

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا  
رقم التسجيل : .....

الرقم التسلسلي : .....

مذكرة حول :

## متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية

- دراسة ميدانية بولاية ميلة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في اختصاص أنماط التكوين

إشراف :

د أوقاسي لونييس

من إعداد الطالبة :

العايب نورة

يناقش يوم :

جامعة منتوري قسنطينة

رئيسا

\*د. هادف أحمد

جامعة منتوري قسنطينة

مشرفا مقررا

\*د. أوقاسي لونييس

جامعة منتوري قسنطينة

عضوا مناقشا

\*د. بوعامر أحمد زين الدين

جامعة منتوري قسنطينة

عضوا مناقشا

\*د. رواق حمودي

السنة الجامعية : 2007 - 2008

## شكر و عرفان

نشكر الله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع فله منا المنة والحمد على ذلك .

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير العظيم إلى **المشرف الأستاذ الدكتور: أوقاسي لونيس**، الذي قبل الإشراف على هذه الأطروحة، ولم يبخل بنصائحه وتوجيهاته القيمة التي ساعدت على خروج هذا العمل إلى الوجود .

كما لا أنسى توجيه الشكر إلى كل مدراء المدارس الإكمالية لولاية **ميلة** الذين بدلوا ما في وسعهم لمساعدتنا في إنجاز هذا البحث، على رأسهم **هزيلي الربيع** وعمال وموظفو مديرية التربية للولاية .  
كذلك أتوجه بالشكر إلى جميع أساتذة قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا خاصة أساتذة علوم التربية هادف، **لببيض وليفة**، **رواق**، **جاجة**، .....

## فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
	* المقدمة
17-1	الفصل الأول : الإطار المنهجي
3-1	1 - إشكالية البحث
5-4	2 - تحديد المفاهيم
15-6	3 - الدراسات السابقة
6	- تمهيد
15	- خلاصة
16	4 - الفرضيات
17	المراجع
69-18	الفصل الثاني : الإدارة العامة ومبادئها الحديثة
41-18	المبحث الأول : نشأة و تطور الإدارة العامة
20-18	- تمهيد
22-20	1- تعاريف عن الإدارة
27-22	2 - نشأتها ( التطور التاريخي )
24-23	1-2- عند الصينيين
27-24	2-2- عند قدماء المصريين
27	2-3- في الإسلام
30-28	3 - خصائص الإدارة العامة
36-30	4 - الإدارة التربوية والتعليمية
39-36	5 - العوامل المؤثرة على الإدارة التعليمية
41-40	المراجع
69-42	المبحث الثاني : النماذج التربوية الحديثة للإدارة
42	تمهيد
45-42	1 - النموذج البيروقراطي
48-45	2 - نموذج الإدارة كعملية اجتماعية
47-45	1-2- نموذج جيتزل
48-47	2-2- نموذج جوبا
52-49	3- نموذج الإدارة بالأهداف

## فهرس الموضوعات

56-52	4- نموذج منهج النظم
58-56	5- نموذج الإدارة كمكونات وأبعاد
57-56	5-1- نموذج هالين
58-57	5-2- نموذج الأبعاد الثلاثة
61-58	6- النموذج الاحتمالي
60-58	6-1- نموذج المسار بالهدف
61-60	6-2- نموذج فيدلر
65-61	7- نموذج نظرية الموقف
62-61	7-1- نظرية هارسي وبلانشارد
65- 62	7-2- نموذج فروم - يتون
67-66	خلاصة
69-68	المراجع
97-70	الفصل الثالث : التطور التاريخي للإدارة المدرسية
85-70	المبحث الأول : تعريفها ، نشأتها ، مكوناتها
70	تمهيد
73-70	1- تعريفها
74-73	2- نشأتها
74	3- بعض المنظمات التي اهتمت بالإدارة المدرسية
77-75	4- مكونات الإدارة المدرسية
84-77	5- أنماط الإدارة المدرسية
85-84	6- الأنماط العالمية للإدارة المدرسية
97-86	المبحث الثاني : الإدارة المدرسية ، وظائفها ، أهدافها
86	تمهيد
91- 86	1- وظائف الإدارة المدرسية
93-91	2- أهدافها
94-93	3- العوامل المؤثرة على الإدارة المدرسية
95- 94	4- مظاهر سوء الإدارة المدرسية و التعليمية
96-95	5- الفرق بين الإدارة المدرسية والتعليمية
96	6- العلاقة بين الإدارة التربوية والتعليمية و المدرسية

## فهرس الموضوعات

97	المراجع
135-98	الفصل الرابع :مدير الإكمالية وشروط اختياره
111-98	المبحث الأول : مدير الإكمالية وما يجب أن يكون عليه
98	تمهيد
101-99	1- تعريف المدير
104-101	2- خصائص وصفات مدير الإكمالية
107-104	3- المهارات الواجب توفرها في المدير
107	4- صلاحياته
111-107	5- الكفايات الواجب توفرها في مدير الإكمالية
135-112	المبحث الثاني : شروط إعداد واختيار المدير
112	تمهيد
116-112	1- أساليب اختيار المدير
113-112	1-1-الأقدمية
113	1-2-الجدارة
116-113	1-3-مقاييس الرتب
118-116	2- إعداد وتدريبه
117	1-2-قبل الخدمة
118-117	2-2-بعد الخدمة
119	3-مهام المدير
120-119	4- القرارات التي تحدد مهام مدير الإكمالية
121-120	5- شروط تعيينه
122-121	6- كيفية تنصيبه
126-122	7- الواجبات و النشاطات التي يقوم بها المدير
132-127	8- أنواع العلاقات بين المدير و الأطراف الفاعلة في الإكمالية
133	خلاصة
135-134	المراجع
190-136	الفصل الخامس : الجانب الميداني
136	تمهيد
137	1- المنهج المستخدم

## فهرس الموضوعات

138	2- عينة البحث
140-138	3- الأداة المستخدمة في البحث
141- 140	4- الدراسة الاستطلاعية
143-142	5- المعالجة الاستطلاعية
147-144	6- عرض وتحليل النتائج و التعليق عليها .
190-148	7- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
187	مراجع الفصل
	– المراجع
	– الملاحق
	– الجداول
	* الخاتمة

## فهرس الجداول

الرقم	الأشكال و الجداول	الصفحة
01	شكل يوضح المبادئ الأساسية للبيروقراطية	42
02	شكل يوضح خصائص النموذج البيروقراطي	44
03	شكل يوضح نموذج جيتزل لبعدي المنظمة الشخصية في السلوك الاجتماعي	46
04	شكل يوضح التداخل بين الدور والشخصية في الإجراء السلوكي	46
05	شكل يوضح نموذج جوبا للإدارة كعملية اجتماعية	48
06	شكل يوضح نموذج أوديورن للإدارة بالأهداف	51
07	شكل يوضح مفهوم النظام	53
08	شكل يوضح نموذج الإدارة من خلال منهج النظام	55
09	شكل يوضح محددات بدائل السلوك الإداري	58
10	شكل يوضح نموذج فروم-يتون	64
11	شكل يبين كيف يكون المدير المثالي	101
12	مخطط للهيكل التنظيمي لإدارة الإكماليات	126
13	جدول يمثل نتائج الدراسة الاستطلاعية	142
14	جدول يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على متغير السن	145
15	جدول يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على متغير الخبرة	146
16	جدول يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة على متغير المؤهل العلمي	147
17	جدول يمثل مدى تطبيق القوانين	148
18	جدول يوضح كيفية مراقبة سير الدروس	150
19	جدول يوضح مدى انضباط المدير في زيارة الأقسام	151
20	جدول يمثل صعوبات إعاقه سير المجالس	153
21	جدول يبين مدى نجاح الاجتماعات المنعقدة بالمؤسسة	155
22	جدول يوضح اهتمام المدير بالعناصر الفاعلة بالمؤسسة	157
23	جدول يمثل طريقة معاملة التلميذ المقدم للمجلس التأديبي	158
24	جدول يوضح مدى إحاطة المدير بمختلف ما يجري بالمؤسسة	160
25	جدول يوضح كيفية تغطية الميزانية لمختلف جوانب المؤسسة	163
26	جدول يمثل الشخص الذي يساعد المدير في التسيير المالي	165
27	جدول يمثل مصير بعض الأجهزة التالفة في المؤسسة	166

## فهرس الجداول

167	جدول يوضح كيفية التزام وصرف المبلغ المخصص لميزانية الاكتمالية من قبل المدير	28
170	جدول يوضح تصرف المدير تجاه الذي يهمل عمله	29
172	جدول يمثل جزاء من يخالف قواعد وتعليمات المؤسسة التربوية	30
174	جدول يمثل موقف المدير من الخلافات التي تحدث في الملتقيات	31
175	جدول يوضح صرامة المدير في اتخاذ القرارات	32
176	جدول يمثل الطريقة المتبعة في وضع النظام الجديد لرؤساء الأقسام	33
178	جدول يمثل الدور الذي يلعبه المدير في الإدارة المدرسية	34
180	جدول يوضح طريقة التواصل مع أولياء الأمور وتصرف المدير تجاه الانتقادات الموجهة إليه	35
182	جدول يوضح رد فعل المدير حول تفشي ظاهرة اللامبالاة	36
184	جدول يمثل طريقة تعامل المدير مع الموظفين	37

## الفصل التمهيدي

### الفصل الأول : الإطار المنهجي

#### المقدمة

1. الإشكالية

2. تحديد المفاهيم

3. الدراسات السابقة

4. الفرضيات

## المقدمة :

يعتبر قطاع التربية من أهم القطاعات التي تولي لها الدولة أشد الاهتمام والعناية، فهو نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة و لماله من آثار إيجابية عليها ، وحتى يستطيع هذا القطاع القيام بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه ، فهو يحتاج إلى إدارة فعالة تمكنه من بلوغ أهدافه بأفضل وأسهل الطرق، باستغلال كل الموارد المادية والعلمية و البشرية المتوفرة أحسن استغلال، للارتقاء بالمجتمع إلى أعلى مراتب التقدم والرقي لمواكبة كل تطورات العصر .

والتربية بمفهومها الحديث تشير إلى التغيير و التطوير ، وبات من الضروري إذن على مختصيها أن يعملوا على تأديتها بهذا المعنى في محيط تربوي قابل للتغيير و التطور ، ولها من الآثار الإيجابية ما يجعلها تحتل المكان الأول بين وسائل الإصلاح و التقدم في أي دولة من الدول ، لذا فالمدرسة هي أنسب مكان لممارسة هذه التربية وهي كغيرها من المنظمات تتكون من أدوار مختلفة في مستويات مختلفة، فلا بد من تكامل الأدوار المختلفة حتى يمكنها تحقيق رسالتها من خلال إدارة هادفة وفعالة في تسيير القوانين للمؤسسة، وهذه الأخيرة ليست لها حدود ومعناها أن الإنسان قادر على التكيف مع الموقف وهي حسب المعجم " وصول الأفعال والتصرفات أو هي إمكانية إنتاج شيء ما وهي أيضا أكبر قدر من التغييرات المرغوبة عند الطلب ."

.Grand Larousse ( S, P11)

وتبدو كلمة إدارة بسيطة في مضمونها ومكوناتها ومطالبها إذ ما تم تصورها على أنها مجرد سلطة تعطي أوامر وتعليمات لتنفيذ أعمال محددة، في ضوء تطبيق قوانين ولوائح معلومة، لا يمكن للعامل أو الموظف أن يحدد عنها، والواقع أن العملية الإدارية تحتل موقعا له حظره البالغ في تحقيق مقاصد العملية التعليمية عبر مختلف المستويات، فالهدف من الإدارة هو تسيير العملية والتعليمية من خلال تنظيم وضبط كل الموارد و المداخلات البشرية و المادية، و المالية لإنتاج أفضل المخرجات كما وكيف ممثلة فيما يتحقق من تكوين للمتعلمين في ضوء المواصفات المحددة للمدرسة. لذلك فالطريقة التي تدار بها المدرسة وأساليب العمل المتبعة فيها تمثل العمود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها على الوجه المنشود.

فالإدارة كظاهرة اجتماعية قد أثارت اهتمامات العلماء فتناولوها بالبحث و الدراسة من جوانب مختلفة نذكر من بينهم hemplit حيث يعرفها على أنها "تقديم بناء جديد من الإجراءات لتحقيق الأهداف والأغراض في هيئة تنظيم ما". محمد عبد الله آل ناجي ( 1996 ، ص 37 ).

كما أوضح بلانشارد وآخرون عام 1987 مدى أهمية الأسلوب القيادي وأهمية ملائمة ما يتوقعه العاملون ، حيث رأوا أنه إذا كان المدير يرغب في تطوير أعضاء مدرسته وبناء الجو المدرسي للروح المعنوية الذي ينتج عنه رفع المهارات و القيم الطلابية ورفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة على المدى القريب، فعليه أن يفكر في تكييف أسلوبه القيادي مع مستوى حاجات العاملين و الحرص على أن يلاءم ذلك وجهة نظرهم.

و العملية التربوية التعليمية تحتاج إلى جهد تخطيطي وتقييمي و تنظيمي و توجيهي جاد و الذي لا يتحقق إلا بوجود مدير فعال يملك مهارات تمكنه من قيادة الجهود التربوية و التعليمية في المدرسة ، و لا يمكن أن يتم ذلك إلا عن طريق إتباع طريقة تسيير مناسبة من طرف المدير الذي تقع علي كاهله مسؤولية نجاح المؤسسة و الفريق التربوي و الإداري العامل معه أثناء تسييره و هذا كله لضمان تسيير جيد و حسن لقيادة المدرسة التربوية بحيث تكون قادرة على التحكم في تسيير المجتمع و لضمان الحصول على مردود تربوي جيد . (Mohamed Lamara ( S.A, PP22-24).

و جاءت دراستنا هذه بهدف التعرف على متطلبات الممارسة الإدارية من اجل تسيير ناجح للمؤسسة بمعنى آخر لمعرفة ما هي جوانب و أنشطة التسيير الناجح في متوسطات ميلة ؟ و ذلك للكشف عن آراء المدراء من خلال الاستمارة التي أدخل عليها : المقدرة الإدارية و التسيير البيداغوجي و التسيير المالي . و قد احتوى بحثنا على خمسة فصول تناول الفصل الأول مشكلة الدراسة و أهميتها ، الدراسات السابقة و الفروض .

و تضمن الفصل الثاني بابين : الباب الأول عرضت فيه الإدارة العامة، تاريخها، تعاريفها كما تناولنا فيه الإدارة التربوية و الإدارة التعليمية .

أما الباب الثاني فيشمل النماذج التربوية الحديثة للإدارة و التي استوحت فكرها من النظريتين الأوليتين في الإدارة وهي النظرية العلمية لتايلور و النظرية الثانية هي نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو و من بين هذه النماذج : نموذج فيدلر ، نموذج فروم ، نموذج الإدارة بالهدف .

أما الفصل الثالث فقد اشتمل على الإدارة المدرسية باعتبارها الإدارة المقصودة في هذا الموضوع و تضمن بابين الأول عبارة عن مدخل للإدارة المدرسية ( تعاريف ، مكونات ..) أما الباب الثاني فقد تناولنا فيه الوظائف و الأهداف لها .

و قد اشتمل الفصل الرابع على المدير و تضمن هو الآخر بابين في الباب الأول عرض فيه مدير المتوسطة و ما يجب أن يكون عليه . أما الباب الثاني فقد عرض فيه بنية أسباب اختيار و إعداد و تدريب و مهام المدير .

و في الأخير الفصل الخامس الذي اشتمل على البحث الميداني من تفسير الأدوات المستعملة لجمع البيانات و الأدوات الإحصائية المستعملة لتبويب و تحليل و تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة و الوقوف عند متطلبات التسيير الناجح من طرف مدراء المتوسطات .

## 1- الإشكالية :

المنظومة التربوية هي الوسيلة الأولى لتحقيق غايات وطموحات المجتمع، في تكوين مواطنين قادرين على التكيف والإندماج مع محيطه بمختلف ظروفه وتغيراته، والمشاركة الفعالة في بناء و تطوير بلاده. والمدرسة هي المؤسسة الأولى التي أوكلت إليها مهمة تعليم النشئ عبر مراحلها المختلفة، فهي تنفذ مناهج وكذلك بطرق مختلفة وعلى مستويات مختلفة، بهذا تكون وحدة متكاملة تمثل جزء من النظام التربوي، تلعب فيه المدرسة الدور الفعال كما تشاركها عوامل أخرى. وبالتالي فإن النظرة للمدرسة لا كمبنى أو معدات، إنما هي كأداة، هذه الأخيرة تعد النواة الأولى لعمل ونجاح أي مؤسسة. وتعتبر الإدارة علما حديثا فقد كانت تخص ميدان الصناعة والتجارة وإدارة الأعمال، ثم انتقلت إلى مجال التربية منذ الثلاثينات، من أهم رواد الإجماع التنظيمي "ماكس فيبر" max weber (1904) وأميتاي إيتزيوني "Amatai Etzioni (1929) وألفين جولدر "Alvin Goldner (1960) ، وكانت أبحاثهم تدور حول السلوك وكيفية توظيفه في مواقف إدارية مختلفة .

كما أنه يوجد رواد في علم النفس التنظيمي على رأسهم " ألتون مايو " Elton Mayo (1920) وكارت لوين curt Lewin (1947) ، وجورج فريدمان George Friedmann (1939)، وقد دارت أبحاثهم على السلوك التنظيمي و الإداري.

والإدارة في المؤسسات التربوية تتولى تحقيق هذه الغاية التربوية بأن تسيير أساليبها الإدارية العامة وفقا لطبيعة السياسة التربوية لبلوغ المؤسسات التربوية أهدافها، يجب أن تشرف الإدارة على تولى تنشيط دواليب العمل بالمؤسسة ويقدر ما تكون فعالة بقدر ما تزداد جودة الأعمال المنجزة وهذه الجودة بدورها تضمن تحقيق الأهداف المسطرة، لأن الإدارة هي المسؤولة على نجاح أو فشل المؤسسة على إعتبار أنها القلب النابض فيها. فالإدارة فن وطريقة لقيادة المؤسسة وتوجيهها نحو المرامي والأهداف المراد الوصول إليها، مع مراقبة كل ذلك في جميع الأطوار التي تمر بها. والجوانب ذات الصلة معها، قال البعض ان الإدارة هي معرفة ما يراد حدوثه وتوافر أسباب حدوثه، وتجنيد كل الوسائل من طاقات بشرية ومادية لتنفيذ ما يراد حدوثه من أجل زيادة كفاءة العمل ومحاولة تحسينه باستمرار، ولتحقيق ذلك لا بد من إشراك مختلف الأطراف العاملة في المؤسسة كل واحد في موقعه والعمل على المشاركة في تحسين الفعالية في المؤسسة. (أحمد محمد الطيب ، 1999، ص 21) وتحفيز الطاقات البشرية على بذل ما في وسعها من جهود لتحقيق المرودية العالية.

من هنا كان للإدارة و التسيير في المؤسسات التربوية خصوصياتها لأنها تجمع بين سعيها إلى تحقيق الأهداف التربوية المسطرة لها من جهة، والاهتمام بالعناصر البشرية والمادية من جهة أخرى. فعملية التسيير عملية تأثير و تأثر بين علاقات شخصية متبادلة التي بواسطتها يستطيع المسير (المدير) التأثير على العاملين

من أجل تنفيذ أهدافه أو مهام معينة، ولقد حاولت العديد من الدراسات تحديد صفات القائد الكفاء لهذا لا بد للقيام بهذه المهمة أن يتقيد المسؤول عن عملية التسيير بوسائل ويتصف بصفات تمكنه من القيام بمهامه على أكمل وجه وذلك حسب ما يقتضيه الموقف وتتطلبه طبيعة النشاط، لكون هذا المسير متعدد المهام و الأنشطة داخل المؤسسة، يحتاج إلى وسائل وأساليب تمكنه من التكيف معه وإيجاد الحل المناسب له، لذلك فالإداري تكمن قوته في مدى تفوقه في التعامل مع الآخرين بنجاح وقدرته على الإتصال الجيد، والتأثير في الآخرين وتحفيزهم وحثهم على العمل، وبث روح الحماس عندهم، لأن التعامل مع البشر ليس بالأمر الهين، ويقتضي الإلمام بجوانب عدة في مجال العلوم التربوية و التسيير الحديثة، فعندما تتعطل الآلة عن العمل يمكن إصلاحها ( العطب فيها )، لكن حينما يتوقف شخص عن العمل فمن الصعوبة إرجاعه إلى العمل بنفس الجدية. من السهولة أن تدير الآلة بالآلة ومن السهولة أن تدير الآلة بالإنسان ولكن ما أصعب وأشق أن تدير الإنسان بالإنسان. من هنا أصبح العنصر البشري من أهم العناصر التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة في تحقيق غاياتها. ( أحسن لبصير، 2002. ص ص 20-22 ).

والمدير ركيزة العملية التعليمية، فهو الإداري الأول يقف على رأس التنظيم فيها، إذ يتحمل المسؤولية كاملة أمام السلطة التعليمية، فالمجتمع هو المحرك الفعال للنشاط العام في المدرسة وهو الذي يوجه رسم الخطط المختلفة وتنفيذها، وله الأثر الكبير في نجاح العملية التربوية وفعاليتها.

وتحتاج المدارس أكثر من غيرها إلى مجموعة من الإداريين المعدين لتسيير العمليات والمسائل التربوية، لأنهم على قدر من الثقافة والتجربة المكتسبة بالأقدمية والاحتكاك في مجال التسيير والإطلاع على النصوص القانونية في مختلف الجوانب البيداغوجية و التربوية... هناك كفاءات إدارية لا بد من توفرها في المدراء من حيث المؤهل العلمي والخبرة وكذلك المقدررة الإدارية، هذا من أجل رفع و تحسين عملية التسيير الإداري، حيث أكدت بعض الدراسات أنه يجب العناية بالأفراد والاهتمام بإعدادهم لمهنة الإدارة بنفس الكيفية التي يهيؤون بها الممارسات المهنية الأخرى. إن التطور الهائل لتحسين التعليم أدى إلى تزايد أعداد المدارس عامة والمتوسطات خاصة، وقد صاحب هذا التطور والتوسع تزايد في أعداد الإداريين، الذين يقومون بتسيير المؤسسات التربوية قصد دفعها نحو الأحسن والجودة في التعلم، لهذا تقربنا من هذه الفئة الفعالة في المدرسة ومحاولة الكشف عن مؤهلاتهم وخبراتهم وسلوكياتهم، يعتبر عملا هاما لا بد منه، خاصة أن مدارسنا اليوم في أمس الحاجة إلى مدراء متمكنين وقادرين على تحمل المسؤولية المنوطة بهم، كما تبذل الوزارة كل عام جهودا مادية وبشرية كبيرة من أجل تطوير كفاءة المدراء من خلال أساليب تدريب وبرامج الموضوعات والأهداف المتنوعة وخاصة في ظل الإصلاحات الجديدة التي مست المنظومة التربوية، لذلك لا بد أن يكون المدير مدركا لذلك حتى يستطيع أن يدفع بمدركته نحو الأحسن.

ومن خلال سؤال بسيط طرح وهو: متى نقول أن مؤسسته تربوية لها تسيير ناجح؟

وفي إطار المفهوم الحديث للإدارة، برزت أهمية البحث في تطوير الإدارة وما تحتاج إليه من العنصر البشري المتمثل في المدير على المستوى العالمي وعلى المستوى العربي وحتى المحلي لتواكب هذه المفاهيم الجديدة لهذا صغنا الإشكال التالي:

ما هي متطلبات الممارسة الإدارية للتسيير الناجح لمدراء المتوسطات؟ وفي إطار التساؤل الذي أثارته الإشكالية صغنا الأسئلة الجزئية التالية:

– ما هي الشروط ( الجوانب ) البيداغوجية في التسيير الناجح؟

– ما هي الأنشطة المالية في التسيير الناجح ؟

– وكذلك ما هي المقدرة الإدارية للتسيير الناجح ؟

## 2- تحديد المفاهيم:

### \* المتطلبات:

أخذ الطالبة بالمعنى للمتطلبات أو الشروط الواجب توفرها في الشخص ( المدير )

### \* الممارسة الإدارية :

يقصد بها السلوكات الإدارية المختلفة التي يقوم بها الإداري ( رئيس المؤسسة ). (دراسات في الإدارة التربوية 1983، ص ص 199-200).

### \* المدير :

هو معلم ناجح، أسندت إليه مهمة تسيير المؤسسة ( المدرسة ) لما يتمتع به من مزايا ومواصفات تؤهله لذلك. ويلعب دورا في التأشير على القرارات و المستويات العليا في الإدارة التحكيمية فيها.

(مقدم عبد الحفيظ ، 1992، ص 88).

### \* المؤسسة التعليمية ( المتوسطة ):

في نظر علماء التربية: "فهي ليست مكانا لتلقين معلومات وتكوين عادات من أجل مستقبل بعيد، وإنما هي صورة مصغرة للحياة الاجتماعية، يكتسب فيها الطفل الشاب الخبرة والعادات الخلقية عن طريق نشاطه كعضو في الجماعة، كما أنها بيئة تعليمية وتربوية يذهب إليها الشاب ليتعلم الحياة". (زرهوني الطاهر ، 1993، ص ص 10-11).

أما سميرة أحمد السيد (1993، ص 76) فتعرف المدرسة على أنها: "مجتمع مصغر حيث أنها تتضمن مجموعة من التنظيمات الاجتماعية والأنشطة والعلاقات الاجتماعية، والمؤسسة التعليمية كمؤسسة إجتماعية ذات أهداف محددة ومعايير و أساليب لحفظ النظام فيها تحقق درجة من الإستقرار والتنظيم تمكنها من القيام بوظائفها".

### \* التسيير:

مجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغه. (محمد رفيق الطيب ، 1995، ص5).

وهو (gestion) في الحقيقة ضيق المضمون حيث أنه لا يشير إلا إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير ، حسب المصطلح الانجليزي management فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير. (عبد الرزاق ابن حبيب ، 2002 ، ص103).

### \* الإدارة المدرسية :

هي مجموعة العمليات التي تقوم بها هيئة المدرسة بقصد تهيئة الجو الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسة التعليمية و أهدافها.

\* المقدررة الإدارية :

عملية ترتبط بالسلوك الإنساني الذي يساعد في إنجاز أغراضها المتغيرة باستمرار، والتي توجه نحو فاعلية العمل وإدارته والبعض الآخر نحو علاقات الإنسانية داخل المؤسسة وضمن المناخ الإجتماعي السائد.

\* العملية الإدارية :

تختلف عن وظائف وأهداف وواجبات الإدارة حيث أن العملية الإدارية هي الوسائل العملية والفنية التي تتجز وتتحقق بواسطتها الإدارة الأهداف والوظائف والالتزامات بكفاية (أداء العمل بالطرق الأنسب) وبفعالية أي بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، ولقد اختلف علماء الإدارة في مسألة حصر عدد الوظائف الإدارية على إعتبار أن عملية الإدارة تفترض أن مجمل ما يقوم به المدير من أعمال يمكن أن يقسم إلى مجموعة من الوظائف المتداخلة والملاحظ عليه هو الإختلاف في التقسيم من حيث التسمية إذ أنه في كثير من الأحيان تصاغ المصطلحات نفسها بأسلوب مغاير. ( عوا بدي عمار ، 2000 ، ص 29 ).

### 3- الدراسات السابقة :

إن الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة والمدراء واسعة، حيث يصعب الإحاطة بها وقد تنوعت هذه الدراسات في المجالات التي تطرقت إليها وكذلك أماكن دراستها، فقسم اتجاهه نحو الكشف عن الخصائص والسمات والمهارات التي يجب توفرها في الإداري حتى يكون ناجحاً، وقسم إتجه نحو دراسة المشكلات و المعوقات التي تعترض وتؤثر على كفاية وأداء الأفراد شاغلي الوظائف الإدارية، ودراسات أخرى إتجهت نحو الكشف عن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة والعديد من الدراسات التي بحثت في أثر السلوك الإداري، وقد أمكن التوصل إلى بعض الدراسات وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

#### 3-1- دراسة تناولت الإدارة المدرسية بدولة قطر :

3-1-1 عنوان الدراسة : بعض العوامل المؤثرة على السلوك الإداري لمديري المدارس في دولة قطر. صاحب الدراسة: عبد الحميد سلام، جامعة قطر الدوحة، مركز البحوث التربوية 1989. لقد استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر الخبرة والتدريب والمؤهل والجنس والسمات الشخصية على الممارسة الإدارية لبعض من يشغلون الوظائف القيادية من مديري المدارس ووكلائها بدولة قطر. الفرضية: هناك بعض العوامل التي تؤثر على السلوك الإداري لمديري المدارس في دولة قطر. المنهج المستخدم: طبقت أداة الدراسة وهي توزيع الإستبيان على عينة من الأفراد (92)، من بين مدير ووكيل من الجنسين في مختلف مدارس قطر بمراحلها المختلفة وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: - للخبرة تأثير على تمكن الفرد من الممارسات المتعلقة بالمبادئ الإدارية الصحيحة ذلك أن مثل هذا التمكن لا يعتمد على خبرة زمنية بقدر ما يعتمد أساساً على التحصيل العلمي عن طريق الدراسة. - ليس للتدريب تأثير على تمكين الفرد من أي مجال من مختلف مجالات الممارسة الإدارية وقد يرجع ذلك على نوعية التدريب وكفائته فالتدريب كثيراً ما يحتاج إلى زيادة معلومات المتدربين أكثر من إتجاهه نحو تنمية مهارات وقدرات إدارية معينة تحسن الأداء الإداري المهم. - للمؤهل التربوي فقط التأثير على التمكن من الممارسة الخاصة بالمبادئ الإدارية الصحيحة، بينما لم يكن للجنس أي تأثير على تمكن الفرد من مختلف مجالات الممارسة الإدارية. - إن إختلاف تأثير السمات المختلفة التي تناولها الباحث على مجالات الممارسات الإدارية المختلفة فقط أدى إلى عدم وجود أثر دال لها على التمكن من هذه الممارسات. وقد قدمت لنا هذه الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: - أن يتاح للفرد فرصة العمل في مختلف الوظائف التعليمية وذلك بأن يعطى القدر المناسب من الأهمية للتدرج الوظيفي بإعتباره ضماناً للممارسة بمختلف عناصر العملية التعليمية من جهة بإعتباره نوعاً من التدريب المتأني في موضع العمل من جهة أخرى. إن فاعلية التدريب وظهور أثره يقتضي:

أ- إستكمال الجانب المعرفي التربوي للمتدربين من غير الحاصلين على مؤهل تربوي باستكمال دراستهم بكلية التربية.

ب- تركيز الجهود التدريبية بعد ذلك على كل من الجانب المعرفي والجانب المهاري.

ج- إن غياب المؤهل التربوي له تأثير على التمكن من بعض مجالات الممارسة الإدارية، يدفع إلى مراجعة عملية الإعداد التربوي في الكلية التربوية للوقوف على سبب ذلك القصور وقد يستدعي الأمر إضافة مزيد من مقررات الإدارة التعليمية أو غيرها إلى برنامج الإعداد. (عبد الحميد سلام 1989، ص ص 225-228).

### 3-1-2- دراسة لواقع الإدارة التعليمية في دولة قطر:

استهدفت الدراسة الكشف عن واقع الإدارة التعليمية في دولة قطر من خلال التعرف على الأدوار والوظائف الإدارية والفنية لمديري المدارس الإعدادية ( المتوسطة )، الثانوية التي يزاولونها في مدارسهم ودرجة أهمية ما يقومون به من أعمال وأهم المشكلات التي تواجههم وما تجتاحه من حلول من وجهة نظرهم وتحديد الأهمية النسبية لتلك الأدوار و المهام من وجهة نظر المديرين و المديرات من وجهة نظر أخرى ووجهة نظر المسؤولين على مستوى الإدارة العليا لوزارة التربية والتعليم من جهة أخرى، ولتحقيق هذه الأهداف طبقت أدوات الدراسة على عينة عدد أفرادها 27 مديرة، 36 مدير، 100 من المعلمين والمعلمات ، إضافة إلى 10 من مستوى الإدارة المركزية بوزارة التربية والتعليم وأوضحت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى ما يلي:

— إن هناك درجات متفاوتة في ترتيب الأدوار والوظيفة وتوقعاتها من المجموعات المختلفة وهذا التفاوت طبيعي من جانبين رئيسيين:

أ- إن وجود درجة من الإتفاق حول ترتيب هذه الأدوار الوظيفية ضروري لوجود النظام التعليمي نفسه ومن الطبيعي أنه كلما كان مدى الإتفاق كبيرا ساعد ذلك على زيادة إستقرار النظام وتقارب النظرة والفهم بين جميع العاملين.

ب - إن وجود عدم إتفاق حول ترتيب هذه الأدوار الوظيفية بين المجموعات المختلفة هو أمر متوقع أثبتته بحوث ودراسات سابقة وأن تعارض الأدوار هو أحد عناصر التنظيم المدرسي.

— يوجد تطابق تام بين المديرين والمديرات في ترتيب أدوارهم من الناحية الواقعية، وقد يفسر ذلك أنهم يعملون كمجموعة واحدة في ظل نظام تعليمي مركزا صغيرا نسبيا، مما يسهل وجود مثل هذا التطابق من الممارسة وعلى النقيض من ذلك فقد اختلف ترتيبه لهذه الأدوار من الناحية المثالية.

يلاحظ أن وجهة مسؤولي الإدارة المركزية أقرب إلى الإتفاق مع المعلمين والمعلمات منها إلى المديرين والمديرات من حيث إعطاء الأولوية للعناية بالتدريس وهو الناحية الفنية.

— إن الإتفاق تام بين المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات على أن العلاقة مع المجتمع تحتل المرتبة الأخيرة في الأولوية وتمثل المرحلة قبل الأخيرة عند مسؤولي الإدارة المركزية.

وهذه النتيجة تبدو طبيعية ومتوقعة ويمكن تفسيرها في ظل الأوضاع التاريخية والحضارية التي تمت فيها الأنظمة التعليمية العربية -بصفة عامة- من حيث أن التعليم مسؤولية حكومية رسمية وأن الانغماس الشعبي أو الجماهيري محدود جدا وليس بالدقة الكبيرة التي نراها في ظل النظم التعليمية اللامركزية التي يكون فيها المجتمع دور ومسؤولية وإرتباط كبير بالمدرسة وإدارتها.

— وقدمت الدراسة العديد من التوصيات قدرا كافيا من العناية و الإهتمام ببرامج إعداد الإداريين وتأهيلهم تأهيلا علميا دقيقا قبل وأثناء الخدمة.

— أن تقوم مؤسسات إعداد الإداريين بدراسات وبحوث تقضي إلى بعض المبادئ والمعايير التي يمكن أن تسترشد بها القائمون والتعرف على مواطن المشكلات في تشخيص الأوضاع القائمة في الأوضاع التعليمية والتعرف على مواطن المشكلات وتحديد المستويات للكفاءة في عمل تلك المؤسسات.

— أن يتم إعداد القادة التربويين في الإدارة من خلال الممارسة والتفاعل بين الممارسة الميدانية والدراسة الأكاديمية في الإدارة.

— أن تراعي مؤسسات الإعداد و التأهيل من ناحية والجهات المستفيدة كالمدارس وغيرها من المؤسسات الثقافية من ناحية أخرى عنصر دقيق في إختيار وإنتقاء أفضل العناصر للالتحاق بمهنة الإدارة ولشغل الأعمال والوظائف الإدارية في المؤسسات.

— أن ينطلق المعنيون بإعداد الكوادر الإدارية من واقع النظام التربوي وحاجاته الآتية والمستقبلية وأن يقدموا على وضع أهداف محددة وإجرائية لتطوير الإدارة التربوية في الإدارة وأساليبها وممارساتها.

— أن يراعي في تدريب القادة الإداريين تنوع النشاطات والبرامج النوعية وفق هؤلاء القادة مع التأكيد أن تتضمن برامج التدريب الأساليب المختلفة كالمؤتمرات والندوات والحلقات وورشات العمل والزيارات العملية وغيرها.

### 3-2- دراسة تناولت الإدارة المدرسية بالمدينة المنورة :

عنوان الدراسة :إعداد واختيار مديري مدارس المدينة المنورة.

طبيعتها : ماجستير في التربية

صاحب الدراسة :محمود محمد عمر السالك، كلية التربية جامعة الملك عبد العزيز وذلك في سنة 1987.

— إستهدفت هذه الدراسة التعرف على الطرق المختلفة لإعداد وإختيار مديري المدارس بالمدينة المنورة

، ومدى توافرها مع الأنظمة و اللوائح الرسمية، وأفضل جوانب إعداد مديري المدارس من وجهة نظر العاملين بالمدارس والمسؤولين عن عملية الإختيار بالمدينة.

الفرضية :التعرف على الطرق المختلفة لإعداد و إختيار مديري المدارس .

المنهج المستخدم :هو توزيع الاستبيان على فئات عينة الدراسة من مديري المدارس ووكلائها ومعلميها

المسؤولين عن الإدارة المدرسية بالمنطقة التعليمية وأهم النتائج ما يلي:

— وجود تصور في الطرق التي تساعد على العلم بوجود الوصف المكتوب لوظيفة مديري المدرسة والإطلاع عليه.

— إن أهم الصفات الشخصية التي تتطلبها وظيفة مدير مدرسة تتحدد حسب الأهمية التالية:

أ- القدرة على تحمل المسؤولية

ب- القدرة على مواجهة الموقف.

ج- قوة الشخصية والحزم .

د- اللباقة في التعامل مع الآخرين و التأثير فيهم .

\* إن أفضل الأسس لإختيار مدير المدرسة تتحدد حسب الأهمية التالية :

أ- الأقدمية في مجال العمل الإداري .

ب- خلو الملف من المخالفات القانونية الإدارية .

ج- الإختبارات التحليلية .

د- الأقدمية في مجال التدريس .

هـ- المقابلة الشخصية .

و- الترشيح بالمنطقة لمن تراه قادرا على وظيفة مدير المدرسة وقد تمكنا من الإستفادة منها من خلال إقتراح عدة توصيات أهمها:

— ضرورة وضع برامج ومقررات متخصصة في معاهد وكليات وإعداد المعلمين لإعداد وتدريب القادة التربويين بهدف إسناد وظيفة مدير المدرسة إليهم مستقبلا.

— ضرورة عقد ندوات لمديري المدارس بالمناطق التعليمية لبحث المشاكل والعقبات التي تواجههم لتدعيم الإيجابيات والحد من السلبيات في العمل الإداري بالمدارس ودعوة المتخصصين لإلقاء بعض المحاضرات وتقديم بعض البحوث والدراسات في الإدارة المدرسية بهدف تنمية وتطوير مسيرة العمل التربوي.

— ضرورة قيام المناطق التعليمية بعقد دورات متخصصة لإعداد وتدريب وكلاء المدارس للإلمام بمفهوم الإدارة المدرسية ووظائفها المختلفة، كما تتضمن الدورات محاضرات حول مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة وكذلك الشروط والضوابط الخاصة باختيار مديري المدارس المحددة من الوزارة. ( محمود محمد عمر السالك، ماجستير، 1987).

### 3-3- دراسة تناولت الإدارة المدرسية في دول الإمارات العربية المتحدة:

#### 3-3-1- دراسة أولية ميدانية كواقع الإدارة المدرسية :

— إستهدفت الدراسة التعرف على واقع الإدارة المدرسية كمدارس دول الإمارات العربية المتحدة. وذلك في أعقاب إلغاء التوجيه الإداري للمدارس واللجوء إلى أساليب أخرى في المتابعة الميدانية لإدارة المدرسة عن

- طريق المناطق التعليمية ممثلة في لجان المتابعة ن كما إستهدفت الدراسة أيضا الكشف عن نواحي القصور لدى إدارات هذه المدارس، وقد أشارت نتائج المتابعة الميدانية لإدارة المدرسة فنيا وإداريا إلى ما يلي:
- إن معظم إدارات المدارس يعوزها الفهم الصحيح للمفاهيم التربوية والتعليمية الميدانية، كالتخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم.
  - معظم الخطط المدرسية يعوزها توحيد المفاهيم المرتبطة بالنظام التعليمي، وذلك من حيث الأهداف والممارسة التربوية والإدارية في تقييم ومتابعة المستوى التحصيلي للطلاب، حيث لم يكن هناك توجيه لرسم الخطط المدرسية السنوية التي يجب أن تحتوي على الممارسة التربوية في المدرسة.
  - تتسبب بعض الإدارات في توثيق العمل التربوي نتيجة عدم تحديد السجلات المدرسية وتوحيدها.
  - معظم الخطط المدرسية ليست واقعية ولا يمكن التفاعل معها ميدانيا.
  - عدم قدرة بعض المديرين على إمتلاك كفايات القائد التربوي، وعدم إمتلاك كفايات تقييم المعلمين ، واعتمادهم على الملاحظة العشوائية أثناء القيام بالزيارات الصيفية للمعلم وفي تقييم الموقف التعليمي.
  - عدم إدراك مدير المدرسة بدرجة عالية فعاليات الموقف التعليمي وعدم إلهامه بدور المنهج الدراسي وكذلك عدم وعيه بالأنشطة الصيفية.
  - عدم قدرة بعض المديرين على وضع برامج تطويرية لتحسين المستوى التحصيلي وعدم وجود مهارات لدى بعض المديرين لتنمية كفايات المعلمين مهنيا.
  - كل ذلك في ضوء قدرات مدير المدرسة نفسه، وعدم تأهيله التأهيل الكافي للقيام كموجه مقيم في المدرسة.
  - انطلاق بعض الإدارات المدرسية في حكمها و تقويمها لأداء المعلم من العلاقات الشخصية، دون الاهتمام بجوهر العملية التعليمية ودور المعلم في تحسين المستوى التحصيلي للتلاميذ.
  - محاولة تركيز السلطة في يد مدير المدرسة و التطبيق الحر في اللوائح و القوانين و النظرة الجامدة للأمور بعيدا عن العلاقات الإنسانية .
  - إتخاذ قرارات إدارية دون قناعة ومناقشة العاملين وعدم وجود الرغبة عند مدير المدرسة في تقبل إختلاف الرأي.
  - عدم القدرة على التعاون مع البيئة المحلية وهناك بعض السلوكات الإدارية المدرسية التي تتسم بعدم الحرص على الإستفادة من أولياء الأمر وتجاهلهم أحيانا كثيرة ،مما يعمق الهوة بين البيت والمدرسة.
  - وقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في عملية المتابعة والتوجيه لإدارات المدارس بنمط وأسلوب جديدين، يحققان المستوى المطلوب في إيجاد إدارة مدرسية صحيحة تعمل على تقييم سير العملية التعليمية على الوجه الصحيح، خاصة وأن حاجة الميدان إلى التوجيه الإداري يحقق للإدارات المدرسية الأهداف التالية:

- يساعا التوجيه الإداري للمدارس في الكشف عن الكثير من العيوب وأوجه القصر في الأداء على المستوى الفني والإداري.
- وجود عملية الإشراف والتوجيه الميداني يقرر بدقة مستوى التدريب والتأهيل المطلوب لبعض الإدارات من منطلق النظرة الميدانية الدقيقة لمعالجة أوجه القصور.
- تمكين المنطقة التعليمية والوزارة من الإحاطة بأبعاد ومستويات الإدارات المدرسية من حيث الجوانب الآدائية تعليميا وتربويا وإداريا.
- إن معاناة الكثير من المدارس تبقى حبيسة المدرسة نفسها، وربما ينجم عنها معاناة أكثر لهذا فإن وجود الوجه الإداري يمكن المنطقة التعليمية من أن نتعرف على هموم المدارس وأن يجعلها من أولويات المتابعة.
- بعد التوجيه الإداري يحدد القيادة التربوية و الإدارية المناسبة للمدارس على إختلاف مراحل التعليم
- التوجيه الإداري يعتبر الضابط الصحيح لتقويم عمل الإداريين في المدرسة.

