضاء عليها؛ لأنها من الأمور التي تساعد على تحسين البيئة الداخلية في النظام التعليمي؛ من أجل إيجاد التفاعلات الإيجابية بين الأفراد، مما يخلق مناخاً تعليمياً سليماً يؤدي إلى النمو المتكامل لكل أعضاء المؤسسة.²

- نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار:-

يعد اتخاذ القرار الإداري محور العملية الإدارية وجوهرها، ولذلك ينبغي على الإدارة أن تفهم بشكل دقيق عملية اتخاذ القرار، ولقد لخص "سيمون" رأيه بالقرارات عندما قال: "إن النظرة العامة للإدارة يجب أن تحتوي على مبادئ التنظيم؛ لضمان سلامة اتخاذ القرارات بالقدر الذي تحتوي فيه على مبادئ تضمن كفاءة التنفيذ".

¹ - محمد عبد المحسن العتيبي: المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء العاملين بمراحل التعليم العام، مرجع سابق، ص 38

² - جودت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية، عمان. 2001م، ص60

فعرّف "سيمون" الإدارة: بأنها عملية اتخاذ القرارات، فقام بتصنيف القرارات إلى روتينية، وقرارات مبرمجة، وقرارات إبداعية، فوضع لاتخاذ القرارات منهجا علميا يجب أن يسير عليه المدير، وهو تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وتحليل المعلومات، ووضع بدائل للحل، ومقارنة البدائل، واختيار الحل الأنسب لاتخاذ القرار الرشيد داخل المنظمات الإدارية، ولهذا يعتبر "سيمون" من الرواد الأوائل في إرساء دعائم اتخاذ القرارات داخل المنظمة الإدارية.¹

كما يرى أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات، وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات، ولذلك فهو يرى ضرورة معرفة كيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها من أجل السلوك التنظيمي، فيعرف اتخاذ القرار بأنه "الحسم" أو الفصل في نزاع عن طريق إصدار حكم في الموضوع، أو الوصول إلى نتيجة بعد دراسة"، وهكذا يمكن النظر إلى اتخاذ القرار على أنه إجراء قضائي، فالحكم فيه يكون بمتابعة الأثر العلمي المترتب على القرار، وهذا يعني أن قيمة القرار يتوقف على نجاح الأثر الذي يترتب عليه، ولما كان الأثر المنطقي يتمثل في الأهداف، فإن قيمة القرار يرتبط بدرجة تأثيره في تحقيق تلك الأهداف.

ولهذا أجمعت هذه النظرية آرائها على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية والبشرية، وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي، فتكمن هنا وظيفة الإدارة في تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة جيدة وبكفاءة عالية، فنجد أن مدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين والتلاميذ وأولياء الأمور ومع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية، وليست مع أفراد

1 - سعيد عامر، وعلي عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، بدون دار نشر، جامعة عين شمس، 1998، ص 20.

بذاتهم، ومن هنا تعتبر عملية اتخاذ القرار " حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة لنوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاءة التي توضع بها تلك القرارات لسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته¹

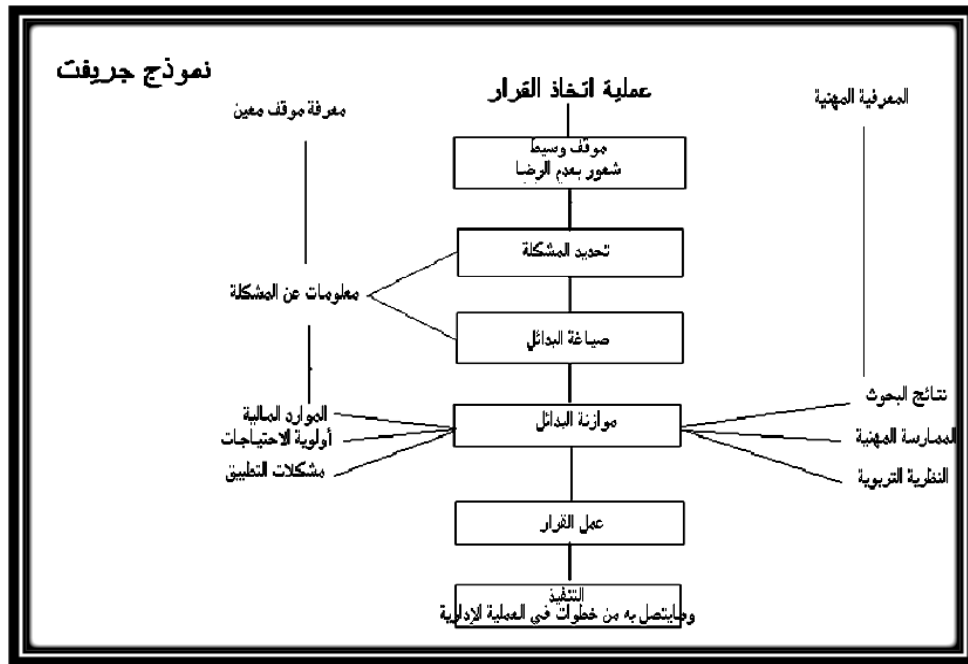
وبهذا تقوم القرارات كما أشار "سيمون" على أساسين هما:.

1. مجموعة من الحقائق والمعلومات التي يجب أن تخضع للاختبار؛ للتأكد من صدقها أو زيفها.

2. مجموعة القيم، وهي التي تخضع للاختبار؛ لأنها تتعلق بالاختيار الأفضل وبالصورة المثالية التي ينبغي أن يكون عليها موضع القرار.

وقد سلك باحثون آخرون نفس المنهج الذي وضعه سيمون، وأضافوا إلى عملية اتخاذ القرارات أبعاداً جديدة، بعضها سلوكي والآخر رياضي وإحصائي؛ وذلك للمساهمة في رفع كفاءة اتخاذ القرارات².

2- عبد المؤمن فرج الفقي: الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، 1994م، ص 74 - 75.
2- سعيد عامر، وعلي عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مرجع سابق، ص 20.



المدخل الثاني- القيادة في الإدارة التعليمية.

- مفهوم القيادة في الإدارة التعليمية: يحاول الكثيرون أن يفرقوا بين الإدارة والقيادة، فمنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة، ومنهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة، وهناك من يرى أن الإدارة عملية مستمرة وأن القيادة وليدة المواقف، بينما يرى بعض رجال الإدارة التعليمية أن الإدارة التعليمية هي كل ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي تؤثر في الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية، أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من هذا، وتتطلب ممن يقوم بها أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى، وبالتالي يظل مسؤولاً على الجوانب التنفيذية، بل إنه يجمع بين الاثنين، وهناك من يرى أن الإدارة معنية بالحاضر، أما القيادة فتعنى بالتغيير، وبالتالي فإن القائد يجب أن يحدث تغييرات في البناء والتنظيم، وبذلك فإن القيادة

ليست عملية جامدة، بل هي عملية ديناميكية يمكن من خلالها القيام بأدوار مختلفة وفقاً لمتطلبات الموقف وما يمكن أن يتوقع من القائد نفسه الذي عليه أن يعرف ويدرك ارتباط الوسائل بالغايات، وأن يطور من أساليبه ويدفع العمل إلى الأمام.¹

وقد تعددت تعريفات القيادة تبعاً للنظريات الإدارية التي نشأت وتبلورت وبحث في القيادة كركيزة أساسية من ركائز الإدارة، وقد تتفق بعض الجوانب وتختلف في أخرى، فالقيادة من وجهة نظر بعض المفكرين تعرف بأنها: " ذلك النشاط الهادف إلى التأثير على الآخرين نحو تنفيذ الأهداف المتفق عليها، ويرى آخرون أنها: "عملية التفاعل بين الأفراد، والتي تتكون من سلسلة من النشاطات الهادفة لمساعدة فريق من الأفراد يعمل تجاه تحقيق الأهداف التي يراها مقبولة"، أو أنها " نتاج التفاعل، وليس نتيجة المركز والوظيفة".²

- أهمية القيادة في الإدارة التعليمية: تتبع أهمية القيادة من ضرورة وجود قائد ينظم حياة المجموعة ويقيم العدل فيما بينهما، ويسير أمورها ويشرف عليها كما يكون هو صاحب الرأي الفاصل إذا احتدمت الآراء، كما أنها تعتبر حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، بالإضافة إلى كونها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات التي تبني عليها المؤسسة عملها ورؤيتها، كما أنها تعتبر فرصة لتنمية ورعاية الأفراد، لاسيما وأن القائد يعتبر قدوة للأفراد الذين ينتمون إليه، وتساعد القيادة أيضاً في تدعيم القوى الإيجابية بالمؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان، الأمر الذي يسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرموقة والسيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات، والترجيح بين الآراء.

¹ أحمد محمد الطيب: الإدارة التربوية وتطبيقاتها المعاصرة ، مرجع سابق ، ص 148 .

² - سليمان حامد: الإدارة التربوية المعاصرة ، مرجع سابق، ص 23.

وتتمثل أهميتها كذلك في الدور المناط بالقائد من حيث كونه المسؤول على تحقيق الأهداف التي رسمتها المؤسسة وتسعى لتحقيقها، كما أن الجماعة التي تتولى قيادتها ينبغي أن تلتف حوله بصفته القائد وتمنحه ثقته وتأييدها، طالما أن بمقدوره تلبية حاجاتها على اختلاف مطالبها المادية والاجتماعية والمعنوية .

- أنماط القيادة:

تأثرت العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، بظهور مفاهيم متباينة وفلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه هل هي علاقة تسلط وسيطرة أم هي علاقة تعاطف وتأخ أم تجمع بين العلاقتين ؟ ولذلك تعددت الأنماط التي يتخذها القادة عند تعاملهم مع مرؤوسيه من حيث الشدة واللين أو الحزم، وقد أفرز الفكر القيادي خلال الدراسات المتواصلة. في هذا الميدان عددا من الأنماط والنظريات التي تقوم على سلوك وأسلوب القائد تجاه عمله، ومن تلك الأنماط ما يلي:

1- القيادة التقليدية:

يتوقع القائد في هذه القيادة ممن معه الطاعة المطلقة والولاء الشخصي له، ويسود هذا النوع في المجتمعات القبلية والريفية، ويحاول هذا النوع من القيادة المحافظة على الوضع الراهن، ويقاوم أى تغيير، تعزيزاً للسلطة وتدعيماً للنفوذ.

2- القيادة الجاذبة:

يتمتع صاحبها بجاذبية قوية إلى شخصيته المحبوبة المثالية ويرى العاملون معه أنه يتمتع بقوة خارقة، وأنه منزّه عن الخطأ، فله الولاء الكامل، وبذلك تغلب على القيادة الصفة الشخصية البحتة.

3- القيادة العقلانية:

تقوم على أساس سيادة القوانين واللوائح، ويتميز هذا النمط بأنه غير شخصي، والولاء فيه لا للاعتبارات الشخصية، وإنما لمجموعة الأصول والمبادئ والقواعد المرعية الثابتة .

4- القيادة الديمقراطية:

تقوم على احترام شخصية الفرد، وحرية الاختيار، والإقناع والاقتراع، وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو خوف أو إرهاب، مع تشجيع القائد للعاملين معه على العمل والإنتاج وتنمية الذات، ولا يطلب لنفسه امتيازات خاصة ينكرها عليهم.

5- القيادة التسلطية:

تقوم على الاستبداد بالرأي، والتعصب، وتستخدم أساليب الإرغام والإرهاب والتخويف، ولا تفتح باب الحوار والنقاش وسماع الرأي الآخر، والقائد التسلطي يأمر مرؤوسيه بما عليهم فعله وكيف ؟ ومتى؟ وأين ؟ دون نقاش ، ويكون القائد منعزلا لا تربطه بمرؤوسيه علاقات إنسانية ، وتماسك العمل يظل مرهونا بوجود القائد، فإذا غاب القائد انفرط عقد المجموعة.

6- القيادة الترسلية أو الفوضوية:

تقوم على إيصال المعلومات إلى العاملين وترك مطلق الحرية لهم في التصرف دون تدخل من القائد، مما يقلل من الإنتاج ولا يبعث على احترام العاملين لشخصية القائد، فيشعر الأفراد بالضياع وعدم القدرة على التصرف.

7- القيادة الأوتوقراطية:

هي قيادة عن بعد، حيث يكون التخطيط واتخاذ القرار بعيدا عن مركز التنفيذ، فيحرم العاملون في الميدان من إبداء آرائهم والمشاركة في صنع القرار الذي يخصهم،

فنتسم هذه القيادة بالصبغة الدكتاتورية، ويكون العاملون في الميدان عنصرا ثانويا في المنظومة التربوية.¹

- مسؤولية القائد في الإدارة التعليمية ومهامه:

يصعب تحديد مسؤوليات ومهام القائد في الإدارة التعليمية، بسبب تأثر هذه المسؤوليات والمهام بالواقع العملي لقدرات وإمكانات القائد ودوافعه وطبيعة العلاقة بينه وبين المرؤوسين، وهدف المؤسسة، والتغيير المستمر في تدفق المعلومات، وعلى هذا لا نستطيع حصر المهام القيادية المنوطة بالقائد التربوي، ولكن يمكن تحليل الإطار العام لما يمكن أن يحدث من وجود مهام مشتركة، ولعل من أبرز تلك المهام المسؤوليات هي :-

- 1- التخطيط للأهداف التربوية القريبة المدى من البعيدة المدى وللعملية التربوية، حيث تكون الأهداف واقعية ممكنة التحقيق .
- 2- وضع سياسة تعليمية يستعين فيها بمصادر وسياسات السلطات الأعلى ومصادر أعضاء الجماعة، يساهم في إطار ما تفوضه له السلطة العليا والجماعة نفسها بأمانة وإخلاص
- 3- الحكم والوساطة حيث يكون القائد حكما ووسيطا فيما قد ينشب من صراعات صراعات وخلافات داخل الجماعة .
- 4- تنسيق الأدوار الاجتماعية ووظائف الأعضاء في الجماعة وحسن توزيعها، والقيام بسلوك الدور في ضوء المعايير السلوكية السليمة وتجنب صراع الأدوار .
- 5- وضع معايير السلوك التربوي في ضوء تعاليم الدين واللوائح والقوانين والعرف، والمحافظة على تقاليد الجماعة وتيسير الأمور التي تجذب الأعضاء للجماعة.

¹ - سليمان حامد ، الإدارة التربوية المعاصرة ،مرجع سابق ،ص214

6- الإدارة والتنفيذ وتحريك التفاعل لتنفيذ السياسة والمناهج وتحقيق الأهداف بإيجابية ونشاط.

7- صيانة بناء الجماعة من حيث علاقات الود والتجاذب والتعاون وطرق الاتصال بين الأعضاء وإمكانيات الحراك الرأسي والأفقي .

الفصل الثالث

العمليات الإدارية

- التخطيط في الإدارة التعليمية.
- التنظيم في الإدارة التعليمية.
- اتخاذ القرار في الإدارة التعليمية.
- التنسيق في الإدارة التعليمية.
- التوجيه في الإدارة التعليمية.
- المتابعة الإدارية في الإدارة التعليمية.

أولاً- التخطيط في الإدارة التعليمية:

يمثل التخطيط المنطلق الأساسي لرجل الإدارة التعليمية لمواجهة الأحداث والمتغيرات المستقبلية، مما يجعله ضرورة حاسمة لكل المنظمات أو المؤسسات التعليمية، والتخطيط في الإدارة التعليمية يُعنى بتدبير الموارد أو تخصيص ما هو متاح منها واستخدامها بصورة تحقق عائداً محسوباً وبمقدار حجمه ونوعيته التي تبرز مخاطر التصدي له، فالتخطيط التعليمي في جوهره لا يخرج عن كونه عملية واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة فهو عملية ترتيب الأولويات في ضوء ما يتاح من إمكانيات مادية وبشرية وهو عملية مستمرة تؤدي إلى وضع الخطط التي هي عبارة عن برامج موقوتة بمراحل وخطوات مرسومة وبتحديد زمني ومكاني، وتتميز أنواع الخطط عن بعضها البعض بما يوفرها من وسائل وإمكانيات وما يتوقع من أهداف. فالتخطيط هو الرؤية المستقبلية لتقرير الاتجاه الذي يجب أن تتبعه الإدارة التعليمية ووحداتها الإدارية التابعة لها. ويمثل التخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، والتي تنتهي بإعداد الخطة، والخطة هي المظهر المادي للتخطيط، والتي تشمل الأهداف المطلوب تحقيقها.

- مفهوم التخطيط :

التخطيط لغة: هو مصدر الفعل خطط، ومعناها: سطر الخطوط أو رسمها، والبلاد جعل لها خطوطاً وحدوداً، وخططت الدولة لإدارتها أي سطرت برامجها مضبوطة وأجالاً محددة لإنجازها.

التخطيط اصطلاحاً: هو العملية التي يمكن لها أن تنظم جميع مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية، وتستلزم ترابطاً وتنسيقاً بين كل قطاعات الوطن،

وهذا يعني دراسته على نطاق عام وشامل، للتأكد من أن المجتمع سوف ينمو بصورة منظمة ومنسقة، وبأقصى سرعة ممكنة، وذلك مع التبصر بالموارد الموجودة، وبالأحوال والظروف الاجتماعية السائدة، بحيث يمكن السيطرة عليها؛ ضمانا للنتائج المستهدفة من الخطة.