### 3-3-2- المسؤولية الإدارية و الفنية لمدير المدرسة في دول الإمارات العربية المتحدة :

- إستهدفت الدراسة التعرف على نوعية الأسلوب الإداري السائد في مدارس دول الإمارات العربية المتحدة ، ومدى مركزية الإدارة التعليمية في إصدار القرارات من ناحية ومدى الصلاحيات المخولة لمديري المدارس في تطبيق هذه القرارات من ناحية أخرى، كما استهدفت الدراسة أيضا أهم الإشكالات والمعوقات الإدارية التي تعوق الإدارة المدرسية والأساليب المتبعة من قبل المدارس في التغلب على هذه المعوقات وحل المشكلات.
- طبقت أداة الدراسة التي أعدها الباحثة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة على عينة مكونة من مديري ومديرات المدارس في (74) مدرسة بالمراحل المختلفة، وقد أسفرت الدراسة الميدانية إلى عدة نتائج أهمها:
- عدم التوازن بين الصلاحيات المخولة والمسؤوليات المسندة لمديري المدرسة حيث أشارت 54.8 % من حجم العينة أن الصلاحيات تصدرها الإدارات ضعيفة للغاية، وأن 75.3 % من حجم العينة يرون أن التنظيم الإداري بمدارسهم فعال ويساعد بشكل مباشر على أداء الوظائف الإدارية والاشتراكية التي تقوم بها الإدارة المدرسية.
- أبدت نسبة كبيرة 78 % من أفراد العينة رغبتها في الإستفادة من الجديد في مجال الإدارة من خلال برامج التدريب أثناء الخدمة.
- لا تلقى الأعمال الإشرافية الإهتمام الكافي من جانب المديرين على الرغم من أنها تشكل جزءا أساسيا من مهامهم بحكم أن مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم.
- وقد قدمت الدراسة عدة توصيات ومقترحات كان أهمها:

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكاليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 1: الإطار المنهجي -

— التأكيد على أهمية الموازنة بين المسؤوليات الإدارية لمديري المدرسة والصلاحيات التي تعينه على عمل تلك المسؤوليات.

— رفع الوعي الإداري على الأصول العلمية، وبث القيم الإيجابية واستخدام أساليب النشر وغيرها لتحقيق هذه الأهداف.

— العمل على أن يتعرف مديرو المدارس على طبيعة العملية الإدارية وعوامل الكفاءة فيها.

فضلا عن معرفتهم لعناصر الإدارة المدرسية الفعالة والأنماط الإدارية والتعرف على مسبباتها وتقديم الحلول للتغلب عليها، من خلال النظم و الهياكل التنظيمية أو الوسائل الأخرى الكفيلة بتحقيق النتائج المرجوة.

— تصميم وتنفيذ التدريب الإداري للعاملين في المواقع القيادية والمجالات الإدارية في قطاعات النظام التعليمي كافة.

### 3-4-4- الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية :

#### 3-4-4-1- تطوير مقترح لإعادة تنظيم الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية :

— إستهدفت هذه الدراسة لتقديم نموذج مقترح لإعادة تنظيم الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية ، وقد أوضحت نتائج الدراسة أنه على الرغم من ظهور علامات التغيير في العمل الإداري التعليمي من حيث التشريعات المسيرة له وبنيته التنظيمية والعاملين فيه وموارده المالية وذلك من خلال الفترة التي تناولتها الدراسة (1977) وأيضا في الوقت الذي تغيرت فيه الممارسات بسرعة أكثر من غيرها فإن الإدارة المدرسية ظلت بطيئة بالنسبة لبقية مجالات النظام التربوي الأخرى وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات

والمقترحات تخص الممارسات الإدارية المدرسية منها:

— تحديد مستويات تشغيل العاملين بالإدارة المدرسية ونوعية تكوينهم ومستويات أدائهم.

— تحويل نمط القيادة الإدارية المدرسية على المشاركة الديمقراطية.

— إعطاء العاملين في المستويات الدنيا من الإدارة المدرسية مزيدا من السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

#### 3-4-4-2- دراسة تحليلية للعمل اليومي المدرسي لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية

في المملكة العربية السعودية:

— استهدفت الدراسة تحليل الأداء اليومي للمديرين في ضوء المهام والأعمال الرسمية المكلف بها وتحديد الأعمال التي تأتي في الأهمية والترتيب من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية لتحقيق أهداف هذه الدراسة ثم إعداد هذه الدراسة التي إشتملت على مجال من مجالات مديري المدرسة، حيث اشتقت هذه المجالات من اللائحة الداخلية لتنظيم مدارس المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية، وقد طبقت هذه الأداة على عينة قوامها 169 مدير في المناطق التعليمية المختلفة بالمملكة.

أوضحت نتائج الدراسة أن أكثر جهود مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية يصرف في الأعمال الإدارية والكتابية على حساب الجوانب الإشرافية والتوجيهية والإرشاد ومتابعة الطلاب والمدرسين وذلك إعتقاداً من المدير بان نتائج الأعمال الفنية والأكاديمية غير ملحوظة وأن الناحية الإدارية هي الناحية الملموسة، وإن قصر فيها فسوف ينكشف أن أمره بوضوح ويظهر بمظهر المدير المقصر في أداء واجبه وقد قدمت الدراسة عدداً من التوصيات والمقترحات للعمل من أهمها:

- أن يصرف مديري المدارس معظم وقتهم على الأعمال الفنية مثل التوجيه والإرشاد بدلاً من صرفهم على الأعمال الكتابية اليومية التي يمكن التخلص منها من خلال الأجهزة الإدارية اللازمة للمدارس.
- ضرورة الأخذ بوجهات نظر المديرين والمدرسين لمراحل التعليم المختلفة على وضع الأنظمة التي تخص العمل المدرسي حتى يمكن الرفع من فعاليتها، وتحقيقها للأهداف المطلوبة.
- تخليص الإدارة التعليمية مما يقيد بها من جهود القوانين وعقم الروتين وذلك بإحداث تغيير جذري في الفكر التشريعي التربوي.

### 3-5- دراسة تناولت الإدارة المدرسية بدولة الكويت :

#### 3-5-1- الإدارة المدرسية في الكويت: الواقع والمشكلات:

- استهدفت هذه الدراسة التعرف على المشكلات و الصعوبات التي إعترفت بقيام الإدارة المدرسية بمدارس الكويت بدورها المطلوب كأداة لتحقيق الأهداف التربوية، وقد صنفت هذه الدراسة المشكلات وفق ثلاثة أبعاد:

**البعد الأول:** مشكلات لها علاقة بمركزية النظام التربوي فالإدارة المدرسية في مدارس الكويت:

- تدار من خارجها ، بمعنى أن هناك من ينظم ويرتب ويخطط لها، وأصبحت السمة الغالبة والمطلوبة لوظيفة هذه الإدارة تلقي تعليمات الوزارة وتنفيذها و التقيد بها، وبالتالي أصبح الحكم على ناظر المدرسة الجيدة من خلال قربها أو بعده عن تطبيق هذه اللوائح والتعليمات وقد تم حصر النشرات والقرارات الوزارية المرسله إلى مجموعة من المدارس 1984-1985 فوجد أن الوزارة تتدخل بعمل الناظر أو المدير بنسبة 95 % وقد أثر هذا النظام المركزي على أنماط الإدارة المدرسية فاتصفت بالمركزية الشديدة وضاعت الشخصية لأداء كل مدرسة.

**البعد الثاني:** مشكلات لها علاقة بكم العمل أشارت الدراسة إلى أن أكبر هموم الإدارة المدرسية في الكويت هم كم العمل الملقى على عاتق الناظر ومساعديه، فقد وضعت وزارة التربية 109 مهمات لناظر المدرسة موزعة على شهور السنة الدراسية ومن هذه المهام: إدارة المكتبة، السجلات، مجلس إدارة المدرسة وغيرها.

**البعد الثالث:** مشكلات لها علاقة بالإعداد والتدريب، لا يعد لناظر المدرسة في الكويت - قبل الخدمة - بمهنته التي تتطلب الكثير من المؤهلات كمهارة استخدام الوقت، ومهارة إصدار القرارات ومهارة التخطيط والتنفيذ ومهارة التعامل و العلاقات الإنسانية وغيرها.

ولا يعني ذلك إغفال الدورات التدريبية أثناء الخدمة ولكن لا تتاح للناظر (ناظر المدرسة) الاستفادة منها تعلمه أو تدريب عليه.

### 3-5-2- الإدارة المدرسية وعلاقتها التربوية في دولة الكويت:

— استهدفت هذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقات بين الإدارة المدرسية والإدارة التربوية في دولة الكويت، والكشف عن المشكلات التي تؤثر في هذه العلاقات والبحث في كيفية تطويرها لتحقيق أفضل عائد للعملية التعليمية، استخدمت بطاقات المقابلة لكل من مديري الإدارة التربوية والموجهين العاملين للمواد الدراسية بهدف استكشاف أبعاد العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية إضافة إلى تحديد مجالات العلاقات الإدارية والفنية والنتيجة بينهما.

— كما طبقت أداة الدراسة الإستبانة على عينة مختارة من نظار وناظرات ووكيلات 30 مدرسة من كل مرحلة من المراحل التعليمية.

— أشارت نتائج الدراسة إلى وجود بعض المشكلات التي تؤثر سلبا على العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية، ومن أهم هذه المشكلات ضعف الصلاحيات المنوطة للإدارة المدرسية، وعدم تلبية هذه الأخيرة للاحتياجات الضرورية اللازمة للعمل المدرسي وتدخلها في كثير من الشؤون الإدارية المناطة للإدارة المدرسية.

— وقدمت الدراسة عدة توصيات نذكر من بينها:

ضرورة وضع توضيح دقيق ومحدد لمهام ووظائف الإدارة التربوية ودورها في تطوير العملية التعليمية ووضع أسس علمية دقيقة لاختيار وإعداد وتدريب منسوبي الإدارة المدرسية، بحيث تبنى هذه الأسس في ضوء تحليل الإدارة المدرسية ومهامها، وإعادة النظر في تحديد إختصاصات الإدارة التربوية للتخلص من تدخل تلك الإختصاصات، وتدعيم اللامركزية والتوسع فيها لتكوين قيادات تربوية قادرة على اتخاذ القرارات والتخطيط والتنفيذ.

### 3-6- دراسة في الجزائر لاقواسي لونيس: الأنماط القيادية السائدة وأساليب التسيير لمدراء المعاهد بجامعات الشرق الجزائري.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية وأسلوب التسيير المتبع من قبل مدراء معاهد الجامعات الشرقية، كما هدفت إلى بيان أثر كل من الرتبة الأكاديمية و التخصص والخبرة على الأسلوب والنمط المتبع من قبل المدراء، وبهدف جمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة فقد تم إستخدام مقياس آخر صديق عمل لفيدلر least preffored coworker ويصلح هذا المقياس في التمييز بين القادة الفعالين والقادة غير الفعالين.

واستبيان وصف أسلوب تسيير المستخدمين لبوردلو ويصلح لوصف أسلوب التسيير بين ضعيف ومتوسط وقوي، وقد تم استخدام  $k^2$  والمتينيات والنسب المئوية في تحليل البيانات وتفسيرها، وقد تكون مجتمع الدراسة الذي يشكل عينة البحث من جميع مدراء معاهد الجامعات الشرقية (جامعة منتوري قسنطينة، جامعة فرحات عباس سطيف، جامعة باتنة، جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة) وعددهم 58 مديرا وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها أنه:

— لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وأسلوب التسيير يعرَى للخبرة والرتبة الأكاديمية والتخصص.

— معظم المدراء يولون إهتماما عاليا في التوجيه وإهتماما منخفضا في المساندة.

وبناء على نتائج البحث التي تم التوصل إليها أوصى البحث بما يلي:

— إجراء دراسة مماثلة في الجامعات الشرقية لمعرفة الأساليب والأنماط القيادية لعمداء ورؤساء الأقسام في الكليات العلمية والأدبية.

— عقد برامج تدريبية للقيادات الإدارية وذلك من أجل تحليل الأنماط القيادية وتعريفهم ببعدي السلوك القيادي، الإهتمام بالعاملين وإنجاز المهام و الإهتمام بالعاملين ومشاعرهم.

— وضع معايير وأسس لإختيار وتعيين القيادات في الجامعات الجزائرية باستخدام الإختبارات والمقاييس التي تثبت صدقها وثباتها في البيئة الجزائرية. (لونيس أوقاسي ، دكتوراه ، 2001-2002).

### تعليق عام على الدراسات:

من خلال عرض وتحليل الدراسات التي تمت في مجال الإدارة المدرسية على الصعيد العربي يمكن

إستخلاص نتائج عديدة نذكرها:

— قلة وضعف الإعداد والتدريب المهني لمدراء المدارس الذي يمكنه من الإعداد الجيد فيما يخص القيام بمسؤوليات ومهام ووظائف إدارية، فنادرا ما نجد الفرد يمكنه الحصول على برامج تأهيلية أو تدريبية تعدهم وتدفعهم لشغل ووظائف إدارية للعمل في إدارة المدرسة.

— نقص فرص المشاركة في عملية إتخاذ القرارات المدرسية، إما فرص مشاركة مدير المدرسة القيادية الإدارية في مستوياتها العليا في إتخاذ القرارات المنظمة في العملية التعليمية، أو الفرص المتاحة ومشاركة المعلمين مدير مدرستهم في إتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل في المدرسة.

— ضعف فعالية التدريب أثناء الخدمة لمدير المدرسة، فغالبا ما تتجه برامج التدريب إلى زيادة معلومات التدريب أكثر من الإهتمام بتنمية المهارات والقدرات التي تحسن وترفع من مستوى الأداء الإداري لديهم.

والغرض من هذه الدراسات هو إظهار أهمية الإدارة المدرسية ومدى معاناة الدول العربية بصفة خاصة من المفهوم التقليدي للإدارة القائم على المفهوم الروتيني والتطبيق الآلي للقرارات الصادرة من الهيئات العليا وكذلك الهدف من الدراسات من جهة ثانية هو التطرق للإدارة في المدارس الإكالمية

(المتوسطة) باعتبارها حلقة الوصل بين التعليم الابتدائي والثانوي، وانطلاقاً من أن تطور مفهوم الإدارة المدرسية وفقاً لتطور مفهوم عملية التربية فمفهوم التربية يحدد على أنه عملية هدفها نقل المعارف والتراث الثقافي من جيل إلى جيل من خلال عملية هدفها إكساب التلاميذ المعرفة والثقافة وهذا انطلاقاً من عملية تلقين المواد الدراسية الأخرى. دون الأخذ بعين الاعتبار ما إذا كانت هذه المواد تلي حاجات التلاميذ المعرفة والثقافة وهذا انطلاقاً من عملية تلقين المواد الدراسية الأخرى، دون الأخذ بعين الاعتبار ما إذا كانت هذه المواد تلي حاجات التلاميذ أو تتفق مع قدراتهم وإستعداداتهم ومستوياتهم (مستويات نموهم) في مختلف المجالات.

تحدد المفهوم التقليدي للإدارة المدرسية وأنصب جل اهتمامها على النواحي الإدارية اليومية بوضع الجدول المدرسي وتنفيذه والحفاظ على المباني المدرسية وصيانة أجهزتها، وحفظ النظام والتأكد من مواظبة التلاميذ والعاملين وغير ذلك من الأعمال الإدارية التي أصبحت غاية في حد ذاتها، وعند تطور مفهوم التربية ليشمل عملية النمو المتكامل للفرد والجوانب الروحية والمعرفية، وغيرها من الجوانب الأخرى، اتسع الهدف ليشمل التنمية الشاملة لأفراد المجتمع مما يحقق أهدافه ومتطلباته، وبرز المفهوم الجديد والحديث للإدارة في صورة متكاملة تهدف إلى توفير الوسائل والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعمل المدرسي وتهيئة الظروف المناسبة للعمل مما يساعد على تحقيق الأهداف الشاملة لعملية التربية وأصبحت الإدارة التربوية هي الوسيلة التي تحقق هذه الأهداف.

وفي إطار المفهوم الحديث للإدارة التربوية برزت أهمية البحث في تطوير هذه الإدارة على مستوى المتوسطات والتي نفتقد لدراساتها مثل الدول العربية الأخرى.

## فرضيات البحث :

### الفرضية العامة :

إن للتسيير الإداري الحسن شروط ومتطلبات بيداغوجية وإدارية .

### الفرضيات الجزئية :

- 1- إن متطلبات الممارسة الإدارية للتسيير الإداري الناجح تتمثل في التسيير البيداغوجي بحسب آراء مدراء الإكماليات .
- 2- إن متطلبات الممارسة الإدارية للتسيير الإداري الناجح تتمثل في التسيير المالي بحسب لآراء مدراء الإكماليات .
- 3 - إن متطلبات الممارسة الإدارية للتسيير الإداري الناجح تتمثل في المقدرة الإدارية .

### الفرضيات الإجرائية :

- 1- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مدراء الإكماليات بحسب سنهم (40-50)،(51-60)سنة والتسيير البيداغوجي ؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء بحسب خبرتهم ( >10 ، <11 سنة ) والتسيير البيداغوجي المتبع ؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء بحسب مؤهلهم العلمي (نهائي ، جامعي) والتسيير البيداغوجي ؟
- 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء بحسب السن والتسيير المالي المتبع من طرفهم ؟
- 5- هل توجد دلالة إحصائية بين مدراء الإكماليات بحسب الخبرة والتسيير المالي المتبع من طرفهم؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدراء الإكماليات بحسب مؤهلهم العلمي والتسيير المالي المتبع من طرفهم ؟
- 7- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء بحسب سنهم والمقدرة الإدارية (الموضوعية، السلطة، الاتصال، المرونة ) ؟
- 8- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء بحسب خبرتهم والمقدرة الإدارية ؟
- 9- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء بحسب مؤهلهم العلمي والمقدرة الإدارية؟

## المراجع :

- 1- Grand la rousse, eniy lapedique, tome 4, édition carrosse
- 2- Mohamed amarra : l'administration des ressources humaines des administration publiques, édition univers cité, Constantine
- 3- محمد عبد الله آل ناجي: التفاعل التنظيمي وأسلوب القيادة ، مجلة التربية ، العدد 38 ، المجلد العاشر ، شتاء 1996.
- 4- أحمد محمد الطيب : الإدارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها المعاصرة ، المكتب الجامعي الحديث، ط1 الإسكندرية، 1999.
- 5- أحسن لبصير : دليل السير المنهجي لإدارة الثانويات و المدارس الأساسية ، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2002.
- 6- دراسات في الإدارة التربوية ، مركز البحوث التربوية ، مجلة 6 ، جامعة قطر ، 1983.
- 7- مقدم عبد الحفيظ: أثر الخصائص الشخصية للمديرين على فاعليتهم في التسيير، مجلة علمية، العدد 1، الجزائر، 1992-1993.
- 8- الطاهر زرهوني : تنظيم وتسيير مؤسسة التربية و التعليم ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2 ، 1993.
- 9 - سميرة أحمد السيد : علم اجتماع التربية، دار الفكر العربي ، ط6 ، القاهرة، 1993.
- 10- محمد رفيق الطيب : مدخل التسيير ووظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، ج1، الجزائر، 1995.
- 11- عبد الرزاق ابن حبيب : اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، 2002.
- 12- عمار عوابدي : القانون الإداري ،النظام الإداري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ابن عكنون، 2000.
- 13- عبد الحميد سلام : بعض العوامل المؤثرة على السلوك الإداري لمديري ووكلاء المدارس في دولة قطر ، دراسات في الإدارة التربوية مركز البحوث التربوية ، الدوحة ،جامعة قطر ، 1989.
- 14- محمود محمد السالك:إعداد واختيار مديري المدارس بالمدينة المنورة دراسة ميدانية ،رسالة ماجستير في التربية ،المدينة المنورة،كلية لتربية، جامعة الملك ،فهد ابن عبد العزيز، 1987.
- 15- لونيس أوقاسي :الأنماط القيادية السائدة وأساليب التسيير لمدراء المعاهد بجامعات الشرق الجزائري ، أطروحة دكتوراه علوم تربوية غير منشورة ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة منتوري ، قسنطينة، 2001، 2002 .

## الفصل الثاني : الإدارة ونماذجها التربوية الحديثة.

### المبحث الأول:نشأة وتطور الإدارة العامة

تمهيد

- 1- تعاريف عن الإدارة العامة
  - 2- نشأة الإدارة العامة ( التطور التاريخي )
    - 1-2- عند الصينيين
    - 2-2- عند قدماء المصريين
    - 3-2- في الإسلام
  - 3- خصائص الإدارة العامة
  - 4- الإدارة التربوية والإدارة التعليمية
  - 5- العوامل المؤثرة على الإدارة التعليمية
- المبحث الثاني : النماذج التربوية الحديثة للإدارة

تمهيد

- 1- النموذج البيروقراطي
- 2- نموذج الإدارة كعملية اجتماعية .
  - 1-2- نموذج جيتزل
  - 2-2- نموذج جوبا
  - 3- نموذج الإدارة بالأهداف
  - 4- نموذج منهج النظم
  - 5- نموذج الإدارة كمكونات وأبعاد
    - 1-5- نموذج هالين
    - 2-5- نموذج الأبعاد الثلاثية
  - 6- النموذج الاحتمالي
    - 1-6- نموذج المسار بالهدف
    - 2-6- نموذج فيدلر
    - 7- نموذج نظرية الموقف
      - 1-7- نظرية هارسي وبلانشار
      - 2-7- نموذج فروم - يتون

خلاصة

## المبحث الأول: نشأة وتطور الإدارة العامة

### تمهيد :

يحتل علم الإدارة العامة اليوم موقعا مرموقا بين بقية العلوم الإجتماعية الأخرى، ذلك للحاجة الماسة إلى تطبيق مبادئه والأخذ بمناهجه، بهدف الارتقاء بالإدارة في مختلف الدول سواء المتقدمة منها أو السائرة في طريق النمو.

يبدو أن حاجة الدول النامية أشد إلى دراسة الإدارة العامة للخروج بها من دائرة التخلف إلى طريق التقدم واللاحق بركب الحضارة والرخاء. وأخذ الإدارة العامة لهذه الأهمية الكبرى لم يحدث طفرة واحدة ، وإنما نتيجة لمراحل طويلة من التطور بدأت مع فجر التاريخ واستمرت حتى يومنا هذا.

فقد عرفت الجماعات البدائية الأولى نوعا من الإدارة تمثلت في فكر الخضوع لسلطة رئيس الجماعة الذي كان له الأمر والنهي على جميع أفرادها، فكان رب الأسرة أو قائد الجماعة، هو الممثل لها في صلاتها بالجماعات الأخرى وهو القاضي الذي يفصل فيما ينشأ بين أفرادها من نزاعات، وهو المسؤول عن مصلحة الجماعة وإدارة شؤونها وتنسيق العلاقات بين أفرادها، بينها وبين الجماعات المجاورة، هو كذلك رئيس الديانة الذي تنتمي إليها الجماعة.

وطبق القدماء المصريون العديد من مبادئ وأصول الإدارة العامة، حيث أنشأ الفراعنة في مختلف العصور الإدارات المتنوعة لإدارة شؤون البلاد جباية الضرائب وبناء وتشبيد القصور والأهرامات ، إلى تنظيم وإدارة الكهنة الذين يقومون بالإحتفالات الدينية وتقديم القوانين، وإدارة الجيوش وشؤون الحرب، مما لا شك فيه أن ما نشاهده اليوم من آثار بعد مرور آلاف السنين وما حققه الفراعنة من إنتصارات في الحرب وإزدهار في الإقتصاد ورخاء في الزراعة، وتقدم في الصناعة إنما يدلنا على مدى ما وصل إليه المصريون القدماء من تقدم في تطبيق مبادئ الإدارة العامة.

وأسهم الفكر الإسلامي بنصيب كبير في رقي وتطور أسس الإدارة العامة، فالإسلام نظام كامل شامل للحياة فهو ليس مجرد دين يقتصر على العبادات، بل هو دين ودنيا، عقيدة وشريعة وعبادة وسياسة، تتلخص مبادئ الإسلام الأساسية في العدالة والمساواة والشورى والحرية ، عندما طبقت تلك المبادئ في عهد الرسول الكريم صلوات الله وسلام عليه وفي عهد الخلفاء الراشدين من بعده شهد التاريخ أعظم وأرقى الدول تنظيما وإدارة وقيادة . (عبد الغني بيوني ، 1983، ص 12 )

كما أننا نجد في عصر الخليفة العادل عمر بن الخطاب رضي الله عنه المثل والقوة في التنظيم السليم و الإدارة الحكيمة، و القيادة الرشيدة ، حيث طبق عمر العديد من مبادئ الإدارة العامة الحديثة ، كالدقة في إختيار قادة الجيوش وولاية الأمصار وإنشاء وتنظيم الدواوين و الإدارات المتخصصة، و الرقابة على الولاية ومحاسبتهم ثوابا أو عقابا ، وما يقتضيه حسن الإدارة من تقسيم الدولة إلى أمصار وبناء المدن وتخطيطها و القيام بالمشروعات العامة .

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة-

ولقد ظل مفهوم الدولة إلى عهد قريب يتمثل في الدولة الحارسة بإختصاصاتها التقليدية و المحصورة في حفظ الأمن الداخلي و الدفاع عن البلاد ضد كل إعتداء خارجي، وإقامة العدالة بين أفراد الشعب أي أن وظائف الدولة كانت محددة في مرافق الدفاع و الشرطة والقضاء ، ويتم الإتفاق على هذه المرافق من حصيلة الضرائب التي تفرض على الشعب ، ومن الرسوم الجمركية .

و لكن التطورات العميقة و المتلاحقة التي حدثت في العالم خلال القرن التاسع عشر و القرن العشرين ، أدت إلى إندثار هذا المفهوم ، وظهرت الدولة الحديثة بإختصاصاتها الواسعة وتدخلاتها في العديد من المجالات التي كانت من قبل وقف على النشاط الخاص .

فقد كان للثورة الصناعية بما أحدثته من تقدم علمي وانقلاب اجتماعي و اقتصادي وتجاري في العالم كله ، أثر كبير في أحداث هذا التطور ، ومن ناحية أخرى كان للحربين العالميتين الأولى و الثانية ، الأثر الحاسم في القضاء على مفهوم الدولة الحارسة لما فرضته ظروف الحرب وويلاتها من مسؤوليات جسيمة على عاتق الحكومات .

فكان لا بد من تدخل وإتساع مجالات سلطاتها في النشاط الإقتصادي و الإجتماعي ، وبناء المدن التي دمرتها الحروب و الأخذ بنظام الإقتصاد الموجه لتحقيق ما تصبوا إليه من نمو وتقدم. وأخيرا أدى انتشار المذاهب الاشتراكية ، و اتجاه العديد من الدول إلى تطبيق جانب من الأفكار والمبادئ الاشتراكية خاصة بعد الحرب العالمية الثانية إلى تضخم الجهاز الإداري للدولة الحديثة ، والى تنوع إدارات الحكومة و الوزارات و الهيئات المنفرعة عنها لكي تؤدي تلك الوظائف الجديدة المعقدة .

وقد نتج عن تضخم الجهاز الإداري للدولة الحديثة إنتشار وباء البيروقراطية أي التعقيدات المكتبية ، الذي يعني تمسك الإدارات الحكومية بإجراءات و أساليب محددة للعمل الإداري بحيث تتحول إلى إجراءات مقدسة، مما يتسبب في تعطيل النشاط الإداري، و عرقلة سير الأعمال الإدخارية وهذا يتعارض في النهاية مع مقتضيات الصالح العام .

ولهذا برزت الحاجة الشديدة للأخذ بمبادئ علم الإدارة العامة من تخطيط وتنسيق وغيرها من المبادئ للإرتقاء بالإدارات المختلفة حتى تصبح قادرة على مواجهة المسؤوليات و الأعباء الجديدة . وأصبح لدراسة الإدارة العامة أهمية عظمى لتحقيق الإصلاحات الإدارية المنشودة لرفع الكفايات الإدارية وتوفير النفقات وتحقيق الأهداف و الوصول إلى النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف . كما أن تطبيق المبادئ العلمية في الإدارة أضحي هو السبيل للإجهاز على البيروقراطية وحل المشكلات الإدارية والقضاء على كل ما يصيب الجهاز الإداري من إنحراف وفساد .

ولهذا نجد أن الدول المتقدمة قد أبدت إهتماما متزايدا بدراسة موضوعات الإدارة العامة و الأخذ بمبادئ و أساليب الإدارة العلمية الحديثة ، وعلى رأس تلك الدول الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وفرنسا. (عبد الغني بيوني ، 1983، ص13).

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة -  
ومن خلال هذا الفصل سنحاول الإقتراب من هذا المفهوم ( الإدارة ) وتعريفه ومعرفة خصائصه  
وكل ما يرتبط بمفهوم الإدارة ككل و محاولة معرفة الفرق بين الإدارة التعليمية و الإدارة العامة .

## 1- تعاريف عن الإدارة العامة :

أ - لغويا :

في اللغة الأجنبية : تعني administration مشتق من التعبير اللاتيني administration الذي يعني بدوره  
savoir pour أي خدم ومشتقة من الفعل administrare بمعنى خدم..(Philippe champy (2001, p40)  
في اللغة العربية : كلمة إدارة هنا مشتقة من الأصل الثلاثي دار بمعنى وجه ، أشرف ، خدم ، أعان، راقب  
...ومن هنا تعني الإدارة خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين. (طارق المجدوب ، 2003، ص 11).

ب) إصطلاحا :

حسب سيد الهواري الإدارة : "هي تنفيذ الأعمال بواسطة أشخاص آخرين عن طريق التخطيط و التنظيم  
و التوجيه ..."

بمعنى التوجيه أي تكون وساطة بين الأشخاص الخارجيين و الأشخاص العاملين في الإدارة، هذه العلاقة  
تكون من خلال العمليات الإدارية المذكورة أعلاه للحفاظ على سير المؤسسة بشكل حسن.  
يعرفها علي عبد المحيط: " الإدارة هي القدرة على التنسيق وترتيب عديد من ظروف النشاط الإجتماعي ..."  
(صلاح عبد الحميد مصطفى ، 1999، ص 21).

بمعنى هو حسن إدارة وتسيير الأمور بما يوافق الظروف الإجتماعية التي تسيير هذا المجال الذي وجب على  
الفرد أن يمتلك قدرة التوجيه و التنظيم ....إلخ بين كل هذه المتغيرات الخارجية .  
طارق طه (2004، ص ص 29-30) يعرف الإدارة على أنها : "عملية تنسيق وتكامل أنشطة منظمة على  
نحو يتسم بالفعالية و الكفاءة لتحقيق أهداف الإدارة خلال مجموعة من الوظائف الأساسية كالتخطيط،  
و التنظيم ، القيادة ، الرقابة ..."

وكذلك يربطها على أنها عملية تفاعل فاعلي ونشيط بين كل الأنشطة الإدارية لأجل تحقيق الأهداف المسطرة  
سواء القريبة أو البعيدة .

عند علماء الغرب : يعرفها جون مي jean mer : " فن الحصول على أقصى النتائج بأقل ممكن حتى يمكن  
تحقيق أقصى رواج لكل من صاحب العمل و العاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع ".  
الإدارة هي الطريقة الفعالة و الفاعلة التي نستخدمها من أجل إنجاز أعمالنا كما وكيفا، أين يستخدمها صاحب  
العمل و العاملين وكذا المجتمع .

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكاليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة-  
وأضاف أيضا أبلبي I.a.appley: " الإدارة هي تنفيذ الأشياء عن طريق جهود الآخرين وتنقسم هذه الوظيفة على الأقل إلى مسؤوليتين أساسيتين التخطيط ، الرقابة بمعنى إرجاعها إلى العمل الذي يقوم به بعض الأفراد بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم ، بإستخدام التخطيط والرقابة ، ونتائج العمل يستفيد منه أفراد آخريين".  
ويقول ألبانيز R.Albanesse: "هي الإيحاء والمحافظة على ظروف يمكن الناس فيها تدقيق أهداف معينة بكفاية وفعالية".

على أنها تهيئة المجال الحسن من أجل القيام بالوظائف بكفاية و فعالية.

فايول H. Fayol يرى أن الإدارة: " تدير أي شيء وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب " أي أنها تدير في المشروع المقام تخطيط القيام بعدة وظائف وذلك بتنظيم عناصره وإصدار الأوامر وتنسيق الجهود وبعد ذلك مراقبتها.

#### ج- تعريفها في الموسوعات :

— موسوعة في العلوم الإجتماعية الأمريكية : " الإدارة هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أمر ما والإشراف عليه" وأنها الناتج المشترك لأنواع و درجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية. (طارق المجدوب ، 1999، ص 21).

#### د- تعريف حسب المهام :

\* الإدارة كمؤسسة تنفذ السياسة العامة :

" جهاز تنفيذ مكلف للقيام بتطبيق قوانين الدولة وتقديم الخدمات الضرورية للمواطنين "

\* الإدارة كعملية تنظيم :

" تنظيم وتحليل وإدارة القوة البشرية و المادية لتحقيق الأهداف و المشاريع التي أعدتها الدولة "

\* الإدارة هي تحليل الوظائف و الهياكل موضع الإستراتيجيات :

" تعديل وتحليل الوظائف ووضع الإستراتيجيات التي تساهم بها الدولة في رفع مستوى الدخل ، يخلق ملائمة التمتع بالحياة السعيدة " ( عمار بوحوش ، 1984، ص ص 15 - 25).

\* الإدارة كفن للتوجيه و المعرفة الصحيحة لإحتياجات المجتمع :

" توجيه من طرف القيادة و المعرفة الصحيحة لما يريد القائد من مساعديه القيام بعمله لتحقيق الأهداف المنشودة في الحين "

\* الإدارة تحفيز وتعاون بين العاملين ومؤسساتهم :

" الإدارة و المقدر على تنظيم وتحفيز العاملين ، بحيث تصرفاتهم وطاقاتهم ومجهوداتهم تصرف في تحقيق الأهداف المشتركة "

\* الإدارة هي المشاركة في تحديد الأهداف :

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة-

" إتخاذ القرارات ومشاركة العمال في إتخاذها و الإستفادة من خبراتهم حتى تكون الأهداف واضحة للإدارة و العمال، وإستراتيجية العمل مستمدة من الواقع المعاش لا من النظريات التجديدية "

\* الإدارة هي بلوغ الأهداف وتحقيق النتائج :

أن يتمكن الأفراد من رؤساء ومسؤولين للقيام بجهود مشتركة ، يتحدد دور كل فئة حيث تستطيع كل مؤسسة تحقيق النتائج المطلوبة بالأسلوب المتفق عليه بينهم .

\* ويعرفها taygi بأنها: "التنظيم أو الترتيب الخاص بالجهود الجماعية للبشرية" (أحمد عبد الهادي ،1980، ص3).

\* كما عرفت الإدارة أيضا أنها تنظيم العلاقات بين الأفراد . (محمد عبد الفتاح ياغي ، 1983، ص 5).

\* ويرى جون ففنر Jhon.p. fiffner وروبرت برشارس الإدارة العامة على النحو التالي :

" الإدارة العامة هي عملية توجيه وإشراف وتنسيق ، يمكن ممارستها بواسطة القيادة وإتخاذ القرارات و الإتصالات و العلاقات العامة . " (عادل حسن و مصطفى زهير ، 1978، ص 19).

ومن خلال تفحص وتحليل التعريفات السابقة للإدارة العامة يمكن إستخراج العناصر والمقومات الأساسية للإدارة العامة هي :

1. إن الإدارة العامة هي إدارة بالمعنى الفني و العلمي الضيق للإدارة أي أنها فن وعلم ومهنة جمع

الجهود و الوسائل البشرية و المادية ، وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق هدف مشترك مراد تحقيقه .

2. إن الإدارة العامة هي مجموعة الوسائل البشرية والمادية و التنظيمية العامة المسخرة لتحقيق

الأهداف العامة الرسمية المحددة و المراد تحقيقها .

3. إن للإدارة العامة أهداف عامة رسمية محددة في السياسة العامة للدولة و المرسومة في كافة الوثائق

والمواثيق و النصوص القانونية والتنظيمية الرسمية ، والنافذة المفعول في الدساتير فهذه المقومات

و العناصر الثلاثة التي تكون الإدارة العامة ، وتميزها عن الإدارة الخاصة أو الإدارة في الأعمال

بالإضافة إلى معايير أخرى تكميلية .

## 2- التطور التاريخي للإدارة العامة :

الإدارة العامة في التاريخ مع ظهور المجتمعات السياسية فأينما وجد مجتمع سياسي منظم وجدت معه

الإدارة العامة سواء كان ذلك في الصين أم في مصر القديمة أو عقد الإغريق أو لدى الرومان ثم جاء

الإسلام بمبادئه وفكره وشريعته وتطبيقاته لكي يمد الإدارة العامة بروح جديدة من الكفاءة والدقة في التنظيم

و التنسيق و القيادة في الوقت الذي سيطر النظام الاقتصادي على أوروبا مما أدى إلى شلل نمو وتطور الإدارة

العامة فيها خلال تلك الحقبة من التاريخ . وفيما يلي سندرس شيء من التفصيل الإدارة العامة عند الصينيين

وقدماء المصريين و في الإسلام .

## 2-1- الإدارة العامة عند الصينيين :

يدل التاريخ الصيني على أن الإدارة حضيت بمكانة هامة في ظل الحضارة الصينية ، التي سادت في الفترة يرجع تاريخها إلى 2357 ق.م عرفت خلالها أول حاكم وهو الإمبراطور " ياو " حيث كانت الدولة الصينية قبل ذلك تظم دويلات متنافرة ومتضاربة. (راداح الخطيب و آخرون ، 1987، ص 39) وفي عهد الإمبراطور " شن الكبير " يرجع تاريخه إلى عام 6600 ق.م كان مستوى الإدارة عال في التنظيم. فقد كان يساعد الحاكم لجهازها الحكومي تسعة مستشارين يشرفون بأنفسهم على تسعة إدارات تتولى تنفيذ خطة عامة مرسومة ، تتبنى توفير متطلبات الحياة المستقرة كالغذاء ، العلم ، السكن لكافة المواطنين ... ومن بين المناصب الإدارية التسع ، هناك منصب خاص بالاتصالات الإدارية يرأسه مستشار الاتصالات الإدارية. (كمال دسوقي ، 1961، ص ص 311 - 315 ) ، وبهذا فالإدارة الصينية عرفت الاتصالات الإدارية وأدركت أهميتها في الإدارة، نتيجة كثرة مهام الملقاة على عاتق كبار الموظفين مما دعا إلى تزويد جهازها الحكومي بإداريين أكفاء يتم اختيارهم من بين ذو المواهب و القدرات العالية من طرف الإمبراطور " شن " ممن يشغلون مناصب قيادية كل ثلاث سنوات ، ومن خلال الإمتحان ونتائج كل فرد يمكن إبقائهم أو عزلهم عن مناصبهم ، وبذلك عرفت الإدارة الصينية نظام الإمتحان معيارا لشغل المناصب الإدارية . والإمتحانات التي تجرى نوعان : أحدهما تقليدي يتوجب فيه على المترشح للوظيفة الإلمام بمتطلبات العمل المرشح له ، والآخر أساسه التعليم الأدبي والذي تحدد به قدرات كبار الموظفين ومراكزهم الإجتماعية ، وبهذا يكشف عن إستعداداتهم ومواهبهم في الإبداع. (كينت بلانشارد ، دس، ص 49 ) ويرى " جلدان " بأن الذي يساعد على ذلك هو طالب الوظيفة الذي يتلقى تعليما إنسانيا عاما واسعا ، يكون قادرا على معالجة المشاكل الإجتماعية من ذوي المؤهلات الفنية البحثية. ولهذا فإن الإمتحان كان يختبر الذاكرة و الكشف عن ملكة الإبتكار ، وأن المعرفة الفنية يمكن إكتسابها عن طريق الممارسة لأعمال الوظيفة.(محسن العبودي، 1991،ص75) وفي فترة ما بعد القرن السابع قبل الميلاد ، التي من أبرز سماتها ظهور فلاسفة الصين العظام ومن بينهم " كونفوشيوس " حيث عرفت الصين إستقرار نتيجة تطبيق القوانين التي سنت في هذه الفترة ، مثل تطبيق نظم الإمتحانات لشغل الوظائف الإدارية كما تدل كتابات علماء الإدارة الصينية على أن نظام الإدارة في الفترة الممتدة ما بين ( 551-200 ) ق.م أنه كان يقوم على مبادئ مستوحاة من تعاليم "كونفوشيوس " و التي تمثل مجموعة هامة من العقائد الاجتماعية التي ترشد السلوك الإداري السليم، فقد كان لها و للمبادئ المستوحاة من فلسفة السياسة من طرف تلاميذ " كونفوشيوس " أثر بليغ في ترسيخ الإعتقاد بأن الإدارة السليمة هي التي تقوم على التنظيم المدروس و فن الإدارة يتطلب مجموعة من القواعد المنيرة ( الهامة ) لا بد لرجل الإدارة الإمتثال بها لممارسة دوره بنجاح ومن أهم هذه القواعد نذكر. (محسن العبودي، 1991، ص 76).