فالتخطيط منهج إنساني للعمل يستهدف اتخاذ إجراءات في الحاضر ليحني ثمارها في المستقبل، ونظرا للحاجة إليه فإن جميع الأمم تبنت التخطيط و أخذت بالعمل به؛ باعتباره عملية أساسية لا غنى عنها لتحقيق أهداف التنمية، و يعتبر التخطيط أول عنصر من عناصر الإدارة وهو الأساس والمبدأ الذي تقوم عليه وتستمد فكرة التخطيط من مبادئ الإدارة، التي وضعها لوثر جولييك في كلمة " POSDCORB "

كما أن التخطيط هو مجموعة التدابير المعتمدة والموجهة بالقرارات والإجراءات العلمية لاستشراف المستقبل وتحقيق أهدافه من خلال اختيار بين البدائل و النماذج الاقتصادية والاجتماعية لاستغلال الموارد البشرية والطبيعية والفنية المتاحة إلى أقصى حد ممكن لإحداث التغيير المنشود.

بناء على ذلك فإن التخطيط الحقيقي لابد أن يشتمل على الخصائص التالية:

1- استشراف المستقبل والتنبؤ باتجاهاته، وذلك باستعمال معطيات الحاضر والماضي.

2- الأسلوب العلمي الذي يستخدم وسائل ونماذج اقتصادية وإحصائية (توفر الإحصاءات والبيانات الدقيقة).

3- مجموعة التدابير المعتمدة والموجه بمجموعة من القرارات والإجراءات الكفيلة بتحقيق الأهداف المسطرة.

4- الاختيار بين البدائل، بحيث يسمح بتحاشي التناقص بين الأهداف والوسائل.

- 5- تعبئة واستخدام الموارد الطبيعية والبشرية والفنية إلى أقصى حد ممكن.
- 6- الالتزام بالواقعية والشمول والتنسيق والمرونة والاستمرارية.
- 7- وجود خطة وضع التخطيط في صورة برنامج محدد المعالم و الآجال.

- مفهوم التخطيط في الإدارة التعليمية:

تعتبر دراسة التخطيط التربوي التعليمي من الدراسات الحديثة التي لم تحظ بالعناية المطلوبة من قبل القائمين بشؤون التربية إلا في السنوات الأخيرة، وذلك بعد أن أصبحت الحاجة ماسة إليه، ورغم ذلك فما زال التخطيط التربوي لا ينال مكانته من العناية التي يستحقها، وعليه فإن التخطيط التربوي بأبعاده وأسس وأهدافه أصبح ضروريا، باعتباره أداة من الأدوات التي تخدم القطاع التربوي التعليمي وتجعله أكثر عمقا وفعالية ليستجيب للآفاق المستقبلية التي تقتضيها المرحلة.

يعتبر التخطيط التربوي من الوظائف الأساسية في أي عملية تربوية وتتوقف عليه الأعمال الإدارية الأخرى، وبهذا تعددت مفاهيم التخطيط في الإدارة التعليمية.

ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي:

- 1- أنه عملية منظمة مستمرة لتحقيق أهداف مستقبلية بوسائل مناسبة تقوم على مجموعة من القرارات والإجراءات الرشيدة لبدائل واضحة وفقا لأولويات مختارة بعناية، بهدف تحقيق أقصى استثمار ممكن للموارد والإمكانات المتاحة ولعناصر الزمن والتكلفة، كي يصبح نظام التربية بمراحله الأساسية أكثر كفاية وفاعلية للاستجابة لحاجات المتعلمين وتنميتهم الدائمة ، وما من شأنه الإسراع بمعدلات تنموية مرتفعة وخلق الرغبة في التقدم المستمر .

- 2- هو النظرة الشاملة المتكاملة إلى مشكلات التربية جميعها، ورسم السياسة التعليمية في كامل صورها، مستندا إلى معرفة شاملة بأوضاع المجتمع السكانية، وأوضاع القوى العاملة، والأوضاع الاقتصادية، والتربوية، والاجتماعية.¹
- 3- هو عملية منظمه واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، أو عملية ترتيب أولويات العمل التربوي في ضوء الإمكانيات المادية والعناصر البشرية المتاحة.

- أهمية التخطيط في الإدارة التعليمية:

- اعتبارا للعلاقة العضوية الموجودة بين التربية والإدارة التعليمية فإن التخطيط التربوي له أهميته بالغه؛ لأنه يقوم بترجمة تلك العلاقة وتجسيد معاني الواقع، ومن أولى أشكال تلك العلاقة وفاء النظام التعليمي باحتياجات خطط التنمية من القوى العاملة المؤهلة، وفي حالة وجود عجز فيها يبرز دور التخطيط لتوفير هذه القوى المدربة بأكبر قدرة وسرعة ممكنة، ويتم ذلك من خلال العديد من الإجراءات والعمليات لإصلاح التعليم وحل مشكلاته والاختيار الواعي للأهداف التي ينبغي الوصول إليها، ويمكن إيجاز أهمية التخطيط في الإدارة التعليمية في النقاط التالية:
- 1- تشخيص الأوضاع التعليمية والتربوية الحالية، وتقييم الهيكل التعليمي القائم ودراسة مدي تناسق أجزائه وتفرعاته ومدي الارتباط بينهما.
 - 2- رسم السياسة التعليمية جملة وتفصيلاً للاستجابة لمتطلبات التنمية الشاملة للبلاد.
 - 3- النظرة البعيدة الواعية إلى المستقبل ورسم الخطط على المدى الطويل.
 - 4- التوعية والإصلاح الفني للعملية التربوية وتحديثها وتطويرها.

¹ - فيصل الرفاعي وآخرون: الإدارة التربوية نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال، مكتبة الفلاح، الكويت، 2000م، ص 109.

5- العمل على التخفيف من حدة الإهدار في التعليم ورفع مستوى كفاءته.

6- إحكام استثمار الوقت.

7- محاولة تقريب الشقة بين التعليم والمجتمع.

8- تحقيق التكامل بين جوانب النظام التربوي .

كما أضيف للتخطيط في الإدارة التعليمية عناصر أخرى في غاية الأهمية من بينها ما يلي:

1- القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات: يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية لتبرير عملية

اتخاذ القرارات، حيث إنه بدون التخطيط تصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية مشوشة لا تشكل نسقاً منطقياً في نشاط الإدارة.

2- مواجهة حالة عدم التأكد: يعتبر التخطيط محاولة للتغلب على عدم معرفة

المستقبل وتطوراتها عن طريق التنبؤ العلمي، وإلا فإن الإنسان سوف يبقى متردداً وخائفاً من القيام بأي نشاط فتشل نتيجة ذلك حيويته وحركته.

3- التركيز على الأهداف: إن عملية التخطيط في مختلف مراحلها وخطواتها تضع الهدف أمامها وتعمل على تحقيقه.

4- تحديد وتسهيل وظيفة الرقابة: فالتخطيط يحدد ما يجب أن يُعمل أو يُنجز وما تم عمله أو إنجازه.

5- ملاحظة عوامل التغيير المستقبلية: لا شك أنه أثناء استقراء المستقبل يمكن ملاحظة مؤشرات التغيير المستقبلية، وبالتالي الاستفادة منها في تحركات المنظمة (المدرسة المستقبلية).¹

¹ - سليم محمود نور: "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م، ص 25.

- أهداف التخطيط في الإدارة التعليمية:

إن التخطيط التعليمي ضرورة لازمة للإدارة التعليمية؛ وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة بنجاح كبير، فإن من أهم دعائم نجاح الخطة بالإدارة التعليمية دراسة الأهداف التربوية المراد تحقيقها، و يجب أن تخص هذه باهتمام القائمين على شؤون الإدارة، فيتعرفون على كل المداخلات التي تؤثر وتتأثر بها، ويتعرفون كذلك على أسس وضعها بصورة محددة و دقيقة تمكن من تنفيذها وقياسها بطريقة علمية. ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

- 1 - تحديد وتوضيح رسالة المؤسسات التعليمية وفقاً للأهداف العامة للتربية.
- 2 - وضع الأهداف الخاصة بالمؤسسات التعليمية على ضوء الأهداف العامة للمرحلة التي تخدمها كل مدرسة.
- 3 - تأصيل مفهوم التخطيط المستمر لدى العاملين في المؤسسات التعليمية
- 4 - المساعدة على تكوين رؤية واضحة لدى مديري مدارس التعليم العام والعاملين معهم فيها.
- 5- مساعدة القائمين على إدارة المؤسسات التعليمية على إتباع الأسلوب العلمي في كل خطوة يخطونها، إذ إن الخطط المدرسية لن يكتب لها النجاح إلا إذا توافرت لها أسس علمية ومقومات خاصة في كل مراحلها.
- 6- تنمية التنبؤ العلمي لدى القائمين على المؤسسات التعليمية وتأصيل مفهوم التنبؤ المستقبلي لديهم، بمعنى أن المدير الناجح يجب أن ينطلق من المستقبل الذي يأمله لمدرسته مع مراعاة ظروفها الحالية، لذلك فإن التخطيط يساعد على التنبؤ بالصعوبات والعقبات التي قد تواجه المؤسسات التعليمية في المستقبل، والعمل على وضع الإجراءات الوقائية لتلافيها والحد منها قدر المستطاع.

7- تأصيل مفهوم "مديرو المدارس مخططون مقيمون"، حيث يجب على مديري المدارس توظيف الماضي والواقع لخدمة المستقبل مما يجعل العمل المدرسي موحد الاتجاه طموحاً.¹

- معوقات التخطيط في الإدارة التعليمية:

التخطيط بالإدارات التعليمية يواجه عقوبات ومشاكل عديدة تعيقه في الكثير من الأحيان عن أداء دوره في وضع خطته وتنفيذها وتقويمها، وإن لهذه المشكلات الأثر الفعال في حرمان المخطط من اتباع الأسلوب العلمي الصحيح في رسم خطته ومشاريعه، وإن مثل هذه المشكلات قد تكون ذات طبيعة عامة في معظم دول العالم الثالث، من حيث عدم توافر الإمكانيات المادية والبشرية لديها لتساعدها على التغلب عما يواجهها من مصاعب، ويمكن تلخيص أهم هذه المشكلات على النحو الآتي:

1- نقص البيانات والإحصائيات الأساسية للتخطيط التعليمي: عندما يوضع أي خطة للتعليم لابد من توافر بيانات وإحصائيات متكاملة ومتنوعة، وهي تعتبر عنصراً رئيسياً في النظام التخطيطي مثل: بيانات تعداد السكان وتوزيعهم حسب السن، والجنس، وتقديرات الزيادة، والنمو خلال سنوات الخطة، سواء في الريف أو الحضر، وغير ذلك من البيانات الديموغرافية، وكذلك تزويد المخططين ببيانات حول القوى العاملة وتوزعها مهنيّاً في ضوء القطاعات الاقتصادية حسب الجنس والسن، وعن معدلات الدخل القومي ومعدل الزيادة في الإنتاج، وتراكم رأس المال، ومعدلات التغيير في الإنتاجية وغير ذلك. كما وتشمل هذه البيانات إعداد الطلاب في جميع المراحل والخريجين في كل مرحلة، ومن سلسلة زمنية معينة، وإحصائيات عن إعداد

¹ - أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003م، ص45.

المدرسين، ونسب الرسوب والتسرب، وتكلفة التلميذ في المراحل المختلفة، ومعرفة عدد المواليد والوفيات.

ونظراً لقلة المعلومات المتعلقة بالتخطيط، وعدم كفاية الإحصائيات تربوية، وقلة المعلومات الإحصائية المستجدة، وعدم وجود نظام لجمع المعلومات، والضعف في الحصول على معلومات دقيقة مع قلتها وضعفها، جميع ذلك يشكل عائقاً كبيراً في وجه المخطط التربوي .

2- نقص الخبراء والأفراد المدربين عليه: من الضروري توفير المهارات المتخصصة ذات الطبيعة التي يحتاجها المجتمع في سبيل تطويره، وهنا يحتل المخطط التربوي دوراً في إعداد المهمات والتخصصات، سواء كان ذلك من خلال التدريب أثناء الخدمة، أو توفير الكوادر الشابة عن طريق البعثات الدراسية في المجالات الضرورية.

فالتخطيط عملية صعبة تتطلب إمكانيات معرفية كبيرة ومستوى عالياً من الخيال والقدرة على التحليل والابتكار والاختيار، كما يتطلب التخطيط عمليات ذهنية تختلف عن العمليات اللازمة للتعامل مع المشكلات اليومية، لذا يجب تحسين مهارات المديرين، فالنقص في القوى العاملة المدربة للقيام بالتخطيط يعتبر مشكلة أمام المسؤولين عن التخطيط، وإن أي عنصر من العناصر التي لها علاقة بالقوى البشرية له انعكاس سلبي على مسيرة التخطيط. وهذه العناصر هي: نقص الموظفين المدربين كمخططين تربويين، وعدم شعور المخططين بالمسؤولية للموظفين المشاركين في التخطيط التربوي. إضافة إلى قلة المصادر البشرية، وعدم وجود الوعي التخطيطي، مما يؤدي إلى فشل خطط التعليم والمسؤولين عن تنفيذها ومتابعتها والمستفيدين منها .

3- جمود السياسة التعليمية: إن هناك خلافاً أساسياً في التسلسل المنطقي للعينات والمعوقات الأساسية للنظام التربوي في البلدان العربية ويتجلى ذلك في غموض الفلسفة التربوية، وبالتالي ضعف في الأهداف وتسلسلها وتدرجها، وهذا يظهر في عدم الترابط بين الأهداف العامة للتربية والسياسة التربوية وتخطيط التربية والتعليم.

فالساسة التربوية في كثير من الدول العربية توصف بالجمود وعدم القابلية والمرونة الكافية لإحداث التغيير والتطوير اللازم في القرن الحادي والعشرين. حيث يجب أن يوضع في الاعتبار أن غياب الرؤية في التخطيط أدى إلى تخبط بعض الأنظمة التربوية في وضع السياسات لتحديد الأولويات والبرامج وفق احتياجات الدول العربية الفعلية. فالظاهرة العامة لدى غالبية أنظمة التعليم وبخاصة في الدول النامية أنها تقاوم التغيير، نتيجة للسياسات التربوية غير المستقرة والمقاومة في أساسها نابعة من المعلمين والإداريين في المدارس.

4- إشكالية الإدارة التعليمية: حيث تعتبر الإدارة ذات تأثير مباشر لنجاح أو فشل المشروعات قيد التنفيذ، فهي متوغلة في كل مجال من مجالات الأنظمة التربوية والتعليمية وأصبحت علماً قائماً بذاته له أصوله، وتطبيقاته، ومبادئه، وإجراءاته، وآلياته، وتأثيراته في النظام التربوي، أما أبرز المعوقات فيما يتعلق بالجانب الإداري العمل بالسلطوية؛ أي: إدارة العمل بطريقة استبدادية تهتم بالشكليات والتسلط دون إتاحة الفرصة للأفراد بالمشاركة أو إبداء الرأي - وتبين التجارب العالمية في ميدان الإدارة التربوية أن الأحوال تزداد سوءاً نتيجة استخدام السلطات المخولة للقادة بإدخال عناصر المحاباة والمفاضلة في تقديم الامتيازات والترقي الإداري؛ بسبب العلاقات الاجتماعية والسياسية دون الأخذ بعين الاعتبار كفاية الفرد ومؤهلاته وامتنيازاته، فالسلطوية ظاهرة تتفشى في كثير من أنظمة التربية والتعليم في الوطن العربي،

وبالتالي تؤثر في فاعلية النظام التربوي وكفايته وتسهم بصورة أو بأخرى في إعاقة تحقيق الأهداف التربوية.

5- عدم كفاءة التنظيمات والأجهزة الخاصة بالتخطيط التعليمي: فقد أثبتت أغلب الدراسات المتصلة بتخطيط التعليم في الدول النامية أن التنظيمات القائمة المسؤولة على تخطيط التعليم في هذه الدول غير قادرة على القيام بوظيفتها على الوجه الأكمل، ليس لعدم وجود الأفراد المدربين لهذا العمل فحسب، بل بسبب سوء تنظيم العمل في هذه الأجهزة، كما لا يوجد ترابط بين هذه الأجهزة والأجهزة المسؤولة على التخطيط على المستوى القومي أو الإدارات المسؤولة على التدريب في الوزارات الأخرى.

6- تغير الظروف والأحوال قبل انتهاء الخطة الموضوعة أو أثناء تنفيذها: من المعروف أن التخطيط التعليمي يتجه بطبيعته إلى أن يكون تخطيطاً طويلاً المدى، ولما كانت المجتمعات الحديثة تتميز بأنها دائمة وسريعة التغير فإن الفروض والأسس التي قامت عليها الخطة التعليمية قد تصبح غير ذات موضوع قبل الانتهاء من وضعها أو أثناء تنفيذها، والظروف الجديدة التي قد تطرأ قد تكون راجعة لاكتشاف مصادر جديدة للطاقة، كالتطور التكنولوجي، أو نمو اتجاهات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية جديدة، كما قد يؤثر ارتفاع الأسعار على تنفيذ الخطة وتحقيقها لأهدافها.

7- ضعف الصلة بين الأهداف التربوية الكبرى أو (الغايات)، وبين السياسات التربوية من جانب، ثم بين التخطيط التربوي من جانب آخر، ويعتبر ضعف الصلة بين غايات التربية الكبرى وبين السياسات التربوية مصدر الكثير من المشكلات التي تواجه التربية والتخطيط التربوي في البلاد العربية .

8- قلة المخصصات المالية وارتفاع معدلات تكلفة التعليم: على الرغم من أن التربية تحتل الأهمية الأولى في معظم الدول، إلا أن الأعباء التي تتحملها قد

أصبحت فوق قدرة المخطط التربوي في أن يوفر لها المصادر المالية الضرورية لدعم خطته وبرامجه التربوية؛ لهذا فإن التعاون البناء بين الاقتصاديين والتربويين والاجتماعيين أمر مرغوب ومنتج في جميع مراحل التخطيط، حيث يتطلب بذل جهد ووقت وتكلفة تتمثل فيما يدفع للأفراد من مقابل لإجراء دراسات وبحوث.

إن مشكلة توفير المخصصات المالية للتخطيط التربوي يرجع لعدة عوامل منها: انخفاض مستوى الدخل القومي للفرد، ارتفاع معدلات تكلفة التعليم، ازدياد الحاجة للتوسع في التعليم .

8- عدم وضوح السياسات التربوية التخطيطية: إن عدم وضوح السياسات التخطيطية، وعدم تحديد الأهداف الرئيسية تعد عقبة في وجه التخطيط التربوي، حيث إن من الأمور المهمة جداً للمخطط أن تكون هناك أهداف تربوية محددة من السلطة السياسية العليا ذات العلاقة بتطوير التربية، وتحسين أدائها، ونتيجة لعدم التحديد الواضح هنا فإن معظم الخطط لم يكن جميعها - سواء أكانت في جانبها الكلي أو الكمي- غير قادرة علي تحقيق الأهداف التربوية ذات المردود الإيجابي على الفرد والمجتمع.

9- ضعف فاعلية التنسيق وتكامل النشاطات: إن ضعف التنسيق وعدم فعاليته يضعف تطبيق وتنفيذ المخطط له ، وعلى الرغم من وجود دعم من أعلى المستويات السياسية، إلا أن الفجوة بين السياسة التعليمية وعدم التكامل في التعاون بين الوزارات والمؤسسات التي لها علاقة بنفس المشروع كفيل بإحباط الإنجازات، وغياب فاعلية التنسيق تسبب مشكلة ليس للتخطيط فقط، بل للتمويل وجهة التمويل التي تتفق على مشاريع وبرامج الخطة، وهي ليست سهلة؛ حيث تتطلب عناية دقيقة في اتباع السياسات والإجراءات الملائمة في التعامل مع هذه الجهات.

- أنواع التخطيط في الإدارة التعليمية:

حظي التخطيط التربوي باهتمام متزايد، بحيث صار الأداة الفعالة، والوسيلة الحاسمة بيد الدول، أيا كان نظامها السياسي، وعقيدتها الأيديولوجية، والأجهزة، والمؤسسات، لذلك انتشر وشاع استخدامه متخذاً صوراً وأنماطاً مختلفة، وبالتالي تعددت أنواع التخطيط التربوي، وتميزت أنماطه، وصنفت من حيث الأهداف على النحو التالي: المجال، الميادين، المستويات، الأجهزة، المدى. ومن هذه الأنواع :

- **تخطيط قومي شمولي طويل الأمد:** يتعامل مع الأبعاد المستقبلية للقرارات المعاصرة في ضوء وضع الأهداف وتحديد استراتيجيات تحقيقها.

- **التخطيط الاستراتيجي:** يقع في نطاق مسؤولية الأطر الإدارية العليا داخل الوزارة، ويغطي فترة زمنية طويلة نسبياً تتراوح ما بين عام إلى خمسة أعوام، بما يؤدي إلى إحداث توافق بين التنظيم والبيئة الخارجية، وذلك بالاستناد إلى قاعدة عريضة من المعلومات يتم من خلالها تناول المتغيرات البيئية، وتحديد آثارها على التنظيم، ووضع بدائل لنوعية استجابة التنظيم نحوها مع فحص الميكانزمات التنظيمية، وتحديد جوانب القوة، والضعف، والمشكلات، والموارد المالية، والبشرية، والهيكل الإداري، والأكاديمي، وتحديد السياسات الذي يتم وفقاً لها مرحلة التخطيط التكتيكي.

- **تخطيط قصير المدى (تكتيكي):** يقع في مسؤولية الأطر الإدارية الوسطى، ويغطي فترة زمنية لا تتعدى العام الواحد، وتناط به وظيفتان ترتبط إحداها بالحفاظ على حيوية مختلف الوحدات والأنشطة التنظيمية، وتتصب الأخرى على تنفيذ الخطة العامة، أو بعض أولويات التنظيم.

- التخطيط التنفيذي (التشغيلي): يقع ضمن مسؤولية الإدارات الدنيا، للتعرف على كيفية الارتقاء بسياسات العمل: الإجراءات، أو المعايير.¹

- مبادئ التخطيط بالإدارة التعليمية:

- الواقعية: وضع الأهداف واستراتيجيات التنفيذ في ضوء الإمكانيات المادية، والبشرية بالمؤسسات التعليمية، بحيث لا تتجاوز الخطة حدود الممكن، وإلا أصبحت من قبيل الأمنيات البعيدة عن التحقيق.

- الشمول: أن تكون للخطة السيطرة والتوجيه على كافة الموارد المتاحة بالإدارة التعليمية؛ لضمان تحقيق التناسق والتكامل بين قرارات الإدارة والسياسات التخطيطية، مما يكفل النمو المتوازن.

- المرونة: هي قابلية الخطة لمواجهة جميع الظروف الزمنية، والمكانية، وإمكانية التعديل، أو الحذف، أو الإضافة؛ لما قد يطرأ من مفاجآت، ويستجد من متغيرات داخل الإدارة التعليمية .

- الاستمرارية: بأن يكون التخطيط سلسلة مترابطة من العمليات المتداخلة التي لا تنقطع، والاستمرارية في تخطيط التعليم أمر مهم؛ لكونه يتيح الربط العضوي بين مختلف عمليات تخطيط التعليم وبين ما يسبقها من خطط تعتبر الحالية مكملتها، وبين ما يتبعها من خطط قادمة؛ لأن إعداد القوى العاملة يحتاج لفترة طويلة تصل إلى عشرين سنة، وهو ما يتضمن أربع خطط خمسية حتى تؤتي ثمارها المرجوة.

- الإلزام: يعني أن تصبح الخطة ملزمة التنفيذ، وذلك بترجمتها إلى إجراءات عملية تمارس بالفعل، وضمان تنفيذها وفقاً للجدول الزمني المحدد سلفاً من قبل الإدارة التعليمية .

¹ - محمد حسن رسمي: أساسيات الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004م، ص 89- 92.

- **التنسيق:** هي تكامل أجزاء الخطة، بحيث تعمل كوحدة متناسقة بين مفرداتها الداخلية كقطاع واع، والخارجية كخطة قومية.
- **مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ:** تعني مركزية التخطيط أن تتولى الإدارة التعليمية إقرار الصيغة النهائية للخطة، واتخاذ القرارات الأساسية لوضعها موضع التنفيذ، بينما لا مركزية التنفيذ تعني ترك جانب كبير من تنفيذ الخطة للعاملين.
- **المشاركة:** والمقصود بالمشاركة التربوية هنا أي مشاركة جميع الكوادر والطاقات المفكرة في المؤسسات التعليمية في عملية التخطيط من جانب كل العاملين.
- **سهولة التنفيذ والمتابعة:** أي: تتضمن ترجمة الخطة إجراءات وخططاً أكثر تفصيلية من قبل المؤسسات التعليمية ، مع تحديد واضح للمسؤوليات الملقاة على كل العاملين، إلى جانب التقويم المستمر للأداء و الملاحظة المنتظمة.

ثانيا- التنظيم الإداري في الإدارة التعليمية:

- **مفهوم التنظيم:** التنظيم هو ثاني وظائف العملية الإدارية ، وهي العملية التي تقوم بها كل المستويات الإدارية، ويشمل تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحديد الأنشطة وأوجه العمل اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة وتجميع الأنشطة.
- **مفهوم التنظيم بالإدارة التعليمية:** هو توزيع الأعمال والوظائف على كل العاملين بالمؤسسات التعليمية، وتحديد سلطة ومسؤولية كل منهم على أساس التكافؤ بين السلطة والمسؤولية، ويختص التنظيم بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- أهمية التنظيم بالإدارة التعليمية :

- للتنظيم الإداري أهميته، من حيث تنظيم خطوات اتخاذ القرار بتحليل جميع عناصر القرار، كما أنه يحدد النمط الإداري في المؤسسات التعليمية، ومركزية اتخاذ

القرار أو لا مركزيته، فضلاً عن ذلك تطوير الخبرات والممارسات للعاملين في الإدارات التعليمية وفق برنامج تربوي يسير على خطة منظمة. إضافة إلى التنظيم المكاني والبيئة الموجهة للتطور والاهتمام بمراحل التعليم، وتنظيم الوسائل المناسبة، كذلك من الأمور التي تشملها كفاية التنظيم هي: إعداد خطة البرامج التربوية وتنفيذها، وإدارة الفصل ونظامه، وتحديد الأساليب والوسائل المناسبة في إطار المنهج المحدد، والإسهام في توثيق قنوات الاتصال بين أولياء الأمور والمدرسة بطريقة اللقاءات الفردية، ومجالس الآباء، والاتصال الهاتفي، وتبادل المعلومات الدورية مع المعلمين و أولياء الأمور، وإذا توافرت لدى المدير مبادئ كفاية التنظيم الجيد الذي يجعل من كفاية التنظيم أكثر فاعلية، فإن ذلك يعني ويؤكد نجاح دوره بوصفه منظم للإدارة في مدرسته.¹

- مبادئ التنظيم الإداري :

للتنظيم الإداري مجموعة من المبادئ والأسس يجب العمل في ضوئها حتى يكون التنظيم ناجحاً ويحقق فوائده، وفيما يلي مجموعة من هذه المبادئ :

- **مبدأ وحدة إصدار الأوامر:** وذلك بأن يتلقى كل العاملين بالمؤسسات التعليمية الأوامر من الإداري؛ إذ إن تلقي الأوامر من أكثر من شخص يؤدي إلى إرباك العمل.

- **مبدأ تدرج السلطة:** ينبغي أن يكون هناك تدرج في مستويات السلطة من القمة إلى القاعدة، ويفترض هذا المبدأ عدم تخطي الرئيس المباشر؛ لأن ذلك ينتج عنه تعدد الرئاسة.

¹ - هند ماجد الختيلة: "إدارة رياض الأطفال"، مرجع سابق، ص 105.

- **مبدأ التنسيق:** ويقصد به تكامل العمل، وتلافي التناقض، والتضارب، والازدواج في الأداء، وتحقيق الربط والتكامل بين أجزاء التنظيم بالمؤسسات التعليمية.
- **مبدأ وحدة الهدف:** هو أن يكون للتنظيم الإداري أهداف محددة؛ لتحقيق أهداف كل وحدة إدارية يؤدي إلى تحقيق الأهداف العليا بالإدارات التعليمية، وكل ما كان الهدف محدداً وواضحاً للعاملين كلما كان له الأثر الكبير في تحقيقه.
- **مبدأ التسلسل الرئاسي:** وذلك بأن تمر الاتصالات والتعليمات على درجات السلم التنظيمي بالترتيب.
- **مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:** إن سلطة الشخص تكون على قدر مسؤوليته، فلا يحاسب العاملون بالمؤسسات التعليمية على نتائج عملهم ما لم تكن لديهم السلطة الكافية لإدارة عملهم بفاعلية فيجب أن يكون له الحق في إصدار التعليمات واتخاذ القرارات.
- **مبدأ الاستمرار والتطوير:** لابد من تطوير التنظيم كلما دعت الحاجة لذلك، فكثيراً ما تلجأ بعض المؤسسات التعليمية إلى إعادة هيكلة التنظيم لديها كلما دعت الحاجة إلى ذلك عندما تعجز عن تحقيق أهدافها أو نتيجة للتغيرات التي تحدث داخلها أو خارجها.
- **مبدأ تفويض السلطة:** أي منح بعض سلطات الإدارة للعاملين ،مع استمرار مسؤوليتها على نتائج هذه السلطة.
- **مبدأ التوازن بين المركزية واللامركزية:** فمركزية السلطة تعني تركزها بيد الإدارة وعدم تفويضها، واللامركزية تعني توزيع السلطة وإعطاء الصلاحيات في اتخاذ القرارات في نطاق العمل المحدد.

- مراحل التنظيم بالإدارة التعليمية:

تحدد مراحل التنظيم الإداري بالخطوات التالية:

- 1- **الخطوة الأولى:** تحديد الأهداف الرئيسية للعملية التربوية وأهدافها الفرعية؛ إذ من شأن التحديد معرفة الاحتياجات التنظيمية، ومن ثم اختيار الهيكل المناسب.
- 2- **الخطوة الثانية:** تحديد الأنشطة اللازمة لإنجاز الأهداف والأعمال التي تؤدي إليها، وتصنيف هذه الأنشطة وتجزئتها.
- 3- **الخطوة الثالثة:** تحليل وقياس الظروف البيئية المحيطة بالعملية التربوية ونشاطها بالمؤسسات التعليمية؛ لوضعها في الاعتبار عند تصميم الهيكل التنظيمي، ولفحص مدى استقرارها، وتجانسها.
- 4- **الخطوة الرابعة:** تجميع الأعمال في وحدات ومجموعات (تكوين الوحدات التنظيمية) في ضوء الموارد البشرية.
- 5- **الخطوة الخامسة:** توزيع أوجه النشاط الرئيسية والفرعية على الوحدات، أو التقسيمات الإدارية التنظيمية، بحيث يتم ترتيب الوظائف في مستويات إدارية متدرجة، وتحديد اختصاصات وسلطات ومسؤوليات كل منها، ووصف كل وظيفة وتصنيفها، وترتيبها، وإسناد كل منها إلى العامل، أو الفرد الذي تتوفر فيه شروط شغلها.

ثالثاً- اتخاذ القرار في الإدارة التعليمية:

- **مفهوم اتخاذ القرار:** لقد نالت عملية اتخاذ القرار عناية بالغة من قبل علماء النفس والاجتماع والإدارة الحديثة، ويتفق هؤلاء العلماء على أن هناك معنى واضحاً لاتخاذ

القرار في وجود بدائل تحتاج إلى المفاضلة واختيار أنسبها، وبالتالي فإن عملية المفاضلة هذه هي صُلب معنى اتخاذ القرار.¹

إن كلمة قرار (decision) كلمة لاتينية معناها القطع أو الفصل (Cut off) بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر، فاتخاذ القرار نوع من السلوك، يتم اختياره بطريقة معينة، تقطع أو توقف عملية التفكير، وتنتهي النظر في الاحتمالات الأخرى. عرف يونغ (Young) اتخاذ القرار بأنه: "عملية إدراك تشمل الظواهر الفردية والاجتماعية ويستند إلى حقائق وقيم تؤدي إلى اختيار بديل واحد من بين بدائل كثيرة تؤدي إلى الوصول إلى حل".²

عرف سايمون (Simon) اتخاذ القرار بأنه: "اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير".³

- أنواع اتخاذ القرار:

فرق سايمون (Simon) بين عدة أنواع من القرارات يوضحها على النحو التالي:

- 1- القرار الهادف: وهو الذي يرتبط بالهدف النهائي.
- 2- والقرار غير الهادف: هو الذي لا يؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي.
- 3- القرار الرشيد: هو القرار الذي يعود إلى اختيار بدائل تؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي.

¹ - عبد الرحمن علي الزهراني: "علاقة اتخاذ القرار التعليمي المهني ببعض المتغيرات الشخصية والاجتماعية لدى الطلاب الملتحقين بكليتي التقنية والمعلمين بالباحة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة 2004م، ص 15.

² - أمل أحمد طعمه: اتخاذ القرار والسلوك القيادي، دار ديونيد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006م، ص 16.

³ - مؤيد عبد الحسين الفضل: نظريات اتخاذ القرار، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م، ص 15.

4- والقرار غير الرشيد: هو القرار العفوي الذي لا يساعد على الوصول للهدف النهائي.

5- القرار المبرمج: هو القرار الذي يخضع لحسابات وخطط دقيقة، ويتبع جداول زمنية محددة ومقننة.

6- والقرار غير المبرمج: يتطلب قدرًا كبيرًا من الابتكار، وتختلف أساليب معالجة القرار غير المبرمج عن القرار المبرمج.¹

- المظاهر التي تمر بها عملية اتخاذ القرار:

يرى سايمون (Simon) أن عملية اتخاذ القرار تتميز بثلاثة مظاهر رئيسية تتضح فيما يلي :

- 1- الذكاء: ويتمثل في البحث عن الجوانب التي تحتاج إلى قرارات في العمل، ثم جمع المعلومات عليها، ثم التعرف على المشكلة وأبعادها وحقيقة معناها.
- 2- التصميم: وهو عبارة عن الابتكار، وإيجاد الطرق المحتملة للحلول، وتحليلها وتقييمها.

3- الاختيار: وهو عبارة عن اختيار البديل الأفضل من بين الحلول المتاحة، ثم وضع هذا البديل موضع التنفيذ باعتباره أكثر الحلول احتمالاً للنجاح.²

- خطوات اتخاذ القرار الإداري:

إن عملية اتخاذ القرار لها عدة خطوات هي:

- 1- تحديد المشكلة : هناك ثلاث أنواع من المشاكل:

¹ - سلطان عاشور الزهراني: "التفضيل المهني واتخاذ القرار لدى عينة من طلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة 2010م، ص 30 .