1. أن يتفهم ظروف بلده ومجتمعه ، وأن يعالج ببراعة كل ما يتعرض له مجتمعه من نكبات طبيعية أو اجتماعية ، وأن يأخذ على عاتقه إزالة كل ما يؤدي إلى إثارة القلق و الإضطراب .
2. أن يواصل أداءه لدوره القيادي بفاعلية ونشاط لأن فن الإدارة يتطلب منه أن يبقي شؤون عمله نصب عينيه وفكره دون ملل أو ضجر وأن يطبق علميا كل الأنظمة و التعليمات بثقة لا تنزع وعزيمة لا تعرف الكلل.
3. أن يؤثر المصلحة العامة على المصلحة الشخصية وأن يبتعد ويتجنب كل مظاهر التحيز ... وأن يكون هدفه الأسمى تحقيق الرفاهية لكل أفراد المجتمع .
4. أن يحسن إختيار موظفيه فينتقيهم من ذوي الكفاءات العالية ومن الأمانة وغير الأنانيين .
5. وأخيرا عليه أن يعرف كيف يوجه جهود تابعيه لإنجاز المهام المناطة بهم ويعرف كيف يمارس دوره القيادي.

ويرى " كونفوشيوس " أن القائد يجب أن يضع في إعتباره عند حله للمشاكل التي تواجه آراء تابعيه ويتيح لهم فرصة إبداء رأيهم ، وأن يدرس بعمق الحقائق المقدمة إليه بروح من النزاهة وعدم الأنانية ، ويكون حله للمشاكل واقعيًا مستوحى من التفكير المتزن ، كل ذلك في إطار من القواعد الأخلاقية . ويمثل هذا التوجيه إحدى الصور الهامة في الإدارة الحديثة والتي تعرف بالإدارة بالمشاركة ، وأسهم "كونفوشيوس " بتقديم بعض السمات التي رأى ضرورة توفرها في الشخص لتؤهله لعمل إداري منها: توفر المعرفة كما هو مبين في الفقرة المقتبسة من إحدى النصوص الكونفوشيسية المسماة " لي شي " والتي تقول: " الرجل المتعلم الملم بكل الخطوات السليمة التي توصله إلى مستوى التميز السليم ، جدير بأن تتوفر له النظرة العميقة ، فإذا ما إكتسب هذه النظرة أمكنه أن يصبح معلما ... وإذا إستطاع أن يكون معلما أصبح مؤهلا لوظائف حكومية عالية ... ومتى أصبح مؤهلا لوظائف حكومية أصبح قادرا أن يكون حاكما يتضح أن "كونفوشيوس ينصح رجل الإدارة بإتباع أسلوب الحكمة و القدرة الحسنة و الإدراك الواعي لعادات وتقاليد وأعراف التابعين والأخذ بأرائهم ، ويحذر من مخاطر الأسلوب القائم على إجبار التابعين على إطاعة ما يؤمرون به عن طريق العقاب ...

ويمكن إضافة أن الأسلوب الثاني قد يؤدي إلى نتائج عميقة ، فإن الأسلوب الأول يؤدي إلى رفع المعنويات. وعلى الحاكم أن يقود الناس بحكمة ، وأن يحاول كبح زمام الأمور بلباقة ، وعندئذ سيجدهم إستقاموا وقويت لديهم روح الطيبة و الصلاح .

## 2-2- الإدارة العامة عند قدماء المصريين:

ينقسم تاريخ مصر القديمة، كما هو معروف إلى ثلاثة مراحل مميزة، المرحلة الأولى كانت للدولة المصرية القديمة التي قامت بعد إتمام التوحيد بين شطري البلاد الشمال والجنوب و يأتي بعد ذلك عصر

الدولة الوسطى التي ظهرت بعدما تم القضاء على الدولة القديمة بثورة شعبية عارمة. و أخيرا عصر الدولة الحديثة التي قامت بعد طرد الهيكسوس من مصر .

## 2-2-1- الإدارة العامة في الدولة القديمة :

قد يكون الغريب أننا نجد الإدارة المصرية قد بلغت درجة كبيرة من التقدم في التنظيم والكفاءة في عهد الدولة القديمة ، حيث كان توحيد البلاد أثره في قيام حكومة مركزية قوية تراقب وتمهين على الوحدات الإدارية في الإقليم ،وتبلور النظام في تركيز جميع السلطات الدينية و التشريعية و القضائية و التنفيذية في شخص الملك، يعاونه المستشار الملكي ثم كان هناك مجلس بجوار الملك يسمى بمجلس العشيرة الملكي يتكون من عشرة من كبار النبلاء .

وتدل الآثار على وجود إدارات المالية والأشغال العامة الزراعية و التجارة ولمياه النيل و التنظيم حيث كان مديرو تلك الإدارات يمارسون سلطاتهم بتفويض من الملك . وفي الإقليم بلغت الإدارة شيئاً بعيداً في التقدم ، فكان يجري كل سنتين إحصاء عام للسكان و الأموال يعرف بحساب الذهب و الحقول حيث أتخذ هذا الإحصاء أساساً لتقدير الضريبة المباشرة على الدخل أما موظفو الدولة فكانوا كثيرون، ويمارسون مختلف المهام لمساعدة الملك في إدارة شؤون البلاد ويتم تعيينهم بعد اختيارهم بأسلوب خاص تراعى فيه الكفاءة والدراية كما كان الموظف يتمتع بمركز إجتماعي مرموق لما تضمنه الوظيفة من إستقرار في العمل وضمان في الدخل وأصبح المستشار الأكبر هو الشخص الثاني بعد الملك في عهد الأسرة الثالثة حيث كان يختار من المدنيين لا من العسكريين لمنع رجال الجيش من التدخل في الشؤون السياسية وصار مجلس العشيرة يتكون من كبار الموظفين وليس من النبلاء كما كان الحال في عهد الأسرتين الأولى و الثانية .

ولقد تفرعت الإدارة الرئيسية فأصبح هناك إدارة لتحصيل الضرائب وإدارة للتسجيلات ، وأخرى للعقائد الدينية ووجدت كذلك إدارة عامة للتمويل مهمتها تقديم المواد اللازمة للأبنية والإنشاءات التي يأمر بها الملك فأضحى لهذه الإدارات أهمية كبيرة وخاصة في الأسرة الرابعة حيث شيدت الأعمال الضخمة كالأهرام وغيرها . وفي عهد هذه الأسرة ظهرت وظيفة الوزير الأكبر الذي تجمعت له سلطات كبيرة ، فكان ينوب عن الملك، ويرأس الكهنة ثم أصبح له بعد ذلك رئاسة مجلس العشيرة ورئاسة المحكمة العليا .

## 2-2-2- عصر الدولة الوسطى :

بعد أن بدأت الثورة الشعبية التي أطاحت بالدولة القديمة وبدأ عصر الدولة الوسطى عادت معظم الإدارة الموجودة في الدولة القديمة نتيجة لعدم حدوث تغيير كبير في أسس النظام الذي قامت عليه تلك الدولة ومن روح العدالة و المساواة سرت في نظام الدولة الوسطى وأصبح الوزراء يقبلون ما يقدم إليهم من شكاوى للبحث فيها من أجل تحقيق العدالة و الإنصاف بين الناس. وبطبيعة الحال فإن كل ذلك كان نتيجة منطقية للثورة التي قضت على الدولة القديمة وعلى الإقطاع الذي تميزت به وبالتالي مهدت لقيام الدولة الوسطى

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكاليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة-  
وسط مناخ سياسي وإجتماعي جديد وأستحدثت الدولة الوسطى نظاما لتمثيل المصالح و الطوائف ، عن طريق مجالس مكونة من أصحاب المهن و الحرف للدفاع عن مصالح تلك الطوائف .  
ولم تكن المجالس ذات صبغة سياسية ، وإنما إنحصرت مهمتها في مساعدة الموظفين الإداريين في التعرف على رغبات الشعب وإقتراح ما تراه من إصلاحات إدارية كما كان لها إختصاص شبه قضائي متمثل في إجراء المصالحات بين أفراد الطائفة أو المهنة .

### 2-2-3- في الدولة الحديثة :

انتهى عصر الدولة بدخول الهكسوس لمصر وإشاعتهم الفوضى و الإضطرابات في أرجاء البلاد التي إحتلوها ، وكان لأحمس فضل طرد الهكسوس نهائيا من مصر ، وتأسيس الدولة الحديثة واحتفظت تلك الدول بسمات النظام الإداري الذي كان سائدا من قبل ، مع تشعب في الوظائف وتعدد في الإدارة .  
وكان أهم ما تميزت به تلك المرحلة هو تزايد نفوذ الكهنة " كهنة آمون " الذين أصبح لهم نظام خاص بهم ووظائف متعددة ومرتجة في التخصص ، فانتع نفوذهم وزاد ثراؤهم نتيجة للممتلكات الشاسعة التي منحت لهم وغنائم الحرب التي حصلوا عليها ، حتى تحكوا في نهاية الأمر في شؤون الدولة الإدارية و المالية وفشل الملوك في مقاومة نفوذهم .

كما ظهرت طبقة جديدة بجوار الكهنة تمثلت في رجال الجيش الذين إحتلوا مراكز مرموقة في الدولة نتيجة للحروب المتواصلة التي خاضتها الدولة الحديثة ، وما حصلوا عليه من أسلاب وغنائم وإمتيازات .  
لقد تسبب الفساد الذي نتج عن تسلط هاتين الطبقتين على شؤون البلاد إلى إنحلال الدولة الفرعونية وإنحدارها ، بحيث تعاقبت عليها مراحل من الفوضى و الإضطرابات و التمزق أدى في نهاية الأمر إلى وقوع مصر في قبضة الإحتلال الأجنبي .

### 2-2-4- تقسيم الإدارة العامة في الحضارة المصرية القديمة :

يق لنا أن نخرج من هذا العرض السريع للنظام الإداري في مصر الفرعونية بنتيجة هامة للغاية ، تتمثل بأن قدماء المصريين قد أقاموا نظاما متقدما للإدارة العامة ، وعرفوا وطبقوا العديد من مبادئها تطبيقا صحيحا .

أ ) فمن ناحية إعتدوا على التخطيط لتقدير محصول الغلابة الزراعية سنويا ، وذلك عن طريق قيامهم بإنشاء المقاييس لقياس منسوب المياه ، ومقدار الفيضان كل عام و بالتالي قدروا كمية المياه المتوقعة ونوعية المحاصيل التي يمكن زراعتها ومساحة الأراضي التي تتوفر لها مياه الري ، لزراعتها وفي السنة يصلون إلى كمية المحاصيل المتوقعة وهل سيكون العام عام فيض ورخاء أم سنة جرب وقحط ونقص في المحاصيل .

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكاليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة- (ب) ومن ناحية أخرى إستخدام المصريون القدماء الإحصاء لمعرفة عدد السكان وتقدير الأموال والثروات فيما كان يسمى "بحساب الذهب و الحقول " وعن طريق هذا الإحصاء إستطاعوا تقدير الضريبة المباشرة على المدخول ووجود مثل هذا الإحصاء يدل على وجود إدارة حكومية منظمة للقيام بهذه المهمة الدقيقة . كما أن فرض الضرائب على الأموال الثابتة و المنقولة بناء على هذا الإحصاء دليل على مدى تقدم النظام السياسي و الإداري والمالي في هذا العهد ، حيث أن فرض تلك الضرائب يعني قيام الدولة بمهام تتعلق بالمصلحة العامة.

(ج) ومن ناحية ثالثة تميز الجهاز الإداري للدولة الفرعونية بالكثير من خصائص الجهاز الإداري للدولة الحديثة ، حيث تضمن إدارات متنوعة ومتعددة حسب المهام الموكلة إليها ، كما وجد نظام للسجلات و الوثائق وكتابة التقارير فضلا عن نظام السلطة الرئاسية ونظام الأجور و المرتبات المالية . (د) وأخيرا طبق المصريون القدماء نظاما متطورا في مجال الوظيفة العامة حيث كان يراعي في الإختيار الكفاءة و الدراية كما رأينا في مرحلة الدولة القديمة أنهم طبقوا نظام تدريب الموظفين على أعمالهم حيث ألحقت مدارس للتدريب بالمصالح الحكومية المختلفة ، يقوم فيها كبار الموظفين بمهمة التدريب بأنفسهم، كانت الوظائف العامة تعتمد على موظفين دائمين وليسوا مؤقتين ، لهم أوضاعهم الوظيفية ومراتبهم ودرجاتهم ، كما كان الموظف العام يتمتع بمركز مرموق نظرا لما تحققه له الوظيفة العامة من ضمانات .

### 2-3- الإدارة العامة في الإسلام :

ساهم الفكر الإسلامي مساهمة عظيمة في رقي وتطور الإدارة العامة وأعطى تطبيق هذا الفكر الإداري في مختلف مراحل الدولة الإسلامية أمثلة ونماذج للإدارة الناجحة ومما لا شك فيه أن الدراسة التفصيلية للإدارة العامة الإسلامية فكر أو تطبيق أمر لا يسعه هذا النطاق الضيق ، ونحن بصدد دراسة التطور التاريخي للإدارة العامة ، وذلك لأنها تحتاج إلى دراسة خاصة بها .

ومع ذلك فإن إهمال دراسة هذا الجانب الهام من جوانب علم الإدارة العامة يعتبر نوع من الغبن و التجني للدور البناء الذي شاركت به الإدارة الإسلامية بالفكر و العمل في تطور الإدارة العامة ويتمثل الفكر الإداري الإسلامي فيما نص عليه كتاب الله عز وجل أو السنة النبوية الشريفة سواء بالقول أو بالفعل أو التقدير وكذلك فيما نجده في المصادر الأخرى كالإجماع و القياس .

أما التطبيقات الإدارية فهي متعددة الأمثلة ، ومتنوعة النماذج على طول التاريخ الطويل للدولة الإسلامية الذي يبدأ في عهد النبوة ثم عهد الخلفاء الراشدين وما تلى ذلك من عهود .

وبناء على ذلك فقد أثرنا أن ندرس بعض الموضوعات التي أسهم الفكر الإسلامي في إثرائها، على أن نقوم بضرب الأمثلة من خلال العهود الإسلامية المختلفة مع عقد شيء من المقارنة مع وضعية الإدارة العامة في عالمنا المعاصر .

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة- ولعل أبرز تلك المبادئ و الأصول التي ساهم الفكر الإسلامي في إثرائها مبدأ الشورى وإختيار القادة ولاة الأمر وكمال الدولة ، وكذلك إظهار العديد من أسس التنظيم الإداري مع إضفاء الطابع الإنساني على جميع هذه النواحي. (محمد عبد القادر عابدين ، 2001، ص 53).

### 3- خصائص الإدارة العامة :

تتميز الإدارة العامة بجملة من الصفات و المواصفات الذاتية، ويؤدي التعرف عليها وتفهمها ومراعاتها إلى التعرف على ما هية الإدارة العامة بأفق واسع وأعمق أولاً، وثانياً إلى التأكيد على ضرورة وحتمية إحترام هذه الخصائص و العمل على أخذها بعين الإعتبار و الجدية عند القيام بعمليات التخطيط و التنظيم و التنسيق و التوجيه و الرقابة للإصطلاح بتحقيق الأهداف العامة بفاعلية. ومن أبرز خصائص الإدارة العامة إنسانية الإدارة وبيئة أو إيكولوجية الإدارة العامة وهادفية أو غائبة الإدارة وحتميتها .

#### 3-1- إنسانية الإدارة :

حيث أن النشاط الإداري هو نشاط إنساني بالدرجة الأولى ، قبل أن يكون عملاً ميكانيكياً أو آلياً قانونياً أو تنظيمياً ، فالإدارة تعتمد على طاقة وقوة شخصية الإنسان وجهده وفكره وإبداعه وبراعته وخلقه قبل إعتماها على الآلات و القوانين و النظم و الأساليب و العقول الإلكترونية ، لأن الإنسان هو سيد هذه الآلات و النظم، وهو الذي يخلقها و يبتدعها ويستعملها ويوجهها ويتولى صيانتها، كما أن الهدف الأول والأخير لنشاط الإدارة هو خدمة الإنسان و ازدهاره حاضراً و مستقبلاً، ففكرة وقيمة الإدارة تتوقف على قوة و شخصية الإنسان ونوعية العلاقات السائدة داخل المنظمة الإدارية، لذا يجب التركيز و الإهتمام بالعنصر الإنساني و الإجتماعي داخل الإدارة لخلق عوامل وظروف وشروط تحقيق الفاعلية و الرشادة الإدارية ، في إنجاز وتحقيق الأهداف الإدارية، ويتم الإهتمام في الإدارة عن طريق دراسة وتفهم شخصية العاملين بالإدارة ودراسته وحاجاتهم ومواقفهم. ودوافعهم وميولهم وطموحاتهم وظروفهم المختلفة ثم القيام بعمليات حل المشاكل الإنسانية و الإجتماعية داخل الإدارة وعمليات التحضير المادي والمعنوي المختلفة لخلق الأجواء الأنانية و النفسية و الإجتماعية السليمة والصحيحة داخل منظمات الإدارة أي تحسين العلاقات الإنسانية وخلق الإندماج و التفاعل الإجتماعي والإنساني داخل الإدارة من أجل توليد الطاقة والحركة الدافعة و المنتجة بفاعلية ورشادة داخل المنظمة الإدارية. ( بكر قباني، 1975، ص 29).

ويعود الفضل في إكتشاف قوة وقيمة العامل الإنساني في الإدارة إلى فكر نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية في علم الإدارة .

#### 3-2- بيئة الإدارة العامة :

حسب عمار عوابدي (2000 ، ص 113)، المقصود ببيئة الإدارة العامة : "هو شدة إرتباط وتعامل الإدارة العامة من ظروف وعوامل ومعطيات ومقتضيات المحيط، و الواقع الزماني و المكاني إيديولوجياً

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة-

وإجتماعيا وحضاريا وإقتصاديا وسياسيا، فمثلا تتأقلم الحياة النباتية والحيوانية وترتبط وتتكيف مع عوامل ومقومات البيئة المحيطة مثل عناصر المكان و الزمان الذي تعمل فيه، وتتفاعل مع النظام الإيديولوجي و الإقتصادي و السياسي الذي توجد وتعمل في نطاقه كذلك ترتبط وتتكيف مع واقع الحياة الإجتماعية و الحضارية التي تحيط وتعمل بالإدارة العامة وتتطبع بطابعها . ويرجع الفضل في التركيز و الإهتمام تأثير وتفاعل البيئة الإجتماعية و الإقتصادية و السياسية مع الإدارة زمانا ومكانا إلى كتابات جون جوس" . نجد الإدارة العامة في الحضارات القديمة إرتبطت وتأثرت وتفاعلت مع عناصر وعوامل الحضارات القديمة ،ونجد الإدارة العامة في النظام الرأسمالي حيث أن الإدارة العامة في اليابان تختلف عن الإدارة العامة في الصين و الإدارة العامة في أمريكا..... إلخ .

وللتعرف على خاصية الإدارة العامة هذه أهمية كبيرة علميا وعمليا ، إذ تفيد دراسة المحيط و البيئة الإيديولوجية و الإجتماعية و الإقتصادية و السياسية التي توجد وتعمل في نطاقها الإدارة العامة في الإضطلاع بالدراسات المقارنة لصورة علمية حية وصحيحة، الأمر الذي يسهل لإكتشاف وإستخراج أوجه الفرق و الإختلافات بين النظم الإدارية في الدراسات المقارنة للإدارة العامة .

كما تفيد كثيرا عملية الدراسة و التفهم الشامل لبيئة الإدارة العامة في أسس وضوابط ومقومات النظام الإداري في الدولة وقوانين وأساليب وإجراءات عملية. وفي القيام بكافة العمليات الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف العامة على أسس واقعية ومنتكيفة مع البيئة الإيديولوجية و الإجتماعية و الإقتصادية و السياسية للنظام الإداري الأمر الذي يوفر للإدارة الجو السليم للعمل .

### 3-3- غائية وهادفية الإدارة :

تتسم الإدارة في معناها الفني و العملي الخاص بميزة وخاصة الغائية و الهادفية ذلك أن الإدارة ليست بغاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق هدف ، فالإدارة هي فن وعلم جمع الجهود الوسائل المختلفة وتوحيدها وتنسيقها لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه ولكل إدارة هدف أو أهداف سواء كانت إدارة خاصة أو إدارة عامة إشتراكية أو رأسمالية إقتصادية كانت أو إجتماعية أو عسكرية أو سياسية أو إدارية . إلا أن هدف أو أهداف تأثر بنوعية الإدارة فههدف الإدارة الخاصة يختلف عن هدف الإدارة العامة ، حيث أن هدف الإدارة الخاصة هو دائما هدف إقتصادي وهو تحقيق الربح الخاص بينما هدف الإدارة العامة قد يكون إداري وقد يكون إجتماعي إقتصادي وهو دائما تحقيق المصلحة العامة عن طريق إشباع الحاجات العامة في المجتمع بواسطة تقديم السلع العامة في النظام الرأسمالي من حيث الضخامة وتعدد وتنوع الأهداف .

### 3-4 - حتمية الإدارة :

إن الإدارة الحتمية لكل نشاط ذلك أن الفرد لا يستطيع بمفرده لأسباب منطقية أن يحقق كل الأهداف اللازمة له ولغيره من أفراد المجتمع ، كما أن تعدد نشاطات وأعمال الأفراد وإنتشار مبدأ التخصص وتقسيم العمل في الجماعات الإنسانية المختلفة يزيد من حتمية وجودة الإدارة كفن وعلم ومهنة ، جمع الجهود

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة- البشرية والوسائل المادية وتوجيهها نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة مطلوبة وذلك بواسطة عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة ، فالإدارة لازمة وحتمية إنسانية وإجتماعية وعلمية وإقتصادية لكل نشاط إنساني هادف وبدون وجود الإدارة لا يمكن تحقيق نظام هادف . (عبد الغني بيوني ، 1983، ص 44-46).

#### 4- الإدارة التربوية و التعليمية :

##### 4-1- الإدارة التربوية :

يرتبط مفهوم الإدارة التربوية بما طرأ على مفهوم الإدارة من جهة ومفهوم التربية، وتطور مؤسسة المدرسة وتعقدتها من جهة أخرى ، حيث أن الإدارة تهتم بجملة عمليات إدارية تتطلب رسمياً للسياسات وإتخاذ للقرارات ، فكذا الإدارة التربوية وحيث أن التربية كنشاط إنساني له غاياته ويتفاعل فيه إنسان مدرب مع إنسان متعلم ، لينتج إنساناً ومواطناً صالحاً تتوافر فيه أمور رئيسية ثلاث حقائق ومعلومات وقيم وإتجاهات وعتادات ومهارات فإن قطاع الإدارة و الإشراف وما يتبعها من خدمات وتسهيلات هي محور الإدارة التربوية من تعاريف الإدارة التربوية ما أورده بتيير لويك وزملاؤه " تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار إجتماعي متصل به وبذويه وبيئته ، ويتوقف مدى نجاحها على مدى المشاركة في إتخاذ القرار " .

ويعرف " أحمد بستان " و " حسن طه " الإدارة التربوية بأنها: "علم وفن تسيير العناصر البشرية في المؤسسات التعليمية ذات الأنظمة واللوائح التي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة بوجود تسهيلات وإمكانات مادية في زمان ومكان محددين" .

ويعرفها " أحمد بلقيس " بأنها عملية تنظيم موظفي المؤسسة التربوية كافة، وتنسيق أعمال العاملين فيها وتوجيههم ، وذلك لتكوين السياسة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف صحيحة وفعالة وتنفيذها وتطويرها .

ويمكننا القول أن الإدارة التربوية بمفهومها الحديث وسيلة وليست غاية وهي مجموعة متشابكة وشاملة لكل نظام تربوي في المجتمع المتمثل في جهاز التربية و التعلم الرسمي ( الوزارة ) ما يوضحه من سياسات تربوية وأنظمة وما يحدده من مناهج وخدمات ومراحل تعليمية وتعني الإدارة التربوية بتنظيم العناصر البشرية ( المعلمين و الموظفين و الطلبة وأولياء الأمور ) وتنظيم العناصر المادية (الأبنية و التجهيزات و الأثاث و الأدوات و الأنظمة و التشريعات ) وتنظيم الأفكار والقيم و الإتجاهات ( المناهج و المقررات الدراسية و الأنشطة ) ويؤكد المفهوم الحديث لها على التعاون و العمل الجماعي ، وعلى ترابط مقومات العملية التربوية مع بعضها البعض .

ويشير طه " الحاج إلياس " إلى أن إتخاذ الإتجاه الحديث في الإدارة التربوية يؤكد على الإهتمام بالنظرة التحليلية و القيمة العلمية ولا يهمل الإهتمام بالعلاقات الإنسانية ، ولم يعد يعتبر الإدارة فنا ( كما هو معتقد سابقاً) يعتمد على الخبرة والذكاء و المشاهدة ، بل أنه يحاول إرساء قواعد الإدارة على أصول علمية يمكن

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكاليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة -  
أن يهتدي الإداري بها وهو يمارس عمله ، وفي البحث عن المعلومات الجديدة وإستخدام الطرق العلمية في  
الممارسة وفي تناول البيانات وتصنيفها وقياسها ووضع الفرد لها وإختبارها . ( موريستس سدبل ، 1991 ،  
ص ص 11 ، 12).

\* دور الإدارة في تنظيم العمل التربوي :

ليست التربية أهدافا وإتجاهات وقيم ، بل أنها جهد منظم يتمثل في علاقات وتفاعلات بين الأفراد العاملين في  
مجالاتها و المرتبطين و المشرفين عن توجيهها ومن ثم فلا بد لها من إطار إداري وتنظيمات إدارية يحقق  
لهذه التفاعلات و العلاقات التنظيم و التنسيق و التوجيه و بغية تحقيق الأهداف المرجوة ، فالإدارة ليست  
إجراءات روتينية ، بل أنها التنظيمات التي تكفل بترجمة الفلسفة و النظرية إلى نظام وأساليب وأوجه نشاط  
، تتخذ مسارا أو مجرى معيناً في الواقع ، أو بالأحرى الإدارة هي التي تحول النظري إلى العملي ، كما أن  
الإدارة هي أداة السيطرة على هذه العملية وتنظيمها وتوجيهها وتقويمها ... وقوة التعليم تتوقف على قوة  
الإدارة. لا بد هنا من الرجوع إلى علم الإدارة الحديث لحل المشاكل الإدارية والتربوية معا ، وعلى التربية  
أن تلتزم بروح العصر ومقوماته، ينبغي أن تكون على ضوء متطلبات المجتمع الذي تخدمه و التحديات التي  
يواجهها فكل مجتمع متطلباته وتحدياته ومشكلاته النابعة من ظروف الزمان و المكان التي نعيش فيها ، وقد  
فرض علينا تحديات عديدة فضلا عن مطالب التغيير الذي ينبغي الأخذ به ، من أجل حياة ومستقبل جديد .  
من هنا كان لا بد للتربية من أن تضطلع بمسؤوليات جسام نحو التغييرات المنشودة ومجابهة للتحديات  
الخطيرة ، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في المناهج بشكل دوري وكذلك مراجعة المبادئ التي تقوم عليها  
هذه التربية ، حتى تتحقق قوة وتماسكا للشعب و للمجتمعات ، فالعمل التربوي ينبغي أن يكون على وعي تام  
بمعنى بناء المواطن الصالح القادر على تحمل مسؤوليات البناء و التحدي ، وينبغي أن يقوم على مفاهيم  
واضحة للطريقة التي تبني الخبرات التربوية الكفيلة بتحقيق أهداف المجتمع وضع حياة جديدة واعية ومتجددة  
بشكل دائم . ( يعقوب أحمد شراح ، 2002 ، ص 96).

#### 4-2- الإدارة التعليمية :

تعنى الإدارة التعليمية بتحقيق الأغراض التربوية، بالطريقة التي توضع فيها تلك الأغراض موضع  
التنفيذ وهي تمثل الحلقة المباشرة المسؤولة عن الإدارة التعليمية في مجتمع ما، ويعطيها " عرفات عبد العزيز  
سليمان " مفهوماً أوسع ، إذ يعتبرها " أنها الكيفية التي يدار بها التعليم في المجتمع بما يتلاءم وفلسفته  
وطبيعته وظروفه ومثله وإتجاهاته الفكرية والتربوية ، ذلك بتنفيذ السياسات المرسومة له في المستويات  
المختلفة في الدولة المحافظة و اللواء و المدنية و القرية" ويعرف " محمد منير مرسي " الإدارة التعليمية على  
أنها : " مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين  
نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية " ( أحمد علي الحاج محمد ، 2003 ، ص 295).

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكاليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة-

أما "إبراهيم أبو فروة" فلا يميزها عن إدارة التربية، إذ يعتبرها مسألة متعلقة بالتعليم، قرار تنفيذ بما يحقق تربية الأفراد وإعدادهم للحياة.

إن التميز بين الإدارة التربوية و الإدارة التعليمية يمكن أن يتم بالتمييز بين التربية والتعليم، فحيث أن التربية أعم مجالاً من التعليم الذي يتبع منهاجاً رسمياً منظماً، فتكون الإدارة التربوية أعم مجالاً من الإدارة التعليمية، فوحدة الإدارة التربوية هي المؤسسة التربوية الرسمية الأم في مجتمع ما وهي المعروفة بوزارة التربية والتعليم المرتبطة بالجهاز السياسي في الدولة.

أما وحدة الإدارة التعليمية فهي المكاتب التنفيذية المخولة بتنفيذ السياسات التربوية، ووضع الخطط موضع التنفيذ ومتابعتها على مستوى المحافظات والأولوية، وهي المعروفة بمكاتب أو مديريات التربية والتعليم غير أن هناك من لا يرغب بالتفريق بين المفهومين معتبراً الفرق بينهما مجرد اختلاف في الاستخدام أو الترجمة عن المصطلح الأجنبي Education ففي حين أن التربية تقوم بها مؤسسات رسمية وغير رسمية متعددة منها:

الأسرة و المسجد والإمام و الرفاق و المدرسة وغيرها، فإن المقصود بالإدارة التربوية هو إدارة التعليم الذي يتم من خلال المؤسسات الرسمية فقط (المدارس و الجامعات) يقول "محمد منير مرسي" إن الذين يفضلون استخدام مصطلح الإدارة التربوية يريدون أن يتماشوا مع الإتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة تربية على كلمة تعلم باعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم، وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي التربية الكاملة، وبهذا يصبح مصطلح الإدارة التربوية مرادفاً لمصطلح الإدارة التعليمية ومع أن الإدارة التربوية تريد أن تركز على مفهوم التربية لا التعليم فإن الإدارة التعليمية تعتبر أكثر تحديداً ووضوحاً من حيث المعالجة العلمية وتنفرع عن إدارة التعليم إدارات فرعية لكل منها أهدافها المنسجمة مع طبيعتها ومجالات عملها إدارة التعليم العام (الأساسي و الثانوي و التقني) إدارة المنهج إدارة الامتحانات وإدارة الأبنية المدرسية... ونحو ذلك.

#### 4-3- خصائص الإدارة التعليمية :

هناك عدة عناصر مشتركة بين ميدان الإدارة التعليمية وميادين الإدارة الأخرى مثل الإدارة العامة وإدارة الأعمال وإدارة الصناعة وغيرها، فقد ثبت أن هناك عناصر ومفاهيم يمكن تطبيقها بصفة عامة على كل ميادين الإدارة، مع هذا فإن الإدارة التعليمية لها بعض خصائصها المتميزة بها من حيث الأفراد والوظيفة. ويتفق كثير من رواد الإدارة على تقسيم مستويات الإدارة على المستوى الفني والإداري والبحث والتأسيسي بينما نجد أن كثيراً من الإهتمام قد وجه نحو المستوى الإداري فإن المستويين الآخرين قد أهملوا نصيباً وفي هذين المستويين المهمين يكمن الطابع المميز للإدارة التعليمية وقد اعترف "كامبل R.Campbelle" وزملاؤه بهذه الحقيقة واقترحوا ستة عناصر مميزة للإدارة التعليمية هي :

## 1- ضرورتها الملحة :

فالخدمات المتوقعة من المؤسسات التعليمية و الخدمات المفروض أن تقدمها هذه المؤسسات وإرتباط الخدمات بالمنزل وآمال الآباء وتطلعاتهم بالنسبة لأبنائهم و الحاجة إلى مواطن صالح تكون كلها ضرورات ملحة بالنسبة لرفاهية المجتمع وتقدمه ، بل أن ضرورتها أكثر إلحاحا من ألوان النشاط الآخر ، ويعتبر التعليم ومؤسساته من الإستراتيجيات القومية الكبرى لشعوب العالم المختلفة المتقدم منها و النامي على السواء .

## 2- المنظور الجماهيري :

ونعني الأهمية النسبية العامة للتربية بالنسبة للميادين الأخرى، فبصفة عامة نجد أن ما يحدث في مصنع الإنتاج الصلب مثلا يبعد كثيرا من حيث المنظور الجماهيري كما يحدث في المدرسة فما لا شك فيه أن إهتمام الجماهير بموضوع التربية يرجع لاتصاله بأعلى ما يملكه المجتمع، الأبناء وهذا الوجود المتميز للمدرسة والتربية له إشارة مترتبة على الإدارة التعليمية. والى جانب هذا نتعامل الإدارة التعليمية مع كثير من الأجهزة الإجتماعية الأخرى وتطلب تفهمها وتعاونها لكي تقدم لها العون في القيام برسالتها.

## 3- تعقد الوظائف و الفعاليات :

تختلف المنظمات فيما بينها من حيث درجة البنية والتعقد ومع عدم التقليل من تعقد أية مؤسسة ، أو منظمة إنتاجية فإن الواضح أن عملية التدريس والتعليم تتضمن تعقيدا يفوق ما تتضمنه إدارة أو تشغيل آلة ميكانيكية أو يدوية مثلا، وفي نفس الوقت قد تكون أقل تعقيدا بلا شك مما تتضمنه إدارة قسم العلاج النفسي مثلا ، وإحدى سمات الإدارة التعليمية أنها تتضمن مستوى فنيا ودرجة من تعقد العمليات تفوق المتوسط أو المعمل هذا التعقد يؤدي إلى كثير من المشاكل التنظيمية والتنسيقية والى جانب هذا فإن تعقد القيم الإجتماعية يجعل الإدارة التعليمية في موقف حرج، وكذلك تعقد الثقافات والإيديولوجيات.

## 4- لغة العلاقات الضرورية :

هنا أيضا نجد أن المستوى الفني أو لغة العمليات التعليمية وما تتضمنه من إحتكاكات مباشرة بين الأفراد في داخل المدرسة، تمثل جانب آخر مميزا للإدارة التعليمية فهناك العلاقات بين المدرسين والمعلمين وبين التلاميذ بعضهم بعضا وكذا بين المدرسين، وبين الآباء و الأبناء وبين المديرين والمدرسين وهكذا وهي علاقات تتضمن تفاعلا معقدا يحدث يوميا، ويجب أن يسود الإحترام هذه العلاقات ويجب أيضا أن يكون هناك تمييز بين مجال الدراسة ومجال المنزل وبين المدرسة والمجتمع.(محمد منير مرسي، 1984، ص 29).

## 5- التأهيل الفني و المهني للعاملين :

تتساوى المنظمات التعليمية مع غيرها من المنظمات في الميادين الأخرى من حيث ضرورة وجود هيئة في الموظفين المؤهلين تأهيلا فنيا، فالمعلمون يشترط فيهم مؤهلات وتدريب وإعراء مهني معين وكذا

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة-  
ضرورة حصولهم على شهادات، ويترتب على ذلك أن الإدارة يجب أن تولي إهتماما كبيرا لتوزيع هيئة العاملين بالتعليم أكثر من إدارة المصنع.  
فهناك أمور مثل القيم المهنية وأحكام المعلمين ودقة الإتصال وغيرها تضيف أو تزيد من تعقيد الإدارة وتحتم عليها أن تتضمن درجة من الإعداد أو تأهيل مهني للعامل.

#### 6- مشكلات القياس و التقييم :

من المفهوم أن المشكلات التقييمية على مستوى المؤسسات التعليمية هي أكثر صعوبة وتعقيدا من معظم المرافق الإدارية الأخرى، فكيف يمكن قياس التغيير في السلوك بطريقة مناسبة؟ وكيف يقاس التغيير في السلوك المعرفي أو المهاري أو الإتجاهات وغيرها؟ وما هو الميزان أو المعيار النهائي لنجاح المؤسسة التربوية؟ وبالطبع هناك إجابات جديدة وشاملة لمثل هذه الأسئلة كلها على كل حال أكثر تعقيدا أو صعوبة في تنفيذها إذا ما قورنت بحساب عائد مصنع لإنتاج الصلب مثلا. وهناك قوى معلمة في المجتمع ككل لها تأثيرها على شخصية التلميذ، هناك على سبيل المثال تأثير المنزل والمؤسسات الدينية والمجتمع بأكمله بمؤثراته الثقافية والحضارية مما يجعل قياس أثر المدرسة وحدها عملية صعبة، الأمر الذي يجعل أيضا الإدارة التعليمية طابعا مميزا.

ويضيف بعض الباحثين في الإدارة إلى هذه العوامل الستة عاملا سابعا آخر هو :

#### 7- التحكم النوعي :

فإدارة معظم المؤسسات تعني الضوابط المختلفة للتحكم في النواحي النوعية أو الكمية، مثل نوعية المواد الخام ونوعية الإنتاج وغيرها وهناك معدلات ثابتة ومعروفة للتحقيق أو التأكيد من نوعية هذه الأشياء بحيث يرفض مالا يوافق منها المستوى المطلوب.

وعلى نقيض ذلك نجد أن المدرسة قلما تحضى بما تقوله في هذا الصدد فالمدرسة الابتدائية مثلا أصبحت عامة جماهيرية لجميع الأطفال، وكذلك المدرسة الابتدائية في كثير من الدول وهناك فترة للإلتزام التي يجب أن يقضيها كل تلميذ في المدرسة، بصرف النظر عن مدى ما يمكن أن تستفيد منه تربويا في هذه الفترة، لكن من ناحية أخرى، تعنى الإدارة التعليمية بالفروق الفردية من حيث أنها تقدم لكل فرد حسب إستعداده وقدراته مثلها كما في حالة شراء مواد إستهلاكية إذ تتوقف أيضا على القدرة الشرائية والاستهلاكية للفرد وهذه الحقيقة أيضا مما يميز الإدارة التعليمية.

### \* ميادين الإدارة التعليمية :

هناك عدة مجالات عمل إجرائية للإدارة التعليمية أهمها:

#### 1- علاقة المدرسة بالمجتمع :

لعل من قبيل المسلمات الدراسية تأكيد إرتباط المدرسة بالمجتمع، فالمدرسة مؤسسة إجتماعية قامت بخدمة المجتمع وتحقيق أغراضه في تربية النشء، يعتمد نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها على مدى إرتباطها العضوي بالمجتمع الذي تعيش فيه، ومن هنا يصبح أول واجب رئيسي للإدارة التعليمية هو القيام ببرنامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة بين المدرسة و المجتمع، لا بد أن يضع هذا البرنامج في إعتباره خصائص المجتمع الذي تخدمه المدرسة الإبتدائية وإمكانياته ومدى طموحه وتطلعاته وما يتوقعه من المدرسة وربط أبناء المجتمع بالمدرسة من خلال برنامج لخدمة البيئة، وبرامج متنوعة لتعليم الكبار وتبصير أبناء المجتمع بالأنشطة والجهود التي تقوم بها وما تطلب المدرسة عمله من الآباء وما نتوقعه من عون ومساعدات والعمل باستمرار على زيادة مستوى الفهم المتبادل بين المدرسة والمجتمع، ذلك أن التربية مجهود كبير مشترك يتصل بجماهير عريضة، على هذا فتحقيق التجانس في الفهم بين المدرسة والمواطنين مسألة على درجة كبيرة من الأهمية والواجب الذي يواجه الإدارة التعليمية هنا هو أن يكون لها برنامج لتنمية العلاقات بين البيئة و المدرسة، وربط المواطنين بالمدرسة وتوثيق علاقاتهم بها. (محمد منير مرسي ، 1984 ، ص32).

#### 2- تطوير المناهج الدراسية :

ويقصد به تطوير العملية التربوية من حيث الأداء و المحتوى وهذا يعني أن تعمل المدرسة باستمرار على تطوير أسلوب أدائها والطريقة التي تعلم بها التلاميذ وكذلك تطوير محتوى ما تعلمه لهؤلاء التلاميذ، هذا يفرض على المدرسة ضرورة ملاحظتها للتطورات الجديدة باستمرار في ميدان التربية وما سيجد في الميدان من إتجاهات حديثة وطرائق وأساليب مبتكرة، ولا شك أن محتوى وطرق تدريس العملية التربوية، وهذا يتطلب برنامجا واسعا متعدد الجوانب منها القيام بمزيد من البحوث والدراسات الخاصة بالجوانب الثقافية والحضارية بنمو الأطفال ومطالبه التربوية والدراسات والبحوث المتعلقة بتحسين أساليب تقويم المناهج وكذلك على جهود الدول الأخرى، تشجيع الدراسات المقارنة وأخيرا تنمية ومساعدة المدرسية على النمو المهني عن طريق برامج التدريب أثناء الخدمة وكل هذا بالطبع يحتاج إلى تضافر جهود العاملين في ميدان التعليم، إلا أنه على رجال الإدارة التعليمية مسؤولية وضع البرامج الكبيرة اللازمة لذلك وتهيئة الظروف والإمكانات اللازمة لوضعها موضع التنفيذ.

#### 3- التلاميذ:

يتضمن ميدان النشاط الإجرائي للإدارة التعليمية فيما يتعلق بالتلاميذ، تلك الخدمات التي تكمل التعليم المنظم داخل الفصل، أهم هذه الخدمات نذكر العلمية والاجتماعية والتوجيه والإرشاد و العلاج ومختلف الخدمات السيكلوجية، توفير الكتب و الكتب الدراسية ووسائل النقل وغيرها.

#### 4- هيئة العاملين :

يعتبر ميدان العاملين من الميادين الرئيسية للإدارة التعليمية، يتعلق هذا الميدان بتوفير القوى البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية فالعمل في المدرسة الحديثة يحتاج إلى الكثير والعديد من أنواع العاملين، من بين الوظائف التي تقوم بها الإدارة التعليمية، رسم سياسة للعاملين ومستوياتهم وأسس إختيارهم وتوجيههم وتوزيعهم والإشراف عليهم وتقييمهم وإعداد سجلات لهم وغير ذلك.

#### 5- المباني المدرسية و التجهيزات:

وهي تكون جزءا هاما من نشاط الإدارة التعليمية فالإنشاءات المدرسية الحديثة وتجهيزها أصبح عملية ضخمة إذ يجب توفر شروط أساسية فيها، منها أن تكون وظيفية ومرنة وإقتصادية ومأمونة ومريحة وحسنة الموقع وجيدة التجهيز والصيانة وغيرها من الأمور الأساسية التي تلقي على الإدارة التعليمية أعباء ضخمة ، ومما هو جدير بالذكر في هذا الصدد أن تشير إلى أن منظمة اليونيسكو تسهم بجهود كبيرة في هذا الميدان وقد أنشأت في السودان مراكز للأبنية المدرسية، وهو يقوم بالدراسات الإستطلاعية والبحوث الميدانية للتوصل إلى أحسن الظروف والمواصفات لتشييد المباني المدرسية بأقل تكلفة وتقدم المشورة والخبرة للدول الإفريقية و العربية.

#### 5-العوامل المؤثرة على الإدارة التعليمية :

يقول كاندل L. kandel إن طابع الإدارة التعليمية يتحدد بعاملين أساسيين نظرية الدولة أي مفهوم الدولة السياسي والنظرية التربوية السائدة فيها، فمن حيث مفهوم الدولة السياسي نجد أن الدولة الجماعية تحنكر التعليم لتحقيق أهدافها ولذلك تقوم نظم الإدارة التعليمية بها على أساس المركزية حتى تتمكن الدولة من الإشراف بفعالية على التعليم والسيطرة عليه سيطرة كاملة، أما الدول الديمقراطية فتسمح للإدارة اللامركزية بها بإشراك السلطات المحلية والجماعات والهيئات المهنية وغيرها.

أما من حيث النظرية التربوية فنجد أن الدول التي تومن بالنمطية والتوحد تستخدم ما تتشده الدولة من إكتساب الأفراد طابعا ثقافيا وتربويا محددًا، فالإدارة المركزية قامت على أسس المركزية منذ عهد نابليون أي ما يزيد على قرن ونصف لتحقيق نوع من الوحدة القومية والتضامن الاجتماعي ضد الأخطار الداخلية والخارجية التي كانت تهدد الدول .

يضاف إلى ذلك أن التقاليد الفرنسية بما درجت عليه من الإيمان بالثقافة والحضارة الفرنسية، وما تضيفه عليها من أهمية كبيرة تجعلها أرقى الحضارات الأوروبية والبشرية على السواء تقول أن هذا الإيمان الشديد بالحضارة الفرنسية قد ساعد على تقبل مبدأ " النمطية " على أساس من الثقافة العامة، هذا النوع من الإدارة المركزية في فرنسا، يختلف عن الإدارة المركزية للتعليم في الإتحاد السوفياتي سابقا والكتلة الشرقية، من حيث أن هذه الأخيرة تستهدف إحداث تغيير فكري وعقائدي وإستخدام الجهاز التعليمي كوسيلة فعالة لتحقيق هذه الغاية، ويختلف أيضا عن الإدارة المركزية للتعليم في دول أخرى مثل أستراليا ونيوزلندا ودول أمريكا

اللاتينية وغيرها من الدول حيث نجد أن تشتت السكان في مساحات كبيرة مع عدم توفر وسائل الإتصال المناسبة وعدم وجود نظام للإدارة المحلية قد ترتب عليه عدم توفير الخدمات التعليمية والتربوية الضرورية. ولذلك كان من الضروري وجود إدارات مركزية تستطيع أن تسد هذا النقص وتحقق تكافؤ التعليم في المناطق المحرومة والبعيدة، ويمكن تفسير قيام نظم التعليم المركزية في البلاد العربية في ضوء بعض هذه العوامل إلى جانب أن النظم التعليمية في هذه البلاد كما في غيرها أيضا نشأت نشأة بسيطة. متواضعة على نطاق حكومي رسمي ضيق حتم قيامها على أسس مركزية، والاتجاه العام في النظم التعليمية المركزية المعاصرة هو نحو منح مزيد من السلطات للهيئات المحلية في التعليم. (محمد منير مرسي، 1984، ص35).

أولا : عدة عوامل بيئية تؤثر على شكل وطبيعة الإدارة التعليمية ومن أهم هذه العوامل :

#### أ- العوامل الاجتماعية و السكانية :

وتشمل هذه العوامل ما يتعلق بالتمدن أو العمران و الظروف السكانية و القوى والضغوط الاجتماعية.

#### 1- التمدن و العمران : ويقصد به عملية التحول الحضاري للمجتمعات الريفية إلى ما يماثل

حياة المدن، حيث يتجمع ويتمركز السكان ، هذا الإتجاه هو ظاهرة عامة في كل المجتمعات المعاصرة تقريبا ، ويمكن إرجاعه إلى عدة عوامل أساسية منها النمو السكاني وتزايد فرص العمل نتيجة لحركة التصنيع و التوسع فيها، و رغبة أفراد السكان في توفير الخدمات ووسائل الراحة التي تصاحب حياة المدن عادة. من هنا يمكن أن نفهم سهولة ما تفرضه عملية النمو العمراني على الإدارة التعليمية من إلتزامات وتواجهه دوما من مشكلات تعليمية مثل التوسع في الخدمات التعليمية وما يتطلبه ذلك من تخطيط البرامج التعليمية المناسبة ، والمشروعات الجديدة وتوفير المال اللازم لمواجهة كل هذه الإحتياجات .

#### 2- السكان : يفرض تزايد السكان العديد من المشكلات التي ينبغي على الإدارة مواجهتها و العمل

على حلها ، فهناك مشكلة التوسع في إنشاء المدارس اللازمة لإستعاب الأعداد المتزايدة باستمرار من السكان وما يستند ذلك من توفير المعلمين والمعدات والأثاث و البرامج التعليمية و الكتب الدراسية وغير ذلك. تزداد هذه المشكلات ضخامة عندما نتصور اهتمام كل الدول بالرعاية الصحية للسكان وما يترتب على أبنائهم، سن المستويات وإنخفاض معدلات الوفاة من ناحية وزيادة معدلات المواليد من ناحية أخرى، ويرتبط بذلك التحسن الملحوظ في مستويات المعيشة وما يترتب عنه من زيادة طموح الآباء في تعليم أبنائهم. نتيجة زيادة الطلب الإجتماعي وزيادة مدة بقائهم في المدرسة من ناحية أخرى، وكذلك نجد أن التركيب السكاني وضع المرأة في نطاقه ومدى تركيز السكان وإنتشارهم يفرض العديد من المشكلات التعليمية.

#### 3- القوى و الضغوط الاجتماعية : تخضع الإدارة التعليمية في أي مجتمع إلى العديد من القوى والضغوط

الاجتماعية التي لا يمكن تجاهلها، بل ينبغي مراعاتها والتغلب عليها، فزيادة طموح الآباء وكبر آمالهم وتوقعاتهم في تعليم أبنائهم يواجه الإدارة التعليمية بمشكلات متنوعة مثل: مد وإطالة فترة الإلتزام

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة-

والالتحاق بالتعليم الثانوي والجامعي أو العالي ، يرتبط بذلك أيضا تزايد الطلب الإجتماعي على نوع معين من التعليم بل أن كثيرا من مجال الآباء في مدارسنا قامت نتيجة لضغوط من الآباء ببناء مزيد من الفصول داخل المدرسة لتتسع للأعداد المتزايدة من الأبناء وحتى يفرضوا على السلطات التعليمية رغباتهم، ومن هنا تكون القوى الإجتماعية المؤثرة على الإدارة التعليمية أيضا وضع المرأة الإجتماعي ودورها في المجتمع، ومدى مساهمتها فيه وما يرتبط بذلك من تقاليد اجتماعية، و المشكلات التي تثار من تعليم المرأة وما يتصل بالأسئلة التي تثار عادة حول أمور التعليم المختلط وبرنامج الدراسة المناسبة للفتاة، وكذلك المدرسة والنظام فيها ومدى الانفصال عنها ومن ناحية أخرى نجد أن دخول المرأة باستمرار إلى ميدان العمل يفرض على الإدارة التعليمية مشكلة توفير نظام جيد لمرحلة الحضانة أو رياض الأطفال وهو أمر أشد ما يحتاج إليه نظامنا التعليمي في الفترة الراهنة. (محمد منير مرسي ، 1984، ص 37).

### ب - العوامل الطبيعية والجغرافية والاقتصادية:

يرى محمد منير مرسي ( 1995، ص 3) أن الإدارة التعليمية تتأثر بالعوامل الطبيعية والجغرافية فالتنظيم المدرسي و البنية المدرسية وقيود السن المتعلقة بالنظام الإلزامي و الحضور الإجباري وغيرها ، إنما تتحدد في الغالب بالعوامل الطبيعية و الجغرافية للدولة و بالتالي تفرضها على الإدارة التعليمية، و في الدول الإسكندنافية على سبيل المثال نجد أنه نظرا لقساوة المناخ وشدة البرد يتأخر سن الإلزام عاما أو عامين عن بقية الدول و يبدأ الإلزام هنا من السن (7-8) كما أنه لا تشيع أقسام للحضانة، أو دور الرياض و الأطفال دون السابقة بعكس دول البحر المتوسط والشرق حيث يسمح للطفل الذهاب إلى المدرسة في السن الثالثة. وقد سبق أن أشرنا إلى أستراليا وقلنا المعروفة بنظام المركزية في إدارتها التعليمية يرجع فيما يرجع إلى عوامل طبيعية وجغرافية ومناخية ونضيف هذا أيضا أن هذه العوامل قد أدت إلى وجود نضامين للتعليم في أستراليا ، نظام عادي يشبه نظام التعليمية الأخرى المعروفة ، وهو خاص بالمناطق العمرانية و المدنية ونظام خاص بالمناطق النائية والريفية، ويقصر في مده ودراسته على سن الخامسة عشر ، وتقوم الدراسة فيه على أساس وحدات من المدارس الصغيرة تضم أعدادا صغيرة من التلاميذ تصل في المادة إلى ما يعادل سعة فصل واحد في المدارس العادية، يتم التعليم في بعض الأحيان عن طريق المراسلة وفي إنجلترا نجد أن مناخ البلاد بما يتميز به من كثرة الأمطار بصورة مستمرة مع شدة البرد قد أدى إلى ضرورة الإهتمام عند بناء المدرسة بتوفير ساحات وملاعب للرياضة مقفولة داخل بناء المدرسة ذاته و الإهتمام بألوان النشاط التي تتم داخل الأبنية المقفولة بصفة عامة ، كذلك تتأثر الإدارة التعليمية بالأوضاع و العوامل الاقتصادية السائدة في المجتمع، باختلاف المجتمعات في درجة نموها يفوض على الإدارة التعليمية العديد من المشكلات وعلى السلطات التعليمية تقع مسؤولية التخطيط لنظم التعليمية في ضوء إحتياجات البلاد القومية والاقتصادية وعلى هذه السلطات أيضا أن توفر ما يلزم المجتمع من طاقات بشرية ثم أن التطور الصناعي للبلاد وما يرتبط

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة-  
عليه من نشوء صناعات جديدة وإستحداث مهن مختلفة وما يرتبط بذلك من الأعداد المهني المطلوب وبرامج التدريب المناسبة هي أمور تفرض لنفسها بإلحاح على الإدارة التعليمية.  
وهناك أيضا المشكلات المالية وهي عامل مشترك بين الإدارة التعليمية في مختلف بلاد العالم فكيف تواجه السلطات التعليمية الأعباء المالية المتزايدة للتنمية التعليمية، وما يرتبط من زيادة في الإنفاق والتكاليف وكيف تواجه أيضا الطلب المتزايد على تحسين العملية التربوية وما قد يستلزمه هذا لتحسين البرامج التعليمية ، تحسين معدلات النسب بين التلاميذ والمعلمين ونصاب كل معلم في الجدول المدرسي، وكذلك تطوير الأبنية المدرسية وما تستلزمه من توفر شروط معينة، إلى غير ذلك من المسائل الهامة التي تطرح نفسها باستمرار أمام السلطات التعليمية.

### ج - العوامل السياسية:

تتأثر الإدارة التعليمية في البلد الواحد بسلطة الدولة والحكومة من حيث إرتباط السياسة التعليمية بالسياسة العامة للدولة، وتأثرها باتجاهاتها وتشريعاتها وأجهزة الدولة المختلفة ونظرا لتزايد أهمية التعليم وإعتباره أمر حيوي للأمن القومي، لا يقل عن حيوية الإستراتيجية العسكرية ، فقد أخذت الحكومات في الدول المختلفة تفرض سلطتها على إدارة التعليم، أو تزيد من تدخلها في شؤونه وتوجيهه حتى في الدول التي جرت التقاليد بها على عدم تدخل الحكومة المركزية في شؤون التعليم، ففي الولايات المتحدة لا يعطي دستورها للحكومة الفيدرالية أية مسؤوليات في شؤون التعلم، ولكن برد إطلاق الإتحاد السوفياتي لأول قمر صناعي عام 1957 صدر قانون التعليم للأمن القومي الذي يهدف إلى الإهتمام بتعليم العلوم والرياضيات واللغات الأجنبية ومنها اللغة الروسية وتقدم مساعدات مالية مشروطة لهذا الغرض للولايات التي تقبل الشروط التي يحددها الكونغرس.

إن اختلاف التيارات السياسية والحزبية وما يرتبط بها من إختلاف إيديولوجي يؤثر بصورة مباشرة على الإدارة التعليمية لا سيما تغير حزب الحاكم، لعل أوضح مثال على ذلك ما حدث في بريطانيا تحتكم حزب العمال من الإهتمام بشرط تعميم المدارس الشاملة تماشيا مع السياسة التعليمية التي تستند إلى أسس اشتراكية ، تلغى عملية الانتقاء والتوزيع في التعليم الثانوي وكانت وزارة التربية والتعليم في إنجلترا تمارس ضغطا كبيرا على السلطات التعليمية المحلية التي تعارض فكرة المدارس الشاملة وتضطر إلى توسع في إنشاء هذه المدارس أما حزب المحافظين فمعروف بمعارضته لسياسة التعليم الشامل على أسس تربوية اجتماعية.

## المراجع :

- 1- Philippe champy et christéane etevé, claud Durand prinbougne : dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, édition nathon, 2001.
- 2- عبد الغني بيوني عبد الله : أصول الإدارة العامة ، دار الجامعة للطباعة و النشر ، 1983.
- 3- طارق المجذوب : الإدارة العامة ، العمليات الإدارية ، الوظيفة العامة ، الإصلاح الإداري منشورات الحلبي للحقوق ، بيروت ، لبنان ، 2003
- 4- صلاح عبد الحميد مصطفى : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار المريخ للنشر ، ط2 ، الرياض ، 1999.
- 5- طارق طه : الإدارة ، توزيع منشأة المعارف ، الإسكندرية ( جلال عزي وشركاؤه ) ، 2004.
- 6- طارق المجذوب : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار المريخ للنشر ، ط2 ، الرياض ، 1999.
- 7- عمار بوحوش : الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1984.
- 8- أحمد عبد الهادي : نظريات الكفاية العامة في الوظيفة العامة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1983.
- 9- محمد عبد الفتاح ياغي : مبادئ الإدارة العامة ، ط1 ، المملكة العربية السعودية ، 1983.
- 10- عادل حسن ومصطفى زهير : الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، 1978.
- 11- بكر قباني : الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، ط2 ، 1975 .
- 12- عمار عوابدي : القانون الإداري ، النظام الإداري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ابن عكنون ، 2000.
- 13- راداح الخطيب وأحمد الخطيب ووجيه الفرج : الإدارة و الإشراف التربوي ، اتجاهات حديثة ، مطابع الفرزدق ، ط2 ، 1987 .
- 14- كمال دسوقي : سيكولوجية الإدارة العامة ، مكتبة الإنجاز المصرية ، القاهرة ، 1961.
- 15- كينت بلانشارد : القيادة ومدير الدقيقة الواحدة ، ترجمة عبد الله إبراهيم العمار ، الإدارة العامة للمكتبات ، معهد الإدارة العامة الرياض ، دس.
- 16- محسن العبودي : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، مكتبة أنجلو مصرية القاهرة ، 1991.
- 17- محمد عبد القادر عابدين : الإدارة المدرسية الحديثة ، ط1 ، جامعة القدس ، 2001.
- 18- موريسنتس سدبل : موسوعة علماء التربية وعلماء النفس ، دار الكتب العلمية ، ط1 ، بيروت ، 1991 .
- 19- يعقوب أحمد شراح : التربية وأزمة التنمية البشرية ، مكتب التربية لدول الخليج ، الرياض ، 2002.
- 20- أحمد علي الحاج محمد : أصول التربية ، أصول المجمع للتربية و الأصول العلمية و الخاصة بالتربية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، ط2 ، عمان ، الأردن ، 2003.

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة-

21- محمد منير مرسي : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتاب ، القاهرة ، 1984.

22- محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، ط2، القاهرة، 1995.

## المبحث الثاني : النماذج التربوية الحديثة للإدارة

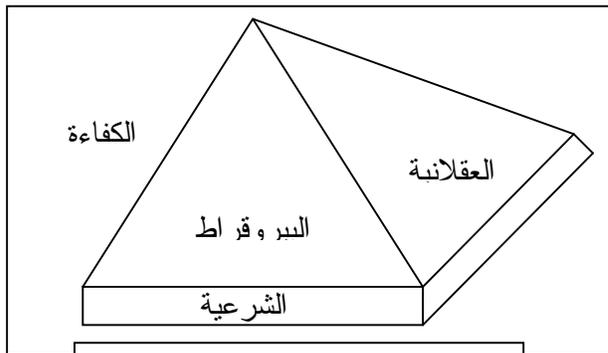
### تمهيد :

لعل من أهم التطورات التي طرأت على الإدارة بصفة عامة والإدارة التربوية بصفة خاصة، في السنوات الأخيرة هو انتقالها من المفهوم التقليدي الذي ينظر إلى الإدارة التربوية على أساس أنها تقوم على البداهة أو الخبرة أو المقومات والسمات الشخصية التي يمتلكها الإداري، أو المبادئ الإدارية من تخطيط، تنظيم، توظيف وتوجيه وتنسيق، متابعة وأعمال خاصة ميزانية - إن المفهوم الحديث للإدارة الذي ينظر إلى الإدارة على أساس أنها تركز على أصول علمية وتستمد ممارستها من النموذج أو النظرة التي تساعد على فهم وتفسير ظاهرة السلوك الإداري، بحيث أصبحت النماذج والنظريات الإدارية التي تفسر الأحداث وتفاعلاتها بما يساعد على التنبؤ بما سيحدث في عالم الواقع التي هي جوهر السلوك الإداري. ( راداح الخطيب، 1987، ص74).

ومن هنا يتضح تعريف النموذج - النظرية - كما عرفه هاني عبد الرحمان الطويل ( 1980، ص 87 ) : "بأنه منظومة من المبادئ العامة تمكن من معرفة الأحداث وتفسيرها وتصنيفها والتنبؤ بها بطريقة أفضل من اعتماد الصدفة، لتصبح هذه المبادئ سليمة أثناء التطبيق العلمي.. وبالتالي لا توجد مبادئ عامة وتقنيات إدارية من شأنها أن تقوم بالمساعدة لرجل الإدارة على تحليل مشكلات الموقف ومحاولة حلها." وفي مبحثنا هذا نستعرض أهم النماذج الحديثة للإدارة التربوية.

### 1- النموذج البيروقراطي :

يعتبر النموذج البيروقراطي الذي قدمه max weber تجسيدا جيدا للبناء الرسمي المكون لأية منظمة، وكلمة بيروقراطية كلمة إنجليزية مشتقة من أصل إغريقي ذي شقين " سلطة المكتب " أو حكم المكتب " والمقصود بهذا إدارة العمل عن طريق الوظائف الرسمية، كما تحدها القواعد والقوانين الرسمية وبما يحقق مبدأ الكفاءة للمنظمة. كما أن نمط العلاقات التي تسود بين العاملين في النموذج البيروقراطي يسمى بالمنطق والعقلانية ، فالبيروقراطية تقوم على قاعدة من الشرعية وتحدها الكفاءة و العقلانية، كما يتضح ذلك في الشكل رقم (1). ( Silver, Pauta ( F ), 1983, PP 73-74).



ويشير مبدأ العقلانية إلى التوجيهات الهادفة للمنظمة ، فكل

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة-

، وهذا التوجيه الهدي، يشكل المسوغ و السبب القانوني و الشرعي لأي نمط تمارسه المنظمة، أما مبدأ الكفاءة فيشير إلى علاقة الكلفة الفاعلية، حيث الكلفة هي حجم الإنفاق من مواد المنظمة و الفاعلية هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها و الإختيار المسوغ و المقبول، وهو الذي يتصف بأفضل نسبة للعلاقة بين التكلفة والعائد أو المردود. (هاني عبد الرحمان الطويل ، 1986، ص ص 83-84).

ويحدد النموذج البيروقراطي سبع خصائص بيروقراطية تشكل كل واحدة منها منفردة أو متفاعلة مع الخصائص الأخرى عناصر مهمة في زيادة عقلانية المنظمة وكفائتها وهذه الخصائص هي :

( Silver, Pauta ( F ), 1983, PP 73-74 ) .

### **1-1- لتسلسل الهرمي للمكاتب :**

فلكل وظيفة إدارية في المنظمة مكتب مخصص وهو عبارة عن مركز وظيفي تتصل بها مجموعة من الحقوق و المسؤوليات، ويتم تنظيم هذه الوظائف على شكل هرمي، بحيث يكون شاغلو مراكز أي مستوى مسؤولين أمام المستوى الأعلى منه مباشرة ، كما أن لكل مكتب تكلفته ودرجته المحددة من المسؤولية، وكل مختص يشغل مكتبا معينا ، يخضع للحقوق و الواجبات المتعلقة بهذا المركز في مجال الغدارة التربوية، فأى هذه المكاتب تشمل وظائف كل من مدير المؤسسة التربوية والوكيل والمدرس والمرشد الطلابي والأخصائي الاجتماعي وغيرهم.

### **1-2- القواعد والقوانين :**

حيث يتم التعامل مع كل مكتب من مكاتب المنظمة، من خلال قواعد وإجراءات واضحة محددة، كما أن هناك سلوكيات معيارية لكل أفراد المنظمة، وغالبا ما يتم طبع معايير السلوك في المنظمة والتي تشكل القوانين والأنظمة فيهما في نشرات تنصف بالوضوح و المعقولية و الاختصار، بحيث يتمكن كل أعضاء المنظمة من استيعابها.

### **1-3- تخصصية المهام :**

فيجمع الأعمال داخل المنظمة على مكاتبها بحيث تخصص كل منها في تأدية أعمال محددة مما يمكن العاملين من أن يصبحوا على درجة عالية من المهارة في تأدية مهامهم وإكتساب تدريب متخصص لتعزيز خبراتهم.

### **1-4- الموضوعية :**

يتم التفاعل داخل المنظمة أو بينها وبين المتعاملين معها بشكل محدد بعيدا عن التأثير بالمؤثرات الشخصية أو الانفعالية، حيث يطبق البعد القانوني للمنظمة بكل ما يشمل عليه من قوانين وأنظمة وتعليمات على جميع الأفراد دون تمييز، وبحيث تكون منطلقات جميع القرارات تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

### 1-5- السجلات الموثقة :

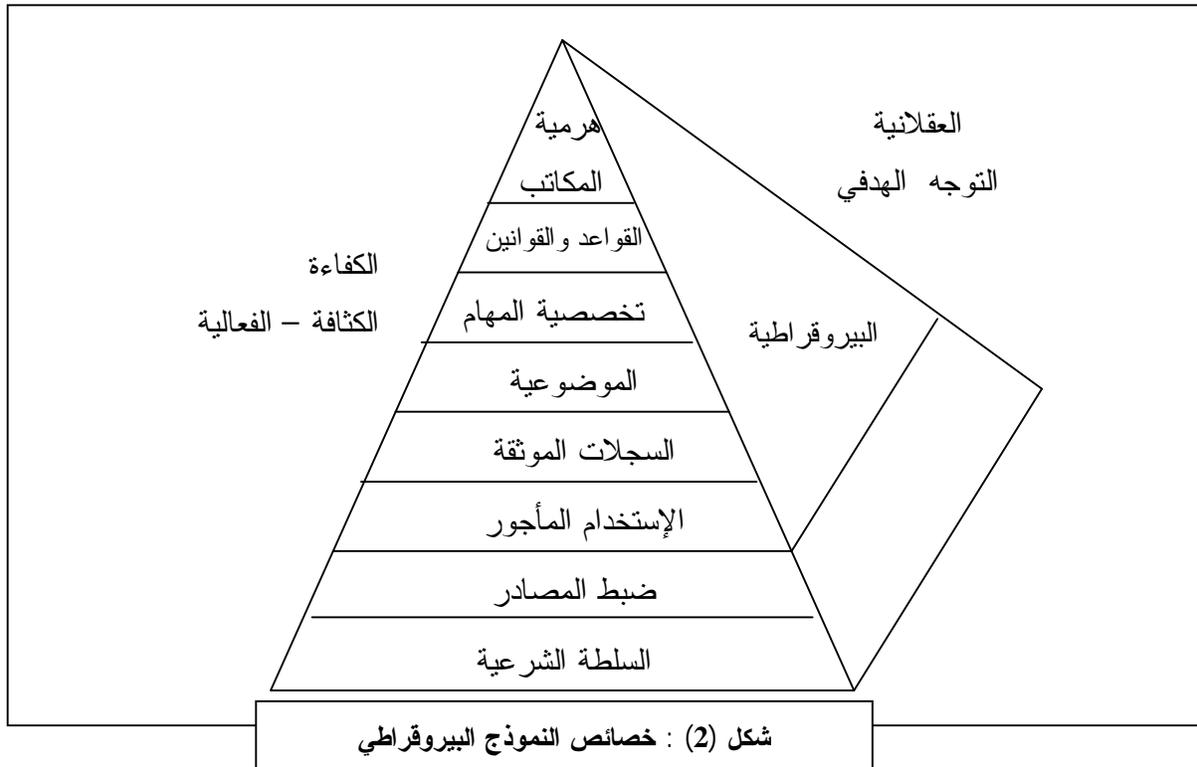
إن جميع معاملات المنظمة سواء التي داخلها وبين مكوناتها وتلك التي تتم مع المتعاملين معها، يجب أن يتم تكوينها في صورة وثائق يتم حفظها في ملفات يستفاد منها في إستخدامات مستقبلية سواء في صنع قرارات أو في إعداد تقارير أو في عمليات تشريع وما إلى ذلك.

### 1-6- الاستخدام المأجور :

يتقاضى جميع العاملين في المنظمة أجر مقابل عملهم وتعتبر وظائفهم مدار إهتمامهم الرئيسي وهي مصدر رزقهم الأساسي، ووسيلتهم للتقدم المهني ومجال هام لتطبيق ما أعد لهم مسبقا وممارسته.

### 1-7- ضبط الموارد :

على الرغم من ضرورة حصول المنظمة على مواردها من بيئتها الخارجية إلا أنه مجرد الحصول عليها فإنها، المسؤولة عن ممارسة عملية ضبطها وتخصيصها، فكل أدوات المنظمة وتجهيزاتها التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها يتم التصرف فيها وتحديد سبل استخداماتها من قبل المنظمة نفسه ولا يحق لمن هم خارجها أن يتدخلوا في كيفية إستخدام هذه الموارد، ويمكن تلخيص مبادئ النموذج البيروقراطي وخصائصه من خلال الشكل رقم (2)، الذي يؤكد على الشكل الهرمي للمنظمة وعلاقة ذلك بمبادئ العقلانية والكفاءة وبالأساس القانوني للسلطة.



متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة-

ومن خلال هذه الخصائص للنموذج البيروقراطي يمكن القول أنه نموذج مثالي نظري، قد يصعب تحقيقه أو تطبيقه وهو نموذج له إيجابياته وسلبياته، فهو من ناحية يقوم نوعا من الحماية للعاملين في المنظمة عن طريق القواعد والقوانين التي تشن لحمايتهم وتضمن لهم معاملة ثابتة وعادلة كما أنه يقدم تقسيما للعمل ويدعو للتخصص فيه مما يساعد على زيادة إنتاجية المنظمة، إلا أنه من ناحية أخرى يؤخذ عليه عدم سماحه بالنمو الشخصي للعاملين على نحو كاف، وعدم الاستفادة الكاملة من الإمكانيات في العنصر البشري للمنظمة. (مصطفى أحمد تركي، 1984، ص 37). كما أن تقسيم العمل والتخصص الدقيق في جزئياته يؤدي إلى زيادة الكفاءة، إلا أنه في نفس الوقت يؤدي إلى زيادة العقلانية، وإلى الضجر والملل وعدم السماح لتدخل المؤثرات الذاتية والشخصية، غير أنه قد يؤدي أيضا إلى وجود مناخ جامد من التفاعل الإنساني، مما يضعف الروح المعنوية بالمنظمة.

وتطبيق القواعد واللوائح التنظيمية يحققه من ناحية مبدأ العدالة والثبات في معاملة العاملين، غير أنه من ناحية أخرى يمكن أن يكون مصدر جمود في التعامل، بل أخطر من ذلك أن تتحول القواعد واللوائح إلى غايته ذاتها فبدلا من أن تكون وسيلة لخدمة العمل و العاملين تصبح عائقا في وجه هذا العمل.

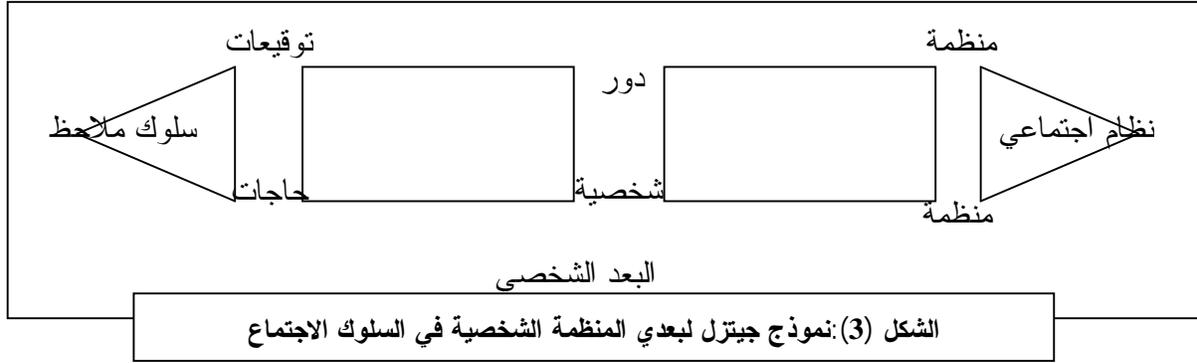
## 2- نموذج الإدارة كعملية إجتماعية :

وسوف يتم التعرض لنموذج الإدارة كعملية إجتماعية خلال أكثر النماذج شهرة وهما: نموذج جيتزل ونموذج جوبا.

### 2-1- نموذج جيتزل Getzel: (Getzels (J. W.) Liphon and Campbell M ( R.E ), 1968, P P 52 -78).

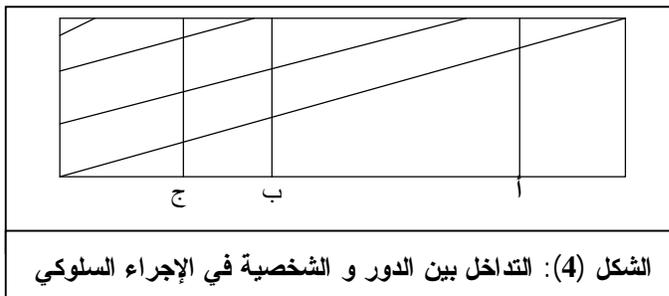
ينظر جيتزل إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، وهذا التسلسل الهرمي للعلاقات هو من الناحية الوظيفية توزيع للأدوار و الإمكانيات وتكاملها من أجل تحقيق أهداف النظام الاجتماعي وكل نظام إجتماعي ضم بعدا إجتماعيا وبعدا نفسيا هذان البعدان منفصلان مفاهيمهما متفاعلان ومتداخلان عمليا ، فالبعد الأول يشمل البعد الإجتماعي أو المعياري أو المنظمي للمنظمة، فكل منظمة تضم مجموعة من التوقعات تتعلق بالكيفية التي سيسلك بها شاغل مثل ذلك الدور أما البعد الثاني فيشكل الجوانب النفسية للنظام أي بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم ويسمى هذا البعد الشخصي أو الفردي، فمن وجهة النظر النفسية، فإن لكل فرد شخصيته الفردية والمميزة، ولكل شخصية مجموعة من الحاجات المرتبة وفق هرم معين تؤثر على سلوكياتها، وكل من البعدين السابقين له أثره على كل مكون إنساني في النظام الاجتماعي، أي أن السلوك الملاحظ لأي فرد في أي نظام إجتماعي هو دالة التفاعل بين بعدي النظام الاجتماعي: المنظمي و الشخصي، وهذا ما يوضحه الشكل (3).

البعد المنظمي



يعني جيتزل بالمنظمة أي هيئة تقوم بوظائف ثابتة للنظام الاجتماعي ( مثل الجامعة )، وتتمثل الأدوار ومهام الجوانب الحية ( الديناميكية ) للوظائف في المنظمة، وعند تحليل أي من هذه الأدوار يتضح أن لكل منها توقعات وهي المتطلبات المعيارية و الإلتزامات التي يستقبل عليها كل دور، وهي التي تحدد لشامل الدور ما الذي عليه أن يعمل أو يتجنب عمله ، هذه الأدوات تكمل بعضها البعض وتعتمد على بعضها ، وأي دور لا يمكن تعريفه أو ممارسته إلا في علاقته بأدوار أخرى وما إلى ذلك ، وأن خاصية تفاعل الأدوار هذه هي التي تعطيها مميزاتها البيانية. ويعرف جيتزل الشخصية بأنها تنظيم ديناميكي للحاجات في داخل الفرد يجعله ينزع إلى الإستجابة إلى المثيرات بطريقة خاصة ، وحاجات الفرد توجه طريقة تفاعلاته مع الأشياء بشكل يجعله يتوقع مترتبات معينة لهذه التفاعلات. (هاني عبد الرحمان الطويل ، 1986 ، ص 91-92). وأي سلوك معين يصدر عن كل من البعدين المنظمي و الشخصي في آن واحد ، أي أن السلوك الاجتماعي يترتب على محاولة الفرد أن يواجه بيئة لها توقعات لسلوكه بطريقة تتماشى مع حاجات الشخصية ويوضح جيتزل ذلك بالمحاولة التالية :

$س = ل ( د \times ش )$ ، حيث أن السلوك الملاحظ (س) ودالة (ل) للدور (د) كما تحدد التوقعات المترتبة به والشخصية (ش) كما تحدها إحتياجاتها وبالضرورة فإن الوزن النسبي لكل من الدور (د) و الشخصية (ش) ستختلف باختلاف الظروف ، ونظرا لوجود تفاعل بينهما، و الذي يتضح من خلال الشكل رقم (4) الذي يوضح التداخل بين الدور و الشخصية في الإجراء السلوكي.



الشكل (4): التداخل بين الدور و الشخصية في الإجراء السلوكي

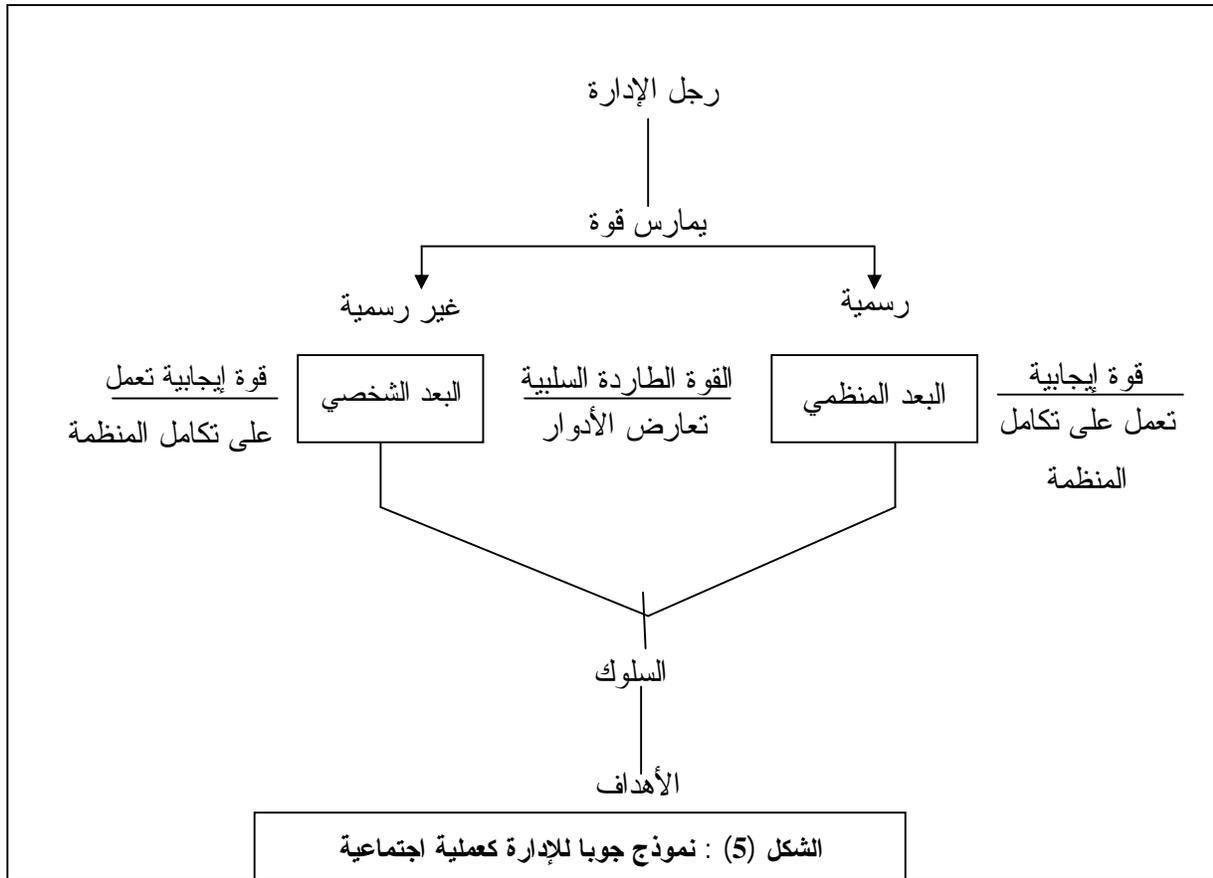
فأي إجراء سلوكي يمكن أن يشمل بخط رأسي يقطع مثلث الدور والشخصية فالخط ( أ ) مثلا نموذج لإجراء سلوكي أمثلة الاعتبارات الشخصية بصورة رئيسية ولم يكن لإعتبارات الدور فيه لاحظ سير، أما الخط (ب)

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة-  
فيمثل إجراء السلوكيات تتوازن فيه الإعتبارات الشخصية وتوقعات الدور، والخط (ج) يمثل إجراء سلوكيا  
كان لتوقعات الدور فيه لإعتبار أكبر في حين أن الإعتبار الشخصي لم يكن فيه إلا حظ قليل. ( محمد منبر  
مرسي ، 1989، ص 81).

## 2-2- نموذج جوبا :

يوضح جوبا أن نموذج الإدارة عملية إجتماعية يتمثل في توضيح الواجب الرئيسي لرجل الإدارة، وهو  
القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك: القوى التنظيمية أو المؤسسية و الشخصية،  
وذلك من أجل إستحداث سلوك مثير من الناحية التنظيمية وفي نفس الوقت محقق للرضا النفسي وينظر هذا  
النموذج لرجل الإدارة على أنه يمارس قوى ديناميكية يخولها له مصدران.الأول يتمثل في المركز الذي  
يستقله رجل الإدارة في إرتباطه بالدور الذي يمارسه حيث يحضى بحكم مركزي بالسلطة التي يخولها له هذا  
المركز، وهذه السلطة رسمية مفوضة إليه من السلطات العليا أما المصدر الثاني فيتمثل في المكانة الشخصية  
التي يتمتع بها رجل الإدارة، وما يصاحب هذه المكانة من قدرة على التأثير مما يشكل معه قوة غير رسمية.  
وكل رجال الإدارة - بلا استثناء - يحظون بالقوة الرسمية المحولة ولكن لا يحظى جميعهم بقوة التأثير  
الشخصي ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة دون التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية، وينبغي  
عليه أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معا وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة التربوية.  
(رداح الخطيب وآخرون ، 1987، ص 82).

ويرى جوبا ضرورة حدوث التعارض بين دور الفرد وشخصيته والذي يمثل قوة طرد سلبية تعمل ضد  
النظام، وتميل إلى تفكيكه، إلا أنه لا ينبغي أيضا وجود قوة أخرى إيجابية تعمل على المحافظة بتكامل النظام  
، وهذه القوة تتسع مع الإلتقان على الأهداف و القيم التي تسود المنظمة. (رداح الخطيب، 1987، ص 83).  
ويوضح الشكل رقم (5) نموذج جوبا للإدارة كعملية اجتماعية.