² - مجدي عبد الكريم حبيب: سيكولوجية صنع القرار، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ، 1997م، ص69.

أ- **المشاكل المتكررة:** وهي التي يتكرر حدوثها دائماً، ولها علاقة بالأعمال والأمور اليومية، كالتأخر عن الدوام الرسمي أو خروج العاملين قبل انتهاء الدوام الرسمي.

ب- **المشاكل الجوهرية:** وهي تلك المتعلقة بمشاكل التخطيط، والتنبؤ، والسياسات، واتخاذ الإجراءات، والرقابة، والتوجيه.

ت- **المشاكل العرضية والطارئة:** ويقصد بذلك الأحداث غير المتوقعة والمفاجآت، والتي تحصل لأسباب داخل الإدارات التعليمية أو خارجها، مثلاً: حدوث أزمة حالت دون وصول العاملين، أو تغيب لعدد من المعلمين والمعلمات في نفس اليوم.

2- **وضع البدائل:** ويقصد بذلك بدائل الحلول الممكنة أمام الإدارة لحل المشكلة التي تواجهها، والبدائل الأمثل كما ذكرنا هو الحل، وهو القرار الذي يتم اختياره، والمدير الناجح هو الذي يستطيع أن يضع أكثر من بديل واحد.

3- **مرحلة تقييم البدائل:** وهي عملية شاقة يقوم بها الإداريون ذووا الخبرة في هذا المجال، وغرضهم من ذلك هو تدرج بدائل الحلول للمشكلة حسب أهميتها، فالبدل الذي ينطبق على المعايير التي يحددها المخطط يكون هو بديل الحل الأول.

4- **تنفيذ القرار:** من الضروري أن يقوم المدير بشرح قراره للقائمين على عملية التنفيذ، وتناقشهم فيه، ويستمع إلى وجهات نظرهم بغرض كسب موافقتهم عليه لإثارة الرغبة لديهم بتنفيذه، ووضع الحافز لهم للعمل على تنفيذه بدقة.

5- **متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج:** بعد اختيار البديل الملائم، فإن عملية اتخاذ القرار لم تُنفذ بعد، بل يأتي دور المتابعة، وعملية التنفيذ مهمة للغاية لأنه يعتمد عليه نجاح القرار في تحقيق أهدافه، وعند عملية التقييم النهائي - أي بعد تنفيذ

القرار - تقوم الإدارة بمقارنة الإنجاز الفعلي مع ما هو محدد في القرار، وبذلك يتأكد من مستوى النجاح الذي حققه قراره.

- مبادئ اتخاذ القرار:

يخضع اتخاذ القرار الإداري لعدد من المبادئ والاعتبارات الرئيسية التي يمكن حصرها في جانبين رئيسيين هما:

- 1- جانب يتعلق بعوامل خاصة بالإدارة التعليمية ككل، مثل: طبيعتها ، وأهدافها، وسياساتها، ونظمها، وظروفها، ومبادئها، وأنماطها السلوكية بشكل عام.
- 2- الجانب الآخر يركز على عملية اتخاذ القرار كنشاط فردي يتعلق بالإدارة التعليمية وتأثير العوامل أو الخصائص الفردية لها، والطرق التي يمكن أن تستخدمها في اتخاذ القرار.

ثالثا- التنسيق في الإدارة التعليمية:

مفهومه: هو تلك العملية المسؤولة على الاتصال بين جميع المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي رأسياً، وتساعد على التكامل للمراكز الوظيفية أفقياً، بما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري في تداعٍ إيجابي للبيئة الخارجية .

- مزايا التنسيق الإداري الفعال:

- ضمان ولاء جميع العاملين للتنظيم ولأهداف الإدارة التعليمية.
- القضاء على الانعزالية والانفصالية بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي.
- التنسيق الفعال يؤدي إلى الكفاية الإدارية لأداء المهام وتحقيق الأهداف
- التنسيق الفعال بين الإدارة التعليمية والجهاز التعليمي، إلى أن يتم إنجاز الأعمال بسرعة وبأريحية ومصادقية.

- **أهداف التنسيق الإداري:** تحقيق التوازن والانسجام بين مختلف أوجه النشاط الإداري ، بحيث يسود التفاهم والتعاون مختلف المستويات الوظيفية.
- التنسيق الإداري بالمؤسسات التعليمية يعمل على تجنب وتفايدي التكرار والازدواجية وتجنب الصراعات أيضا، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من الوقت والجهد.
- تكامل اختصاصات الوحدات الإدارية المختلفة داخل الإدارة التعليمية وربط بعضها ببعض في عملية توافقية تستهدف تحقيق الأهداف العامة.
- منع المشكلات الإدارية التي قد تحدث نتيجة عدم ممارسة التنسيق الإداري داخل المؤسسات التعليمية.

- مبادئ التنسيق الإداري:

- مبدأ الاتصال المباشر:** وذلك بالتنسيق الذي يكون من خلال الاتصالات الأفقية المباشرة التي تتم بين العاملين أثناء العمل اليومي.
- مبدأ التنسيق الإداري:** يبدأ منذ المراحل المبكرة لوضع الخطط والسياسات الإدارية ، ويجب أن يبدأ مع البدايات الأولى لوضع اللوائح والخطط، للحفاظ على التوازن الإداري وتقليل المشكلات اللاحقة.

رابعاً- التوجيه في الإدارة التعليمية :

- **مفهومه:** أن الوظيفة الأولى للإداري هو أن يوجه الآخرين، ويستطيع أن لا يقوم ببعض مهامه في التخطيط والتنظيم، ولكنه لا يستطيع أن يتخلى عن مهامه في توجيه العاملين تحت إشرافه، فغالبا ما تتوقف كفاءته الإدارية على قدرته على توجيه العاملين معه وتحت مسؤوليته.

تعرف وظيفة التوجيه في الإدارة التعليمية بأنها القيادة، الإرشاد، التحريك، والتحفيز، أي أنها تتعلق بإدارة العنصر البشري داخل المؤسسات التعليمية، وهي تتضمن إصدار الأوامر، والتعليمات، والتوجيهات من قبل الإداري و تنفيذها عن رغبة وقناعة من قبلهم، وتوجيه نشاطهم نحو الأهداف المحددة للمؤسسات التعليمية وتسعى هذه الوظيفة إلى تحقيق التعاون، وتحفيزهم على الأداء والسلوك السليمين، من خلال رفع روحهم المعنوية، وهذه الأمور تتم بوساطة ثلاث عمليات رئيسية، وهي: "القيادة، والحفز الإنساني، والاتصال".

-عناصر التوجيه:

تتكون وظيفة التوجيه الإداري من ثلاثة عناصر أساسية هي:

- 1- التعريف بالفلسفة العامة والسياسات والقواعد التي تدير عليها الإدارة التعليمية، وتلك الإجراءات التي تحكم العاملين وتنظم عملهم داخلها.
- 2- تهيئة العاملين بكل الطرق والوسائل للوصول إلى تحقيق أعلى مستوى من النشاط في أداء عملهم في إطار من الرضا الوظيفي.
- 3- إصدار تعليمات محددة لإرشاد العاملين في برامج عملهم اليومي منعا لانحرافات الأداء.

- أهمية التوجيه:

تبرز أهمية التوجيه في النقاط التالية:

- 1- يسهل مهمة العاملين في الإدارة التعليمية، واستثمار أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية.
- 2- يوفر الاتصال المباشر بوظائف العاملين، ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب.

- 3- يتيح الفرصة للعاملين، وذلك للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء وما يواجههم من مشكلات في عملهم داخل المؤسسات التعليمية .
- 4- تستخدم كوسيلة للنهوض سريعاً بالعاملين الجدد في وقت قصير.
- 5- إرشاد العاملين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم التشتت في أهداف الإدارة التعليمية .
- 6- يساهم بشكل غير مباشر في تدريب العاملين وتنمية قدراتهم.

- مبادئ التوجيه:

1. **تجانس الأهداف:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة تحقيق التوافق والتكامل بين أهداف الفرد، وأهداف الجماعة، وأهداف الجماعة مع أهداف المؤسسة التعليمية ، وهذا الأمر يتعلق بربط هذه المصالح تحت شعار العمل الجماعي التعاوني.
2. **وحدة الأمر:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة إصدار الأوامر للمرؤوسين من جهة رئاسية واحدة فقط ؛ منعاً للارتباك والاحتكاك.
3. **توفير المعلومات:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة توفير المعلومات الضرورية للمرؤوسين، بالكم والكيف والوقت المناسب، والتي تمكنهم من العمل الجيد بفاعلية.
4. **السلطة:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن تكون السلطة بيد الرؤساء ؛ لتمكنهم من إصدار الأوامر لمرؤوسيهم؛ من أجل تحريك العمل ودفعه للأمام في سبيل تحقيق الأهداف، ولضمان تنفيذ الأوامر بالشكل المطلوب لابد من وجود عقوبات ومكافآت وحوافز يستخدمها الإداري من أجل خلق الدافعية الايجابية للعمل.¹

¹ - عمر وصفي عقيلي: الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997م، ص 377-379.

5. تفويض السلطة: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية،

وتحويل السلطة الكافية للمرؤوسين؛ لكي يتمكنوا من أداء مهامهم بقيادة سليمة.

- المهارات التي تتطلبها عملية التوجيه:¹

- معرفة الثقافة التنظيمية.

- تشكيل فرق عمل فاعلة.

- اختيار الأسلوب القيادي الفاعل.

- التدريب على تصميم الأعمال المحفزة.

- المقابلة.

- تعزيز الثقة وتخفيض التوتر.

- زيادة القوة وإدارة مقاومة للتغيير.

- تقديم المعلومات المرتدة.

- الرقابة.

لذا يجب على الإداري أن يتمتع بالقدرة على التوجيه السليم، والقيادة السليمة للعاملين تحت قيادته لتنفيذ الأعمال الرامية إلى تحقيق الأهداف.

خامسا- المتابعة الإدارية في الإدارة التعليمية:

- مفهوم المتابعة: تعد المتابعة ركنا حساسا فيما يتعلق بجوانب العمل بالمؤسسات التعليمية؛ لأن العاملين يختلفون فيما بينهم في إعدادهم وخبراتهم، ومقدراتهم الخاصة، وتصورهم للتربية؛ ومن هنا يختلف فهمهم لما تم التخطيط والتنظيم له، فقد يحتاج أحدهم إلى أي نوع من المساعدة.

¹ - موفق حديد محمد: "الإدارة العامة- هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين، 2000م، ص85.

فالمتابعة هي: الإطلاع المستمر على كيفية تنفيذ البرامج المختلفة داخل المؤسسات التعليمية وخارجها في ضوء الخطة المرسومة، وعلى من يقوم بعملية المتابعة مراعاة الأمور التالية لكي تحقق المتابعة أهدافها:

- 1- تقبل مسؤولية العمل كمشرفة على الجماعة.
- 2- تشجيع كل العاملين وحفزهم على النجاح.
- 3- حل المشكلات التي قد تعترض تنفيذ الخطط المرسومة .
- 4- سرعة البديهة، واليقظة، والمرونة، والدقة في العمل.
- 5- المتابعة في إطار من الاحترام.
- 6- تهيئة الجو المناسب للعمل المثمر بما يشيع فيه من تعاون وتآلف.

- أهمية المتابعة:

- 1- معرفة طبيعة سير العمل داخل المؤسسات التعليمية .
- 2- معرفة مدى التزام الجميع داخل المؤسسات التعليمية بالخطة المرسومة.
- 3- تعزيز نواحي القوة، ومعالجة القصور في حينه.
- 4- توضيح المعلومات بالصورة المطلوبة للعمل.

- أنواع المتابعة:

أولاً- المتابعة الإيجابية: وتقوم على الفهم الواعي لأهداف برامج وخطط الإدارة التعليمية، وتهدف إلى الوصول بهذه البرامج والخطط إلى النجاح ، وتستطيع تحقيقها باتباع ما يلي:

- 1- إذا كانت الإدارة التعليمية ثابتة الرأي لا تتذبذب في أفكارها وآرائها.

- 2- إذا سلكت في متابعتها الأسلوب الديمقراطي الذي يتحقق من خلاله احترام مشاعر الآخرين ، وسيادة العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية .
- ثانيا- المتابعة السلبية:** وهي متابعة تقوم على أساليب عقيمة، وتتفر من العمل الإبداعي، وتقلل لدى العاملين بواعث الرغبة في العطاء، وهي تكون سلبية في المجالات الآتية:
- 1- التسلط والاستبداد بالرأي ، وعدم السماح بالمشورة والديمقراطية.
 - 2- تصيد أخطاء العاملين بالمؤسسات التعليمية ورصدها ومحاسبتهم عليها، وعدم تقدير الجوانب الإيجابية في عملهم.
 - 3- الاستعانة بعيون خفية من العاملات والأخذ بأرائهم دون تثبت وروية .
 - 4- عدم تحديد مسؤولية العاملين، وهذا يعني سيادة الأسلوب الفوضوي.
 - 5- مخالفة أعمال الإدارة لأقوالها، وفي ذلك يقول الله تعالى ﴿ كَبُرَ مَقْتاً عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴾

الفصل الرابع

- المدخل الأول : أنماط الإدارة التعليمية :

- النمط المركزي اللامركزي.

- النمط الديمقراطي.

- النمط الترسلّي.

- النمط الأوتوقراطي.

- المدخل الثاني : المناخ التنظيمي بالإدارة التعليمية :

- مفهوم المناخ التنظيمي.

- أهمية المناخ التنظيمي.

- عناصر المناخ التنظيمي.

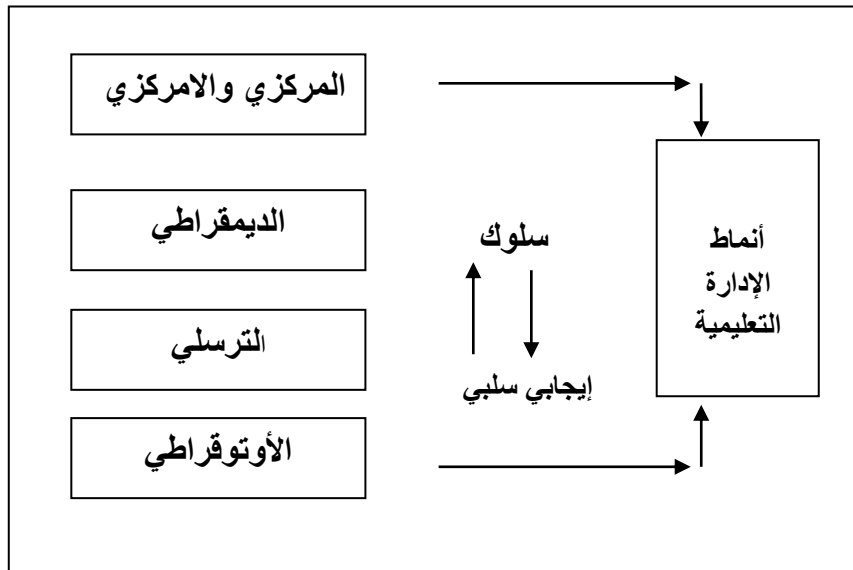
- أنواع المناخ التنظيمي بالإدارة التعليمية.

- العوامل التي تساعد على تكوين مناخ تنظيمي جيد.

المدخل الأول- أنماط الإدارة التعليمية:

يتضح من خلال الممارسة العملية أن أية مؤسسة من مؤسساتنا التعليمية يسودها العديد من الممارسات أو التصرفات التي تسلكها الإدارات التعليمية، وهذه السلوكيات قد تتصف بالديمقراطية من خلال عملية التعاون والمشاركة في الرأي والعمل ، أو التخبط والتردد في أحكامها، وهي ليس لديها أهداف واضحة ومحددة تعمل على تحقيقها في إدارتها، أو تحتكر السلطة وتتفرد بتصميم السياسات والإجراءات وصنع القرارات داخل المؤسسة التعليمية، وهذه السلوكيات هي التي تضفي على تلك المؤسسات طابعا أو نمطا معينا يجعلها تتصف بصفات أو خصائص معينة تلزمنا أن نسميها نمطا ديمقراطيا أو دكتاتوريا وغيرها، وهذا يؤكد أن قادة المؤسسات التعليمية لا يسلكون نمطا واحدا في الإدارة، وإنما يسلك كل منهم نمطا مختلفا عن الآخر؛ لأنهم مختلفون في تعاملهم الشخصي والمهني، وفي إجراءاتهم ووسائلهم الإدارية، باختلاف فلسفاتهم التربوية من جهة، وباختلاف إعدادهم وتدريبهم واتساع خبراتهم ونظرتهم إلى الإدارة من جهة أخرى، وهذه الاختلافات تؤكد أننا لا نستطيع أن نتعرف على نمط واحد من أنماط الإدارة التعليمية، أو أسلوب مماثل من السلوك الإداري سائد في مؤسساتنا التعليمية التي تهتم بإعداد الأجيال وتنشئتهم ليكونوا مواطنين صالحين، كما هو موضح بالشكل الآتي:

أنماط الإدارة التعليمية



أولاً- النمط المركزي مقابل النمط اللامركزي:

النمط المركزي يكون فيه القرار النهائي للإدارة التعليمية و تفويض الصلاحية محدود للغاية، ويتعين على جميع العاملين أن يرجعوا للإدارة في اتخاذ جميع القرارات الكبيرة أو الصغيرة على السواء، ويصدر المدير قراراته دون استشارة المعلمين، ويتم تسيير أمور المؤسسات التعليمية في هذا النمط بإصدار التعليمات والقرارات اليومية. أما النمط الإداري اللامركزي فيعني تفويض الصلاحيات لكل حسب اختصاصه، وفي حدود هذا الاختصاص يستطيع كل مفوض أن يتخذ بعض القرارات، أما القرارات الأشمل فيتم اتخاذها بعد التشاور وتقديم الاقتراحات ومناقشتها، وفي هذا تشجيع

للابتكار وروح التعاون، ورفع لمستوى العطاء بحيث يكون هناك توازن يرضي جميع الأطراف سواء: المعلمون أو الموظفون أو الطلاب أو أولياء الأمور.¹

ثانيا- النمط الديمقراطي:

- مفهوم النمط الديمقراطي: يعتمد النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين ببعض المهام مما يزيد من فاعليتهم وأدائهم، وتتوزع وظائف الإدارة التعليمية بين العاملين فيها، وتكون الإدارة جزء من نسيج فريق العمل داخل هذه الإدارات، ويكون لأعضاء فريق العمل رأي أو إسهام أكبر في تصميم السياسات والإجراءات، واعتماد نظام الحوافز، وصنع القرارات داخل مؤسساتنا التعليمية، وهذه الإدارة ترى أن الصواب ليس حكراً عليها فقط، بل تتيح الفرصة للعاملين معها في المشاركة والاقتناع بوجهات النظر المختلفة. مما يؤدي في النهاية إلى زيادة المبادأة والابتكار والوصول إلى الأهداف المحددة المراد تحقيقها داخل المؤسسات التعليمية.