وهكذا قد يكون بعض رجال الإدارة في آدائهم لأدوارهم أقرب إلى البعد التنظيمي أو المؤسسي وآخرون أقرب إلى البعد النفسي، ومن هنا يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط إدارية. (رداح الخطيب وآخرون، 1987، ص 84).

أ- النمط التنظيمي المؤسسي للإدارة: حيث يتميز سلوك رجل الإدارة بالتأكيد على تحقيق الأهداف وإتباع القواعد والتعليمات ومركزية السلطة على حساب الأفراد.

ب- النمط الشخصي للإدارة: ويتميز فيه سلوك رجل الإدارة بالتأكيد على شخصية الفرد و مراعاة الحد الأدنى من القواعد والتعليمات ولامركزية السلطة ودرجة عالية من العلاقات الفردية على المرؤوسين والهدف الرئيسي لهذا النمط هو العمل على إسعاد المرؤوسين وإرضائهم أي أنه يضع مصلحة الأفراد فوق مصلحة المنظمة أما النمط الثالث والذي يتمثل في:

ج- النمط التوثيقي للإدارة: وهو الذي يجمع بين النمطين السابقين المتطرفين في موقف وسط يتميز فيه سلوك رجل الإدارة بالتركيز على تحقيق الأهداف، وفي نفس الوقت تتيح المجال لتحقيق وإشباع الحاجات الشخصية وهكذا يحاول هذا النمط أن يوفق بين مصلحة المنظمة من ناحية ومصلحة الأفراد من ناحية أخرى، ولعل هذا النمط هو الأمثل للأدوار، والمطلوب أن يسود كافة المؤسسات التحليلية. ( يعقوب نشوان، 1982، ص 25-28 ).

### 3- نموذج الإدارة بالأهداف :

حسب عبد العزيز مصطفى أبونبعة ( 1984، ص ص 27-61) الإدارة بالأهداف : "أسلوب إداري ، حيث يهدف إلى زيادة فعالية المنظمة عن طريق التركيز على الأهداف من حيث صياغتها وتنفيذها وتقويمها، و الغاية الأساسية من وراء ذلك كله هو التعرف على مدى بلوغ المنظمة لأهدافها، فلمعرفة العاملين أهداف المنظمة ووضوحها أثر كبير في قياس إنجازهم لهذه الأهداف من جهة ويكون التركيز على الغايات أكثر من التركيز على الوسائل من جهة الأخرى، وفي إطار هذا المفهوم فإن الإدارة بالأهداف تقوم على المبدأين التاليين: الأول هو مبدأ المشاركة يتصل هذا المبدأ بضرورة المشاركة بين المدير و المرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة والعملات المترتبة على ضرورة صياغة هذه الأهداف، وتحديدتها على نحو يساعد على إختيار الوسائل والطرق المتعلقة بالتنفيذ، ومن ثم طرق التقويم المناسبة والمشاركة بين المدير والمرؤوسين تؤدي إلى نتائج غاية في الأهمية للعمل الإداري ،ومن هذه النتائج الإلتزام لما كان من المفروض أن يقوم المرؤوسين بالمشاركة في تحديد أهداف منظماتها التي يعملون فيها، وبحسب الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة فإن هذا من شأنه مساعدة المنظمة على إيجاد نوع من الإلتزام لدى جميع العاملين نحو تحقيق الهدف الموكل إليهم وعندما يفرض المدير الأهداف والإجراءات والوسائل على مرؤوسيه، وإنما يولد لديهم مواقف تتم عن طريق عدم القناعة أو على الأقل تجعلهم غير متحمسين لبلوغ هذه الأهداف شعورهم بأنها ليست إلا أهداف المدير وهم ليسوا سوى منفذين لأساليبه وطرائقه، أما المشاركة في تحديد الأهداف وصياغتها، فإنها تجعل الفرد يشعر بأنها أهدافه التي يلتزم بتحقيقها ويتحمس لها، أما النتيجة الثانية فتتمثل في تحمل المسؤولية وتعتبر القدرة على تحمل المسؤولية من أفضل سمات الإداري، لضمان تحقيق أهدافه وهذه تعتبر نتيجة مباشرة لمبدأ المشاركة حينما يشارك المرؤوسين مديرهم في صياغة الأهداف وتحديدتها ويوزعون الأدوار بينهم، بحيث يتولى كل منهم أهداف محددة خاصة به، فإن هذا من شأنه أن يجعل كل إداري مسؤول عن أهدافه وإنجازها، أما النتيجة الثانية فهي رفع الروح المعنوية وهذه النتيجة مهمة للمشاركة، فعندما يشترك المرؤوسين والمديرون معا في التخطيط لمنظمتهم، لأنه يساعد ذلك على أن يحقق أعضاء المنظمة ذاتهم ، بالإضافة إلى إكسابهم الشعور بأهمية ما يقومون به من عمل، وأن ما ينجز من أعمال إنما هو نتيجة إخلاصهم والشعور بتحقيق الذات دافع مهم للإداري يزيد من فعاليته في المنظمة.

أما المبدأ الثاني فيتمثل في تحقيق الأهداف، تقدم الإدارة بالأهداف أساسا على وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل النتائج المرجوة تحقيقها والأهداف غاية في الأهمية في أسلوب الإدارة، لأنها تحدد النتائج المراد بلوغها ومن الضروري أن تكون الأهداف واضحة لدى جميع العاملين المعنيين بتحقيق هذه الأهداف المحددة بفترة زمنية معينة، يتم خلالها مراجعة ما ينجز من هذه الأهداف باستمرار وعلى فترات زمنية معينة.

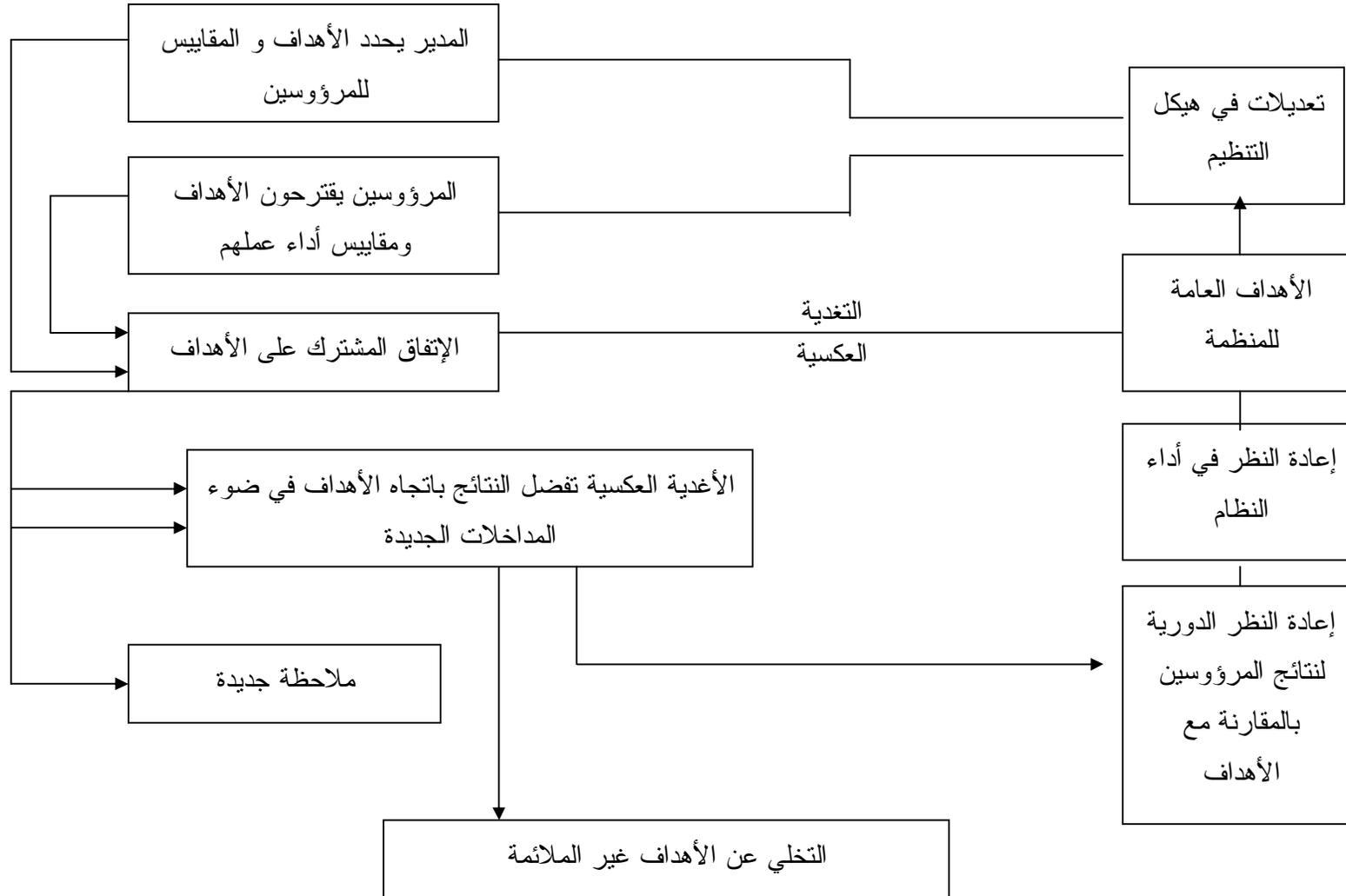
وفي إطار هذين المبدأين فإن نموذج الإدارة بالأهداف لا يمكن إستخدامه في كل التنظيمات، الإدارية إنما يرتبط أساسا بتنوع العمل الإداري الذي يهتم بسيكولوجية الفرد التي يعتمدها كفلسفة للعمل الوظيفي

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة-

فالعمل الإداري الذي تحكمه نظرية (x) الإدارية. ( MC Grégor, Douglas, 1969, p150 ) . لا يجد بتطبيق الإدارة بالأهداف في حين يجد هذا المدخل في التنظيمات المتحدة على نظرية (y) مجالا خصبا للتطبيق، فنظرية (x) تفسر السلوك الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة طريقة خاصة بمعاملة العاملين ( اللجوء إلى أساليب الإيجار و التهديد و العقاب) تتفق ونظرتها إلى الإنسان وطبيعته و بطبيعة الحال فإن اللجوء إلى الإيجار والتهديد و العقاب لتمثيل العمل الوظيفي لا يصلح للفرد ذي المشاعر الإنسانية، لذلك فإختيار هذا الطريق سوف يجعل الفرد متمرّد على التنظيم وكل الإجراءات الإدارية وسوف يوجد جو من العمل المشحون بالإضطراب و السلوك التمرد لذلك لا تجد الإدارة بالأهداف جوا سليما للتطبيق عندما تحدث هذه العلاقة داخل التنظيمات الإدارية. (MC Grégor, Douglas, 1969, p154) .

أما نظرية (y) التي تسمى بنظرية التكامل بين أهداف المرؤوسين وأهداف التنظيم، فتهتم بالعنصر الإنساني داخل التنظيم وترفض الأساليب الإدارية الإستبدادية التي تقيد حرية عمل المرؤوسين وحركتهم باتجاه تحقيق أهدافهم من خلال تحقيق أهداف المنظمة وفي ضوء هذا التكامل بين أهداف التنظيم وأهداف العاملين ينجح نموذج الإدارة بالأهداف، على الرغم من صعوبة تحقيق التكامل والتطابق التام بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، مما يتطلب معه جهدا إداريا ضخما، ونشاطا مكثفا للتغلب على الصعوبات. (حمزة محمد الشمخي ، 1985، ص 92). ويعد نموذج أوديون odiorne للإدارة بالأهداف من أهم النماذج وأبسطها حيث يصور هذا النموذج الإدارة بالأهداف دورة متكاملة داخل المنظمة أساسها العلاقة المشتركة القوة بين أهداف المنظمة من ناحية وأهداف العاملين داخل المنظمة من ناحية أخرى.

وفي ضوء هذا النموذج يحدد أوديون أن الإدارة تعتمد على ثلاثة أركان أساسية تتمثل أولا في أن الإدارة بالأهداف نظام للإدارة، و ليست إضافة إلى أعمال وظائف المدير أما الثاني المدير يعتمد الإدارة لنظام بالإدارة ، ويجب أن يخطط لتلاقي وتجاوز أكثر الممارسات المصيغة للوقت داخل التنظيم، أما الركن الثالث فيقتضي في أن الإدارة تستلزم تغيير السلوك، ( سلوك المدير و سلوك العاملين ) ويوضح الشكل رقم (6) نموذج أوديون للإدارة بالأهداف. (Odiorne ( G ) ، 1970 , pp 78-79)



شكل (6) : نموذج أوديورن للإدارة بالأهداف

ويتضح من خلال هذا الشكل سبعة خطوات ممكن تلخيصها على التوالي كما يلي:

**الخطوة الأولى:** وهي تحديد الأهداف العامة للتنظيم مع تحديد مقاييس الأداء التنظيمي لهذه الأهداف أما الخطوة الثانية : وهي إجراء التعديلات اللازمة مع هيكل التنظيم بما يتلاءم وتطبيقات النموذج الإداري الجديد، سواء كانت التعديلات في شكل التنظيم أو في إدخال نظم جديدة في التقويم والعمل وتطوير الصلاحيات و غيرها.

**أما الخطوة الثالثة :** يضع الباحث ويقترح كل من المدير و المرؤوسين الأهداف مع تحديد طرق التنفيذ، أي تحديد نوع الأداء اللازم للتنفيذ وفي ما يخص المرحلة الرابعة تختصر في الإتفاق المشترك فيما بين المدير و المرؤوسين داخل هيكل التنظيم فيما يحقق عملية التكامل بين أهداف التنظيم وأهداف العاملين، ويتم ذلك من خلال تغذية المعلومات فيما بين أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين وذلك بأسلوب التغذية العكسية. أما الخطوة الخامسة : وتتمثل في تغذية المعلومات حول نتائج المرؤوسين وذلك بالقياس إلى المذخلات المؤثرة الجديدة، حيث يتم في هذه الخطوة التخلي عن الأهداف غير الملائمة، وتتمثل الخطوة السادسة في إعادة النظر الدورية ونتائج المرؤوسين المتحقق داخل التنظيم، وذلك بالمقارنة بالأهداف الموضوعه سلفا، وأخيرا الخطوة السابعة وفيها نعمل على إعادة النظر في التنظيم ككل، وذلك بما يتلاءم أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين وبما يتلائم و القدرة على تحقيق الأداء اللازم لتنفيذ تلك الأهداف.

#### 4 - نموذج التناول التنسيقي :

##### 4-1- النظام :

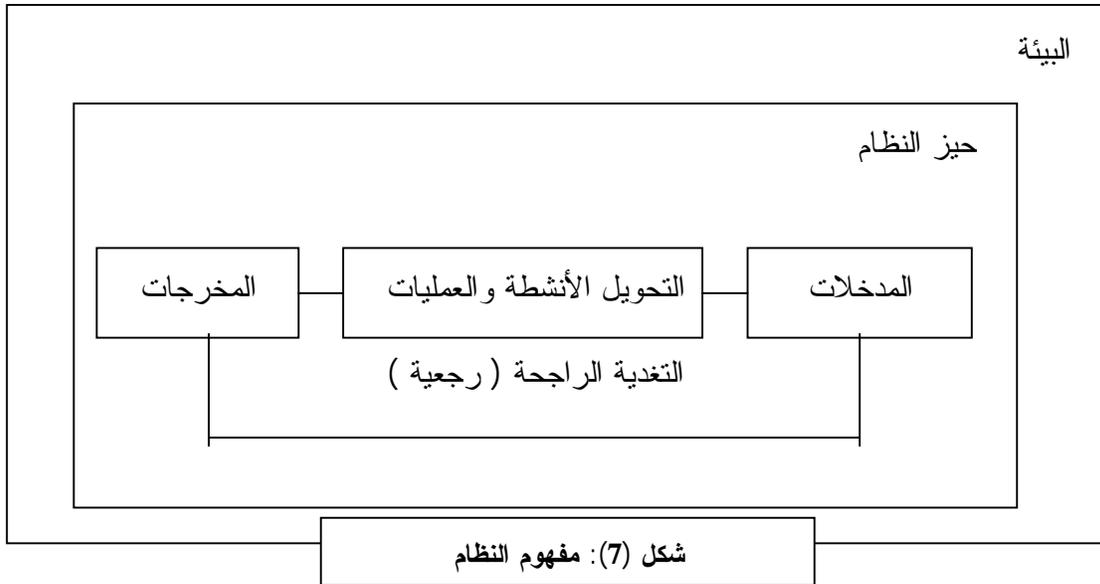
حسب علي السلمي ( 1987، ص 23). النظام يعرف في هذا النموذج على أنه : "الكيان المتكامل الذي يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء الوظائف أو أنشطة تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله". كما عرف النظام على أنه الكل المركب من مجموعة من عناصر لها وظائف وبينها علاقات متبادلة شبكية، تتم ضمن قوانين، وبذلك يؤدي الكل المركب في مجموعة نشاط غالبا وتكون له سمات مميزة وعلاقات تبادلية مع النظم الأخرى، ويوجد في بعد مجالي وآخر ،زمني ويكون مفتوحا يسمح بدخول المعلومات أو الأفكار أو المواد إليه ويكون ضمن حدود له مدخلات ومخرجات. (توفيق مرعي، 1984، ص 65).

وفي ضوء هذه التعاريف أمكن تحديد مجموعة من السمات الرئيسية للنظام ومن أهمها. عبد العزيز السنبل وآخرون ( 1987، ص ص 17-18).

- للنظام حدود وتميزه عن البيئة المحيطة به ، وهي الدائرة المغلقة حول عناصر النظام التي تحدث بينها العمليات و التغييرات وتتحول فيها المدخلات إلى مخرجات.
- النظام بيئة تحيط به وتكون خارج حدوده وتشمل كل مؤثر على النظام وكل ما يتأثر به، فالنظام

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكاليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة- يرتبط بعلاقات متبادلة بالبيئة ، ويتأثر بالظروف و الأوضاع السائدة فيها، ويلتزم بكثير مما تفرضه من قيود ومتطلبات، كما يحاول النظام التأثير على تلك الظروف والأوضاع بتغييرها أو إخضاعها لمتطلبات حركته ونموه والبيئة التي تسهم في ديناميكية النظام، واستمراره أو ضعفه أو فناءه، وهي التي تجعل النظام مرناً أو جامداً، كما أنها تساعد النظام على بلوغ حالة التوازن.

- تتميز العناصر التي يتكون منها النظام بعضها عن بعض بالوظائف التي تقوم بها كل عنصر، على الرغم من وجود علاقات تبادلية شبكية فيما بينها، وتختلف عناصر النظام في عددها ومداهها ومدى تطورها بحسب درجة تقدم النظام وتطوره.
- كلما كانت عناصر لنظام مترابطة ومتكاملة، فإنه لا يجوز دراسة كل عنصر بمعزل عن العناصر الأخرى ونظراً لأن هناك علاقة تبادلية بين عناصر النظام، فإنه لا يمكن إدخال أي تعديل على عنصر دون تأثيره على بقية العناصر، لأن كلية النظام أكبر من مجموعة عناصره.
- ليست العلاقة التبادلية بين عناصر النظام عشوائية، وإنما تخضع لقوانين منطقية أو رياضية ، ويمكن أن تستقر أو تتحدد في ضوء تكوين النظام الداخلي ونوعية مدخلاته ومخرجاته.
- يشتمل النظام على مدخلات وهي مصدر النظام التي تساعد على استمرار التفاعلات فيه، وذلك لتحقيق أهدافه ولولا المدخلات لأصاب النظام ظاهرة الإضلال أو الفناء.
- للنظام مخرجات وهي نتائج النظام الذي يصله أو يطلقه في مهمته وبيئته ومخرجات النظام تمكنه من تلبية توقعات البيئة ومتطلباتها وحاجاتها.
- تتم في النظام عملية تحوي المدخلات إلى مخرجات وتتوقف طبيعة المخرجات لأي نظام على نوعية مدخلاته ويوضح الشكل (7) مفهوم النظام.



#### 4-2- منهج النظام :

ويعرف على أنه طريقة تحليلية، تمكن من التقدم نحو تحقيق الأهداف التي حددتها مهمة النظام وذلك بواسطة عمل منضبط ومرتب للأجزاء التي يتألف منها النظام كله، وتكامل تلك الأجزاء وفقا لوظائفها التي تقوم بها في النظام الكلي الذي يحقق الأهداف التي تحددت للمهنة. (جابر عبد الحميد وآخرون ، 1978 ، ص 283).

كما عرف أيضا على أنه إتجاه في النظر إلى المشكلات ومنهج الإستقصاء أحسن الطرق التي يمكن بها مساعدة صانع القرار كلما واجهته مشكلات إختيار معقدة وسط ظروف غير مؤكدة. (محمد أحمد الغنام ، 1986، ص ص 137-150).

ومعنى ذلك أن منهج النظام ما هو إلا نمط تفكير وأسلوب معالجة لها خطوات يمكن تلخيصها فيما يلي:  
§ وصف النظام : ويقصد به محاولة التعرف على المشكلات والعقبات التي تعترض أداء النظام وتوقع تقدمه.

§ تصميم النظام : ويقصد به إعداد نظام بديل من خلال التعديلات الواجب إدخالها على النظام القائم لمعالجة ما يعانيه من مشكلات ونواحي القصور.

#### \* نموذج ستوجديل :

يعد هذا النموذج من أبرز النماذج التي تناولت مفهوم العملية الإدارية و التي إعتمدت بصفة أساسية ومباشرة على منهج النظم، حيث تميز النموذج بثلاثة مكونات النظام في أي منظمة أو مؤسسة وذلك على النحو التالي:

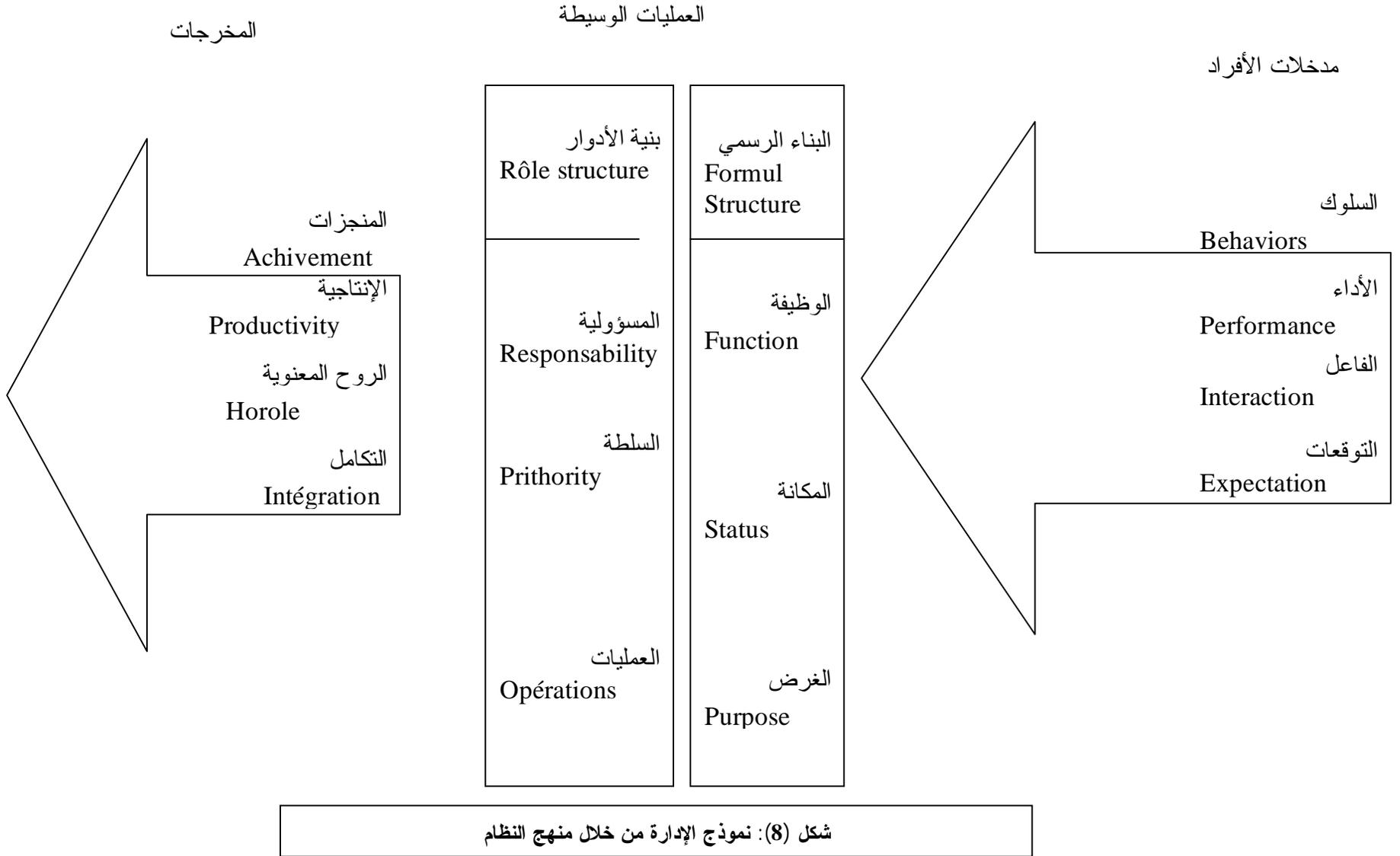
#### مدخلات الأفراد :

وتشمل سلوك الأفراد من حيث أدائهم وتفاعلهم وتوقعاتهم ومنها العوامل الوسيطة وتتكون من البناء الرسمي للمنظمة، بما تشمل عليه من وظائف ومكانة وأغراض وتركيب الأعضاء بما يشمل عليه من مسؤولية وسلطة وعمليات، كما يشمل على مخرجات الجماعة وهي المنجزات أو النتائج التي تتمثل في الإنتاجية والروح المعنوية، ويوضح هذا النموذج أن حصيلة الناتج أو نتائج أي منظمة تتحدد بثلاثة معايير وهي: (محمد منير مرسي ، 1989، ص 292).

— ما تنتجه المنظمة نفسها

— الروح المعنوية التي تسودها.

— التكامل الذي يرتبط بينها .



متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكاليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة-  
ومن أجل تحقيق أهداف المنظمة يقوم الأفراد بالإسهام في ذلك بأدائهم للعمل وما يتصل ذلك من التفاعلات  
بينهم و التوقعات المنتظرة منهم وهو ما يمثل المدخلات السلوكية، هذه المدخلات تتغير حسب التركيب  
أو البناء الرسمي للمنظمة والأدوار التي تخصصت للأفراد القيام بها، وتتحدد الإنتاجية بأداء الأفراد  
ومتغيرات هذا الأداء من حيث الوظيفة والمسؤولية ولكن الأداء نفسه يتأثر بالتفاعل بين أعضاء المنظمة  
و توقعات الآخرين لأدائهم. وبالمثل يمكن القول: إن الروح المعنوية هي بصفة رئيسية مصلحة التفاعل بين  
أفراد المنظمة في تأثرها لاعتباران المكانية والسلطة لهؤلاء الأفراد في عملهم ولكن التفاعل نفسه يتغير  
حسب أداء الأفراد و التوقعات المنتظرة منهم.

## 5- نموذج الإدارة كمكونات وأبعاد:

وسوف نستعرض هنا أهم نماذج الإدارة كمكونات وأبعاد وهما نموذج المكونات الأربعة لهالين  
ونموذج الأبعاد الثلاثية.

### 5-1 - نموذج المكونات الأربعة: نموذج هالين :

طبقا لهذا النموذج فإن الإدارة نشاط إنساني تتكون كحد أدنى من المكونات الأربعة الآتية. (Halping  
Andrew ( w), 1971, P28-41).

أ - **المهام** : تعد مهام العمل أساس وجود أية منظمة فالمنظمات سواء في مجالات التجارة و الصناعة  
أو التعلم تهدف إلى تحقيق أغراض إقتصادية واجتماعية، ومن الضروري أن تحدد مهام عمل المنظمة بكل  
دقة، إذ أن كثيرا من المشكلات الإدارية تنشأ بسبب الصياغة الإنشائية غير الإجرائية لمهام العمل في هذه  
المنظمة، وقد تطرأ تغيير على مهام العمل لا للمنظمة مع مرور الزمن، أو قد يبرز الإهتمام بأحد هذه المهام  
في فترة ما نتيجة لظروف معينة، ويتوقف نجاح المنظمة على إقناع أفرادها بأن عملها يخضع دائما للتطوير  
وضرورة إعادة النظر في تحديده في ضوء الظروف المتغيرة.

ب - **المنظمة الرسمية** : المنظمة - بصفة عامة - تجمع بشري ينشأ بنية الإستمرار والدوام من أجل تحقيق  
أهداف معينة، وتتحدد المنظمة الرسمية بالمسؤوليات الرسمية التي تقع على عاتق أفرادها وبعلاقات العمل  
المقننة فيهم، وهي تتميز في المجتمعات الحديثة بتصريف الوظائف وتحديدها وتقويض السلطة والمسؤوليات  
وإقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة.

ج - **جماعة العمل** : وهم الأفراد المنوط بهم العمل وشغل الوظائف المحببة من قبل المنظمة، وقد تحتوي  
المنظمة على واحدة وأكثر من جماعات العمل ويختار أفراد وجماعات العمل على أساس كفاءتهم المهنية  
المتصلة بالعمل في المنظمة.

ومن الضروري أن تكون الروح المعنوية لأفراد وجماعة العمل مرتفعة على الرغم من أن بين الروح  
المعنوية و الإنتاجية ليست بالضرورة علاقة إرتباطية موجبة دائما.

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة-

**د - القائد:** وهو الشخص الذي يقع على كاهله توجيه المنظمة بغية أهدافها وقد يوكل إليه إختيار المجموعات الفرعية من العاملين معه، وكل مجموعة من هذه المجموعات تسهم بدورها في تحقيق المنظمة لأهدافها ويجب، على القائد أن يحدد بوضوح كل جماعة عمل مهام العمل المطلوب منهم تأديته تقاديا للإزدواجية وتكرار الجهود وتنازع الإختصاصات وكل قائد في المنظمة عليه القيام بواجبين أساسيين كمحلل للمشكلات ومنخذ للقرارات في نفس الوقت كقائد لجماعة العمل.

## 5-2- نموذج الأبعاد الثلاثية :

يحاول هذا النموذج أن يشرح العملية الإدارية على أساس تصنيفي منظم والسؤال الذي يحاول أن يجيب عليه هذا النموذج هو: ما الذي يحتاجه رجل الإدارة إلى معرفته لتحسين الإدارة التربوية ؟ وفي محاولة للإجابة عن هذا التساؤل، يوضح النموذج أنه من الضروري أن نفهم مهارة الأداء المطلوب أن يقوم بها رجل الإدارة التربوية، وهو ما يعرف بمحتوى الوظيفة، ويلزم أن نفهم أيضا طبيعة الشخص الذي يقوم بأداء هذه المهارات الإدارية وهو ما يعرف برجل الإدارة بيد أن هذا الشخص لا يمارس هذه المهارات من فراغ وإنما هناك وسط إجتماعي يحيط به وهو ما يعرف بالجو الإجتماعي وعلى هذا يمكن أن نخلص إلى أن هناك ثلاثة أبعاد يتشكل منها هذا النموذج، ويحدد كل منها ثلاثة عوامل هي: المحتوى، عملية التتابع الزمني وهذه الأبعاد هي: (محمد منير مرسي ، 1989، ص ص 99-101).

**أ- الوظيفة:** المحتوى أي محتوى الوظيفة في الإدارة التربوية ويشمل جوانب رئيسية كتحسين العملية وتوفير العاملين وتطوير أدائهم، وتوفير التسهيلات المالية والمادية الضرورية والحفاظ على وجود علاقة فعالة في المجتمع: أما البعد الثاني وهو العملية أي عملية الوظيفة في الإدارة التربوية ويتمثل كذلك عناصر رئيسية كتعقد المشكلة ودراسة جوانبها، فهم مدى إرتباط المشكلة بالمجتمع أو بالأفراد، اتخاذ القرارات وأخيرا تنفيذ ومراجعة القرارات، أما البعد الثالث وهو التتابع الزمني ويقصد به الجوانب المختلفة لعملية الوظيفة وتحدث وفق ترتيب زمني معين، يمكن تصنيفه إلى ماضي وحاضر ومستقبل، وعلى سبيل المثال لو أخذ الجانب الأول من جوانب "العملية" وهو تعقد المشكلة ودراستها، نجد أن رجل الإدارة التربوية مضطرا دائما إلى أن يتعقل في المشاكل المرتبطة بتحسين الفرص التعليمية، ويدرس أبعادها في نطاق "تتابع زمني" ديناميكي له جذوره في الماضي وأثاره في المستقبل.

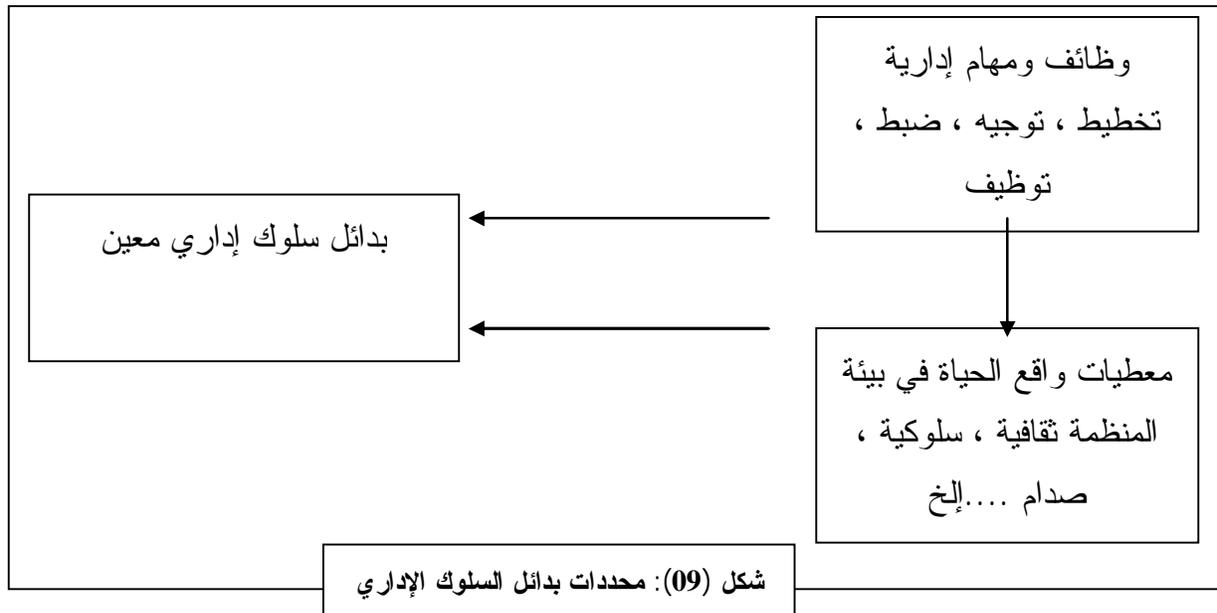
**ب- رجل الإدارة:** فإن أول جانب هذا " البعد المحتوى " وهو طاقة رجل الإدارة ويقصد به طاقته الجسمية والعقلية والعاطفية وثانيها " لعملية" أي سلوك رجل الإدارة من حيث دراسته للمشكلة وما يرتبط من جمع البيانات والمعلومات والتنبؤ والتنفيذ والمراجعة وثالثها " التتابع الزمني" بنفس الطريقة التي سبق ذكرها.

**ج- الجو الاجتماعي:** ويقصد به العوامل والضغوط الإجتماعية التي تحدد الوظيفة وتؤثر على تفكير رجل الإدارة وسلوكه ومن حيث " المحتوى " فيتركب الجو الاجتماعي من الإمكانيات والطاقات المادية والمعتقدات والعادات والقيم الاجتماعية ومن حيث العمليات فهي تتضمن الإستمرار والثبات و الحداثة والاختلاف

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة- والتقدير والإتلاف والضغوط و التوتر بالنسبة "التتابع الزمني" فهناك تقاليد الماضي البعيد، والماضي القريب والحاضر والمستقبل القريب والمستقبل البعيد.

## 6- النموذج الاحتمالي :

يؤكد النموذج الاحتمالي في الإدارة أن بناء المنظمة وقيادتها وإختيار العاملين فيها والتخطيط لها وضبطها يتوقف على طبيعة مهام المنظمة وطبيعة البيئة التي تنشط فيها، وأن فهم البيئة المنظمة وطريقة عملها تمكن الإداري من أن يتوقع مترتبات بدائل عمله الإدارية، وأن يختار بدائل العمل التي من شأنها أن تحرك المنظمة وتدفعها لتحقيق أهدافها. ( هاني عبد الرحمان الطويل ، 1986 ، ص 103). كما يتضح ذلك من خلال الشكل (10).



فالمهام التي يجب أن يمارسها الإداري تشكل النموذج المعياري الأساسي للسلوك الإداري بينما تشكل حقائق ومعطيات وواقع الحياة في بيئة المنظمة النموذج الواقعي والوصفي لبيئة إدارة المنظمة، وإن المزج بين هذين النموذجين يشكل منطلق بدائل السلوك الفعلي ممكن أن يسلكه الإداري التربوي، وعلى هذا فإن النموذج الإحتمالي وهدفه العام يرمي إلى إقتراح تصميمات نمطية وأعمال إدارية تتلاءم ومواقف محددة.

## 6-1- نموذج المسار بالهدف :

يعتبر هذا النموذج الذي قدمه هاوس house وميشل mitchel محاولة للربط بين سلوك رجل الإدارة ودافعية ومشاعر المرؤوسين، ويحلل المفهوم المحوري لهذا النموذج الكيفية التي تؤثر بها القائد على مدركات المرؤوس و المتعلقة بأهدافه في العمل، وأهدافه الشخصية وأيضاً بالمسار الموصل بتحقيق هذه الأهداف، فالنموذج يقترح أن سلوك القائد على دافعية المرؤوس أو على رضاه يتوقف على قدرة هذا السلوك على أن يحقق أهداف المرؤوسين وكذلك قدرته على أن يسير ويوضح المسارات الموصلة والمحقة لهذه

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة-

الأهداف. (أحمد صقر عاشور ، 1985، ص 208). ويستخدم النموذج في محاولة تفسير أثر السلوك القيادي لرجل الإدارة على دافعية أداء المرؤوسين ورضاهم وإتجاهاتهم النفسية، أربعة أنماط في السلوك القيادي. (Hous ( R. J) and Mitchel ( T.R ) , 1978, P P 313-334). وهي القيادة الموجهة حيث يقوم القائد بتحديد ما هو متوقع من المرؤوسين أن يقوموا به وقيامه بإرشادهم وتوجيههم فيما ينبغي عليهم عمله، وما يجب عليهم إتباعه ضمن قواعد وضوابط وذلك دون أن يتيح لهم الفرصة في المشاركة وإبداء الرأي بشأن هذه الأمور أما القيادة الداعمة والمشجعة، فهي تتمثل في القيادة الداعمة والمشجعة في إبداء الشعور اللازم نحو إحتياجات المرؤوسين و الإهتمام بهم وجعل جو من الصداقة والود يسود المنظمة.

أما قيادة المشاركة أين يقوم القائد بمشاوره المرؤوسين والسعي إلى التعرف على أدائهم ومقترحاتهم وأخذها في الإعتبار عند إتخاذ القرار، أما البعد الرابع وهو القيادة المنجزة وهي القيادة التي تسعى إلى الوصول إلى نتائج وتضع أهداف عالية تسعى إلى تحسين الأداء وتجويده، وتعمل على إعطاء المرؤوسين الثقة بقدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز، ولعل أبرز ما في هذا النموذج إفتراضه إمكانية ممارسة نفس القائد للأنماط القيادية الأربعة في مواقف مختلفة ويمكن تلخيص العوامل الموقفية في هذا النموذج فيما يلي: ( أحمد حسن فيفيري ، 1985، ص ص 25 - 26).

فالموقف الأول يتمثل في طبيعة المرؤوسين وتعتبر الصفات الشخصية للمرؤوسين أحد العوامل الموقفية المهمة في نموذج المسار بالهدف، وهي تشمل حاجات المرؤوس الأساسية المتمثلة في الحاجة إلى الإنجاز والانتقاء وتحقيق الذات أما العنصر الثاني وهو طبيعة مهام مجموعة العمل وتتمثل في مهارات ، الوظيفة والمعرفة المكتسبة والخبرات، وقد عرفه "هاوس وميشل " بدرجة الرسميات التي تفرضها المنظمة على وظائف المرؤوسين التي تشمل الوصف التفصيلي للمهام والواجبات الوظيفية والنظم والإجراءات ومقاييس الأداء والعنصر الثالث وهو بيئة العمل وتتمثل العوامل غير الخاضعة لتحكم المرؤوس ولكنها مهمة لتحقيق الرضا و الأداء الفعال، وقد بين هاوس وميشل ثلاثة عوامل موقفية في بيئة العمل وهي: أعمال ومهام المرؤوسين ونظام السلطة الرسمية وجماعات العمل الأساسية.

ويرى هذا النموذج أن قدرة القائد ( المدير ) في التأثير على المرؤوسين بالحصول على رضاهم وتحفيزهم على الموقف، كما تحدد خصائص المرؤوسين وخصائص العمل مدى قدرة القائد في تحفيز مرؤوسيه، وبالإضافة إلى ذلك تحدد العوامل الموقفية أيضا مدى تفضيل نمط معين للسلوك الإداري، الأمر الذي يؤثر على قدرة المدير في الحصول على رضا المرؤوسين وعلى تفضيلهم لنمط معين دون سواه وفي ضوء ما سبق فإن المهام الإستراتيجية للقائد هي أن يستشير دافعية المرؤوسين للأداء ويزيد من رضاهم عن العمل ومن قبولهم للقائد ( المدير ) وهذه المهام الإستراتيجية يقدمها هاوس وميشل لتتضمن: ( أحمد صقر عاشور ، 1985، ص ص 111-112 ).

- التعرف على حاجات المرؤوسين وكذلك إثارة الحاجات التي يكون للرئيس بعض السيطرة على وسائل وإشباعها.