- مزايا النمط الديمقراطي:

- أ- يقوي تأييد العاملين لأهداف المؤسسات التعليمية ، ويقلل من ناحية أخرى من نسبة التغيب عن العمل ومن الصراعات السلبية، ويزيد من التماسك بينهم، ويجعلهم أكثر قابلية للتكيف مع الظروف المتغيرة ويسود جو من الرضا عن العمل وتتميز علاقتهم بروح الصداقة والتعاون وروح الفريق ويزيد من حافزيتهم للعمل.
- ب- توفير المناخ النفسي والاجتماعي الملائم لزيادة العمل والإبداع.
- ج- يعمل على تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين، وإعطائهم فرصة للتعبير عن شخصياتهم وقدراتهم، حيث تُلغى السلبية التي توجد في النمط الإداري الأوتوقراطي والفوضى التي توجد في النمط الترسلّي.

¹ - هند ماجد الخثيلة: إدارة رياض الأطفال، مرجع سابق، ص 94-95.

- **عيوب النمط الديمقراطي:** من أبرز المآخذ على النمط الديمقراطي في الإدارة التعليمية- والتي كشفت عنها الدراسات التي تمت في هذا الاتجاه- ما يلي:
- أ- بعض العاملين بالإدارات التعليمية لا يرحبون بقبول السلطة المفوضة، خوفاً من تحمل مسؤوليات جديدة، ويميلون في أغلب الأحيان إلى محاولة الهروب من المسؤولية.
- ب- أثبتت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على العاملين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية، مما يؤثر سلباً على العمل بالمؤسسات التعليمية، فعندما تصرف الإدارة اهتمامها عن العمل ومسؤوليتها عنه يكون ذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للعاملين ونشاطهم.
- ت- تشكل مظهراً لتنازل الإدارة التعليمية عن بعض مهامها القيادية التي يفرضها منصبها.
- ث- ظهور بعض الظواهر السلبية، مثل عدم الانضباط في العمل بين العاملين، وتأخرهم عن الحضور، وصعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف السريعة.
- **السمات الشخصية للمدير من النمط الديمقراطي:** يتميز الإداري بالإدارات التعليمية من النمط الديمقراطي (الإنساني) بعدد من السمات التي تميزه عن غيره من الأنماط، حيث يذكر عدد من السمات:
- 1 - الإيمان بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ وتنفيذ القرارات.
 - 2 - قوى الشخصية مع التواضع وعدم التكبر.
 - 3 - يتقبل النقد البناء وإعطاء الفرصة لكل فرد لإبداء رأيه.
 - 4 - يعترف بالفروق الفردية، ويراعيها عند تفويض السلطة وتوزيع المهام.
 - 5 - يهتم بالوقت واحترام المواعيد والالتزام بها.

6- احترام العاملين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية والمساهمة في إيجاد الحلول المناسبة لها.¹

يتضح مما سبق أن الإدارة الديمقراطية هي أسلوب مثالي، وعلى الرغم من ذلك فهو لا يعتبر النمط الأفضل في جميع المواقف.

- النمط الترسلّي بالإدارات التعليمية :

يسود هذا النمط عدم النظام في كل شيء، فليس هناك تخطيط يسير عليه في عمله، كما أن الإدارة التي تسير وفق هذا النمط تكون شخصيتها ضعيفة ومهزوزة، فهي دائمة التخبط والتردد في أحكامها، وليس لديها أهداف واضحة ومحددة تعمل على تحقيقها في إدارتها، ولا تستطيع أن تحافظ على الهدوء والنظام داخل المؤسسات التعليمية، كما أنها لا تستطيع السيطرة أو التعامل مع عاملها ذوي السلوك غير المقبول، وتبدو عليها مظاهر الإحباط والضياع، والعنف، واللامبالاة، والسخرية، وبالتالي تضيق في ظل هذا الجو الفوضوي قيم عديدة مثل: الاحترام، والعدل، والنظام، والثقة، والتقدير، بينها وبين جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية .

مسمياتها: وتسمى كذلك غير الموجهة، أو التسيبية، أو المتساهلة، أو المطلقة .

مفهومها: يعتقد صاحب هذا النمط أن التخلص من سلبيات الإدارة في ظل النمط التسلسلي تتطلب اطلاعاً غزيراً ، ومعرفة بالمبادئ الديمقراطية ، وأن تكون مرحلة، وأن تمنح جميع العاملين الحرية التي سلبت منهم، وهذا يقتضي تخليها عن مسؤولياتها بصورة جزئية أو كلية لمرؤوسيه، وكذلك عدم معرفة المرؤوسين بوجهة نظرها حتى لا ينقادوا خلفها، أي أنها لا ترغب في فرض نمط إداري معين عليهم، مما ينتج عنه

¹ - حسين محمد العجمي: الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص 28.

عدم السيطرة على المرؤوسين؛ لأنها متساهلة مع الجميع، ومن ثم تُبنى الإدارة على مبادرات فردية وضعف الروح الجماعية .
أهم خصائص النمط الترسلّي بالإدارة التعليمية :

- 1- إدارة غير علمية.
 - 2- حرية مطلقة.
 - 3- فردية في العمل.
 - 4- انعدام التوجيه.
 - 5- كثرة الاجتماعات بدون إعداد.
 - 6- تفويض كامل للسلطات.
 - 7- قرارات غير ملزمة.
 - 8- عدم تحمل المسؤولية.
 - 9- كثرة المناقشات في الاجتماعات.
 - 10- انعدام الضبط.
 - 11- عدم الالتزام بالنظام.
 - 12- عدم تحديد المسؤوليات.
- أهم النتائج السلبية للإدارة الفوضوية:

- 1- القلق والفوضى.
- 2- انعدام القيادة.
- 3- ضعف العلاقات الإنسانية.
- 4- قرارات غير مؤثرة.
- 5- خلل في التنظيم.

6- الإسراف في الوقت والجهد والإمكانات.

7- ظهور الزعامات الفردية.

8- انعدام فرص النمو الشخصي.

9- النقد والمساءلة من السلطات الأعلى.

10- حدوث إحباط لدى العاملين بالروضة.

12- كثرة التهرب.

من خلال ما عرضناه سابقاً يمكننا القول بأن النمط الترسلّي الفوضوي للإدارة التعليمية يجعلها تعتقد أن هذا الأسلوب يجعل المرؤوسين يقدرونه، وهذا اعتقاد خاطئ فعندما يتعرض العاملون - سواء أكانوا موظفين أم معلمين أم طلبة - لمشكلة في مجال العمل، ولا يجدون التوجيه الحقيقي لاتخاذ الإجراء اللازم لحل المشكلة، فإنهم غالباً ما ينقلبون على الإدارة، ويتولد العداء بين الإدارة وجميع العاملين بها؛ ولهذا لا يصلح مثل هذا النمط للإدارة التعليمية .

رابعاً- النمط الأوتوقراطي:

- مفهوم النمط الأوتوقراطي: ويعبر عنه في هذا المجال بالقيادة التي تتركز حول إدارة المؤسسة التعليمية ، وقد أطلق بعض الباحثين على هذا النمط عدة تسميات منها: النمط الاستبدادي أو المتحكم، أو النمط الفردي، أو النمط الأمر، أو النمط الديكتاتوري، أو النمط التسلطي، حيث يتركز النفوذ في شخص المدير، وتحرك التفاعلات الشخصية داخل جماعة العمل اتجاهها، وتحترك السلطة وتنفرّد بتصميم السياسات والإجراءات، وصنع القرارات داخل المؤسسة التعليمية، كما تحدد وتشكل المهام والعلاقات للعاملين، وتسيطر على ألوان الإثابة والعقاب، وترى نفسها الأوسع أفقاً، والأعزّر فكراً، والأصوب دائماً.

وتستمد الإدارة التعليمية هنا قوتها في إصدار القرارات من السلطة الرسمية الممنوحة لها بحكم مركزها في التنظيم الإداري ، ويُعزى هذا النوع من الإدارة إلى الاعتماد على نفسها بغض النظر عن الأشخاص المنفذين بداخلها، وذلك حينما تظهر نتائج إيجابية لقراراتها المختلفة، وإذا ما تمخض عن هذه القرارات نتائج سلبية فإن اللوم يقع على العاملين معها بالمؤسسات التعليمية الذين قد يوصفون بالإهمال والتهاون.

وتكون الإدارة الأوتوقراطية منفردة عن العاملين معها، لا تربطها بهم علاقة إنسانية كريمة من التعارف والمحبة، ومع أن هذا النوع من الإدارة يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل بالمؤسسة التعليمية، فإنه يتميز بانعكاس آثار سلبية كبيرة على شخصيه العاملين داخل هذه المؤسسات، ويظل تماسك العمل والنظام فيها مرهوناً بوجود المدير، وتندرج تحت هذه القيادة الأشكال القيادية التالية :

أ- **الأوتوقراطي الخير:** تكون الإدارة في هذا النمط أقل استبداداً من الإدارة الأوتوقراطية المتسلطة، فهي تنفرد باتخاذ القرارات، ولكنها تحاول في الوقت نفسه أن تكون لبقة متعاونة وقادرة على خلق المناخ الملائم لدى مرؤوسيهما لتقبلهم لقراراتها وآرائها، وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر عليهم.

ب- **الأوتوقراطي اللبق أو المناور:** تتميز بلباقة سلوك الإدارة في تعاملها مع كل العاملين والطاقي الإداري بالمؤسسات التعليمية، واهتمامها بخلق الشعور والإحساس بالرضا لديهم فقط، وذلك من خلال مشاركتهم الصورية لها في إصدار القرارات الخاصة لقبولها وتنفيذها والاعتناع بها وعدم معارضتها دون مشاركتهم لها فعلياً في إصدار هذه القرارات .؛ لعدم اهتمامها بآرائهم في تصريف الأمور.

- **مزايا النمط الأوتوقراطي:** إن نمط الإدارة الأوتوقراطي ليس سلبياً في جميع الأحوال، بل أحيانا قد تقتضى بعض الظروف وبعض المواقف تطبيق مثل هذا النمط من أنماط الإدارة، وعندئذ يكون لهذا النمط مزايا مثل:

- إمكانية استخدام هذا النمط عندما تكون الأعمال المراد إنجازها لا يمكن أداؤها إلا بطريقة واحدة؛ وذلك لأن هذه الأعمال لا يوجد فيها مجال للاجتهاد الشخصي أو الابتكار.

- نجاح هذا النمط في وقت الأزمات وفي ظل الظروف الطارئة التي تتطلب فيها الحزم والشدّة.

- قد يكون النمط الأوتوقراطي ناجحاً في التطبيق مع بعض النوعيات من العاملين بالمؤسسات التعليمية الذين لا يجدي معهم النمط الديمقراطي.

- **عيوب النمط الأوتوقراطي:**

أ- انخفاض الروح المعنوية للعاملين ، وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم.

ب- ارتفاع نسبة التذمر، والشكاوي، والتظلمات، والغياب، ودوران العمل.

ت- قتل روح المبادرة والإبداع لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية.

ث- الإقلال من فرص التعاون بين الجميع داخل هذه المؤسسات .

كما أن عدم اقتناعهم وتقبلهم للنمط المستخدم يؤدي إلى فقدان التعاون المطلوب، لعدم مراعاة هذا النمط من الإدارة لمشاعرهم وعواطفهم.

بالرغم من أن النمط الأوتوقراطي يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة النشاط خوفاً من العقاب والفصل، فإن مثل هذه الإدارة لا تكون إلا على المدى القصير فقط، ويبقى تماسك العمل مرهوناً بوجود المدير، ولكنه على المدى الطويل سوف تلاحظ بوادر عدم الرضا والشكوى من قبل العاملين، كما تلاحظ أن هذا النمط

لا يعطي للعلاقات الإنسانية أي أهمية، ويقتصر تركيزه على إنجاز العمل بشكل أساسي، وعلى المحافظة على مركزه، حتى ولو كان ذلك على حساب الجميع داخل المؤسسات التعليمية .

المدخل الثاني: المناخ التنظيمي بالإدارة التعليمية .

- مفهوم المناخ التنظيمي: يعتبر مفهوم المناخ التنظيمي مفهوم « مجاز » وذلك لأن مفهوم المناخ- بالمعنى الحرفي- يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ العام، وبالتالي فإن استعمال مصطلح المناخ يقصد به التعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي؛ وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثراً؛ باعتبار أن الإدارة التعليمية مكان يسوده علاقات تأثير و تأثر من خلال التفاعل المستمر بين جميع أفراد هذه المؤسسات.

وقد عُرف المناخ التنظيمي بأنه: البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني إن الثقافة، والقيم، والعادات، والتقاليد والأعراف، والأنماط السلوكية، والمعتقدات الاجتماعية، وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المؤسسة التعليمية¹

كما عرف أيضاً بأنه: مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم؛ وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات.²

وجاء تعريف يفيد بأن المناخ التنظيمي بالإدارة التعليمية: هو الطابع الاجتماعي النفسي، إذ قد يبدو للشخص العادي بأن الإدارة التعليمية عبارة عن أماكن يتواجد فيها كل العاملين بهذه الإدارة، ولذلك فهي لا تختلف بعضها عن بعض، والحقيقة أن الإدارات التعليمية يختلف بعضها عن بعض من حيث طابعها ومناخها التنظيمي

¹ - محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2002م، ص 305.

² - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004 م، ص 303.

الذي يميزها عن غيرها، وهذه الاختلافات تبدو واضحة لكل العاملين بها، باختلاف نوع المناخ الممارس بالإدارات التعليمية .

- **أهمية المناخ التنظيمي:** يحتل موضوع المناخ التنظيمي بالنسبة للإدارات التعليمية أهمية خاصة؛ نظرا "لتأثيراته المحسوسة سواء كانت مباشرة أم غير مباشرة بالبيئة المحيطة بها، كما يلعب المناخ التنظيمي دورا" مؤثرا" وحاسما" في تحقيق أهدافها، والتأثير في مختلف الظواهر الإدارية المتصلة بالأفراد داخل المؤسسات التعليمية، وكذلك التأثير الواضح لها في مختلف أعمالها سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة بها.

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال الآتي:

- التأثير في المؤسسات التعليمية لتحقيق أهدافها المخططة التي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل وتحقيق فاعليتها من خلال تأثيراتها في الرضا والأداء الوظيفي للأفراد.
- توفر الأجواء النفسية والإنسانية، وتعزز من رضا العاملين معها، وتحفز إمكاناتهم الإبداعية كذلك تساعد في موائمة فاعلة بين العناصر التنظيمية الرئيسية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الإدارة)، وتحسن من أدائهم المنظم، وتقوي من مركزها التنافسي، وتساعد في جذب الموارد البشرية الماهرة والاحتفاظ بها.
- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من خلال مساهمته في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وتتأثر في الوقت نفسه بمتغيرات النتيجة النهائية قصيرة الأجل التي يمكن أن تؤثر على تطوير مناخ هذه الإدارة، وبالتالي مثل هذا المناخ يمكن أن يؤثر على الفاعلية طويلة الأجل للإدارة التعليمية في ضوء مرونتها وقدرتها التكيفية وتوجهها الإداري.

- تظهر أهمية المناخ التنظيمي بشكل فاعل في عملية التطور الإداري والنتائج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء واهتماماتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل وهذا يتجسد في وصف وتحديد العلاقات داخل الإدارة التعليمية¹

- **عناصر المناخ التنظيمي:** للمناخ التنظيمي بالإدارة التعليمية عناصر فاعلة ومهمة، أهمها ما يلي:

1 - الهيكل التنظيمي: يقصد بالهيكل التنظيمي: البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسات التعليمية، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف الإدارة التعليمية، كذلك يحدد طبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها، وتحديد طرق سير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في الإدارة التعليمية²

مما يشير إلى أهم متغيرات الهيكل التنظيمي المؤثرة في المناخ التنظيمي، وهي:

أ- حجم المنظمة: حجم المنظمة يتمثل في النمو المباشر للإدارة التعليمية من حيث عدد المستويات الإدارية وعدد الوحدات والأقسام في المستوى الإداري الواحد، ومدى التنوع والاختلاف الموجود داخلها.