- زيادة عوائد المرؤوسين عن تحقيق أهداف العمل.

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة-

- تيسير سبل ومسارات الوصول إلى العوائد المرتبطة بالأداء التي تمكن المرؤوسين الحصول عليها من خلال إرشادات وتوجيهات القائد.

- توضيح وبيان ما يمكن أن يجلي ويبلور توقعات المرؤوسين عن عوائد العمل

- إزالة العقبات التي تعترض وتحيط مشاعر المرؤوسين.

- زيادة فرص الإشباع و الرضا للمرؤوسين المتوقفة عليهم و المشروطة بالأداء الفعال.

إن قيام المدير الذي يعتبر قائد تربوي بتسيير طرق ومسارات الوصول إلى الأهداف الشخصية للمرؤوسين وأهداف العمل الذي يقوم به، يتحقق في ضوء ما يقترحه النموذج بإستخدام المدير لنمط إداري يتناسب مع خصائص الموقف.

## 6-2- نموذج فيدلر :

يتفق فيدلر مع غيره من الباحثين في إستخدام النموذج الإحتمالي في الإدارة في أن فعالية قيادة الإدارة للمنظمة تتحدد بمدى ملائمة النمط القيادي الذي يستخدمه في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف. (نواف كنعان ، 1982، ص 257). و الافتراض الرئيسي لنموذج فيدلر الذي أسماه النموذج الإحتمالي لفاعلية القيادة، هو أن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي للمدير تتوقف على ثلاثة عوامل رئيسية هي:

1-العلاقة بين القائد ( المدير ) و المرؤوسين: حيث يشير هذا العامل إلى مدى تقبل المرؤوسين وإرتياحهم لشخص القائد، ومدى تقديرهم وولائهم لقيادته ،ويرى فيدلر أن هذا العامل من أكثر العوامل أهمية ملائمة للموقف.

ب- هيكله المهام : حيث يشير هذا العامل إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازه واضحا ومحددا فالنشاطات التي تتم داخل المنظمة تسعى إلى تحقيق أهداف معينة، وكلما كانت المهام المحددة لهذه النشاطات واضحة ومتكاملة كلما كان عمل القائد سهلا و ناجحا، ويأتي هذا العامل في المرتبة الثانية من الأهمية في مدى ملائمة الموقف في نظر فيدلر.

ج- القوة الكاملة في مركز القيادة : يرى أحمد عامر صبيح ( 1986، ص 1967):" أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية وإختصاصاتها ومسؤولياتها من السعة بحيث تمكن القائد من توقيع الجزاء وتقديم الثواب، كلما كان الموقف أكثر ملائمة لإستخدام نمط قيادي معين، وطبقا لتحليل 'فيدلر' فإن الموقف يكون أكثر ملائمة للقائد، إذا كانت العوامل الثلاثة السابقة مرتفعة في ظل ظروف المواقف الملائمة جدا، وكذلك المواقف غير الملائمة جدا، يكون نمط القائد مرتبط بالمهام ( إنجاز العمل ) أكثر الأنماط فعالية، أما حينما يكون الموقف متوسط الملائمة، فإن نمط القائد الذي يهتم بالعلاقة الإنسانية من أكثر الأنماط فعالية ومن خلال تفاعل العناصر الثلاثة تنبثق ثمانية مواقف مختلفة مندرجة من مفضلة إلى غير مفضلة للقائد كما يوضحها الشكل التالي:

العلاقة	جيدة	جيدة	سيئة	سيئة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة
المهمة	محددة		غير محددة		محددة		غير محددة	
قوة المركز	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة

فمثلاً: أن الحالة التي تتميز بالعلاقة الجيدة بين القائد وعماله مهمة مهيكلة وبقوة مركز، تعتبر أفضل المواقف بينما تكون الحالة المميزة بعلاقات ضعيفة وسيئة ومهمة غير محددة أو مهيكلة وبقوة ضعيفة من أكثر الحالات الأقل تناسبا وتلاؤماً لجميع الحالات الممكنة في الشكل الذي اقترحه فيدلر .

### 7- نظرية الموقف :

وتعتمد النظرية الموقفية على ثلاث محاور أساسية هي:

- محور القيادة و التوجيه
- محور الدعم المعنوي و الإجتماعي
- محور تطور المهارات و عنصر الرغبة .

وأهم مفاهيم هذه النظرية أنها تؤمن بعدم فعالية أسلوب قيادي معين وإنما تعتمد على درجة الفعالية على مدى ملائمة الأسلوب القيادي لموقف محدد بعينه. ( Hresey, (P) and Blanchard ( K.H) ( 1988, P272) والقيادة حسب رأيهما هي جملة السلوك والإجراءات التي تؤثر في نشاطات الأفراد العاملين في المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة في ظروف معينة، وعيه فإن هذه المنظمة عملت على تقسيم أسلوب القيادة إلى قسمين هما: ( Blanchard ( K) and Zigarmi ( P ) , 1987, P P , 271-272).

#### 7-1- الأسلوب القيادي الأساسي :

وهو الأسلوب الذي يمارسه القائد في أغلب الأحيان والذي يسعى من خلاله إلى التأثير في نشاطات الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف معينة.

#### 7-2- الأسلوب القيادي السائد :

وهو الأسلوب القيادي الذي حاول القائد إستخدامه في بعض المواقف، ويختلف الأسلوب القيادي المناسب والمستخدم من قبل المدير، باختلاف مستوى الوعي وعمل الباحثان على تقسيم الأساليب إلى أربعة أنماط :

#### أ- أسلوب الأمر : ( عال في التوجيه ومنخفض في المساندة )

هو الذي يركز على التوجيه المباشر حيث يحدد المهمة التي يقوم بها العاملون وكذلك الكيفية التي يتم بها تنفيذ المهمة والزمن المحدد لتنفيذها مع الإهتمام بالعلاقات الإجتماعية و الإنسانية مع العاملين.

**ب - أسلوب التشويق :** ( عال في التوجيه و المساندة )

هو التركيز على شؤون العمل والإنتاج وكذلك الإهتمام ببناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع العاملين ، ولكن محور الاختلاف أن القائد يعرض على العاملين الأفكار بقصد التبني بالرغم من أنها سوف تكون قيد التنفيذ في العقل الباطني للقائد .

**ج - أسلوب المشاركة :** ( عال في المساندة ومنخفض في التوجيه )

هو الأسلوب السلوكي الذي يمارسه القائد في صورته المشاركة عندما يكون مستوى النضج الوظيفي بين المتوسط والعالى، حيث أن القائد يهتم بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية مع مرؤوسيه في المنظمة ويشاركهم الأداء في الشؤون المتعلقة بالعمل و الإنتاج ولكن الأمر يرجع في عملية التنفيذ أو تبني الفكرة .

**د -أسلوب التفويض :** ( منخفض في التوجيه و المساندة )

هو الأسلوب الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه عندما يكون مستوى النضج الوظيفي ذا مستوى عال، ويترك القائد الشأن فيما يتعلق بالعمل وشؤون الإنتاج وكذلك بناء العلاقات الاجتماعية لمرؤوسيه ويقوم القائد بدوره الإستشاري في الوقت الذي يطلبه مرؤوسيه .

**نقد النظرية الموقفية :**

تستبعد حسب رأي الباحث الإعتقاد بفاعلية أسلوب أو نموذج قيادي بعينه، وإنما لكل موقف أسلوبه الخاص الذي يتفاعل معه، وإن أي أسلوب يستخدم من الأساليب القيادية يكون فعلا حسب الموقف، فإذا كان الأسلوب يتناسب مع الموقف فإن كون (x) فعالا والعكس يحدث ذلك من خلال التفاعل بين العناصر الثلاث: الاهتمام بالناس والاهتمام بالإنتاج والنضج الوظيفي، لذلك فإن فاعلية الأسلوب عبارة عن إنعكاس لملائمتها مع مستوى النضج الوظيفي للعاملين في موقف محدد، أيضا هذه النظرية أوضحت مدى أهمية الأسلوب القيادي وأهمية ملائمته مع ما يتوقعه العاملون، حيث يقول هاوس وبلانشارد "إذا كنت ترغب في تطوير أعضاء مدرستك وبناء جو مدرسي ذا الروح المعنوية العالية التي ينتج عنه رفع المهارات و القيم الطلابية، وتفهم الطلبة الجيد لأنفسهم، إضافة إلى رفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة على المدى القريب والبعيد ، فعليك أن تفكر جيدا في تكييف أسلوبك القيادي مع مستوى حاجات العاملين و الحرص على أن يلائم ذلك وجهة نظرهم . (Hersey ( P ) and Balanchar ( R. H. ) , 1988, P. 2004).

**7-2- نموذج فروم بتون في القيادة :**

يعتبر نموذج فروم \_ بتون في الإدارة من أحد نظريات الإدارة، وقد صمم لمساعدة القادة (المديرين) في عملية إتخاذ القرارات وهو عبارة عن شخصية تستخدم لتمكين القادة من إتخاذ القرار المناسب للمشكلة المفترضة ،ويركز هذا النموذج على درجة المشاركة التي يجب على المدير إتاحتها للمرؤوسين في عملية إتخاذ القرارات ولهذا فإن هذا النموذج يعتبر من النماذج المعيارية التي تحكم درجة مشاركة المرؤوسين في هذه العملية ويفترض هذا النموذج أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد مناسب لكل الحالات والأوضاع، ولكن

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة-

يجب على المدير أن يكون مرنا في تعامله مع مرؤوسيه، وبما يتناسب مع طبيعة الموقف، ولكي يتمكن المدير من تحديد الأسلوب والأساليب الإدارية والقيادية المناسبة للموقف، فإنه يجب عليه أن يقوم بتشخيص الموقف، ومن ثم إختيار الأسلوب و الأساليب القيادية الملائمة. ( عبد الرحيم علي القكان، 1987، ص ص 27 - 33).

سنحاول في الأطوار التالية التحدث عن الإفتراضات للنموذج الأساسية ومكوناته والتي تقوم على الإفتراضات التالية:

\* إن هذا النموذج ذو قيمة للمديرين لتقرير وتحديد أي الأساليب الإدارية التي يجب أن تستعمل في مختلف المواقف التي ستواجههم أثناء تأديتهم لأعمالهم الرسمية.

\* إن هناك العديد من العمليات الإجتماعية التي ستؤثر في مقدار مشاركة المرؤوسين في عملية حل المشكلة. \* إنه لا يوجد أسلوب قيادي ممكن إستعماله في كل المواقف، ولذا فإن دور النموذج المعياري يجب أن يكون متمثلا في تزويد القائد ( المدير ) بخطط لتحليل متطلبات الموقف وترجمته إلى وصفات من الأساليب القيادية.

\* إن أنسب وحدة تحليل الموقف هي المشكلة التي ينبغي حلها و الموقف الذي تحصل فيه هذه المشكلة \* إن الطريقة أو الأسلوب القيادي الذي استعمل تجاوبا مع موقف معين يجب أن يقيد الطريقة المستعملة في مواقف محددة أخرى، ومن نتيجة هذه الإفتراضات توصل فروم إلى أن مكونات النموذج و التي قسمها إلى ثلاثة أجزاء وهي:

#### أ- عملية إتخاذ القرار ( الأساليب الإدارية ) :

عدا إلى التمييز بين الأساليب القيادية التي تؤثر في الفرد وبين الأساليب القيادية التي تؤثر في المجموعة ( التوصل إلى تعريف خمسة أساليب قيادية ) ( أنظر الشكل 13) يمكن إستخدامها في عملية إتخاذ القرارات، اثنان من هذه الأساليب ذات طابع إستبدادي (AII.AI) يليها أسلوبين ذوي طابع إستشاري (CIIC I)، أما الأسلوب الأخير فإنه ذو طابع جماعي ( GII ) وكما نلاحظ فإن الأسلوبين الأولين يتصفان بدرجة عالية من إنعدام مشاركة المرؤوسين في عملية إتخاذ القرارات، بينما نجد أن درجة مشاركة المرؤوسين في عملية إتخاذ القرارات تبدو عالية جدا في الأسلوب الأخير الذي يمتاز بطابعه الجماعي (GII)

### الأساليب القيادية ( الإدارية ) الخمسة في عملية اتخاذ القرار

- AI – أنت تحل المشكلة أو تتخذ القرار بنفسك مستعين بالمعلومات المتوفرة لديك في وقت حصول المشكلة و الرغبة في إتخاذ القرار.
- AII – أنت تحصل على المعلومات من مرؤوسك ومن ثم تقرر الحل للمشكلة بنفسك، قد تخبر أولاً تخبر مرؤوسيك بطبيعة المشكلة حينما تريد الحصول على المعلومات، لذا فدور مرؤوسيك هو تزويدك بالمعلومات فقط، دون مساعدتك في إقتراح البدائل أو حتى تقويمها.
- GI – أنت تشرك مرؤوسيك كمجموعة لبحث المشكلة وتحصل على آرائهم واقترحاتهم كمجموعة ومن ثمة تتخذ القرار والذي قد يعكس وقد لا يعكس تأثير المرؤوسين.
- GII – أنت تشرك مرؤوسيك كمجموعة واحدة في بحث المشكلة، وتحصل على آرائهم وإقتراحاتهم ومن ثمة تتخذ القرار والذي قد لا يعكس تأثير المرؤوسين.
- GIII – أنت تشترك مرؤوسيك كمجموعة واحدة في بحث المشكلة أنت ومرؤوسيك سوياً تقترحون البدائل وكذلك تقومونها وتحاولون الوصول و بالإجماع إلى حل المشكلة.
- دورك هنا كدور رئيس المؤسسة ( مدير المتوسطة ) الذي يحاول التأثير على المجموعة في تقبل قراره وإنما أنت لا تمنع في قبول وتطبيق أي قرار يحظى بالإجماع.

#### الشكل 10 - نموذج فروم وبيتون

**ب - فعالية القرار :** ويقصد أن فعالية القرار يتوقف على أمرين هما : كيفية القرار وقبوله، أما كيفية القرار (النوعية) فإنها تتعلق بالجوانب الموضوعية من القرار التي تؤثر في إنتاجية المرؤوسين بينما يعني قبول القرار درجة تقبل وتعهد المرؤوسين بتطبيق القرار ومنا هو معلوم، فإن تقبل وتعهد المرؤوسين بتطبيق القرار يجعله ميالاً لتطبيقه بفعالية.

**ج - عملية التشخيص :** استطاع فروم وبيتون باستخدام قواعد لتشخيص القرار ومعرفة الأساليب غير الملائمة، وبالتالي تحديد الأسلوب أو الأساليب القيادية المحتمل استعمالها، ويرى فروم وبيتون أن استخدام الأساليب القيادية السابق ذكرها لكل حالة ستزيد من نوعية القرار وكذلك قبول المرؤوسين للقرار.

ويمكن تلخيص قواعد تشخيص القرار التي استخدمت في تحديد أساليب القيادة المتبعة في كل حالة فيما يلي:  
قاعدة المعلومات: بمعنى إذا كانت كيفية القرار مهمة، وإذا كان المدير لا يحوز على معلومات كافية أو خبرة من أجل حل المشكلة بنفسه فإن الأسلوب القيادي AI يستبعد أن يكون أسلوباً محتملاً، أما القاعدة الثانية وهي إنسجام الهدف، أي إذا كانت كيفية القرار مهمة بينما يعتبر طرح الثقة في المرؤوسين بمواصلة الحصول

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة-

على أهداف المنظمة من خلال جهودهم لكل مشكلة، فإن الأسلوب القيادي GII يجب أن يستبعد من أن يكون أسلوباً محتملاً.

أما القاعدة الثالثة وهي قاعدة المشكلة غير التركيبية، بمعنى إذا كانت كيفية القرار مهمة وكان المدير يفتقر إلى المعلومات الضرورية أو الخبرة لحل المشكلة بوحدة وتتصف المشكلة بأنها غير تركيبية، فإن الأساليب القيادية AII .AI وهي أساليب يجب إستبعادها من أن تكون أساليب محتملة ومما سبق يتضح أهمية النماذج الحديثة، ومدى تقارب إطارها النظري مع إطارها التطبيقي، مع بعض الإضافة التي تظهر عند بعض النظريات والتي تميزها عن الأخرى، فعلى سبيل المثال نجد في إطار النموذجين فيدلر نموذج حر .

المسار بالهدف: يمكن إبراز أهم خصائص النموذج الإحتمالي في الإدارة في أن النموذج الإحتمالي بغرض وجود مبادئ عامة وشاملة للإدارة، فلا توجد طريقة مثلى لإدارة المنظمات وتصميمها فما يفعله رجل الإدارة يتوقف على الظروف والبيئة ولذلك فإن الممارسة الإدارية مرفقية، وهنا نلاحظ أن نموذج فيدلر ونموذج هورس وبلانشارد يتفقان أن الأسلوب الإداري أو القيادي يتوقف على الوضعية التي يجد القائد نفسه فيها أن سلوكه القيادي يتوقف بحسب الوضعية، كما أن النموذج الإحتمالي يقوم على مهارة تحليل المواقف للتعرف على أفضل الحلول المناسبة، بحيث تتم ممارسة العمل المناسب في الوقت المناسب ولذلك فالنموذج يؤكد على ضرورة تصليح الإداريين بمفاهيم شخصية وأدوات وأساليب وتقنيات من شأنها أن تقدم المساعدة على تحليل مشكلات الموقف، كما أن هذا النموذج يعتبر تأكيد خاص للعلاقة بين تنظيم العمليات الداخلية للنظم الفرعية ومتطلبات البيئة الخارجية، كما أنه ليس بالنموذج العفوي الذي لا يخضع لمعايير، ولكنه يتعامل مع المواقف بكل ما تحتوي عليه من قيم متأصلة، كما أن هذا النموذج يساعد رجل الإدارة على تحقيق العقلانية والكفاءة والنمو والفعالية في إدارة المنظمات و التعامل معها.

## الخلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يمكن القول أن كل هذه النماذج السبعة والتي تمت دراستها بتمعن وبشكل تفصيلي، هي مستوحاة وتأخذ فكرها من النظريتين الأم، نظرية العلاقات الإنسانية ( ألتون مايو 1850 ilton mayo ) و النظرية العلمية ( تايلور 1956Taylor – نظرية تنظيم العمل ) وهو أول من وضع النظام التفاضلي في العمل، لتكسير تكاسل العمال وبطنهم في تأدية مهامهم، كذلك هو من وضع الرقابة والإشراف على العمال. وكبديل لهذه النظرية جاءت نظريات أخرى، نظرية علاقات العمل ( جوهر روح قانون العمل ) وعلاقات إجتماعية ( كلما زاد الإعجاب زاد العمل )، العلاقات الإنسانية ( 1927 )، هذه الأخيرة جاءت كرد على النظرية التاييلورية التي فسرت الجانب المادي ( الموضوعي ) في الإنسان وأهملت الجانب الذاتي فيه ( شعور، عواطف )، فما mayo ( 1850 ) اهتم بهذا الجانب وهو إقناع الأفراد بدورهم في العمل، وهو الأمر الذي تجاهله تايلور، ثم جاءت نظريات أخرى كنظرية التقسيم الإداري، نظرية الموقف، نظرية التنظيم الاجتماعي، والنظرية التفاعلية ولكن يبقى الأصل في الفكرة مأخوذ من النظريتين الأم.

ويمكن أن نستخرج بعض العوامل الرئيسية التي يتكون منها كل نموذج رجل الإدارة، حيث أن هذه النماذج التي سبق ذكرها تحدثت مطولا عن الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لرجل الإدارة القيام بها، وكذا اختياره وإعداده وكفائه وقدراته ومهاراته، وسماته الشخصية، وغير ذلك مما يجب أن يتوفر عليه مدير المدرسة كما أضاف كل من هرسي وبلانشارد عاملا آخر وهو النضج الوظيفي كأهم عامل في عمل الموقف، وهو يحدد نجاح أو فشل رجل الإدارة في مهنته القيادية، وقد اختلفت التسميات المشار إليها في هذه لهذه العوامل في مختلف النماذج، فإن هذه العوامل تعرف بالبعد الشخصي في نموذج الإدارة كعملية إجتماعية وسلوك المدير في نموذج الإدارة بالأهداف والمدير في نموذج هالبيين وفيدلر والمسار بالهدف وهرسي وبلانشارد ورجل الإدارة في نموذج الأبعاد الثلاثة.

## العوامل البيئية :

وتشمل العوامل السياسية و الإجتماعية والاقتصادية والجغرافية التي تؤثر على المؤسسة التربوية عامة وعلى السلوك الإداري بصفة خاصة.

## التنظيم ومميزاته :

وتشمل مختلف العوامل المرتبطة بمهام العمل وواجباته والقواعد والقوانين واللوائح المنظمة بخصائص التنظيم لهذا العمل هيكله التنظيمي، عمليات الاتصال، مركزية النظام ولا مركزية، الإشراف...، كل الوظائف التي تكون في المؤسسة ومختلف نشاطات المدير، فأشار لها النموذج البيروقراطي على أنها قواعد وقوانين وتخصص المهام والتسلسل الهرمي للمكاتب، والسجلات الموثقة، أما نموذج الإدارة بالأهداف

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة-  
فسماها بأهداف المنظمة، هالين قال بأنها منظمة رسمية في حين أن ستوجد دعاها بالعمليات، أما فيديلر أطلق عليها هيكله المهام والمسار بالهدف أطلق عليها طبيعة مهام العمل.  
**العاملين ومزاياهم :**

ويضم كل العوامل التي يرتبط مباشرة بالعاملين، أهدافهم، حاجاتهم، قدراتهم، إعدادهم المهني، العلاقات الإنسانية بينهم ، وواجباتهم الوظيفية ...  
وأشار إليها هارسي وبلانشارد وفيدلر وهالين على أنها جماعة العمل، ونموذج الإدارة كعملية إجتماعية على أنها بعد شخصي، أما نموذج الأبعاد الثلاثة أطلق عليها اسم الجو الاجتماعي، في حين أن ستوجد أشار إليها في المتدخلات.

## المراجع :

- 1- Silver , Paul a (f) : education administration : theoretical perspectives on pratique and recherche , new york , harper and rowpublishers, 1983 .
- 2- Getzels (j,w) liphan and campbell m ( r,e) : educational administration as a social process : theory ressearche and pratique , new york , harper and row , 1968.
- 3- Gregory Mc, dongles: the human side of enterprise, in carrev f and ser Giovanni T: organisation and human behaviour focus on schools, New York, mc graw – Book Company, 1969.
- 4- Odione (g) management by objectives, London, pitma, pubshingco, 1970
- 5- Halping Andrew , (w) theory and research in administration New York, the Macmillan Company, fourth priting, 1971.
- 6- Heresy , (p) and Blanchard (k.h) management of organisational behaviour .,utilizing human resources , str ed Englewood , chiffs new jazzy , 1988
- 7- House ( r l) and Mitchell ( t r) : pth goal theory of badership , in natemeyer (w e) clasises of organisation behaviour , Illinois more publishing company , 1978
- 8- Blanchard (k) and zigarmi (d) educational administration, New York, radon house, -1987
- 9 - راداح الخطيب وأحمد الخطيب ووجيه الفرج : الإدارة و الإشراف التربوي ،اتجاهات حديثة ، مطابع الفرزدق،ط2، 1987 .
- 10- هاني عبد الرحمان الطويل : الإدارة التربوية ، بحوث ودراسات ، مطبعة التوفيق، عمان ، 1980
- 11- هاني عبد الرحمان الطويل : الإدارة التربوية و السلوك الشخصي ، سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمة ، ط1 ، الجامعة الأردنية ، عمان ، 1986 .
- 12- مصطفى أحمد تركي: الشخصية ونظرية التنظيم في مجال العلوم الاجتماعية، العدد 4، مج 12، الكويت 1984.
- 13- محمد منير مرسي : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتاب ، القاهرة ، 1984
- 14- يعقوب نشوان : الإدارة و الإشراف التربوي بين النظرية و التطبيق ، دار الفراق للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 1982 .
- 15- عبد العزيز مصطفى أبو نبغة : إدارة التعليم العالي بالأهداف ، المجلة العربية للإدارة المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، مج 7، ع3، عمان ، 1984.
- 16- حمزة محمد الشمخي : الإدارة بالأهداف ، مفاهيم ونماذج للتطبيق ، عمان ، 1985 .

- 17- علي السلمي : تحليل النظم السلوكية ، مكتبة عريب ، القاهرة ، 1987 .
- 18- توفيق مرعي : الكفايات التعليمية في ضوء النظم ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان ، 1984 .
- 19- عبد العزيز السنبل وآخرون : نظام التعليم في المملكة العربية السعودية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود  
الرياض ، 1987 .
- 20- جابر عبد الحميد : طاهر عبد الرزاق : أسلوب النظم بين التعليم و التعلم ، القاهرة ، دار النهضة العربية  
، 1978 .
- 21- مصطفى أحمد الغنام : التكنولوجيا الإدارية ( صفحة التخطيط التربوي) سنة 10، العدد 28، أبريل  
1986
- 22- أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني للمنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1985.
- 23- أحمد الحسن ففيري: عمليات التأثير في المنظمة وانعكاساتها على أنماط القيادة ، مجلة الإدارة العامة ،  
ع46، الرياض ، 1985.
- 24- نواف كنعان : القيادة الإدارية ، دار العلوم للطباعة و النشر ، ط2، الرياض ، 1982.
- 25- نبيل أحمد عامر صبيح : القيادة الإدارية في إطار منهج وفلسفة النظم في دراسات الإدارة التربوية ،  
مركز البحوث التربوية ، جامعة قطر ، 1986.
- 26- عبد الرحمان علي الفكان: نموذج فروم -يتون في القيادة، مجلة الإدارة العامة، ع. 51، الرياض،  
1987.

## الفصل الثالث: التطور التاريخي للإدارة المدرسية.

### المبحث الأول : تعريفها، نشأتها، مكوناتها

تمهيد

- 1- تعاريف عن الإدارة المدرسية
- 2- نشأتها
- 3- بعض المنظمات التي اهتمت بالإدارة المدرسية
- 4- مكونات الإدارة المدرسية
- 5- أنماط الإدارة المدرسية
- 6- الأنماط العالمية للإدارة المدرسية .

### المبحث الثاني: الإدارة المدرسية ووظائفها، أهدافها

• تمهيد

1. وظائف الإدارة المدرسية
2. أهدافها
3. العوامل المؤثرة على الإدارة المدرسية.
4. مظاهر سوء الإدارة المدرسية.
5. الفرق بين الإدارة المدرسية والتعليمية والمدرسية.
6. العلاقة بين الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية.

## المبحث الأول : تعريفها، نشأتها، مكوناتها

### تمهيد :

لا شك في أن المدارس تتفاوت فيما بينها من حيث مستوى أدائها العام وقدرتها على تقديم تعليم جيد لتلاميذها، ومن المعروف أن التلاميذ يتحسن مستوى أدائهم و قدراتهم على التحصيل إذا ما انتقلوا من مدرسة إلى أخرى ، هذا يعني أن المدارس تتفاضل في مدى تأثيرها على تعليم تلاميذها وإذا ما حاولنا البحث عن الأسباب المسؤولة عن إحداث هذا التفاوت أو التفاضل بين المدارس ، نجد أن هناك عدة أسباب متشابكة ترتبط ببعضها ببعض، يأتي في مقدمتها الإدارة الناجحة و الإدارة الحازمة وجودة ونوعية المعلمين والعاملين وتوفر التجهيزات الضرورية ، فالإدارة الناجحة تعمل على توفير مناخ عام بالمدرسة ، يعمل كل فرد فيه بارتياح وتسود فيه علاقات طيبة بين كل العاملين في المدرسة وتلاميذها ، فالإدارة الحازمة تعمل على توفير النظام والاستقرار في المدرسة والتزام كل فرد بالقواعد و الأصول الخاصة ، كما أنها تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين فيها وزيادة دافعيتهم إلى العمل، وقدرتهم على الإنتاج، وجودة المعلمين ضرورية لتوفير مستوى تعليمي جيد متجدد الطموح ، وجودة المعلمين الآخرين مهمة في تحسين الخدمات الضرورية المساعدة ، التي تمكن المدرسة من أداء رسالتها التعليمية و التربوية ، وتوفر التجهيزات اللازمة بالمدرسة من أثاث ومعامل وملاعب وورش وفصول وقاعات وغير ذلك ، أهمية كبيرة في وضع الأساس أو البنية التحتية للمدرسة للقيام بوظيفتها ، المعروف أن الهدف الرئيسي للإدارة في أي منطقة هي توجيه وتنسيق جهود العاملين بها ، لتحقيق الأهداف المنشودة من وجودها ومن ثم يكون الهدف الرئيسي للإدارة المدرسية بمستواها . لتحقيق هذا الهدف تعمل الإدارة الناجحة على تكريس الجهود البشرية واستخدام الإمكانيات المادية إلى أقصى طاقتها الممكنة ، وهناك يتفاوت مديرو المدارس فيما بينهم من حيث قدراتهم و مهاراتهم في تحقيق ذلك ، وهم يتفاوضون فيما بينهم من حيث أن بعضهم أقدر من بعض ولا ضرر في ذلك طالما أن الجميع يعملون على تحسين قدراتهم ورفع مستوى أدائهم باستمرار. ( محمد منير مرسي، 1995، ص 3).

### 1- تعاريف حول الإدارة المدرسية:

\*يرى Jordan الإدارة المدرسية أنها: "جملة الجهود المبذولة في الطرق المختلفة التي تتم من خلالها توحيد الموارد البشرية والمادية، لإنجاز أهداف المجتمع التعليمية".  
أما "سليمان عبد العزيز" فيرى أنها: "عمل منظم ومنسق يخدم التربية والتعليم، لتحقيق الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقا يتماشى مع الأهداف المرسومة".

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 3: التطور التاريخي للإدارة المدرسية

فالإدارة المدرسية هي عبارة عن جملة من الأعمال المنسقة و المنظمة يقوم بها أشخاص مختصون في التربية و التعليم، ذلك من أجل تحقيق أغراض و غايات تعليمية تتوافق و الأهداف المسطرة.

وأضاف "سليمان عبد الرحمن العقيل" : "هي الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة، بقطاعاتها المختلفة وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع ومبادئه، بأنها السلطة العليا التي ترسم مسار الدولة بمعنى أنه فساد القاعدة التعليمية ينجز عنه فساد لكل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والخدماتية، وصلاح القطاعات المذكورة سابقا لا يتم إلا بصلاح القاعدة التعليمية أو السياسية التعليمية المنتهجة بالدولة".

ويعرفها "أحمد إبراهيم أحمد" : "هي ذلك الكل المركب المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة و خارجها ، وفقا لسياسة عامة أو فلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين ، بما يتفق وأهداف المجتمع و الصالح العام للدولة " فهو يعتبرها ذلك الكل المركب و المنتظم في وحدات عمل متناسقة و متفاعلة فيما بينها بإيجابية سواء في داخلها أو مع المجتمع الخارجي بكل عناصره وهذا تماشيا مع السياسة أو الفلسفة العامة المستخدمة في الدولة بمعنى أن هذه الإدارة المدرسية هي خادمة للدولة لأجل تحقيق الأهداف المسطرة على كل الأصعدة .

وقد اعتبرها "محمد أحمد عبد الهادي" : "تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة ، مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين و غيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة ،من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم". ( إسماعيل محمد دياب ،2000، ص 21-24). بمعنى أنه حصرها في الدور الذي يقوم به المدير مع جميع عملاء المدرسة وكذا العملاء الخارجيين عنها، ذلك بغية تحقيقه للأهداف المسطرة من طرف الهيئات الداخلية للمدرسة والخارجية (المجتمع الخارجي) وذلك لأجل تربية أبنائها تربية سليمة، لمدى إدراكها بالدور الذي تلعبه المدرسة في تنمية الدولة ككل متكامل. كما أن الإدارة المدرسية جزءا من الإدارة التعليمية و الإدارة التربوية ، إذ أن صلتهما بهما صلة الخاص بالعام وهي تشكل كيانا مستقلا قائما بذاته، بل أنها وحدة مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية و الإدارة التعليمية وأهدافها ، حيث أن الإدارة المدرسية هي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالطلبة ، فإنها تتمتع بحرية أكبر من التصرف و القيام بالأدوار المنوطة بها واتخاذ القرارات بخاصة في البلدان الأجنبية المتقدمة ، مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية و يعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية. فيعرفها "حسن الحريري" : " كما أوردها إبراهيم أبو فروة : " بأنها مجموعة عمليات تقوم بها هيئة المدرسة، بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية و التعليمية ، بما يحقق السياسات التعليمية وأهدافها".

أما "محمد عاشور و حسن مصطفى" يعرفانها على أنها: " مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة و التعاون و الفهم المتبادل ، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ونائبه، الأساتذة الإداريين أي كل من يعمل في النواحي الإدارية و الفنية ، و الذين يعملون في حدود إمكانياتهم على أداء

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 3: التطور التاريخي للإدارة المدرسية

الخدمات التي تساعد على تحسين العملية التربوية التعليمية و تحقيق الأهداف الاجتماعية العامة بمرح من التعاون والتشاور ، على أساس من العلاقات الإنسانية الصحيحة ". ( احمد إسماعيل حجي ، 2000 ، ص18).

ويورد **إبراهيم أبو فروة** تعريف **"نهلة الحمصي"** بأن: " الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التربوية ، وهي عملية تنظيم و توجيه لفعالية المعلمين ورفع كفاية الإنتاجية للعملية التعليمية و توجيهها كافيًا، لتحقيق الأهداف التربوية ". ويورد **أبو فروة** أيضا تعريف **"عمر التومي الشيباني"**: " بأن الإدارة المدرسية هي مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الجماعي التعاوني المنظم الهادف من أجل توفير المناخ الفكري ،والنفسى والمادي المناسب الذي يحفزهم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي لتحقيق الأهداف التربوية و الاجتماعية، التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.

أما **أحمد إبراهيم أحمد** فيشير إلى أن: "الإدارة المدرسية هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بالإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسة عامة وفلسفة تربوية تصنفها الدولة رغبة في إعداد الناشئين، بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة، هذا يقضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمام نجاحها " .

ويشير **محمد سيف الدين فهمي** و **حسن عبد الله المالك محمود** إلى أن: " الإدارة المدرسية هي جميع الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة الذي يتكون من المدير ومساعديه و المدرسين والإداريين والفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة و خارجها و بما يتماشى مع ما يهدف إليه من تربية أبنائه تربية صحيحة وعلى أسس سليمة " .

ويضيف **محمد العمارة** تعريف آخر: " للإدارة المدرسية محددًا على أنها مجموعة عمليات (تخطيط وتنسيق وتوجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد النشئ مما يتفق وأهداف المجتمع و الدولة".

ويرى **عبد الغني عبود**: " أن الإدارة المدرسية هي نظام وأهداف يتم تحقيقها بالتخطيط السليم للعمل، ومن خلال التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفيذ ثم تقويم الإدارة إلى جانب استخدام الحوافز لإثارة الدوافع، وجعل مسؤوليات التنظيم متكاملة و متفاعلة في إطار جماعي تسوده روح التعاون ويتم بعلاقات إنسانية " .

ويؤكد **صلاح عبد الحميد مصطفى**: " على أن الإدارة المدرسية منظومة متماسكة من العمليات التي ينجز بها العمل المدرسي بشكل تتحقق من خلاله أهداف العملية التعليمية على أتم وجه، وبأقل جهد وفي أقصر وقت وتتمثل في عمليات الإدارة المدرسية المشار إليها في القيادة والتنظيم والتخطيط واتخاذ القرارات والرقابة والتوجيه. هي عمليات يؤثر بعضها في بعض وتهدف جميعا إلى ما يمكن تسميته تجويد العمل المدرسي و الارتقاء به إلى المستوى المطلوب.

ويخلص **ضياء الدين زاهد** إلى أن: "الإدارة المدرسية تتعدى كونها عملية شاملة تستهدف اتخاذ الأهداف المدرسية بفعالية، من خلال مجموعة العاملين في المدرسة، عن طريقهم إلى أنها منظومة شاملة ومتكاملة

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 3: التطور التاريخي للإدارة المدرسية ويعرفها "بأنها منظومة متكاملة تستهدف القيام بعمليات تخطيط و تسيير وتقويم للموارد البشرية و المادية المتاحة للمدرسة، والتوصل إلى مجموعة من القرارات التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية ، بناء على اعتبار الإدارة المدرسية منظومة متكاملة، فإنها تتكون من أربعة مكونات عامة". كما هو الحال مع مفهوم النظم "ضياء الدين زاهد". وحسب أحمد بوشيت وآخرون ( 2000، ص 84). فإن الإدارة الحديثة تدعو في الإدارة المدرسية إلى جعل المدرسة محورا أساسيا في النظام التعليمي تتوافر لها كافة الإمكانيات المادية و البشرية حتى تكون قادرة على تسيير نفسها ذاتيا ، وتتمكن من أداء وظيفتها التربوية و الاجتماعية كاملة.

\_ هي تلك الكيفية التي يدار بها النظام التعليمي في المدرسة وفقا لإيديولوجية المجتمع الذي يعيش فيه وظروفه الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية المحيطة به، حتى تتحقق الأهداف التي ينشدها المجتمع من هذا النوع من التعليم.

إذن فالإدارة المدرسية هي المهارات أو العمليات العامة من تخطيط و تنظيم و تنسيق و توجيه و متابعة وتقويم، فالإدارة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية باعتبارها نشاطا منظما مقصودا أو هادفا، كما أنها تهدف من خلال العمليات السالفة الذكر التي تنظم المدرسة و العمل بها في ضوء أصول علمية. على رأسها جهاز تنفيذي يرأسه مدير المدرسة و فريقه الإداري التربوي. ( مهدي محمود سالم وآخرون، 1991، ص 128).

## 2- نشأة الإدارة المدرسية و تطورها :

لقد ارتبط تطور الإدارة في بداية الأمر بالأشخاص بصورة أكبر من ارتباطها بأسس ومبادئ عامة ، حتى ظهرت حركة الإدارة العلمية على أيدي كل من الأمريكي فريدريك تايلور والفرنسي فايول وبعد ذلك البريطاني أويك بالإضافة إلى موثي و رايلي وشستر برناك وغيرهم ممن ظهوروا في أوائل القرن العشرين ،من خلال التطور التدريجي لهذه الحركة ثم إرساء مجموعة من الأسس و المبادئ العلمية العامة، التي عرفت لاحقا بعلم إدارة الأعمال تهدف إلى تحقيق الربح ولقد لعبت هذه الإدارة دورا بارزا في إرساء دعائم النهضة الصناعية الحديثة، ولا سيما تلك الشركات و المؤسسات الضخمة التي تضم آلاف الموظفين والعمال بمختلف المستويات. ومن خلال النجاح الذي أحرزته مبادئ الإدارة العلمية في القطاع الخاص على مستوى الشركات و المؤسسات التجارية و الصناعية، ثم تطويرها في القطاع العام (الحكومي) بما هو معروف بعلم الإدارة العامة، ومن البديهي أن كلا من الإدارة العامة وإدارة الأعمال تجمعهما نفس المبادئ، حيث بدأ تطورها بصورة أساسية في الو.م.أ عام 1906 من خلال إنشاء مكتب بحوث البلديات بدراسة نظم الميزانيات والمشتريات وكما يمنح درجة جامعية عليا في الإدارة.

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 3: التطور التاريخي للإدارة المدرسية

في الحقيقة كان للحركة العلمية منذ ظهورها أواخر القرن التاسع عشر تأثيراً كبيراً امتد إلى ميادين كثيرة منها الإدارة المدرسية وبهذا الاتجاه العلمي انتقلت ميادين الإدارة من مجال الصناعة والأعمال في القطاع الخاص إلى إدارة المدرسة.

فالمدرسة تمثل الآلات في المصنع ولهذه الآلات سعة أو حجم محدد هم التلاميذ ولهذه الآلات نظام أو عملية إنتاجية، وهي العملية التربوية ولها كمية إنتاج محددة أو عملية تتمثل في الخريجين من المدرسة، وقد تطورت الإدارة المدرسية الحديثة وحاجاتها، حيث كانت مدرسة العلاقات الإنسانية والتيارات الإدارية التي لحقتها أساساً مهماً في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها التربوية، وأصبح على المدير تطبيق هذه المفاهيم من خلال توطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة متخذاً من الحكمة أسلوباً للإدارة الحكيمة بدلاً من أسلوب التسلط والسيطرة. وقد كان لشستر برنارد ( Chester Bernard ) في كتابه وظيفة الإداري دوراً بارزاً، حيث كان هربارت سيمون ( Herbert Simon ) الأوائل الذين اعترفوا بأثره على الإدارة كما ظهر في مؤلفه السلوك الإداري، حيث شرح طبيعة وأهمية اتخاذ القرار في العملية الإدارية.

وضع يعقوب جيتزل J. Getzels نظرية الإدارة التعليمية باعتبارها عملية اجتماعية ومن قبله جرلث Griggths نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار وتم تعديل مفهوم برنارد وسيمون نحو العملية الإدارية عام 1964 . (عبد الصمد الأغبري ، 2000، ص ص 66 ، 67 ).

### 3- بعض المنظمات التي اهتمت بالإدارة المدرسية :

لقد ظهرت الإدارة و التعليم مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، فقد تم عقد مؤتمر ناجح لرجال الإدارة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1947 في نيويورك شعوراً بأهمية هذا العلم بحيث كان هذا المؤتمر يحمل شعار NCPEA بمعنى:

National conference of professor of edition administration

وقد تلت هذا المؤتمر مؤتمرات أخرى منها :

\_ مؤتمر تكوين رابطة رجال الإدارة المدرسية (AASA) عام 1955

\_ إنشاء لجنة سميت بمجلس الجامعات للإدارة التعليمية (UCEA) عام 1956 وقد تلتها عدة مبادرات أخرى منها:

\_ منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (UNESCO)

\_ المكتب الدولي للتخطيط التربوي (ITEP)

\_ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

\_ مركز اليونسكو الإقليمي لتخطيط التربية وإدارتها للبلاد العربية (CEPAAC) في لبنان

\_ ظهور بعض الصحف و المجلات مثل : صحيفة التخطيط التربوي في البلاد العربية(. إسماعيل محمد دياب ، 2000، ص 25).