ب- رسمية التنظيم: ويشير إلى درجة تحديد الأدوار والمسؤوليات والإجراءات المنظمة لسلوك الأفراد داخل الإدارة التعليمية.

ج- درجة التنظيم: ويعني تركيز السلطة وحق اتخاذ القرار من مستويات مركزية الإدارة العليا.

¹ - إسراء وعد الله حمدي: "المناخ التنظيمي وأثره في إمكانية تطبيق حلقات الجودة، دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الموصل، العراق ، 2009م، ص 26.

² - عبد العزيز صالح ابن بحتور : الإدارة الإستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م ، ص 192.

2 - نمط القيادة: تمثل القيادة محورا مهما في العملية الإدارية، حيث عرفت بأنه: القيادة الإنسانية والجماعية التي تتضمن التقاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم أنموذج في تحقيق دواتهم ويعبر عن طموحاتهم المشروعة في إطار الولاء له والإخلاص فيه.¹

3- نمط الاتصالات: يؤثر نمط الاتصالات السائد في الإدارة التعليمية على طبيعة المناخ التنظيمي فيها، فإذا كان التنظيم يميل إلى الالتزام بخطوة السلطة والتسلسل الإداري- بحيث يكون هناك اتجاه واحد للاتصالات من أعلى إلى أسفل- فإن ذلك سيؤدي إلى تقليل اهتمام العاملين، وخلق مناخ تنظيمي يتصف بالجمود، وعلى العكس من ذلك فإن نمط الاتصالات المفتوح الذي يتيح للأفراد الاتصال عمودياً وأفقياً، لخلق نتائج تنظيمي يشجع على الإبداع والأداء الجيد، ويزيد من درجة انتماء الأفراد للمنظمة التي يعملون فيها، ومن درجة مساهمتهم في تحقيق أهدافها.²

4- التكنولوجيا: يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في الإدارة التعليمية الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد ، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد، وكذلك حياة المؤسسات التعليمية، من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة، ولكن لكي نتمكن من الاستفادة من التكنولوجيا، فإن استخدامها يتطلب توافر عناصر كثيرة منها:

- أ- ضرورة وجود إطارات ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها.
- ب- ضرورة العمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن الإدارة التعليمية من الاستجابة للتغيرات والإفادة منها .

¹ . طارق البدي : تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2005، ص 53

² - عبد الغفار حنفي : إدارة الأداء بالمنظمات ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر 2000م ، ص 489

ج- العمل على تدريب قوة العمل وزيادة مهاراتها و قدراتها.

د- العمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا.

5- العمل الجماعي و مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات: ينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في التنظيم، وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحظى عملية المشاركة من قبل الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات بأهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي، نظرا لمساهمتها الكبيرة في تحقيق الأهداف، فالأفراد العاملون لهم تأثير كبير على سير العملية الإدارية، فهم الأكثر دراية بمشكلات العمل، والأكثر معرفة في إيجاد الحلول .

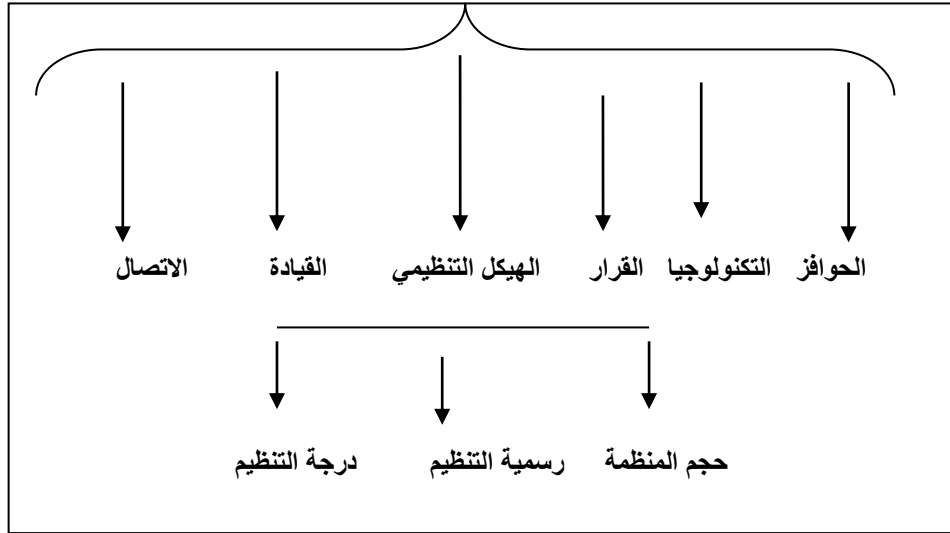
وقرار المشاركة هو الأقرب لواقع الحال في الإدارة التعليمية؛ لأنه قرار يتم تصنيعه بشكل جماعي ونتيجة للمناقشات وتبادل الآراء، ومن ثم تكون له القدرة على إيجاد الحلول المثالية للمشكلات التنظيمية أو الإدارية.

6- الحوافز: تعود كلمة (حوافز) إلى مادة (حفز) في اللغة، وهي بمعنى دفعه من خلفه، وتشير لفظة (الحواف) في معناها الاصطلاحي إلى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته.¹

¹ - نجم الغزاوي و عباس جواد :الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010م، ص 350

وبهذا فالحوافز المادية والمعنوية بالإدارات التعليمية تعمل على دفع كل العاملين للتقدم والارتقاء بمؤسساتنا التعليمية، ودفع عجلة التقدم بتحسين مستوى هذه الإدارات على حد السواء، والشكل الآتي يبين هذه العناصر :

عناصر المناخ التنظيمي بالإدارة التعليمية



- أنواع المناخ التنظيمي بالإدارة التعليمية : تختلف وتتعدد المناخات التنظيمية

بالإدارات التعليمية وتتمحور حول الأنواع التالية:

أ- **المناخ المفتوح**: حيث يشعر العاملون فيه بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة، بحيث يلبي هذا المناخ الحاجات الاجتماعية للعاملين.

ب - **المناخ الاستقلالي**: حيث يمارس القائد سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها، ويتميز هذا النمط بدرجة عالية من الروح المعنوية والرضا الوظيفي وإشباع للاحتياجات الاجتماعية للعاملين.

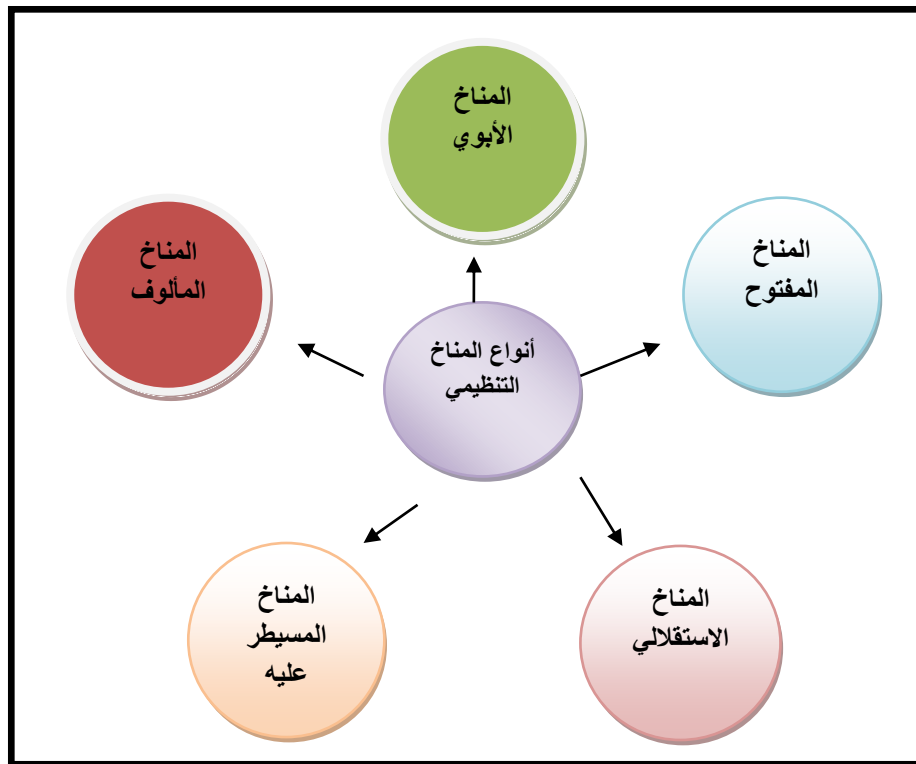
ت - **المناخ المسيطر عليه**: حيث يتركز في الاهتمام على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية وإهمال احتياجات العاملين.

ث - المناخ المؤلف: ففي هذا المناخ يشبع العاملون احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بالضغط الاجتماعي التي تمارس عليهم.

ج - المناخ الأبوي:

إذ يسيطر القائد على جميع الفعاليات التنظيمية، ولا يسمح للعاملين بالمشاركة، مما ينعكس سلباً على درجة رضاهم الوظيفي.¹ والشكل الآتي يبين أنواع المناخ التنظيمي بالإدارة التعليمية .

أنواع المناخ التنظيمي بالإدارة التعليمية



¹ - تامر محارمه: "تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، 1993م، ص 39

- العوامل التي تساعد في تكوين مناخ تنظيمي جيد بالإدارة التعليمية:

إن السؤال الذي يطرح نفسه هو: هل يمكن تكوين مناخ تنظيمي جيد بالإدارة التعليمية لدى جميع العاملين؟

لقد أشار العديد من الكتاب الذين قاموا بدراسة المناخ التنظيمي من جميع أبعاده إن إلى أنه في هذا السياق بالإمكان تكوين مناخ تنظيمي جيد، وذلك عن طريق عوامل معينة لا بد من توفرها، ومن هذه العوامل التي لا بد من توفرها، أو أخذها بعين الاعتبار؛ لتقوية ايجابية المناخ التنظيمي لدى الإدارة التعليمية، وهي:

- 1- الثقة في اتخاذ القرارات: إذ لا بد أن يسهم الجميع في إيجاد وبناء ثقة متبادلة بين جميع العاملين في بالمؤسسات التعليمية.
 - 2- صدق الإدارة وصراحتها مع العاملين.
 - 3- مساندة العاملين وتشجيعهم.
 - 4- الإصغاء للاتصالات الصادرة من كافة المستويات.
 - 5- الاهتمام بتحقيق الأداء العالي.
 - 6- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- كما أن هناك مجموعة من العناصر البيئية التي يمكن للإدارة التعليمية السيطرة عليها، لتخلق من خلالها تنظيمًا إيجابيًا، وهي:
- 1- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره ليلائم المتغيرات والظروف البيئية المتجددة.
 - 2- تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح.
 - 3- اهتمام المنظمة بتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين.
 - 4- التركيز على كفاية وسائل الاتصال وفعاليتها.
 - 5- العدالة في التعامل مع الموظفين.

- 6- تبني القيادة فلسفة إنسانية ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة.
- 7- الابتعاد عن الرقابة التقليدية الصارمة، والتركيز على الرقابة الذاتية الإيجابية، وخلق الشعور بالانتماء لدى العاملين.
- 8- المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة المحيطة بالإدارة التعليمية، واتجاه العاملين داخلها تأثراً وتأثيراً.¹

¹ - فاطمة عبد القادر أحمد: "واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها"، رسالة ماجستير (غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص45.

الفصل الخامس

الإدارة التعليمية وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

- مفهوم تكنولوجيا المعلومات الإدارية.
- دور تكنولوجيا المعلومات في تغيير العملية الإدارية.
- دور الإدارة التعليمية في توظيف برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- معوقات استخدام القيادات التربوية للتكنولوجيا في الإدارة التعليمية.
- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإدارية في نجاح الإدارة التعليمية.
- الإدارة الإلكترونية.
- مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- أهداف الإدارة الإلكترونية.
- فوائد الإدارة الإلكترونية.

الإدارة التعليمية وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

- مفهوم تكنولوجيا المعلومات الإدارية:

لقد ظهر في العصر الحديث مصطلح تكنولوجيا المعلومات الإدارية، وأخذ في الانتشار بشكل كبير جداً، ويقصد بهذا المصطلح استخدام كافة أنواع التقنيات، مثل: (تقنيات الأجهزة، وتقنيات البرمجيات، وتقنيات الاتصالات) في العمل الإداري من أجل تحقيق أهدافه في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

ولقد أصبحت هذه التقنيات في الوقت الحاضر في متناول يد جميع الإدارات، ومن السهل الحصول عليها، لانخفاض أسعارها، وسهولة استيعاب طرق استخدامها، وقد عملت دول كثيرة على استخدام هذه التقنيات بفاعلية في العمل الإداري وبكفاءة، وبدأت تركز بشكل واضح على إدخال تقنية المعلومات الإدارية في مؤسساتها، والإعلان عن تطبيق الإدارة الالكترونية وفق خطط مرسومة.

ولا تستطيع أنواع التقنيات المختلفة تحقيق الأهداف المرجوة في العمل الإداري دون توافر العنصر البشري الذي يستطيع استخدامها والاستفادة منها، وكذلك توافر المعلومات الإدارية الدقيقة والواضحة، ومع توافر هذين العنصرين فإن استخدام التقنيات الإدارية سيحقق المحدد لإنجاز الأعمال، واتخاذ القرارات المناسبة بشكل دقيق ومميز.¹

"إن الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات هو احد أهم التحديات التي تواجه غالبية منظمات اليوم؛ لأن أي مؤسسة - سواء كانت تقدم خدمات عامة أو خاصة - يصبح المطلب الرئيسي لها في هذا العصر هو فهم ودراية أهمية الدور الذي تلعبه

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، ورياض حامد الدباغ: تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001م، ص 33-34.

تكنولوجيا المعلومات، وكيف يمكن التوصل إلى أفضل الطرق لاستخدام نظم تلك المعلومات، وهنا تبرز أهمية مساعدة العاملين جميعاً على فهم أهمية تكنولوجيا المعلومات لنجاح العمل في المؤسسات، سواء كانت حكومية أم خاصة ، وتقنية المعلومات بمعناها الواسع تستخدم في توصيل خدمات رئيسة، كما أنها تعتبر شيئاً حيويًا في معظم أنواع عمليات التصنيع والتوزيع، لكن الواضح أن غالبية مديري هذا العصر ينصب اهتمامهم على نوعين فقط من أنظمة الحواسيب وهما:

- وهو ما يتعلق بتخزين البيانات ومعالجتها.

- ما يتعلق بسرعة الاتصال بين المنظمات والمستفيدين من خدماتها.

وحتى نستطيع العيش مع المنافسة المحمومة في هذا العصر نجد أنفسنا مضطرين إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات بكفاءة وفعالية، فإذا استطاع الإنسان أن يجمع بين الكفاءة والفعالية في استخدامه لتكنولوجيا المعلومات، فإن ذلك سوف يحقق له النجاح لإنجاز ما يطلب منه من أعمال بفعالية، وهو ما يبرز أهمية أن يدرك كل إداري في أثناء حياته العملية أهمية تكنولوجيا المعلومات واستخدامها بفعالية من أجل تطوير أعمال المؤسسات المختلفة.

- دور تكنولوجيا المعلومات في تغيير العملية الإدارية:

هناك فارق كبير بين الطريقة التي يتبعها المدير التقليدي عند القيام بالوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة ، الرقابة)، والطريقة التي يتبعها المدير المعاصر في هذا الصدد، كما أن هناك اختلافاً كبيراً بين طريقة المديرين في تحليل وحل المشكلات في الماضي وبين طريقتهم في هذه الأيام. فقد لعبت تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في عملية التغيير التي طرأت على الإدارة من خلال توفير أدوات قوية للمديرين، والتي تسمح لهم بالقيام بأدوارهم سواء التقليدية أو الجديدة، حيث إن نظم

المعلومات المعاصرة تسمح للمديرين بالحصول على البيانات وبكميات هائلة ومتنوعة، وبتشغيلها وتحليلها وباستيعابها بسرعة فائقة، وعليه يمكن للإدارات التعليمية أن تستفيد من استخدام تكنولوجيا المعلومات لتطوير أعمالها، ومنها مثلاً: نظم مساندة المدير التي تمكنه من إدارة عمله بسرعة وكفاءة والحصول على المعلومات عند الحاجة، وهي نظم فرعية مثل الرسائل الالكترونية، ونظم المعلومات الإدارية، ونظم مساندة القرارات الجماعية ، وتستخدم هذه النظم لإحداث التكامل بين المديرين في رأس الهرم الإداري والاختصاصيين في كافة مستويات الإدارة التعليمية، وبين ما يتدفق إليها من معلومات ونظم مساندة المديرين هي:

مجموعة برمجيات، وأجهزة، وأدوات، ولغة خاصة تعين في أعمال صناعة، واتخاذ القرار الجماعي من خلال تبادل المعلومات مع أي نظام أو أي شخص في أي وقت وأي مكان، ومن هذه النظم:

1- نظم الاتصال: يتم عبر أجهزة الهاتف والبريد الالكتروني لعقد اللقاءات والاجتماعات وتبادل الرسائل السريعة.

2- نظم مساندة القرار: مجموعة من برامج الحاسب تمكن المستفيد من تحليل وتفسير البيانات، ثم تشكيلها وعرضها بطرق مختلفة لإنجاز كافة الأعمال المتعلقة باتخاذ القرار.