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 3: التطور التاريخي للإدارة المدرسية وبصفة عامة يظهر مما سبق أن ظهور مجالات الإدارة التعليمية في ميدان التربية كفرع من الفروع المهمة في إعداد المعلم بكليات ومعاهد الإعداد فقد جاء متأخرا جدا مقارنة بفروع التربية الأخرى حسب عبد الصمد الأغبري ( 2000، ص 109).

#### 4- مكونات الإدارة المدرسية:

باعتبار أن الإدارة المدرسية منظومة متكاملة تستهدف القيام بعمليات التخطيط و التسيير وتقويم الموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة و التوصل إلى مجموعة من القرارات التي تؤدي بتطبيقها إلى تحقيق الأهداف المرجوة و بفعالية ومن هنا تتكون الإدارة المدرسية من أربع مكونات هامة وهذه المكونات هي:

**4-1- المدخلات :** وهي ما يعطي للإدارة مقوماتها الأساسية وتحدد غاياتها، علاوة على أن لها دورا رئيسيا في نجاح أو فشل النظام المدرسي بأكمله، وتتضمن المدخلات التي تشتق من المجتمع الأمور التالية:

- \_ رسالة المدرسة وفلسفتها وأهدافها.
- \_ السياسات والتشريعات التربوية.
- \_ الموارد البشرية في المدرسة (المدير وطاقم الجهاز الإداري والتعليمي والتلاميذ وموظفي الخدمات المساعدة)
- \_ الموارد والإمكانات المادية (بمعنى المرافق و التجهيزات و الأموال).
- \_ منظومة الخدمات الإضافية التي تساعد المدرسة في أداء عملها (خدمات صحية وإرشادية و رياضية وغيرها ...)
- \_ المنظومة المعلوماتية الفرعية ( أساليب العمل والأهداف والسياسات العامة و طرق اتخاذ القرار).

**4-2- العمليات:** وتشير إلى التفاعلات والأنشطة التي تتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهي معقدة ومتفاعلة معا، لكن يمكن تبسيط فهمها من خلال النظر إليها على أنها وظائف وأنشطة إدارية محددة تتضمن:

- \_ التخطيط حيث يتم من خلاله تحديد الغايات والوسائل ووضع البرامج ورسم السياسات وتحديد الميزانيات.
- \_ التنظيم حيث يتم من خلاله تقسيم الأعمال وتوزيعها، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات وطرق الاتصال بين العاملين و التنسيق بينهم.
- \_ القيادة حيث يتم من خلالها التفاعل بين المدير والمرؤوسين والمواقف القيادية بحيث يتم توجيه المرؤوسين والتعرف على احتياجاتهم وحفزهم على العمل بفعالية.
- \_ الرقابة: حيث يتم من خلالها تقويم النتائج وتقييمها لقياس مدى مطابقتها للخطة الموضوعة ومعالجة القصور والانحرافات.

4-3- المخرجات: وهي المحصلة النهائية لمجمل العمليات و المؤشرات في البيئتين الداخلية والخارجية وهي صنفان:

- \_ مخرجات إنتاجية ( قرارات وسياسات وتشريعات، وأداء جيد وإنتاجية... )
- \_ مخرجات وجدانية ( رضا وظيفي، علاقات متينة )
- \* بيئة المنظمة : وهي البيئة التي تتفاعل فيها المنظومة، وتؤثر على أدائها وفعاليتها وهي صنفان :
- \_ بيئة خارجية: تقع خارج حدود المنظومة ( المدرسة ).
- \_ بيئة داخلية: تقع داخل حدود المنظومة ( المدرسة ).

وهناك ما يعرف بالتغذية الراجعة، وهي ترتبط بالعمليات الإدارية والمخرجات والبيئة بحيث أنها ( التغذية الراجعة) توفر للإدارة المدرسية معلومات تساعد في تحسين عملياتها، والرقابة على المدرسة ومخرجاتها، وبين شكل منظومة الإدارة المدرسية ووحدة الإدارة المدرسية هي المدرسة وعلى رأسها المدير ويغلب على هذه الإدارة طابع التنفيذ للسياسات الصادرة على الإدارة التعليمية. والإدارة التربوية، فتقوم الإدارة المدرسية بالتخطيط واتخاذ القرار والتنظيم وغير ذلك لوضع ما يرد إليها من الإدارة التعليمية موضع التطبيق في صورة إجرائية. ( محمد عبد القادر عابدين، 2001، ص ص 55-57).

الإدارة المدرسية من الناحية الإجرائية تمثل مدير المدرسة الجهة التي تقوم بتنفيذ الخطوط و البرامج وفق للسياسات المرسومة، والمشفوعة باللوائح و التعليمات الصادرة من وزارة التربية و التعليم عبر إدارة التعليم، أو من إدارة التعليم مباشرة بما يتماشى مع التوجيهات العامة للدولة، وتمارس الإدارة المدرسية مهامها داخل البيئة المدرسية و المجتمع المدرسي من خلال المعلمين و التلاميذ والموظفين، وخارج المدرسة مع أولياء الأمور، المجتمع المحلي بالإضافة إلى المؤسسات التعليمية ذات العلاقة. وتعتبر الإدارة المدرسية من أهم الوحدات الإدارية في الهيكل التنظيمي، كيف لا وهي تضطلع بمهمة صعبة، تتمثل في إدارة مصنع يعنى بتربية الأجيال ورجال المستقبل، وهي تختلف عن غيرها من الوحدات الإدارية في المرافق المدنية والعسكرية، حيث تتطلب من مدير المدرسة حصوله على المؤهل العلمي والخبرة العلمية في مجال التدريس وممارسة بعض الأعمال الإدارية في المدرسة، فضلا عن تمتعه بالاستقامة والخلق القويم. ويرجع ظهور علم الإدارة كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة، والإدارة الصناعية والتجارية وإدارة الأعمال.

فالإدارة المدرسية هي كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة، والإدارة المدرسية ليست غاية وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية، في هذا الإطار يمكننا النظر إلى الإدارة المدرسية على أنها قدرة القائد (المدير، الإداري المحترف في تهيئة الظروف المناسبة، وتوفير استخدام الموارد المتاحة ( البشرية و المالية والمادية ) والارتقاء بالمجتمع المدرسي ومن له علاقة ( تلاميذ ن مدرسين ، إداريين، أولياء أمور ) من خلال تحفيزهم وإشراكهم في العملية التعليمية لتحقيق

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكاليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 3: التطور التاريخي للإدارة المدرسية  
الأهداف المنشودة. (عبد الصمد الأغبري ، 2000، ص 34). لذلك فإن العناصر الأساسية المكونة للإدارة  
المدرسية هي:

\*العناصر البشرية التي تتميز بمواصفات تعليمية ومعرفية ملائمة وكافية لتحقيق أهداف العملية التعليمية في  
المدرسة.

\*الإطار التنظيمي المؤسسي للإدارة المدرسية من حيث خطوط السلطة و المسؤولية والعلاقات التنظيمية  
والقوانين واللوائح ونظم الثواب والعقاب.

\*الأهداف التعليمية وأساسيات المدرسة المنفذة و برامج العمل الإداري التربوي.

\*الإمكانات والتسهيلات المادية من أبنية و معدات وتجهيزات ومعامل وغير ذلك مما يلزم لتحقيق أهداف  
السياسة أو السياسات المدرسية و برامجها.

\*العوامل المؤثرة في العمل التعليمي والتي تحدد قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها بالكيفية المطلوبة.  
ومن بين هذه العوامل الثقافية البيئة المحيطة بالمدرسة.

\_ المناخ التنظيمي للمدرسة و التكوين النفسي و الاجتماعي لأفراد المجتمع المدرسي وما إلى ذلك. (محمد  
جمال نوير وآخرون، 1991، ص9)

## 5- أنماط الإدارة المدرسية ونظرياتها:

في البداية يمكن طرح السؤال التالي: هل تتطابق ممارسة القائمين على إدارات المدارس وتصرفاته؟  
أم أن هناك اختلاف فيها؟

في الحقيقة تختلف ممارسات القائمين على إدارات المدارس وتصرفاتهم من مدرسة لأخرى، وفقا لعوامل  
متنوعة منها: ما يتعلق بالمدير ذاته وشخصيته وإدراكه وفلسفته وإعداده، ومنها ما يتعلق بالعاملين ومنها ما  
يتعلق بالنظام التعليمي ومنها ما يتعلق بالإمكانات المادية، والبيئة المتوفرة وغير ذلك، فقد تتصف إدارات  
المدارس وتصرفاتهم بالسلطة و السيطرة، أو تميل إلى التعاون والمشاركة في الرأي والعمل أو قد يغلب  
عليها الإحجام عن التصدي للمشكلات، وعن التوجيه و المتابعة وتنادي بنفسها عن الأخذ بزمام الأمر  
والمبادرة المبدعة، وهذا التنوع في الممارسات والتصرفات لذا إدارات المدارس من حيث التعامل مع  
المعلمين والطلبة والعاملين شخصيا ومهنيا وتطبيق البرامج الدراسية، وتنفيذ السياسات التعليمية والإجراءات  
والوسائل الإدارية المتبعة يضي على كل إدارة نمطا يمكن وصفها بها، ويقصد بالنمط في هذا المقام نظام  
العمل الذي يتبعه مدير المدرسة في الإدارة، ويتخذ له سبيلا أو أسلوبه المتجسد في السلوك والتصرفات  
الشخصية والمهنية في كافة المواقف التربوية والإدارية، وقد عرف "أحمد زكي بدوي" : "أن النمط هو الشكل  
الذي يحمل أخص الصفات التي يتميز بها معظم أفراد فئة ما، ويعتبر عينة مختارة من هذه الفئة وهو بمثابة  
مثال لها في مجموعتها". و يتحدث المشتغلون في الإدارة المدرسية عن أربعة أنماط أساسية هي: النمط

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 3: التطور التاريخي للإدارة المدرسية السلطوي أو التسلطي ( الأوتوقراطي ) والنمط الانتهازي ( الدبلوماسي ) الترسلّي أو السائب والنمط التشاركي الديمقراطي وفيما يلي بيان لكل منها:

**5-1- الإدارة الأوتوقراطية :** ولها تسميات متعددة مثل السلطوية و السلطية و المتحكمة وتقوم على عدة أسس هي :

أ - التدرج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل، فالمدير يتبع مسؤولاً أعلى منه في مديرية التربية والتعليم ويأتمر بأوامره وتوجيهاته، ثم إنه يوجه تعليماته للمعلمين وغيرهم من المسؤولين لتنفيذها والالتزام بها.  
ب- لفصل التام بين التخطيط و التنفيذ، فيتم وضع الخطط التعليمية وتصميم المقررات وغيرها من قبل إدارات أعلى من إدارة المدرسة ويكلف المديرون المعلمين والمسؤولين بتنفيذها دون أن يكون لهم حظ في التخطيط و التقييم.

ج- سيادة مظاهر الولاء الشخصي الظاهر للمدير من قبل المعلمين والمسؤولين وللرئيس الأعلى من قبل المديرين نتيجة حرص كل مرؤوس على طاعة رئيسه، فتظهر بذلك مظاهر النفاق والمراهنه من المرؤوسين لرؤسائهم، ويقابل هذا الولاء شعور متدن جدا من الولاء للمرؤوسين أو الحرص على رضاهم و تلبية رغباتهم

د- غياب الموضوعية والدقة في التوجيه و التقييم، إذ يوجه المدير تعليماته إلى مرؤوسيه من المعلمين وغيرهم الملزمين بإتباعها والخضوع لها، ويتم تقييمهم وفقا لمدى ذلك (إتباعها و الخضوع لها)، ويتم انتهاج الطريقة نفسها من قبل المعلمين نحو طلباتهم.

ج- غياب دور المدرسين عن المشاركة في الإدارة، إذ يقوم المدير بالتخطيط لتنفيذ السياسات الصادرة عن الإدارة التعليمية وبالإنفراد في تحديد طريقة ذلك وفي اتخاذ القرارات، ويلزم المدرسين بالرجوع إلى المدير في كل عمل يودون القيام به، مما يؤدي إلى طمس شخصية المدرسين وعدم احترامها، وعدم احترام فرديتهم وخصوصيتهم، وبالتالي تنامي مظاهر القلق والاضطراب والضغط وقلة الانتماء للمهنة لدى المعلمين.

هـ- غياب احترام شخصيات التلاميذ وفرديتهم نتيجة التزامهم بإتباع طرق محددة في التعليم والسلوك ، وتحترم الخروج عليها، وانعدام الفرصة أمامهم لمناقشة الآراء و القرارات و تقويمها. ( محمد منير مرسي، 1984، ص ص 132-133)

و- التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي للتلميذ، وإهمال الجوانب الأخرى الروحية والعاطفية والنفسية والاجتماعية والجسمية، المطلوب الاهتمام بها، وكذلك إهمال الاهتمام بميول التلاميذ واتجاههم واستعداداتهم و مراعاة الفروق الفردية.

ومن سلوك مدير المدرسة الأوتوقراطية أنه غامض في تعليماته وأوامره ويتعصب لرأيه، ويتبرع إلى الهيمنة والإنفراد بالرأي في جميع العمليات الإدارية وأنه يركز السلطة في يده ولا يفوضها لأحد من العاملين ظناً أن

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 3: التطور التاريخي للإدارة المدرسية ذلك ينقص من هيبته ومن كفاءة العمل، وأنه يتخذ القرارات للعاملين ويوجههم إلى كيفية العمل دون أن يسمح لهم بمنافسة قراراته، وتعليماته أو المشاركة في رسم سياسة المدرسة، وأنه لا يهتم بكسب ولاء العاملين أو بناء علاقات إنسانية معهم مما يجعل المناخ السائد في المدرسة رسمياً جافاً، يقود إلى عزله عن إدارة المدرسة عن بقية أعضاء مجتمعها، وانعدام أو انخفاض في مستوى النقد المتبادلة.

ومن ثمار هذا النمط أنه يقود إلى تولد الرغبة لذا المرؤوسين بعدم تحمل المسؤولية، وتدني مستوى رضاهم الوظيفي وإلى إحكام السيطرة وانتظام مظاهر العمل "إبراهيم أبو فروة" وإلى ارتفاع مستوى الإنتاجية والأداء والانضباط بحضور المدير مقابل تناقصها في حالة غيابه "محمد العمامرة" وهناك من يضع تدرجاً لمستويات الإدارة (الأوتوقراطية) بحسب شدة أحكام قبضة المدير على الأمور ودرجة ارتباطه بالمرؤوسين فيذكر ذلك بعضهم أن هناك مدير أوتوقراطي متسلط، وآخر ليناً، وآخر خيراً كذلك أن كل منهم يحاول إثبات نفسه، وفرض سلطته بطريقته الخاصة فالمتسلط يتبادل تعليماته كل صغيرة و كبيرة في المدرسة، ولا يغفل عن شيء منها، محاولاً توسيع سلطاته دون أي تقدير أو مراعاة لظروف المرؤوسين وأحوالهم، أما المدير الخير فيحاول التقليل من سلوكه العدواني اللفظي، من خلال محاولته إقناع المرؤوسين ، أما المدير اللين فيهتم بعلاقاته الشخصية مع المرؤوسين ويخلق إحساس لديهم أنهم يشاركون في اتخاذ القرار دون أن يشركهم فعلاً مع الاحتفاظ لنفسه بحق اتخاذ القرار وعدم الأخذ بمشورة مرؤوسيه أو مقترحاتهم وبالرغم من هذا التدرج فإنه يمكن إدراج التدرجين الآخرين تحت نمط الإدارة الدبلوماسية المبينة تالياً.

#### \*سلبات البيروقراطية :

1. وجود رؤساء بدون كفاءة تقنية أحياناً
2. أحكام استبدادية واضحة.
3. وجود تنظيمات غير رسمية بإمكانها إعاقة عمل المدرسة .
4. الارتباك والصراع في الأدوار بين المدرسين والتلاميذ.
5. معاملة الأشخاص على أساس القانون دون مراعاة للظروف الشخصية .
6. لا تسمح البيروقراطية بالنمو الشخصي أو النمو الإبداعي.
7. أنها تسمح بتنمية التبعية.
8. تتبع نظام سلطوي نفوذي لا يناسب طبيعة العصر .
9. لا تملك وسائل كافية لحل الخلافات بين المستويات المختلفة في المدرسة وبين الجماعات.
10. التقييمات الإدارية لها لا يشجع الأفكار الجديدة والابتكار.
11. الموارد البشرية والممتلكات ليست ملكاً للجميع.
12. الاستخدام السيئ لمعيار التخصص الذي تؤدي زيادته إلى الإصرار والعزلة بالموظف والتهرب من

المسؤوليات أو جمع التخصصات لرفع أهمية الموظف. (عبد الفتاح محمد سيد الخواجا، 2004، ص 34).

## 5-2- الإدارة الدبلوماسية: يعتمد هذا النمط الإداري على ممارسة أسلوب يتسم باللباقة والدبلوماسية

حيث يبذل المدير جهده في إظهار علاقات حسنة مع التلاميذ والجمهور بمظهر جذاب، واغتنام كل فرصة للتفاخر بحسن علاقاته مع الجميع، على الرغم من عدم إشراكهم في وضع سياسة العمل في المدرسة وتحديدها، ويسعى المدير الدبلوماسي جاهداً إلى استماله حتى يخالفونه في الرأي خصوصاً ذوي النفوذ، من المعلمين كسباً لمواقفهم ويستخدم في ذلك وسائل الإغراء والوعود وليس إلقاء الأوامر، ويخطط المدير الدبلوماسي للاجتماعات ويشرك معه بعض المدرسين والتلاميذ من ذوي النفوذ ليبدو كأنه ديمقراطي بحيث يناقش معهم الموضوعات المطروحة للنقاش، والوقوف على آرائهم و محاولة كسب تأييدهم لرأيه ومساندتهم له واعتمادهم إياه (أي رأيه) نظراً لإدراكه أن معارضته لهم تؤدي إلى رفض آرائه ومقترحاته، ومن سلوك الإدارة الدبلوماسية أن المدير يقوم بتأجيل المناقشة أو إحالة الموضوع إلى لجنة الدراسة لتقديم التوصية بشأنه في حالة شعوره بوجود معارضة من قبل المعلمين أو الطلاب للآراء المعتمدة من إدارة المدرسة.

ويتميز هذا النمط بسعي المدير للظهور على مسرح الأحداث في جميع المواقف التي يتبين نجاح المدرسة فيها، حيث يستند جميع أشكال النجاح فيها إليه، في حين يتوارى ويحتجب عن الظهور في حالة وقوع خلل أو فشل في العمل المدرسي وينسب ذلك إلى المعلمين والتلاميذ، بل أنه لا يكاد يجد غضاضة في وضع العراقيل والصعوبات أمام البرامج والأنشطة، التي تحظى بموافقة ليرهن على صحة آرائه وتنبؤاته وواقعية تحفظاته وخبراته التعليمية.

## 5-3- الإدارة الترسلية: ونطلق عليها تسميات أخرى مثل السائبة و الحرة والمطلقة ، يتميز هذا النمط

الإداري بالمقالات في إعطاء الحرية للمعلمين و التلاميذ ، نظراً لتميز المدير بالشخصية المرحة و بالإطلاع الواسع الفريد فيما يتعلق بمهنته ، وبالمهارة الفنية ويرى المدير أن دوره في المدرسة يتمثل في تهيئة الظروف الملائمة و توفير البيئة السليمة ، لقيام المعلمين بالتدريس وقيام التلاميذ بالتعلم وفق الأسلوب الذي يرونه مناسباً و فعالاً دون أي تدخل أو تقييد لحريةهم .

وينظر المدير الترسلية للمعلمين على أنهم مستشارون ويعاملهم جميعاً على قدر المساواة لكل فرد حرية إيراد الرأي و الدفاع عنه في المسائل المطروحة للنقاش ، في حين يحجم عن تقديم وجهة نظره في موضوعات المناقشة مما يجعل المدرسين المرؤوسين غير مدركين لمواقفهم منه وموقفه منهم ،ومن خصائص هذا النمط الإداري أن المدير يدعو إلى الاجتماعات مع المعلمين ، وتدور نقاشات مطولة قد تنقص دون إتخاذ قرارات بشأن ما يناقش من موضوعات، كما أنه لا يتم إلزام المعلمين بالآخر برأي ما دام تم الاتفاق عليه باعتباره رأياً معمماً وليس ملزماً كما لا يباشر المدير بضبط الشؤون المتعلقة بتسيير الحياة اليومية في المدرسة وكتابة التقارير عنها ومتابعة الغياب، بل يفوضنا إلى بعض المعلمين ويصرف هو معظم وقته مع المدرسين في بحث ما يعتقدونه مشكلات هامة يستدعيها العمل. ويعتبر هذا النمط من أفضل الأنماط

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 3: التطور التاريخي للإدارة المدرسية من حيث ناتج العمل، فتحقيق أهداف المدرسة مسألة متروكة للحظ فقط وكثيرا ما يجد المعلمون أنفسهم في ظل هذا النمط الإداري عاجزين عن التصرف والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب المعونة والنصح والتوجيه والإرشاد من جانب الإدارة، مما يكون له في الغالب آثار سلبية في شخصياتهم وفي علاقاتهم بالإدارة المدرسية و العمل نفسه حسب إبراهيم محمد أبو فروة ( 1996، ص 33 ).

#### 4-5- الإدارة الديمقراطية: ويطلق عليها تسميات أخرى مثل التشاركية و الشورية .

تقوم الإدارة الديمقراطية على مجموعة أسس مغايرة للأسس التي تقوم عليها الإدارة الديمقراطية وهي:

أ - الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والتلاميذ والمحافظة عليها وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما يخصه من قرارات وميول واتجاهات واستعدادات وليس إخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه وقولتهم في قالب واحد، ولذلك يتم تشجيع الابتكار والإبداع و التجديد و التجريب لدى المعلمين والتلاميذ.

ب\_ التجديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المدرسة ومهامه وسلطاته بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات و المسؤوليات ولا يؤدي إلى التناقض و المشاحنات بين العاملين .

ج\_ تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتشجيع التعاون بينهم بما يدعم تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة، ومتكاملة بعيدا عن الذاتية والأنانية. ( محمد عبد القادر عابدين ، 2001، ص ص 68-69).

د\_ اشتراك المعلمين والعاملين والتلاميذ في إدارة المدرسة من خلال المشاركة في تجديد السياسات والبرامج، واتخاذ القرارات وتقويم النتائج إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.

هـ\_ تكافؤ السلطة مع المسؤولية إذ يقوم المدير تماشيا مع مبدأ المشاركة في الإدارة بتفويض بعض الواجبات والمهام للمرؤوسين بما يتفق واستعداداتهم، وقراراتهم وخبراتهم ويمنحهم السلطات التي تتكافأ معها لتسهيل عملهم وتوفير فرص النجاح لهم.

و\_ اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة بذلك عند إسناد العمل للمرؤوسين، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مع مراعاة العدالة في توزيع المهام وإسنادها للمرؤوسين وفي معاملة التلاميذ دون محاباة أو تحيز.

ذ\_ الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة، وبين المدرسة والمجتمع المحلي قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره وتوجيهها بناء وتعزيز انتمائه لمجموعته وثقته بنفسه وبالآخرين، واحترامه للعمل الجماعي والشورى والالتزام أو الولاء للقيم وليس للأشخاص.

ح\_ إنشاء برامج للعلاقات العامة يتم من خلالها توثيق العلاقة بين المدرسة من ناحية والمجتمع المحلي والسلطات التعليمية من ناحية أخرى وذلك بتعريفهم سياسات المدرسة وأنشطتها وبرامجها بالقيام بأنشطة اجتماعية، ثقافية وبيئية لخدمة المجتمع المحلي وتعزيز مشاركته في تربية النشء وتوجيهه.

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 3: التطور التاريخي للإدارة المدرسية

ومن سلوك المدير الديمقراطي أنه لا ينفرد برأيه، بل يشرك الآخرين معه في التخطيط واتخاذ القرار ويسمح لهم بحرية إبداء الرأي و المناقشة دون تعصب لرأيه أو استئثار بالسلطة، حيث يعقد الاجتماعات المنظمة والتشاور والتنسيق في المدرسة ويلجأ المدير الديمقراطي إلى استخدام سلطة بشكل مشروع دون تعسف، كما يهتم بمساعدة الآخرين على القيام بما سيقومون به. وعلى التفكير بطرق مناسبة لإلحام ذلك فهو يقضي وقتاً طويلاً في العمل مع الآخرين وليس لهم أو نيابة عنهم. وعلاوة على هذه الأنماط الأربعة هناك اتجاه يرى أن ثمة إدارة متضاربة وتمثل في الاعتماد على مراكز قوى تتعارض في أهدافها ووسائلها ولكن أفرادها يتمتعون بفعالية وقدرة على التأثير في العمل والإنجاز وأكثر الأنماط شيوعاً في الإدارة المدرسية هما النمط الأوتوقراطي و الديمقراطي.

ويمكن تلخيص أهم الممارسات السلوكية والخصائص أهم الممارسات السلوكية والخصائص المرتبطة بالإدارتين الأوتوقراطية والديمقراطية، المرتبطة بكل نمط في الجدول الآتي :

ـ	يجلس بمفرده و يرى كل زوايا المشكلة لا يعرف الاستفادة من خبرات الآخرين
ـ	لا يستطيع أن يترك أي سلطة تنفيذية نقلت من يده.
ـ	ينقيد بالأمور الروتينية التفصيلية و التي لا يطبقها على نفسه.
ـ	يغير من الأفكار و ينفعل بطرق مختلفة عندما يقدم شخص آخر اقتراحات
ـ	يتخذ قرارات كأن تتخذ من الجماعة .
ـ	يتبنى اتجاهها أبويًا فوقيًا نحو الجماعة بمثابة أنا أعرف أحسن.
ـ	يتوقع أن يعبر وأن يستجاب له عندما يقوم بمحاولة ما.
ـ	لا يعترف أنه أوتوقراطي .
ـ	يضحي بكل شيء المدرسين، التلاميذ و التقدم في سبيل تسهيل النظام الجاري.
ـ	لا يعطي كثيراً من الحرية للآخرين في العمل ويتدخل في أعمالهم من قرب.
ـ	يعطي للآخرين فرصاً قيادية شكلية لجانا وتقرير عملها وواجباتها ويقوم ببعض أعمالها .
ـ	غير ودي في أسلوبه وتعاونيه.
ـ	غامض في تعليماته وأوامره.
ـ	لا يوفق أوامره و لا يصدر مطبوعة ولا يوزعها على المرؤوسين.
ـ	قليل الاتصال مع مرؤوسيه وهو مركز الاتصال فيصل الآخرين ببعضهم من خلاله.
ـ	محب للظهور .
ـ	يهتم بإتقان التلاميذ للمواد الدراسية مقابل عدم اهتمامه بالجوانب الأخرى.

في الإدارة الديمقراطية المدير هو :

- \_ يتوقع الإمكانات الوفيرة أو القوية لدى مرؤوسيه
- \_ يعرف كيف يستفيد من قوة المرؤوسين وإمكاناتهم
- \_ يعرف كيف يفوض الواجبات.
- \_ يحرر نفسه من الأعمال الروتينية التفصيلية ويوجه جهده إلى قيادة مبدعة
- \_ سريع التصرف و الثناء على الأفكار التي يقترحها الآخرون.
- \_ يحول للجماعة كل الأعمال التي تخصها.
- \_ يتصرف مع مرؤوسيه بصداقة وكمستشار مساعد.
- \_ يرغب في أن يكون شخصية محترمة بحق، كما يحترم الآخرين.
- \_ يهتم كثيرا بنمو الأفراد و بالحرية وعدم مضايقتهم .
- \_ يدفع الآخرين إلى الظهور و التقدم فلربما يتذوقون طعم النجاح.
- \_ يضع كل مدرس في المكان المناسب له من حيث الصف و المادة التي يفضلها و يحببها.
- \_ يحدد مسؤولية المدرسين عن الأعمال المسندة إليهم و يتأكد من عدم تعارضها مع زملائهم .
- \_ يهتم بإنشاء علاقات ثنائية الاتصال ( تواصل متبادل ) داخل المدرسة و بين المدرسة و المجتمع المحلي .

وبناء عليه يمكن استخلاص أهم الاتجاهات الجديدة في الإدارة المدرسية و التي تتسجم مع الإدارة الديمقراطية وهي:

- \_ اعتبار مدير المدرسة قائدا ديمقراطيا، يهتم بتنمية البرنامج التعليمي و ثراء المنهاج الدراسي ووضع قراراتها.
- \_ إشراك العاملين في المدرسة، وبخاصة المعلمين في رسم سياسات المدرسة
- \_ احترام العاملين والتلاميذ في المدرسة وتوفير مناخ جيد، وظروف ملائمة تسهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين، وتعميق انتمائهم للمدرسة و المدير ومهنة التعليم وتسهم في تقدم المدرسة ورفعتها.
- \_ تطبيق الديمقراطية في التعامل مع المعلمين و التلاميذ وغيرهم وبناء علاقات إنسانية قائمة على التقدير والاحترام المتبادل ، والثقة بالمرؤوسين وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أنفسهم واتجاههم .
- \_ الاهتمام بإتباع نظام جيد للاتصالات يحقق التواصل و التفاعل مع المعلمين و التلاميذ ويزيد من جاهزيتهم.

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 3: التطور التاريخي للإدارة المدرسية  
- الاهتمام بدفع كفاءة العاملين بشكل يحقق لهم الاستقرار و النمو المهني و الشخصي و يحفزهم للعمل  
بإيجابية .

- استثمار طاقات جميع العاملين في المدرسة، وتوظيف كافة مواردها البشرية و المالية الكامنة لخدمة عملية  
التعليم و التعلم. (عبد الصمد الأغبري ، 2000، ص ص 73-74).

## 5-5 - الإدارة الفوضوية:

يرى عبد الفتاح محمد سعيد الخواجا ( 2004، ص ص 40-41) أن النمط الفوضوي يتميز إذا صح  
التعبير عنه أنه أسلوب إداري يصف المدرسة أو مديرها بأن المدرسة أو قائدها أو المشرف عليها، يكون في  
العادة غير مكترث بواجباته الإدارية، أو الإشرافية مهملا في القيام به ولا يؤدي إلا دورا شكليا في المدرسة  
و عليه تكون المدرسة في حالة من الفوضى و عدم النظام.

والمدير هنا يتخذ قراراته بلا تخطيط أو هدف.

- يمارس الآخرون صلاحياته دون وعي أو مشورة منه.

- لا ينطلق من فلسفة تربوية، أو وعي فكري في إدارته للمؤسسة التربوية التي عهدت إليه أمانتها.

- يتصف بالمزاجية و الفوضوية.

- كان آخر كتاب علمي قد اطلع عليه عندما تخرج من الجامعة أو الكلية أي أنه لا يتصف بالمطالعة و البحث  
في مجال عمله.

- لا يؤمن بتوظيف المعرفة و العلم و التجربة في عمله.

- يؤمن الوساطة و المحسوبية و الشكلية و إعداد الولايم في حل المشكلات و تأكيد دوره.

## 6- الأنماط العالمية للإدارة المدرسية :

### 6-1- النمط الرأسمالي:

الإدارة المدرسية في العالم الرأسمالي على الفلسفة المتبعة في العالم الغربي والتي تقوم على أساس  
الليبرالية، وتؤمن أن الإنسان لديه القدرة على الإبداع و التمييز و العطاء، إذا ما تهيأ له المناخ الملائم و منح  
الحرية اللازمة التي تعينه على ذلك، وهو ما نادى به الفيلسوف و الطبيب الانجليزي جون لوك، الذي دعا  
إلى احترام القيم الإنسانية و الحرية الفردية في الدين و الفكر و السياسة، و قد انعكس تأثير هذه الفلسفة على  
مختلف نواحي الحياة السياسية و الاقتصادية و الدينية و التربوية، و الإدارة التعليمية نبعث من الجماهيرية  
و جاءت الإدارة المدرسية كاعتماد حقيقي لهذا التوجيه و صورة منه و من أشكال النمط الرأسمالي:

أ - **النمط الأمريكي:** تعتمد الإدارة المدرسية في المجتمع الأمريكي على اللامركزية المشددة، حيث أشار  
الدستور منذ التعديل العاشر له بانتقال الإشراف على شؤون المدارس و شؤون التربية إلى الشعب حيث تتولى  
إدارة التعليم التي تتمتع بالحكم الذاتي للسلطة التعليمية في كل ولاية أمريكية.

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - الفصل 3: التطور التاريخي للإدارة المدرسية

ب- **النمط الفرنسي:** يقوم هذا النمط على المركزية المشددة في الإدارة ومنها الإدارة المدرسية وعلى الرغم من مركزية إدارة التعليم الفرنسي، فإن السلطات المحلية تشارك في نفقات التعليم بصورة مختلفة، إما من خلال نحو ذلك إنشاء المدارس أو مساكن للمدرسين أو نفقات التشغيل المدرسي أو نحو ذلك.

ج- **النمط الإنجليزي:** يعتمد هذا النمط على المركزية المشددة و اللامركزية في إدارة التربية، ومنها الإدارة المدرسية فهو يجمع بين إدارة السلطة المركزية وحرية السلطات المحلية، التي تشارك في تمثيل برامج الإدارة المدرسية وتتسجم مع سياسة المركزية وتحقق أهداف السلطة كما تحقق أهداف السلطات المحبة بصورة متميزة.

## 6-2 - النمط الشيوعي:

قد يظن البعض أن فكرة الشيوعية هي نتاج حقيقي أفرزته الثورة البلشفية في الإتحاد السوفياتي بينما هي في واقع الأمر قديمة ترجع إلى الحضارة القديمة، أو ممثلة في كتابات أفلاطون ومنها كتابه الجمهورية الذي جاء ليعكس الأفكار الشيوعية التي سادت في المجتمع الإسبرطي القديم يهدف إلى تحقيق مجتمع مثالي، يجمع بين سكان المجتمع ( الأثيني و الإسبرطي) في محاولة للجمع بين مصلحة الفرد و المجتمع في آن واحد، بعد أن دب القلق و الضياع و الفوضى، نتيجة إفلاس الديمقراطية الأتينية وقد ظهرت فكرة القلق و عمت الفوضى أوروبا بعد حركة الإصلاح الديني ، وقد جاء الفكر الشيوعي مرة ثالثة في القرن العشرين في الإتحاد السوفياتي سابقا، وانتشر إلى أوروبا الشرقية و الصين بعد الحرب العالمية الثانية، وقد أثبت الواقع و المحك العلمي أن الإدارة الجماعية تنتهي بالسيطرة الفردية حيث يتربع فرد على قمة هرم السلطة باسم الجماعة، فتصبح الإدارة فردية متطرفة لإدارة جماعية كما يحلو للبعض تسميتها ومن ثمة كانت الإدارة المدرسية استجابة حقيقية للإدارة الفردية المنتصرة في ظل الفلسفة الشيوعية.

وكان من بين الأهداف الرئيسية للشيوعية بدء بأفلاطون و انتهاء بكارل ماركس منظرا الفكر الشيوعي في القرن العشرين، هو سيطرة الدولة على جميع المرافق ووسائل الإنتاج بهدف التخطيط للمستقبل وهو يعكس الإدارة الجماعية التي تنادي بها الشيوعية.

## 6-3 - نمط العالم الثالث :

الإدارة المدرسية في العالم الثالث عموما تمثل نمطا فريدا من نوعه، فهي في الغالب ليست لها فلسفة أو شخصية محددة، كما هو الحال في العالم الشيوعي، وهكذا يعكس حالة الثبات والتباين في التوجهات و الطموحات و الإمكانيات و الظروف السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التربوية... وغالبا ما تكون الإدارة المدرسية إدارة مركزية، تعكس فلسفة الدولة التي تعني بالإشراف على التربية و تمويل جميع برامجها و تشييد مرافقها ويتم ذلك من خلال إدارات التعليم في المناطق والولايات والمحافظات أو المدن الرئيسية التي ترتبط مباشرة بالمركز ( العاصمة ). (عبد الصمد الأغبري ، 2000، ص 59).

## المبحث الثاني: الإدارة المدرسية وظائفها، أهدافها

### تمهيد:

لقد تطورت وظيفة الإدارة المدرسية من مجرد عمل روتيني رتيب، يقتصر على المحافظة وعلى تطبيق اللوائح و الأنظمة المدرسية والتأكد من حضور التلاميذ، وانصرافهم في الوقت المحدد وصيانة المرافق المدرسية، إلى وظيفة تتماشى مع متغيرات العصر ومتطلبات العمل، حيث تركز على الجانب الإنساني في وضع الموضع المناسب ( من حيث القدرة والمؤهل والخبرة في المكان المناسب ) كما امتدت وظيفة الإدارة المدرسية لشمول الجانب الإداري بالإضافة إلى الجانب الفني، حيث أصبح مدير المدرسة مسؤولاً عن جميع الأعمال الإدارية والنواحي الفنية في المدرسة، من مناهج وكتب مدرسية وطرق التدريس وعلاقته بالمجتمع المحلي و المدارس المتناظرة، كما يعمل على تأمين الموارد المالية وتطوير العمل الإداري والفني في المدرسة، ومتابعة جميع الأنشطة المدرسية والثقافية و الرياضية كما يقوم بإجراء التخطيط اللازم للبرامج المدرسية والإشراف على تنفيذها وفقاً للخطة المرسومة وفيما يلي عرض بالتفصيل عن وظائف الإدارة المدرسية ، الفنية، الإدارية تتمثل في التخطيط و التنظيم و التنسيق و الإشراف، التوجيه، التقويم.

### 1- وظائف الإدارة المدرسية :

أ - التخطيط: يعد أول عنصر من عناصر العملية الإدارية، وهو الذي يسبق العمل أو وضع الخطط المبرمجة والمزمنة لكل فعاليات العمل المدرسي، وأن تكون خططا عملية وموضوعية وقابلة للتحويل والإنجاز والتجديد والتطوير ويتضمن:

\* التخطيط المدرسي: التخطيط لاستقبال العام الجديد

\_ التخطيط لكيفية إدارة المكتب.

\_ التخطيط لتكوين المجالس و اللجان المدرسية المعنية بأداء العمل التربوي المدرسي.

\_ التخطيط للميزانية المالية للمدرسة.

\_ التخطيط لكيفية استغلال الإمكانيات المتاحة للمدرسة.

\_ التخطيط لوضع جدول زمني للبرامج المعنية على أداء العمل.

\_ التخطيط لإيجاد روح التعاون والتجانس بين جميع العاملين بالمدرسة، من إداريين ومعلمين ومستخدمين

وعمال. ( دخيل الله محمد الصريصري ،2003، ص56).

\_ استخدام الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية.

\_ استخدام ما يسمى بمفهوم التغذية الرجعية، لكي يصبح التخطيط عملية متكاملة ومتصلة فالتخطيط وسيلة

لإنجاز الأهداف التعليمية.

- \_ كما تشمل خطة العمل، خطة المتابعة، خطة زيارة المعلمين، خطة الإطلاع على سجلات التحضير، خطة الإطلاع على دفاتر الواجبات، خطة الإطلاع على المتابعة اليومية، الإطلاع على دفاتر أعمال السنة وخطة متابعة عمل المرشد، خطة متابعة النشاط ومتابعة أعمال الوكلاء.
- \_ خطة متابعة فعاليات المختبرات ومتابعة الفعاليات المكتسبة. (إسماعيل محمد دياب، 2000، ص ص 362-370).

#### \* عوامل نجاح التخطيط المدرسي:

- \_ حسن جمع البيانات اللازمة حول جوانب التخطيط التربوي.
- \_ دقة تحديد الأهداف ووضعها في صورة كمية قابلة للقياس.
- \_ التأكد من إمكانية تقسيم الأهداف الكلية إلى أهداف فرعية.
- \_ الاهتمام بالمشاركة الجماعية في جوانب التخطيط المختلفة.
- \_ مناسبة الخطط المدرسية للإمكانات المادية و البشرية بالمدرسة.
- \_ حسن توزيع الخطة الدراسية على مواعيد زمنية محددة ( كل أسبوع أو كل شهر أو كل فصل )
- \_ المرونة في التخطيط مع ضرورة الاهتمام بالتغذية الراجعة.
- \_ الشمولية بعدة جوانب هامة في العملية المدرسية. (دخيل الله محمد الصريصري، 2003، ص 57).

ب- **التنظيم و التنسيق:** أي الترتيب بمعنى التوحيد وتنسيق جميع الجهود وتوفير وتسخير كل الإمكانيات المتاحة للاستثمار الأمثل، لتحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد ومال، فالمدير هو الذي يقوم بوظيفة التنظيم بعد ممارسته لوظيفة التخطيط كما يعرف التنظيم المدرسي بأنه تحديد شامل للأعمال المطلوب تنفيذها من قبل أفراد الإدارة المدرسية ( المدير، المعلم الأول أو الرئيسي ، وبقية المعلمين ).

#### \* التنظيمات التي يقوم بها مدير المدرسة:

- \_ تقسيم و توزيع العمل على جميع العاملين بالمدرسة وفقا للقواعد التنظيمية المحددة .
- \_ تحديد مهام عمل المجالس و اللجان المختلفة .
- \_ تنظيم إدارة الوقت .
- \_ تنظيم الفصول الدراسية والمختبرات .
- \_ تنظيم الجدول الدراسي وفق ميزانية الحصص لكل مادة.
- \_ تنظيم السجلات المختلفة اللازمة لأداء العمل .
- \_ تنظيم أساليب ضبط وانضباط العمل .
- \_ تنظيم الاجتماعات المختلفة .
- \_ تنظيم الإشراف اليومي .

\_ تنظيم حصص الاحتياط، تنظيم أعمال الاختبارات وغيرها. (إسماعيل محمد دياب، 2000، ص 408).

#### \* أهم مبادئ التنظيم الجيد:

##### مبدأ وحدة الهدف:

تعمل على تحقيق هدفها وهي بناء تلميذ يستطيع التكيف بنجاح مع مجتمعه فعلى كل العاملين التعاون من أجل تحقيق هذا الهدف.