3- نظم الخبرة المعلوماتية: الخبرة هي إحدى أنظمة الحواسيب الآلية، وهي تتسق مع تصرف الإنسان الخبير، حيث تتمتع هذه الأنظمة بقدرات لحل مشكلات معينة في حقول معرفية معينة، عن طريق الأسئلة والمعلومات والإجابة عليها، حيث يمكن إرشاد الأفراد إلى المسار المنطقي لاتخاذ قرارات واقعية تساعد الإدارة

التعليمية على تحديد مساراتها المستقبلية وإدارة تكنولوجيا المعلومات بفعالية".¹
"إن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تساعد على تغيير شكل المنظومة العامة للإدارة التعليمية، للتحويل من الشكل الهرمي إلى الشكل الشبكي، حيث تلعب أجهزة الكمبيوتر وشبكات المعلومات دوراً أساسياً في الربط بين أجزاء الإدارة التعليمية الواحدة داخلياً من جهة، والربط بينها وغيرها من الإدارات الأخرى خارجياً من جهة أخرى، وبذلك يرتفع الادخار وخاصة في تكاليف الموظفين بالإدارة، بالإضافة إلى ربطها بجمهور المتعاملين.

إن الدور الذي تلعبه تقنية الاتصالات والمعلومات على صعيد التغيير إلى الأفضل في إدارة الأعمال والمؤسسات وانعكاساتها الايجابية في تحسين الأداء ورفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية.

- دور الإدارة التعليمية في توظيف برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

هناك أكثر من مبرر لاستخدام برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة التعليمية، فهي تساعد الإداريين على الاتصال بالعالم الخارجي بأسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف، وإمكانية الوصول إلى أكبر عدد من الجمهور والمتابعين والمراجعين في مختلف أنحاء العالم.²

كما أن الدور الجديد للمدير - في ظل ما توفره برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - يطرح مسؤوليات كبيرة تجاه تزويده بأساسيات هذه البرامج لزيادة الإنتاجية وتوفير الوقت والجهد، كما أنها تمتلك من الخصائص الكثير لتسهيل عمل

¹ - محمد النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2006م، 252-254.

² -Williams,D. (2002):Information and Communication Technology: ac and use. Education Quarterly Review, 8,2: p.126.

هذه الإدارات في هذا الإطار، فبواسطتها يمكن تأمين المعلومات المتعلقة بالمستخدمين، وكشوف المرتبات، وميزانياتها التفصيلية، وموجودات مخازنها، ومكتباتها، والأدوات الخاصة بمستلزمات المدارس، ومكاتب التعليم في المناطق المختلفة، وكذلك بناء قاعدة بيانات للإداريين والمعلمين والمفتشين التابعين لها، وإحصائيات بأعداد الطلبة في المراحل الدراسية المختلفة، والنتائج على مستوى الدولة، كذلك تمنح الفرصة للإدارات التعليمية أو الإدارات العليا في الوزارة التي تمكنها من التنبؤ الأقرب إلى الدقة عند التخطيط للمراحل اللاحقة، والرد عن طريق مواقعها الالكترونية عن استفسارات المتابعين دون إشغال الإدارة بتفاصيلها، وغيرها من الاستخدامات التي يصعب حصرها.

- معوقات استخدام القيادات التربوية للتكنولوجيا في الإدارة التعليمية:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه القيادات التربوية في استخدام التكنولوجيا داخل الإدارات التعليمية، ومن هذه المعوقات ما تتعلق بالجانب البشري، أو المادي، أو الجانب الإداري بحد ذاته، وهي كالآتي:

- بُعد القيادة التربوية عن مجرى التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الحديثة وعدم إفادتها من نتائج هذه العلوم وأدواتها في تطوير نفسها أو التغلب على مشكلاتها.

- غياب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق بين القيادات التربوية، وبين القيادات في الوزارة مما لا يفسح المجال للمبادرة والإنتاجية أو التطوير.

- الهدر الزائد في الموارد المالية والبشرية من حيث عدم وضوح الآليات المتبعة.

- وجود فجوة كبيرة بين المجتمع المحلي وإدارات التعليم والمؤسسات التعليمية التابعة لها؛ لفقدان التواصل بينهم من حيث استطاعة المجتمع المحلي متابعة ما يجري داخل الإدارات والمؤسسات التربوية والتعليمية.
- عدم وجود نظام رقابة دقيق وفعال وتجاوز للصلاحيات الموكلة للإداريين داخل الإدارات التعليمية والمؤسسات التربوية.¹
- يواجه القياديون العاملون في الإدارة التعليمية تحديا خطيرا من جانب وسائل التكنولوجيا والاتصال الحديثة نتيجة تطورها السريع، وهذا يحتم عليهم تطوير أنفسهم وعلمهم بهذه الوسائل واستخدامها والإفادة بوظيفتها ونقل كل ذلك إلى إدارته.
- يتطلب المجتمع الحديث من القيادي التربوي أن يكون قادرا على التطوير والإبداع والتفكير الخلاق؛ إذ إن المجتمع لا يحتاج القيادي الذي تعود تكرار معارفه وخبراته. وقد ثبت أن برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تنمي القدرة على التفكير الإبداعي.²

- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإدارية في نجاح الإدارة التعليمية:

تسهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإدارية بدور استثنائي في المؤسسات التعليمية، وفي نجاح إدارتها، وفي تحقيق أهدافها وغاياتها ، ويتجسد هذا الدور في توفير المعلومات بالأوصاف المطلوبة للإدارات صانعة القرارات، وتتضح أهمية نظام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإدارية في جوانب أساسية من حياة المؤسسة التعليمية، ويمكن تجسيده من خلال الجوانب الأساسية المتعلقة بها، كصنع القرارات وتكامل الوظائف الإدارية.

¹ - عيد السلام الشناق: "دور الإدارة المدرسية في توظيف برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات-دراسة نوعية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م، ص 71.

² - حافظ فرح أحمد، ومحمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003م، ص43.

كذلك يعتبر نظام المعلومات الإدارية ضرورياً لمختلف وظائف الإداري، من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه، ورقابة، وتقييم، حتى يحقق أهداف المؤسسة.

وفيما يأتي توضيحٌ لبعض هذه الجوانب:

- نظم المعلومات والاتصالات الإدارية ووظيفة التخطيط: يعتبر التخطيط من الوظائف الأساسية للإدارة ، ولكون التخطيط يعتمد على حقائق أساسها المعلومات المعتمدة، لذا فإن إعداد الخطط يحتاج إلى معلومات دقيقة من الأرقام والإحصاءات، سواء كانت هذه المعلومات من خارج الإدارة التعليمية أو من داخلها ، وسواء كانت معلومات عن الماضي أم توقعات للمستقبل.

ولما كانت المعلومات الدقيقة والجيدة والمناسبة هي أهم ضمانات نجاح عملية التخطيط، كان التأكيد على أهمية تطوير نظم المعلومات الإدارية واعتمادها على تكنولوجيا المعلومات الحديثة في توفير البيانات والمعلومات التخطيطية للمخطط، وهذا يتطلب بناء وتصميم نظام معلومات كفاء يأخذ في اعتباره احتياجات عمليات التخطيط؛ حتى يمكن أن تدعم نظام الإدارة، وذلك بإمدادها بالمعلومات المطلوبة في كل خطوة من عمليات التخطيط.¹

- نظم المعلومات والاتصالات الإدارية ووظيفة التنظيم: إن التنظيم بشكله العام يحدد كيف يجب أن توزع المهام والمسؤوليات، وكيف تضبط آليات التنسيق وأنماط التفاعلات التي يتوجب اتباعها، وانطلاقاً من هذه الحقيقة نجد أن المعلومات التي نحتاجها تنظيمياً تتناول تحديد أطراف وأبعاد الهيكل التنظيمي، ومعلومات لتحديد

¹ - محمد لبيب السيد: "بناء نظام معلومات لتوفير البيانات اللازمة للتخطيط التربوي" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة القاهرة، مصر، 1996م، ص 85.

الواجبات والمهام والوصف الوظيفي، ومعلومات خاصة بتحديد الصلاحيات والمسؤوليات لدى أعضاء الإدارة التعليمية وفق مراكزهم في التنظيم .

إن عملية التنظيم المتمثلة بتحديد المسؤوليات والسلطات والمهام وتقسيم العمل بين الأفراد يتطلب وجود معلومات كافية ودقيقة؛ من أجل القيام بهذه المهمات بفعالية من أجل تحقيق أهداف الإدارة.¹

ولذلك برز دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحيوي في الإدارات التعليمية المعاصرة بتزويد كافة المستويات الإدارية بالمعلومات اللازمة، كعامل مهم لنجاح عملية التنظيم بكافة فعاليتها المتمثلة بتحديد السلطات أو الواجبات أو تقسيم العمل. إن أحد الأسباب التي أدت إلى تزايد الدور الذي تلعبه نظم المعلومات في التنظيم، هي تزايد قوة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع انخفاض تكلفتها، وتزايد الأجهزة المعاونة التي تكون جوهر نظم المعلومات.²

- **نظم المعلومات والاتصالات الإدارية ووظيفة الرقابة والتحكم:** تقوم الرقابة في جوهرها على أساس فحص نتائج الأداء الفعلي، ومقارنتها أولاً بأول مع الأهداف المطلوب تحقيقها في الخطة المطلوبة وتصحيح التباينات إن وجدت، ولذلك فالمعلومات ضمن هذه الوظيفة تتضمن معلومات عن مستويات الجودة، وإنتاجية أجزاء التنظيم، والأخطاء، والانحرافات، وأساليب تصحيحها، وغيرها من المعلومات.³

¹ - محمد قاسم المقابلة: نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بوظائف العملية الإدارية وتطبيقاتها التربوية، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2004م، ص 51.

² - سونيا البكري: نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997م، ص 29.

³ - محمد قاسم المقابلة: "واقع نظم المعلومات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء الأقسام لوظائف العملية الإدارية من وجهة نظرهم"، رسالة دكتوراه (غير منشورة) في الإدارة التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004م، 54-55.

وحيث إن الرقابة هي الوظيفة التي تختص بالتحقق من أن الأهداف والخطط والسياسات والإجراءات يتم تنفيذها بالدقة والشمول والتوقيت المناسب، لذا فمن المهم وجود نظام معلومات إداري كفاء يعمل على جمع البيانات الواقعية والعمل على وضع تقارير عن حدوث الانحرافات في جميع الأنشطة ولجميع المستويات الإدارية، وتقدم هذه التقارير في التوقيت المناسب للإدارة، من أجل تجنب الانحرافات والأخطاء، لذلك فإن نظام المعلومات والاتصالات الجيد يقوم بتزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية اللازمة عن جميع الأنشطة والأعمال والموظفين، والتي تُعنى باحتياجات الإدارة التعليمية من الرقابة، بعد جمعها من داخلها، وبذلك فإن نظم المعلومات والاتصالات الإدارية تعد من أدوات الرقابة حيث يهدف هذا النظام إلى تزويد المدير بغض النظر عن موقعه بالمعلومات المناسبة، وفي الوقت المناسب وبالمقدار المناسب، والدقة المطلوبة لكي يتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة، فهذا النظام هو الذي يربط المديرين بأنشطتهم، ويسهل عليهم عملية الرقابة لأداء مرؤوسيهـم.

إن التصميم الناجح لنظام رقابي محكم يفى باحتياجات الإدارة التعليمية يتطلب أن تكون التوقعات محددة بطريقة كمية، وتتطلب أن يكون نظام المعلومات الإدارية الذي سيستخدم لجمع البيانات الواقعية لعملية التغذية الراجعة يصمم ليقدم للمستويات الإدارية التفصيلات المؤكدة، كما تتطلب تطوير أنشطة التقارير عند حدوث الانحرافات لجميع المستويات الإدارية حتى تقدم بتوقيت سليم قبل حدوث الانحراف.¹

- **نظم المعلومات والاتصالات الإدارية واتخاذ القرار:** تقوم المعلومات بدور أساسي ومهم في عملية صنع القرارات. إذ تعد المصدر الأساسي لمساعدة الإداريين على

¹ - سونيا البكري: نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، مرجع سابق، ص 242-243.

صنع القرارات الرشيدة، فالملاحظ أن خطوات صنع القرار التربوي تزداد تعقدا وتشابكا في أغلب المواقف، ولا يقلل هذا التعقد والتشابك إلا من توفر المعلومات الدقيقة والمتجددة .

ومما لا شك فيه أن عدم توفر المعلومات في الوقت المناسب والقدر المناسب يمثل أحد أكبر المعوقات التي تواجه اتخاذ القرارات، ومن هنا تظهر أهمية المعلومات لمجابهة التحديات المختلفة والمشكلات التي يواجهها المديرون ليست متساوية في الأهمية فبعضها محدد الأبعاد ومتكرر، والبعض الآخر لا يتصف بمثل هذا التحديد ولا يتكرر إلا على فترات متباعدة، وربما لا يحدث إلا مرة واحدة على مدار حياة المؤسسة، وينتج عن هذا التنوع في المشكلات تنوع في طبيعة وشكل المعلومات التي يحتاج إليها المديرون، الأمر الذي يستدعي إنشاء نظم معلومات قادرة على تلبية الاحتياجات المعلوماتية المختلفة للمديرين في كافة المستويات الإدارية ، وفي مختلف المجالات الوظيفية، لاسيما أن اتخاذ قرار سليم أصبح أحد التحديات التي تواجه مديري اليوم، نظرا للتقلبات الهائلة في بيئة المؤسسات والإدارات التعليمية في ظل الاتجاه نحو العولمة وتعدد المتغيرات التي تواجهها.

إن التعرف على مراحل صنع القرارات سوف يظهر طبيعة الدور الذي يمكن أن تلعبه نظم المعلومات والاتصالات في كل مرحلة من مراحل صنع القرار، وكذلك تظهر الخصائص التي يجب توافرها فيها لكي تتوافق مع متطلبات القرارات في المراحل المختلفة. وتوجد أربع مراحل أساسية لصنع القرارات هي :

أ- **مرحلة الاستخبار:** إن أهم ما تحتاجه مرحلة الاستخبار هو مسح للبيئة الداخلية والخارجية، فنظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي تقوم بتخزين كميات هائلة من المعلومات التي يمكن أن تفيد صانع القرار في القيام بهذه الخطوة بسهولة.

ب- مرحلة التصميم: نظراً لما تتضمن مرحلة تصميم نموذج المشكلة من التعرف على بدائل التصرفات الممكنة لحاها، وتحديد معايير المفاضلة بينها، والتنبؤ بنواتج استخدامها، وما يستلزم ذلك من التعبير عن المشكلة في صورة نموذج مبسط قابل للحل، فإن نظم دعم القرار يمكن أن توفر العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على بدائل الحلول وتقييمها.

ج- مرحلة البحث والاختيار: إن ما توفره نظم المعلومات والاتصالات من نماذج رياضية وكمية تسهم في وضع الحلول الممكنة وتقييمها، مما يسهل اختيار أنسبها.

د- مرحلة التطبيق: إن تنفيذ القرار يستلزم عمليات إقناع للأطراف المشاركة أو التي ستقوم بالتنفيذ، وعملية الاقتناع بالقرار كلما اعتمدت على تقديم مخرجات نظم معلومات وعرض أشكال بيانية ونتائج تحليل الحساسية وغيرها كلما سهل الاقتناع.¹

- نظم المعلومات والاتصالات الإدارية ووظيفة التوجيه: التوجيه هو " مجموعة الأنماط السلوكية التي تستخدمها الإدارة في تحفيز الأفراد لإنجاز العمل بشكل صحيح، وهذا يتضمن القيادة والتحفيز والاتصالات، وعلى الرغم من اختلاف الإدارات في أنماطها السلوكية عند مواجهتها لنفس المواقف، إلا أن الحد الأدنى من متطلبات التوجيه يتمثل بتوفير المعلومات عن الأفراد".²

من خلال ما سبق تتضح أهمية نظام المعلومات والاتصالات الإدارية في أداء المهام التوجيهية للعاملين في الإدارات التعليمية، وتتمثل تلك الأهمية في تزويد الرؤساء بمعلومات كافية، سواء داخل الإدارة أو في مكاتب التعليم التابعة لهم وذلك

¹ - عبد الرحمن الصباح، وعماذ الصباغ: نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 1995م، ص 220-228.

² - محمد عبد حسين الطائي: الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002م، ص 261-262.

من حيث إنتاجيتهم، ونشاطهم، ومهاراتهم، وقدراتهم العملية المعرفية وحماسهم للعمل ونفسياتهم، والمؤثرات التي يتعرضون لها من أجل توجيههم وتحفيزهم للعمل.

- **نظم المعلومات والاتصالات الإدارية ووظيفة التقييم:** تعد عملية التقييم مصدراً للمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات في مختلف المستويات، وقد يخدم التقييم غرضاً إدارياً، وذلك باستعماله كأداة في توجيه وإدارة الأعمال المختلفة، فالنتائج والمعلومات المستخلصة في التقييم يمكن أن تستعمل في كثير من الأغراض الإدارية، ويمكن أن نذكر منها :

- مساعدة الإدارة في القرارات المتعلقة بتخصيص وتوزيع الموارد.
 - تقديم معلومات تساعد في مراجعة وتقييم أداء البرامج والخيارات المتاحة.
 - المساعدة في وضع وتأسيس مقاييس الأداء ونظم الحوافز لتشجيع العاملين.
 - المتابعة والسيطرة والتوجيه لأداء العاملين في الأعمال المختلفة.
- ولذلك فإن نظام المعلومات والاتصالات الإدارية الجيد هو الذي يستفيد من عملية التقييم كمصدر هام للمعلومات المتعلقة بالإدارة التعليمية وجميع توابعها من مكاتب التعليم في المناطق المختلفة من الدولة ونتائج عملها وبيئتها، ليزود المسؤول بمعلومات أخرى تخص تصحيح النظام ومعالجة الانحرافات.
- وبذلك نجد أن العامل الرئيسي للاستفادة من التكنولوجيا هو التحول للإدارة الالكترونية، لتسهيل الخدمات وزيادة السرعة في متابعتها، واللاحق بالتطور الحاصل في هذا العصر.

- الإدارة الالكترونية:

إن إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات هو ثورة حقيقية في الإدارة؛ لما يحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفاعليته وأدائه، وتحتم علينا ظروف العصر التي

نعيشها اليوم بذل مجهودات كبيرة في سبيل إنجاز الأعمال ذات المتطلبات الكثيرة في وقت قصير .

ومن هنا تبرز الحاجة إلى الإدارة الإلكترونية، والتي تعني: الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية بما فيها شبكات الحاسب الآلي؛ لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض؛ لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، وهذا - بطبيعة الحال - يترتب عليه فوائد، كالسرعة في إنجاز العمل، والمساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار، مع خفض تكاليف العمل الإداري، ورفع أداء الإنجاز، وتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني، ومعالجة البيروقراطية والرشوة، أي إحداث إصلاحات في الهيكل الإداري في المجتمع وتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات، إضافة إلى تجاوز مشاكل العمل اليومية مع وجود بيئة تحتية معلوماتية آمنة وقوية ومتوافقة فيما بينها.¹

- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

المفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية هو: الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويرجع السبب في ظهور تطبيقات الإدارة الإلكترونية بهذا الشكل الواسع إلى الإنجازات الهائلة في صناعة الحاسوب وبرمجياته المختلفة، وثورة الاتصالات، وشبكة الانترنت، وظهور أدوات تطوير نظم المعلومات (نظم إدارة قواعد البيانات)،

¹ -Newman B.,& Conrad K.:A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices and Technologies, The Knowledge Management Theory Papers, The Knowledge Management Forum, 1999.

وكثرة الشركات والمؤسسات التي أخذت على عاتقها تطوير (البرمجيات الجاهزة والتي لها علاقة مع الإدارة الالكترونية).¹

ويمكن تعريف الإدارة الالكترونية بأنها تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات، وذلك باستخدام التبادل الالكتروني للبيانات (EDI)، أو هي: استخدام كل الوسائل الالكترونية في إنجاز كل أعمال ومعاملات المنظمة مثل: استخدام البريد الالكتروني، والتحويلات الالكترونية للأموال، والتبادل الالكتروني للمستندات، والفاكس، والنشرات الالكترونية، وأية وسائل الكترونية أخرى.²

كما وتعرف الإدارة الالكترونية بأنها: "منظومة الأعمال و الأنشطة التي يتم تنفيذها الكترونياً وعبر الشبكات"، وإذا اقتبسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة باعتبارها وظيفة إنجاز الأعمال من خلال الآخرين، فإن بإمكاننا القول بأن الإدارة الالكترونية هي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم و الوسائل الالكترونية.³

ومن خلال ذلك نجد أن الإدارة التعليمية الالكترونية هي تطبيق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة هياكل الإدارة التعليمية بكل فروعها، من مكاتب تعليمية، والمؤسسات التربوية، والوزارة؛ لتنفيذ كافة الأعمال فيها الكترونياً بكفاءة وفعالية، وذلك عن طريق منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري التقليدي العادي من إدارة يدوية ورقية إلى إدارة باستخدام الأجهزة الإلكترونية والتكنولوجية، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية ومعرفية وعقلية عليا قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل جهد وتكاليف.

¹ - علاء السالمي: الإدارة الالكترونية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006م، ص 32.

² - طارق عبد الرؤوف عامر: الإدارة الالكترونية: نماذج معاصرة، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007م، ص 25.

³ - سعد ياسين: الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005م، ص22.

- أهداف الإدارة التعليمية الالكترونية:

تهدف الإدارة التعليمية الالكترونية إلى زيادة القدرات الإدارية، والاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات بهدف التنمية، وتمثل أهداف تطبيق الإدارة التعليمية الالكترونية فيما يلي:

- 1) تطوير الإدارة التعليمية بشكل عام، والتي تكون باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة، والتي من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف، وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة.
- 2) محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
- 3) توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسبين، ورفع مستوى العملية الرقابية.
- 4) تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها، وكميات الأوراق المستخدمة، والإنجاز السريع للمعاملة.
- 5) تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة من شأنه تقديم خدمات أفضل.
- 6) إدارة ومتابعة المقار والفروع المختلفة بالإدارة التعليمية وكأنها وحدة مركزية.
- 7) تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- 8) تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة.
- 9) تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- 10) تقليل أوجه الفرق في متابعة عمليات إدارات التعليم المختلفة.

11 (توظيف تكنولوجيا المعلومات.

12 (توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية.¹

وتطرق بعض الباحثين والمفكرين إلى أهداف الإدارة الإلكترونية في الإدارة التعليمية، وما يمكن أن تحققه للجمهور، وهي كما يلي:

- **تحسين مستوى الخدمات:** عن طريق تجاوز الأخطاء التي قد يقع فيها الموظف العادي عند قيامه بعمله، وخصوصاً فيما يتعلق بالإدارة التعليمية .

- **التقليل من التعقيدات الإدارية:** وذلك من خلال التقليل من البيروقراطية في الإدارة التعليمية واختصار مراحل إنجاز المعاملات .

- **تخفيض التكاليف:** ومن ذلك إمكانية حصول الأفراد على المعلومات والبيانات التي تلزمهم للحصول على خدمة معينة عن طريق شبكة الإنترنت دون أن يكلف نفسه مراجعة الإدارة التعليمية .

- **تحقيق الإفادة القصوى للعاملين في الإدارة التعليمية:** ومن ذلك اتباع أسلوب موحد للتعامل مع جميع الموظفين فيها، بما يحقق المساواة في تقديم الخدمة، وكذلك قيام نظام الخدمات الإلكترونية بالعمل على مدار الساعة.²

- **فوائد الإدارة التعليمية الإلكترونية:**

تتجلى أهمية الإدارة التعليمية الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق، وهو ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، فضلاً عن ذلك تمثل الإدارة التعليمية الإلكترونية نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين، الذي

¹ - طارق عبد الرؤوف عامر: الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، مرجع سابق، ص 33.

² - عبد الفتاح بيومي حجازي: النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2004م، ص

تختصر العولمة والفضاء الرقمي، واقتصاديات المعلومات والمعرفة، وثورة الانترنت، وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته.¹

كما وإن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأت من فراغ، بل ثمة فوائد كثيرة قد حصلت، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسساتها، ومن أهم هذه الفوائد:

- 1) تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات، وهذا ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما تكون الخدمة المقدمة أكثر جودة.
- 2) اختصار وقت تنفيذ وإنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- 3) الدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.
- 4) تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر الإدارة التعليمية المختلفة، وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل و خارج بلد المؤسسة.
- 5) إن استخدام الإدارة التعليمية الالكترونية بشكل صحيح سيقول استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابياً على عملها.
- 6) إن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب الإدارات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن للتخزين، حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.
- 7) الإدارة التعليمية الالكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة، والتي لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق

¹ - سعد ياسين: الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سابق، ص27.

إعادة التأهيل، لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت عليها، والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد.¹ وفي ضوء ذلك فإن الإدارة التعليمية الالكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة، حيث إن لها دوراً كبيراً في تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار، وذلك من خلال إتاحة البيانات لمن أَرادها، وتسهيل الحصول عليها بأقل مجهود ممكن، ومواجهة والقضاء على كل مشكلات الإدارة التقليدية، حيث إن الإدارة التعليمية الالكترونية تعتمد على استخدام التقنيات الالكترونية المتقدمة ذات التأثير الفعال في حياة الناس، من خلال تقديم الخدمات إلكترونياً بوسائل غاية في السهولة والانضباط والكفاءة.

- خصائص الإدارة التعليمية الالكترونية:

تشير ممارسات الإدارة التعليمية الالكترونية إلى إنجاز كل الأعمال و المعاملات بين أطراف التعامل من خلال وسيط الكتروني، بحيث يتم تداول البيانات والوثائق إلكترونياً، وذلك من خلال استخدام الاتصالات الإلكترونية، مما يشير إلى انتفاء وعدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل، وذلك يعد سمة أساسية تميز أعمال الإدارة الالكترونية، حيث توجد أطراف التعامل معاً وفي نفس الوقت على شبكات الاتصالات الالكترونية، كما تتم معالجة كل المشكلات الذي يواجهها المراجعون باستخدام الكمبيوتر عبر المسافات البعيدة، حيث تعتمد ممارسات الإدارة الالكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الحالي، والذي يتم غالباً باستبعاد الكثير من الأصول المادية والبشرية، أو التقليل من استخدامها إلى أقل قدر ممكن.

¹ - علاء السالمي: الإدارة الالكترونية، مرجع سابق، ص 37.

ومن خصائص الإدارة التعليمية الالكترونية:

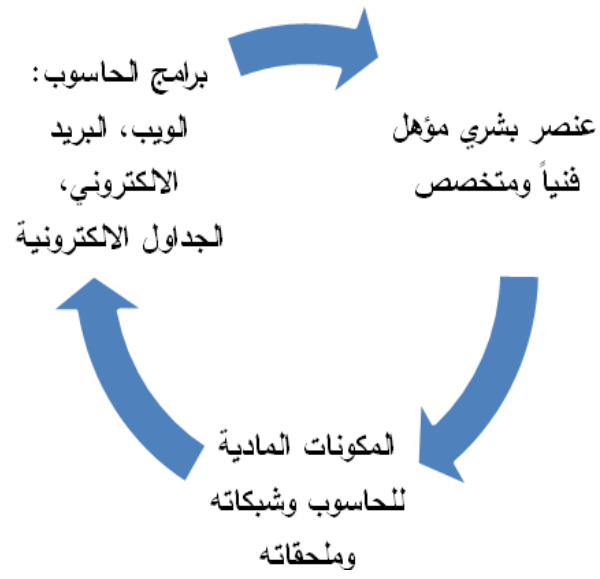
- إدارة بلا أوراق : حيث تتكون من الأرشفة الالكترونية، والبريد الالكتروني، والأدلة والمفكرات الالكترونية، والرسائل الصوتية، ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
 - إدارة بلا مكان: وتعتمد أساساً على الهاتف المحمول، والمؤتمرات الإلكترونية، والعمل عن بعد.
 - إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة، ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد.
 - إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية و المؤسسات التي تعتمد على صناعة المعرفة.
 - عناصر و أدوات الإدارة التعليمية الالكترونية:
- يمكن القول بأن أهم مقومات وعناصر الإدارة التعليمية الالكترونية الرئيسية تكمن في العنصر البشري، وذلك بالإضافة إلى العناصر والأدوات الفنية، والمتمثلة في أجهزة الحاسب الآلي وما يتعلق بها؛ لقدرته على تشغيل أدوات الإدارة الالكترونية وفهم منظومتها، والعمل على احتواء المعلومات بشكل رقمي، وسهولة تحريكها، وإعادة صياغتها، واستخدامها إلكترونياً من مكان لآخر.
- ويمكن القول بأن نجاح الإدارة الالكترونية يعتمد على عدد من العناصر، تتمثل في:
- وجود عنصر بشري مؤهل فنياً ومتخصص في مجال تقنية الحاسبات الآلية، وتقنية المعلومات الرقمية.
 - المكونات المادية للحاسوب وشبكاته وملحقاته.
 - برامج الحاسوب وهي الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، مثل مستعرضات الويب، وبرامج البريد الالكتروني، والجداول الالكترونية، وبرامج تخطيط موارد المشروع

(Enterprise Resource Planning) حزم البرامج المالية وقواعد البيانات. وتعمل الإدارة الالكترونية بالتقاء جميع العناصر السابقة من عتاد كمبيوتر، وشبكات، وبرمجيات، وقدرات الإدارة الحديثة على البناء والابتكار حول هذه الحزمة المتكاملة من عناصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.¹

¹ - محمد جمال أكرم عمار: "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009م، ص 36.

والشكل التالي يوضح عناصر الإدارة التعليمية الالكترونية

عناصر الإدارة التعليمية الالكترونية:



المراجع

- احمد عبد الباقي: بستان، وحسن جميل طه : مدخل إلى الإدارة التربوية، دار القلم للنشر الكويت، 1992م.
- أحمد محمد الطبيب: "الإدارة التربوية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة" ، دار الكتب الوطنية ، بنغازي ليبيا ، 2002م.
- أمل أحمد طعمه: "اتخاذ القرار والسلوك القيادي"، دار ديوبند للنشر والتوزيع، عمان، 2006م.
- إسراء وعد الله حمدي: المناخ التنظيمي وأثره في إمكانية تطبيق حلقات الجودة ، دراسة استطلاعية لأراء المدرء في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة نينوي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الموصل، العراق ، 2009م .
- تامر محارمه : تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، الجامعة الأردنية ، 1993م.
- جودت عطوي : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية، عمان. 2001م.
- حافظ فرج أحمد، ومحمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003م.
- سعد ياسين: الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005م.
- سعيد عامر ، علي عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، بدون دار نشر ، جامعة عين شمس، 1998 .

- سلطان عاشور الزهراني: "التفضيل المهني واتخاذ القرار لدى عينة من طلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة 2010م.
- سليم محمود نور: دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م.
- سونيا البكري: نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997م.
- طارق عبد الرؤوف عامر: الإدارة الالكترونية: نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007م.
- عابدين محمد عبد القادر، "الإدارة المدرسية الحديثة"، دار الشروق للنشر، عمان، 2001م.
- عبد الرحمن الصباح، وعماد الصباغ: نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 1995م.
- عبد الرحمن علي الزهراني: "علاقة اتخاذ القرار التعليمي المهني ببعض المتغيرات الشخصية والاجتماعية لدى الطلاب الملتحقين بكليتي التقنية والمعلمين بالباحة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة 2004م.
- عبد السلام الشناق: "دور الإدارة المدرسية في توظيف برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات-دراسة نوعية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.
- عبد العزيز صالح ابن بحتور: الإدارة الإستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م.

- عبد الغفار حنفي: إدارة الأداء بالمنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000م .
- عبد الفتاح بيومي حجازي: النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2004م.
- عبد الله العرفي وعباس مهدي: مدخل إلى الإدارة التربوي، جامعة قار يونس للنشر والتوزيع، بنغازي، 1996م.
- عبد المؤمن فرج الفقي: الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، 1994م .
- علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006م.
- علاء عبد الرزاق السالمي، ورياض حامد الدباغ: تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001م.
- عماد الحديدي: "درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث"، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009م.
- عمر وصفي عقيلي: الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1997م.
- عمر حسن مساد : الإدارة التعليمية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2004م.
- فيصل الرفاعي وآخرون : الإدارة التربوية نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال، مكتبة الفلاح، الكويت، 2000م .

- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004 م .
- فاطمة عبد القادر أحمد : "واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها"، رسالة ماجستير (غير منشورة) فلسطين، غزة، 2008م.
- مجدي عبد الكريم حبيب: "سيكولوجية صنع القرار"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ، 1997م.
- محمد النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2006م.
- محمد حسن رسمي: أساسيات الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004م.
- محمد عبد حسين الطائي: الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002م.
- محمد قاسم المقابلة: نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بوظائف العملية الإدارية وتطبيقاتها التربوية، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2004م.
- محمد قاسم المقابلة: "واقع نظم المعلومات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء الأقسام لوظائف العملية الإدارية من وجهة نظرهم"، رسالة دكتوراه (غير منشورة) في الإدارة التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004م.

- محمد ليبب السيد: "بناء نظام معلومات لتوفير البيانات اللازمة للتخطيط التربوي"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة القاهرة، مصر، 1996م.
- محمد مرسى: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م.
- محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 2001م.
- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2002م.
- موفق حديد محمد: "الإدارة العامة-هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين.
- مؤيد عبد الحسين الفضل: "نظريات اتخاذ القرار"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2004م.
- هاني عبد الرحمن الطويل: الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999م.
- هند ماجد الختيلة: "إدارة رياض الأطفال"، دار الكتاب الجامعي ، العين ، الإمارات العربية المتحدة، 2000م.
- يوسف مصطفى: الإدارة التربوية- مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2005م.
- حسين محمد العجمي: "الإدارة المدرسية"، دار الفكر العربي، القاهرة ، 2000م.
- سليمان حامد: " الإدارة التربوية المعاصرة " دار أسامة، الأردن، عمان، 2009م

- طارق البديري : تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2005م.

-Newman B.,& Conrad K.:A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices and Technologies, The Knowledge Management Theory Papers, The Knowledge Management Forum, 1999.

-Williams,D. (2002):Information and Communication Technology: ac and use.Education Quarterly Review, 8,2.

إشراف وتنفيذ
دار الحكمة - طرابلس - ليبيا