##### مبدأ وحدة التخصص :

يعمل كل واحد في مجال تخصصه، وكل مهمة موكلة إليه حسب تخصصه المهني، والعمل على توافر الكفاية الأكاديمية و المهنية لدى كل فرد من أفراد جهاز الإدارة المدرسية.

##### مبدأ وحدة السلطة:

وتعني لسلطة حق إصدار الأوامر وإعطاء التوجيهات المختلفة للعاملين في المستويات الإدارية.

##### مبدأ المسؤولية :

إذ يلتزم كل فرد داخل الإدارة المدرسية بأداء مجموعة الأعمال على أكمل وجه.

##### مبدأ تفويض السلطة:

يهتم ذلك المبدأ بقيام رجل الإدارة المدرسية بتفويض بعض اختصاصاته إلى من يليه ويتفرغ هو إلى بعض الأعمال خارج المؤسسة.

##### مبدأ وحدة القيادة :

إذ يخضع كل من يعمل في الإدارة المدرسية إلى الرئيس مباشرة واحد من المستوى الإداري الذي يعلوه مباشرة. (إسماعيل محمد دياب، 2000، ص 428).

ومما سبق نستخلص مهام التنظيم فيما يلي:

\_ تحديد المسؤوليات والاختصاصات، أي تقسيم العمل بين العاملين ويحدد اختصاص كل منهم .

\_ تحديد أسلوب العمل وفقاً لقواعد معينة.

\_ تحديد إجراءات الاتصال بين العاملين.

\_ تنفيذ القرارات بين العاملين و توجيههم في العمل.

وفي ضوء ذلك فإن مدير المدرسة يقوم بترجمة كل ما سبق عن مفهوم التنظيم إلى مجموعة من

الإجراءات والممارسات السلوكية داخل إطار المدرسة وخارجها. وتتمثل تلك الممارسات التنظيمية التي تعبر

عن مضمون المفهوم التنظيمي فيما يلي:

\_ توزيع الإشراف اليومي في بين المدرسين بشأن حسن سير الدراسة.

- \_ توزيع جدول حصص الدراسة على المدرسين حسب تخصصاتهم.
- \_ توزيع الاختصاصات على المدرسين و الموظفين حسب تخصصاتهم.
- \_ إنشاء سجلات تضم البيانات الخاصة بالطلاب و العاملين و الموظفين بالمدرسة.
- \_ عقد اجتماعات دورية لمناقشة شؤون المدرسة.
- \_ تجهيز الفصول بالأثاث و الأدوات اللازمة للعملية التعليمية.
- \_ توزيع النشاط على جماعات الطلاب، وفقا لميولهم و قدراتهم.
- \_ اعتماد الأعمال المالية كالمرتبات و المناقصات و الشراء و البيع. (جمال أبو الوفا- سلامة عبد العظيم ، 2000، ص ص 14-15)

**ج- الإشراف و المتابعة:** هو العمل المستمر لإيجاد التعاون الجماعي بين الفئات المختلفة في المدرسة ومساعدتهم على حل المشكلات، التي يواجهونها ورصد ملاحظة كل فعاليات العمل المخطط له، بهدف معالجة السلبيات وتطوير الإيجابيات وهناك عدة أشكال للمتابعة والإشراف التي يقوم بها مدير المدرسة:

- \_ الإشراف الفني والإداري والاجتماعي داخل المدرسة
- \_ الإشراف على الهيئة الإدارية في متابعة جميع ما تقوم به من أعمال
- \_ الإشراف على وضع جدول الحصص
- \_ الإشراف على وضع جدول النشاط المدرسي و ما يتعلق به
- \_ المتابعة والإشراف على سير الحصص
- \_ المتابعة والإشراف على طرق تسجيل و قيد الطلاب بالمدرسة.
- \_ متابعة الحضور والغياب للمعلمين و الطلاب ومعالجتها أولا بأول.
- \_ المتابعة المباشرة للنواحي المالية.
- \_ متابعة الصحة العامة بالمدرسة.
- \_ المتابعة والإشراف على سير الاختبارات و النتائج حسب دخيل الله محمد صريصري (2003، ص 59).

**د- التقويم:** يعد مجال التقويم المدرسي مجالاً متسعاً جداً، لأنه يشمل تقويم كل ما يتم في المدرسة في أعمال وجهود وأنشطة ومدخلات العملية التعليمية، كما أنه يتم الوقوف على إيجابيات العمل المدرسي وسلبياته ، سعياً لمعالجة الأمور و تطويرها إلى الأحسن.

\* **الفعاليات التقويمية:** منها:

- \_ تقويم العمل الإداري.
- \_ تقويم أداء الهيئة الإدارية.
- \_ تقويم عمل رائد النشاط المدرسي.

- \_ تقويم عمل المرشد الطلابي .
- \_ تقويم أداء عمل العمال .
- \_ تقويم أداء عمل المستخدمين .
- \_ تقويم مستوى الطلاب التربوي والتعليمي .
- \_ تقويم أداء المدرسة اتجاه المجتمع. ( إسماعيل محمد دياب ، 2000، ص 421).

#### \* أهداف التقويم:

- \_ معرفة مدى الدقة في وضع الأهداف العامة للمنظمة و الأهداف الفردية.
- \_ معرفة مدى ملائمة الخطط المختلفة للظروف و الإمكانيات المدرسية.
- \_ معرفة نوعية المشكلات التي ظهرت عند تطبيق هذه الخطة.
- \_ معرفة مدى القوة و القصور في جميع العمليات الإدارية بالمدرسة.
- \_ معرفة حجم الإنجاز الذي تم في تحقيق الأهداف المختلفة والمتعلقة بالجوانب العملية الإدارية المدرسية ( المستوى التعليمي، النظام المدرسي، الاتصالات ) .

#### \* مجالات التقويم:

- \_ تقويم الطلاب .
- \_ تقويم المعلمين والعاملين .
- \_ تقويم الأنواع الأخرى من الخطط المدرسية.
- \_ تقويم المباني والإمكانات .
- \_ تقويم الوسائل والمناهج .
- \_ تقويم الأداء .
- \_ تقويم الكتاب .
- \_ تقويم المناخ المدرسي .
- \_ تقويم العلاقات والاتصالات المدرسية بين الفئات المختلفة.
- \_ تقويم السلوك التنظيمي داخل المدرسة .
- \_ تقويم النظام. (محمد الطيب العولي، 1982، ص 111).

#### \* وسائل التقويم:

- \_ الرسائل متعددة ومتنوعة .
- \_ الزيارات الدائمة .

\_ الملاحظات المستمرة.

\_ الاجتماعات واللقاءات الشخصية.

\_ المناقشات والمداولات.

\_ الاستفتاءات.

**هـ- التطوير:** ونعني به التخطيط لإعداد برامج إثرائية للفعاليات والخطط التي تحتاج إلى تطوير، وهناك بعض الجوانب التطويرية، التي يسهم فيها مدير المدرسة مثل:

\_ المساهمة في تطوير المنهاج.

\_ المساهمة في تطوير التخطيط التربوي.

\_ المساهمة في تطوير أساليب إدارة الوقت.

\_ المساهمة في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين.

\_ المساهمة في تطوير أساليب المتابعة والتقييم.

\_ المساهمة في تطوير أساليب التنظيم.

\_ المساهمة في تطوير أساليب وطرق الإدارة المدرسية.

\_ المساهمة في تطوير أساليب التدريس.

\_ المساهمة في تطوير أساليب و برامج النشاط و التوجيه و الإرشاد. (دخيل الله محمد الصريصري، 2003، ص ص 58-60).

إن التطور الذي شهدته الإدارة المدرسية قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به مديري المدرسة، بحيث أصبح من الصعب إدارة المدرسة من قبل شخص واحد، مما حتم على المدير التعاون مع المرؤوسين وإشراكهم في التخطيط و التنفيذ وصناعة القرار، وما يلاحظ أن عددا من التعاريف السابقة قد أكدت على أن الإدارة المدرسية تتطلب جهودا مشتركة لأكثر من فرد ولا تنحصر بشخص مدير المؤسسة على الرغم من مسؤولياته الأولى والكبرى، و عما يدور في المدرسة من تحقيق أهدافها فالمدير هو المسؤول الأول لكنه لا يعمل بمفرده ولا ينفرد بتوجيهها وقيادتها.

## 2 - أهداف الإدارة المدرسية:

لقد تغيرت النظرة الوظيفية للإدارة المدرسية، والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها من وظيفة المحافظة على تطبيق النظام بما فيه من لوائح وتعليمات وقرارات، تتضمن سير العملية التعليمية وفق الجداول المحددة، ومن ثم فإن المدرسة تسخر كل إمكانياتها وطاقاتها من أجل توفير المناخ الدراسي المناسب و البيئة الدراسية التي تساعد التلميذ على التزود بالعلم و الثقافة و التشبع بالعادات و القيم التي تعكس طبيعة المجتمع

الذي يعيش فيه ، فضلا عن فلسفته وخصوصيته حتى يصبح عضوا نافعا. وفعالا و منتجا ومن هذه الأهداف.

- \_ تسيير شؤون المدرسة بما يكفل عطاء فرد في المدرسة.
- \_ المحافظة على النظام العام في المدرسة.
- \_ توفير كل الظروف و الإمكانيات التي تساعد على توجيه نمو التلميذ.
- \_ تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يرضاها المجتمع.
- \_ السعي إلى تحقيق مبدأ الفروق الفردية بين جميع منسوبيه.
- \_ العمل على تهيئة الجو للتلاميذ وتوجيههم ومساعدتهم.
- \_ العناية بدراسة المجتمع المحيط والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.
- \_ تنظيم وتنسيق الأعمال الإدارية و الفنية في المدرسة، بما يحقق سرعة الإنجاز.
- \_ توفير الجو القائم على مبدأ العلاقات الإنسانية الجيدة.
- \_ مراعاة تطبيق الأنظمة والتعليمات للمدرسة من الجهات المسؤولة.
- \_ الإشراف التام على تنفيذ الأعمال المدرسية.
- \_ الاهتمام بوضع الخطط اللازمة للمدرسة.
- \_ مساعدة التلاميذ على تنمية مختلف جوانب شخصيتهم الروحية والعقلية، النفسية والجسمية، بصورة متزنة بين هذه الجوانب.
- \_ تربية و تشجيع التلاميذ على التفكير الإبداعي، وتقوية كل ميل إلى الابتكار والتجديد وتنمية روح الثقة والجدارة لديهم.
- \_ إعداد التلاميذ لفهم الحياة الحاضرة والماضية والاستعداد لمواجهة المستقبل. ( دخيل الله محمد الصريصري، 2003، ص 63).
- \_ تبصير التلاميذ بفلسفة المجتمع وقيمه ومحاولة تأصيلها وتأكيدا بالممارسة العملية قولاً وعملاً داخل المدرسة وخارجها، مع التركيز على احترام العمل اليدوي .
- إعداد التلاميذ لفهم الحياة الحاضرة والماضية والاستعداد لمواجهة المستقبل.
- \_ الكشف عن التلاميذ عن التلاميذ الموهوبين ورعايتهم.
- \_ توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للقيام برسالة المدرسة .
- \_ تحقيق التكامل بين الإدارة الإدارية و الإشراف الفني للعملية التربوية .
- \_ العناية بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين في المدرسة لتوفير جو دائم للتعليم و التعلم.
- \_ توفير قدوة حسنة للتلاميذ.

\_ تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق النمو والتكيف والتوافق الاجتماعي بحسب محمد عبد القادر عابدين (2001، ص 62).

وهناك من يصنف أهداف الإدارة المدرسية على النحو التالي:

#### \* الأهداف الثقافية والتربوية:

\_ تنمية قدرات ومهاراته من خلال تزويده بالمعلومات والأفكار.

\_ الاهتمام بتنمية طرق دراسية لظواهر مختلفة الأساليب العلمية السليمة بينه وبين الآخرين من أجل بناء المجتمع الإسلامي بحسب عبد الصمد الأغبري (2000، ص 109).

\_ تربيته على التفكير الإبداعي.

\_ العمل على كشف ميول التلاميذ وقدراتهم العقلية. ( إسماعيل محمد دياب، 2000، ص ص 111-112).

#### \* الأهداف الدينية:

\_ فهم التلاميذ للعقيدة الإسلامية فهما سليما.

\_ إكساب التلميذ الخلق القرآني، ويكون عضوا نافعا لنفسه وأسرته ومجتمعه الإسلامي.

#### \* الأهداف الاقتصادية:

\_ تعريف التلميذ بمصدر الثروة الطبيعية وكيفية الحفاظ عليها لتطوير مجتمع.

\_ أن تعمل على غرس قيمة العمل اليدوي لدى التلاميذ واحترامه وكذا تنمية السلوك الاقتصادي الرشيد ليكون منتجا لا مستهلكا فقط. (عبد الصمد الأغبري 2000، ص 110).

### 3- العوامل المؤثرة على الإدارة المدرسية:

تتأثر الإدارة المدرسية بمجموعة مؤثرات اجتماعية وجغرافية واقتصادية وسياسية وهذه العوامل تشكل طبيعة الإدارة وممارستها العلمية، ومن ثم فإن دراسة وفهم هذه العوامل يعتبر ضرورة لكل من يعمل في مجال الإدارة المدرسية وهذه العوامل هي:

#### 3-1- العوامل الاجتماعية:

تختلف المجتمعات التي توجد بها المدرسة من حيث هي مجتمعات قبلية أو زراعية أو صناعية ولكل من لهذه المجتمعات سمات معينة، وظروف ومؤثرات اجتماعية مختلفة تؤثر على المدرسة، وتفرض على الإدارة المدرسية التزامات معينة ومشكلات تعليمية تختلف نتيجة الاختلاف لطبيعة هذه المجتمعات المتقدمة، تعاقبا واجتماعيا يكون أولياء أمور الطلاب على وعي وفهم كامل برسالة المدرسة، وأهمية المشاركة بين المنزل والمدرسة في تربية الأبناء وفي تسهيل المهمة الإدارية، ( مهنة الإدارة المدرسية )، ويساعد في تحقيق أهدافها وفي المجتمعات الزراعية أو القبلية تنشر الأمية بين أولياء الأمور، ولا يدركون أهمية العلاقة

بين المنزل و المدرسة، كما أن التلاميذ ينشغلون في أمور زراعية والرعي لمعاونة آبائهم ويكثر الغياب بينهم، وتصبح في هذه الحالة مهمة الإدارة المدرسية وتظهر المدرسة بمظهر غير طيب.

وفي المناطق التي يتجمع السكان ويتمركزون فيها وهي المدن التي يزداد عدد التلاميذ الملتحقين بالمدارس، ويتطلب هذا الأمر مواجهة معينة من قبل الإدارة المدرسية كتوفير الفصول اللازمة لاستيعابهم

، والوسائل التعليمية والكتب المدرسية وأمور أخرى وفي المناطق النائية، تعاني الإدارة المدرسية من عجز في إعداد المدرسين لعدم الإقبال على العمل بها بينما يزداد إقبال عدد المدرسين للعمل بمدارس المدن، هذا بالإضافة إلى عدم تجانس السكان أو وجود مجموعات عنصرية أو طوائف دينية أو أقليات تتحدث لغة المجتمع، كل ذلك يشكل أعباء على الإدارة المدرسية، أي أنها تتأثر إلى حد كبير بالعوامل الاجتماعية.

### 3-2- العوامل الجغرافية والاقتصادية :

تؤثر العوامل أو الظروف الجغرافية على الإدارة المدرسية من حيث شكلها و تنظيمها ومحتواها

، وحدود السن المتعلقة بالالتزام والحضور الإجباري وغيره من الأمور المتصلة بالعوامل الجغرافية و الطبيعية، وبالتالي تفرض على الإدارة المدرسية مسائل معينة ينبغي على الإدارة المدرسية مواجهتها بوسائل مختلفة وفي البلدان ذات المناخ الحار، نجد أن الإدارة المدرسية تحاول توفير أجهزة التبريد بالبنية المدرسية، وإصلاحها عندما تتعطل عن العمل هذا بالإضافة إلى أن وقت الدراسة يتأثر إلى حد كبير بعامل المناخ، هذه الأمور المتعلقة بالظروف الجغرافية تلقي أعباء كثيرة على الإدارة المدرسية. هذا بالإضافة إلى أن الإدارة المدرسية تتأثر إلى حد كبير بالأوضاع الاقتصادية السائدة في المجتمع. فدرجة النمو الاقتصادي وما يرتبط به من اختلاف في الإمكانيات البشرية والمادية، يفرض على الإدارة المدرسية العديد من المسائل فالازدهار الاقتصادي للمجتمع يساعد على توفير الكتب والأبنية المدرسية الجيدة والمكتبات المدرسية والوسائل التعليمية الحديثة، والأنشطة وهذا يسهل من مهام الإدارة المدرسية ويجعلها تؤدي رسالتها على أكمل وجه وعلى الجانب الآخر فإن التخلف الاقتصادي يشكل أعباء كثيرة على الإدارة المدرسية ، كما أن نشوء صناعات جديدة واستحداث مهن مختلفة وما يرتبط بذلك من إعداد معين للقوى البشرية في إطار برامج تدريبية معينة ،كل هذه مسائل تفرض نفسها على الإدارة المدرسية وعليها أن تواجهها حسب ظروفها أي أن الإدارة المدرسية تتأثر بالعوامل الجغرافية و الاقتصادية إلى حد كبير.

### 3-3- العوامل السياسية:

يرى صلاح عبد الحميد مصطفى ( 1994، ص ص 135-137) أن الإدارة المدرسية تتأثر بالسياسة العامة للدولة واتجاهاتها وتشريعاتها وأجهزة الدولة المختلفة، فقد أخذت الحكومات في البلدان المختلفة ، تفرض سلطتها على الإدارة المدرسية، أو تزيد من تدخلها في شؤونها كما أن البلدان التي بها أحزاب وما يرتبط بها من اختلاف إيديولوجي يؤثر على الإدارة المدرسية بصورة مباشرة، ولا سيما مع تغير

الحكومة نتيجة الحزب الحاكم ويؤثر العامل السياسي على نمط الإدارة التعليمية بشكل مباشر ينعكس تأثيره على الإدارة المدرسية، ولذلك فإنها تتأثر إلى حد كبير بالعوامل السياسية أي أن العوامل الاجتماعية والجغرافية والاقتصادية والسياسية بشكل مباشر على الإدارة المدرسية وطبيعة عملها.

#### 4- مظاهر سوء الإدارة المدرسية:

على الرغم من الإدارة المدرسية غير متطورة، إلا أنه يستبدل على عدم كفايتها بالنتائج السيئة لغايتها، فلسوء الإدارة مظاهر أو عيوب يمكن الاستدلال عليها من حيث كيفية أداء العاملين لأعمالهم وهي:

**4-1- القصور في العمل:** وهو عيب خطير في الإدارة المدرسية يحدث عندما يستبعد أحد أفراد جزءا من مسؤولياته عن عمد، أو عندما يقصر أداء مسؤولياته كلها لفترة من الزمن، كان يهمل محضر المختبر في تدوين عهده من الأدوات والأجهزة و المواد في السجلات الخاصة بها، أو يعمل الأخصائي الاجتماعي في عدم متابعة التلاميذ الذين يعانون من مشكلات اجتماعية أو نفسية. وقد ينتج عن هذا القصور عيوب في التنظيم أهمها مايلي:

**أ- التقصير في تحديد مسؤولية الفرد:** بشكل جيد يفهم منه الفرد ما هو مطلوب منه، أو ربما تكون مسؤوليات الفرد أكثر مما يستطيع أداءه كاملا، أو ربما يكون الواجب المهمل لا يتناسب في الأهمية مع إجاباته الرئيسية الأخرى وهذا أمر يغوي بإهماله كما أن التقصير قد ينشأ عن علاقات غير واضحة أو غير جيدة مع الرؤساء أو الزملاء أو عن أسباب شخصية أو نفسية خارجية ( خارجة عن إدارة الفرد ).

**ب- التأخير في إنجاز العمل:** وقد يحدث بسبب سوء أو عدم وضوح التنظيم مثل الاعتماد على اللجان كثيرا على الجهد الجماعي المشترك في إنجاز العمل، كانت تعتمد المدرسة على اللجان فالمشاورات والاجتماعات تستغرق وقتا قد يكون طويلا للوصول إلى اتفاق أو قد تكون المسؤوليات متداخلة أو غير محددة بوضوح، فكل شخص ينتظر الآخر لكي يعمل، أو قد يكون هناك عادات سلبية للعاملين كالترخي والكسل في أثناء العمل إضافة إلى غياب الإشراف الفعال.

**ج- الأعمال الخاطئة:** وقد يحدث ذلك بسبب كبر حجم العمل المطلوب أدائه من الفرد، مما يغريه بالسرعة التي تولد الأخطاء وإما من عدم كفاية الشخص القائم بالعمل.

كأن يقوم معلم العلوم بواجبات أمين مختبر.

**د- نقص الجهود المبذولة لإنجاز العمل:** ويدل هذا المظهر على نقص كفاية الأشخاص القائمين بالعمل، أو نقص كفاءة الأشخاص القائمين بالإشراف أو على عدم تعريف المسؤوليات المطلوب تنفيذها كاملة.

هـ- نقص كمية الجهد المبذول لإنجاز العمل : أي أن القائمين على تنفيذ العمل من المعلمين والإداريين لا يبذلون الكمية اللازمة من الجهود حتى ولو كانت مستويات جودة الجهود ملائمة، إلا أن هذه الجهود قد تكون غير كافية من حيث الكمية وقد يكون بسبب ضعف الإشراف و المتابعة المستمرة.

و- الجهد الضائع : والمقصود به هو أن الجهد المبذول كثيرا من الجهود غير المنتجة أو المتكررة، وينتج هذا المظهر عن عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات والواجبات فيقوم به آخر، فتحدث الازدواجية و التكرار وهذا بسبب فشل الإشراف في منع التداخل و الازدواجية عن تنفيذ الأعمال.

ز- الكمية الزائدة من الجهد المبذول: ومعنى هذا المظهر هو استعمال طرق طويلة ومعقدة لأداء العمل تتطلب كميات زائدة من الجهود.

كأن يقوم معلم باستخدام طريقة تدريس لا تتناسب مع طبيعة الموضوع الذي يقوم بتدريسه، أو أن إعداده للدرس يكون بشكل غير جيد وهكذا يمكن الحكم على فاعلية الإدارة المدرسية في أي مدرسة من خلال البحث عن النتائج التي تحققها هذه الإدارة، وعن بعض المظاهر والمؤشرات التي تشير إلى عيوب محددة وتأتي أهمية معرفة هذه العيوب من أن تحديد العيب و تشخيصه بشكل نقطة الانطلاق الصحيحة نحو العلاج. (صلاح عبد الحميد مصطفى 1994، ص 138).

## 5- الفرق بين الإدارة المدرسية و التعليمية :

يخط كثيرون في استخدام مصطلحي الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية فيطلقون أحدهم على الآخر، بينما الواقع أن ثمة فرق بينهما، حين تختص الإدارة التعليمية برسم السياسة التعليمية ووضع خططها، تقوم الإدارة المدرسية بتنفيذها وتكون لها الإدارة التعليمية العون والمساعدة والتسهيلات المالية والفنية تمد لها بالعناصر البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة وتمارس الإشراف و الرقابة عليها.

ولدفع شبه الخلط بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية التي يقع غير قليل من المشتغلين بالإدارة يوضع محمد منير مرسي الفرق بين المفهومين كما صاغه أحمد إبراهيم أحمد النحو التالي:

الإدارة المدرسية هو الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية ، بينما تختص الإدارة التعليمية برسم تلك السياسة وتعتبر العلاقة بين الإدارة المدرسية و الإدارة التعليمية علاقة الكل بالجزء، بمعنى أن الإدارة المدرسية تعتبر جزء من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها، وإستراتيجية محددة تتركز فيها فعاليتها وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة ماليا وفنيا، للإدارة المدرسية وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المرسومة وتحقيق الأهداف التعليمية الموضوعية، و بالإشراف والرقابة عليها، لتضمن سلامة ذلك التنفيذ و الإدارة التعليمية يرأسها وزير التعليم ومهنة تتسابق سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة، والإشراف على تنفيذ السياسة القومية للتعليم بطريقة مباشرة من خلال أجهزته الإشرافية والقيادات الإدارية والهيئات الفنية التابعة لها، أما الإدارة المدرسية فيقوم عليها ناظر المدرسة أو مديرها ومسؤوليته هي التوجيه للمدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية، التي تصدر عن الوزارة ويتعاون معه وكيل

المدرسة و المعلمون وغيرهم من العاملين في المدرسة، وناظر المدرسة ليس مطلق اليدين في مدرسته وإنما هو بالإدارة التعليمية التي تخضع لها ويتصرف وفق ما تراه. ويرى عبد الغني عبود أن الإدارة المدرسية تعتبر هي القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية فعلا بينما إدارة التربية مختصة برسم تلك السياسة وبمساعدة الإدارة المدرسية ماليا وفنيا في تنفيذها و بالإشراف عليها لضمان سلامة التنفيذ. (عبد الصمد الأغبري، 2000، ص 59، 60).

## 6- العلاقة بين الإدارة التربوية و التعليمية و المدرسية:

إن وحدة الإدارة التربوية هي أساسية بشكل عام، وتمثلها الدائرة السياسية المسؤولة عن التعليم والمعروفة بوزارة التربية و التعليم، من خلال رسم السياسة التربوية بما ينسجم مع السياسة العامة للدولة والنظام السياسي القائم، وتسن التشريعات والقوانين التربوية وتخطيط التعليم وتحديد الميزانيات، وتلي الإدارة التربوية في المسؤولية والتخطيط والإشراف الإدارة التعليمية المسؤولة عن أجهزة التعليم في البلد و الدولة والتي تتوزع على مستوى المحافظات و الأقاليم الفرعية في الدولة و الإدارة التعليمية هي حلقة الوصل بين السياسات العامة للتخطيط ( أي المستويات الإدارية العليا أو الإدارة التربوية ) وبين الميدان من تعليم وإدارة المدارس والإشراف على المعلمين، أما الإدارة المدرسية فهي حلقة المسؤولة عن التنظيم المدرسي، وفعاليتها من تعليم وتعلم أنشطة وعن تنفيذ الخطط و البرامج وفقا للسياسات المرسومة واللوائح والتعليمات ، وعن نسج خيوط شبكة العلاقات بين المدرسة والمجتمع وتزداد مسؤولياتها، أو تضيق وفقا لطبيعة النظام التربوي في المجتمع ودرجة المركزية فيه.

وعلى العموم فإن الإدارة التربوية تقع في أعلى مستوى من التخطيط ورسم السياسات وتحديد الأهداف بينما تقع الإدارة المدرسية في أقصى الطرف الآخر وهو مستوى التنفيذ والمتابعة الميدانية. ( محمد عبد القادر عابدين، 2001، ص 94).

## المراجع :

- 1- محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، ط2، القاهرة، 1995.
- 2- إسماعيل محمد دياب: الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000.
- 3- أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، 2000.
- 4- مهدي محمود سالم عبد اللطيف الخليجي : التربية الميدانية وأساسيات التدريس، مكتبة العنيفة العليا ، ط2، 1991.
- 5- أحمد بوشيت وآخرون: وثيقة استشراف مستقبل العمل التربوي في الدول الأعضاء، مكتبة التربية العربي لدول الخليج الرياض ، م ، ع، س ، 2000.

- 6- عبد الصمد الأغبري : الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر ، دار النهضة العربية ، ط1 ، بيروت ، 2000.
- 7- محمد عبد القادر عابدين : الإدارة المدرسية الحديثة ، ط1، جامعة القدس ، 2001.
- 8- عبد الصمد الأغبري : الإدارة المدرسية وتنظيم المهام ، دار النهضة العربية ، بيروت، 2000 .
- 9- محمد جمال نوير وآخرون : مقدمة في الإدارة المدرسية ، مركز التنمية البشرية و المعلومات ، 1991 .
- 10- محمد منير مرسي : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتاب ، القاهرة ، 1984
- 11- عبد الفتاح محمد سعيد الخواجا : تطوير الإدارة المدرسية و القيادة الإدارية ، دار الثقافة و النشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2004.
- 12- إبراهيم محمد أبو فروة : الإدارة المدرسية ، دار النشر الجامعية المفتوحة ، ط2، طرابلس ، ليبيا ، 1996 .
- 13- دخيل الله محمد الصريصري ، يوسف حسن الكاف ، الإدارة المدرسية ، طروحات فكرية ، خيرات علمية ، تجارب ميدانية ، ط1 ، بيروت ، 2003 .
- 14- جمال أبو الوفا ، سلامة عبد العظيم : اتجاهات في الإدارة المدرسية ، دار المعرفة الجامعية، المكتبة التربوية ، الإسكندرية، 2000 .
- 15- محمد الطيب العولي : التربية و الإدارة ، دار الشعب ، ج2، ط1 ، قسنطينة. 1982.
- 16- صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر ، ط2، المملكة العربية السعودية، 1994.

## الفصل الرابع : مدير المتوسطة وشروط اختياره

### المبحث الأول : مدير المتوسطة وما يجب أن يكون عليه

تمهيد

- 1- تعاريف خاصة بالمدير
- 2- خصائص وصفات مدير المتوسطة
- 3 - المهارات الواجبة توفرها في المدير
- 4- صلاحيات مدير المتوسطة
- 5- الكفايات الواجب توفرها في مدير المتوسطة
- \* المبادئ الواجب توفرها في مدير المتوسطة

### المبحث الثاني: شروط إعداد واختيار المدير

تمهيد

- 1- أساليب اختيار مدير المتوسطة
  - 1-1-الأقدمية
  - 1-2-الجدارة
  - 1-3-مقاييس الرتب
- 2-إعداد و تدريب مدير المتوسطة
  - 1-2-قبل الخدمة
  - 2-2-بعد الخدمة
- 3-مهام المدير
- 4-القرارات التي تحدد مهام مدير المتوسطة
- 5-شروط تعيين المدير
- 6-كيفية تنصيبه
- 7-الواجبات النشاطات التي يقوم بها المدير
- \* أنواع العلاقات بين المدير و الأطراف الفاعلة في المتوسطة

الخلاصة

## المبحث الأول : مدير الإكمالية وما يجب أن يكون عليه

### 1- تعاريف خاصة بالمدير :

#### تمهيد :

للعملية التعليمية ثلاثة أركان أساسية وهي المعلم والتلميذ والمعرفة، إلا أنه يمكن اعتبار الإدارة ركنا رابعا لها، والإدارة المدرسية جهود ونشاطات مستقلة يقوم بها الفريق الإداري العامل بالمديرية ويرأسه عضو يهتم بكل الشؤون الخاصة بالمؤسسة وهو المدير الذي يهتما في الإدارة المدرسية وسنحاول معرفة من هو المدير وما هي شروط تعيينه وما إلى ذلك.

يعتبر مدير المتوسطة أهم عنصر وأهم شخص وعلى رأسهم تقع عليه مهمة دفع العمال والمؤسسة نحو الأحسن ومحاولة الوصول إلى الأهداف والغايات المسطرة، فهو العقل المدبر والمخطط والقائد على سير العملية التربوية على أكلم وجه عن طريق تحفيز كل الأطراف الفاعلة في المتوسطة. يسعى جاهدا نحو الأفضل والأحسن لتطوير الوسائل التعليمية والبياغوجية وتوفير كل ما يخص من أجل ضمان تعليم ناجح والارتقاء به. وهذا لا يتم إلا عن طريق مساهمة الإصلاحات الجديدة والإطلاع عليها حتى يتمكن من كل ذلك.

وقد خاض الأدب التربوي دراسات في هذا المجال باستعراض أهمية المدير وأثره على نجاح العملية التربوية ومغالبتها ومن هذا المنطلق يأتي البحث في مواصفات مدير المتوسطة وخصائصه. وما هي شروط الممارسة الإدارية؟ وتلك التي تؤدي إلى سير ناجح؟

ويتناول هذا الفصل الحديث عن مدير المتوسطة من حيث المهارات الواجب تعرفها فيه والكفايات اللازمة في المبحث الأول أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه أساليب اختيار مدير المتوسطة وإعداده وتدريبه وواجباته ونشاطاته ومهامه والمسؤوليات التي يضطلع عليها.

نظرا للدور الذي يقوم به في المدرسة والمركز الذي يحتله في الإدارة المدرسية، وبمؤسسة التعليم المتوسط. حاولنا تحديد هذا المفهوم من الناحية اللغوية والاصطلاحية.

أ - لغة : جاء في القاموس أدار الشيء أي سيره ونمه .

فكلمة مدير مشتقة من الفعل أدار، يدير أي يوجه ويسير ويؤدي وينفذ ويرشد.

#### ب - اصطلاحا :

- 1 - هو ذلك الشخص المسئول الذي كلفته الدولة بالمحافظة على المدرسة وبالتالي توجيهها توجيهها سليما ، حتى تحقق هدفها الكامل.
  - 2 - هو معلم ناجح أسندت له مهمة تسيير المدرسة لما يتمتع به من مزايا ومواصفات تؤهله لذلك ويلعب دورا هاما في التأثير على قرارات المستويات العليا في الإدارة بتحكمه فيها. (قدوري أبو القاسم ، د س ، ص 127).
  - 3 - هو أي شخص في التنظيم يقوم بالإشراف والتخطيط والتنظيم والقيادة والمراقبة لنشاطات الآخرين. (مقدم عبد الحفيظ ، 1993، ص 88).
  - 4 - هو قائد الفريق المدرسي ( فريق العمل المدرسي ) الذي يظم الوكلاء والمدرسين الأوائل والمدرسين والجهاز الإداري المعاون والعمال. ( حجي إسماعيل أحمد ، 2000 ، ص ص 55-57).
- وقد خاص الأدب التربوي والدراسات التربوية باستعراض أهمية مدير المدرسة وأثره على نجاح العملية التربوية وفعاليتها وعلى نجاح المدرسة باعتباره العمود الفقري لسير العملية التعليمية، ومن هنا نأتي إلى تعريف هذا العنصر الفعال.

- فالمدير هم المعلم اكتسب خبرة ميدانية تسمح له بأن يكون قدوة في المؤسسة، يعرف جزئيات مهنته ويتحكم في البرامج والطرق والوسائل المقررة.

- المدير هو مستشار يقدم دروسه التطبيقية ويسري بنصائحه التربوية وهو يعرض معارضه البيداغوجية لينتفع بها المدرسون.

- المدير هو مفتش يزور المعلمين في أقسامهم ليطلع على أعمالهم ويطلعهم على حقوقهم وواجباتهم، ينكب اهتمامه على مشاغلهم المهنية بإخلاص وأمانة في إطارها القانوني.

- المدير هو المسئول الذي تتلخص بين يديه حرمة المدرسة وقيم المجتمع الجزائري في دوره التربوي أصل وعمله الإداري فرعا، تكمن عظمة رسالته في تنشئة الجيل من المعلمين، القادرين على تحمل مسؤولياتهم كاملة لخدمة الأمة والحفاظ على مقوماتها التاريخية الخالدة.

حسب محمد علي شهيب (د س، ص 10): " فالمدير هو إنسان مثقف، مثالي في سلوكه ومعاملاته

، تخر روحه بأسمى عبارات الوفاء، فهو يعمل دوما على تدعيم أوامر المحبة بين العاملين في المدرسة ويضفي عليها جوا من العدالة والإخاء حتى يشعروهم بقداسة المهنة النبيلة التي اجتمعوا من أجلها، ليكونوا قدوة لخير معلم محمد. - ص - في قوله : " إنما بعثت معلما "

فمديري المدارس والمراكز التعليمية أنهم أداروا يوم بحكم وظائفهم، ومع هذا فإن في مقدمة كل القادة فيما يتعلق بتحفيز الفريق وضمان مساهمته في تحقيق أهداف محددة، بصورة جيدة وإن من واجبهم تحريك المصادر المتاحة داخل المدرسة وخارجها، أو داخل المشروع وخارجه. (إعداد قسم السياسة التربوية والتخطيط ، 1996، ص 76).

**ج- من المنظور التربوي :** فمدير المدرسة فهو أستاذ له خبرة في مجال التربية إلى جانب الأقدمية، لأن هناك فرق بين أدمية المدير والخبرة، فهناك القديم قدم المنظومة التربوية لكن خبرته لا تساير هذا الحجم الزمني، إذ قد يكون أكتسب خبرة لكنها منقوصة لأنه لم يبحث ولم يبدع ولم يجرب ولم يحتك بالآخرين تعاوناً أو تنسيقاً، أو تطويراً لضمان الأنشطة المتعلقة بمفاهيمه ولا بالوسائل التي تضمن له تحقيق النتائج المرجوة بأيسر الطرق وتبليغ المعلومات دقائقها، تفاصيل جزئيتها الأخرى الذي يكسبه خبرة عميقة، لهذا فالمدير الناجح هو أستاذ كفي، ناجح في علاقاته وفي الإحاطة بمادته، التحكم في تلاميذه بغزارة أفكاره وحسن سلوكه ورفعة أخلاقه، قابليته للتعاون مع الآخرين.

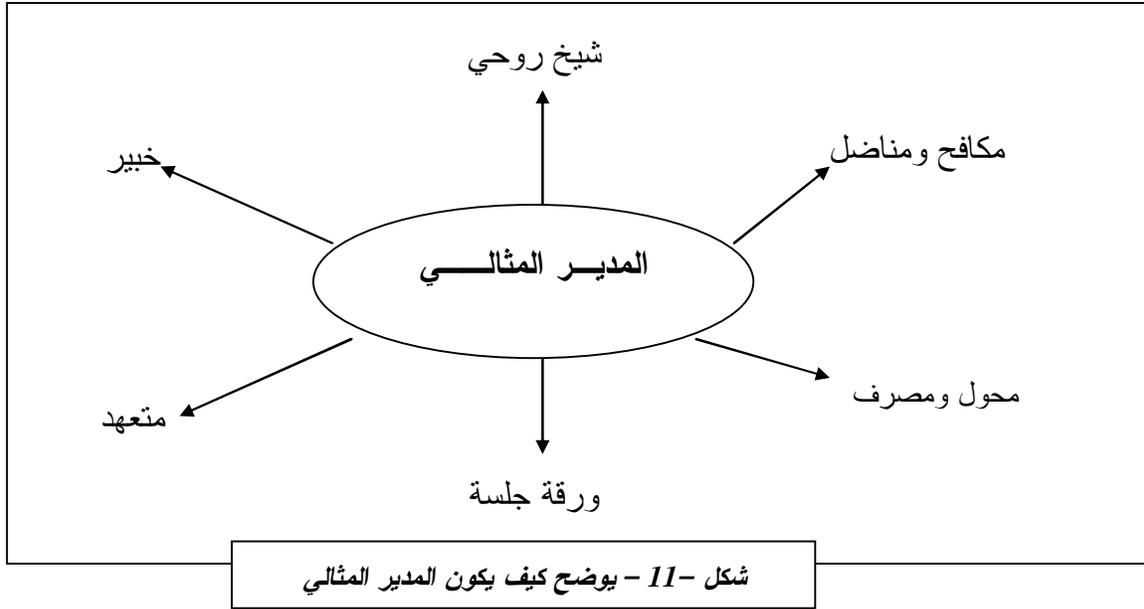
**د - من المنظور التشريعي :** مدير المدرسة واحد من موظفي إدارة المؤسسات المدرسية وللمعاهد التكنولوجية للتربية كما نصت عليه المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 40/90 المؤرخ في 1990/02/06 ويخضع للحقوق والواجبات المنصوص عليها في القانون رقم 12/78 المؤرخ في 1976/08/05 والنصوص المتخذة التطبيقية والرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 1983/03/23 مع ضرورة خضوعه للقواعد المبنية في النظام الداخلي الخاص بالمؤسسات التي تعمل فيها (المادة 04 من المرسوم 40/90). أحسن لبصير (2002، ص ص 31-32).

ومدير المدرسة هو الذي لا يبدد جهد في الأمور القليلة الأهمية ولا يمارس عمله بطريقة عشوائية ، بل يستخدم أساليب متميزة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، ويستثمر الفرص المتاحة بكفاءة أعلى من غيره.

كما أنه الشخص الذي تتاط إلىه مهام قيادة العاملين بالمدرسة من تلاميذ ومعلمين.... بتنسيق جهودهم من أجل تحقيق أهداف مدرسته، على هذا الأساس نجده في كل متوسطة ( مدرسة ) شخصاً متفرغاً خصيصاً للقيام بهذا الدور القيادي وأداء واجبات ومهام معينة، إذما اتخذت لكفاءة تؤدي إلى تحقيق المدرسة لأهدافها. حسب جمال أبو الوفا ( 2000، ص 201).

فالمدير مركز العملية التعليمية، فعليه عباً تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة وهو الذي يوجه رسم الخطط المختلفة وتنفيذها وهناك الكثير من الدراسات التي بينت أهميته، هو المسئول الأول على نجاح المدرسة لتحقيق أهدافها وتربية تلاميذها، وهو حلقة الاتصال الثانية في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المدرسين لبعضهم البعض وبين المدرسين والتلاميذ، وبين الأباء والمدرسين. (محمد عبد القادر عابدين ، 2001، ص ص 94-95).

ويمكن أن نوضح من خلال الشكل التالي أهم مميزات المدير المثالي وهذا ما يلخصه الرسم الموالي :



فالمدير باعتباره رئيس المؤسسة أو المتوسطة سابقا يجب أن يكون مكافح ومناضل ليتخطى الصعاب التي تعترضه في عمله، لأجل تلك المشكلات التي تقف كحاجز أمامه وأمام الفريق العامل معه لهذا فهو خبير كذلك بما يفعله حيالة تلك العقبات ويحاول أن يتخطاها، المدير شيخ روحي توكل له الأعمال ويمتاز بالصراحة في إلقاء الأوامر ووضع الحلول الملائمة، كما أن حضوره في كل الجلسات والاجتماعات ضروري. فبغيا به لا يعقد أي اجتماع مونه المخطط، المقرر... ويعلم بكل ما يخص ويرتبط بمدرسته (أي بكل كبيرة وصغيرة تتعلق بمدرسته)، فهو الأمر والنهائي فيها. (J.M. Miramon ( 1992, P. 43).

## 2 - خصائص وصفات مدير الإكمالية :

المدير معلم قديم كبقية المعلمين أسندت له مهام تسيير مدرسته لما يتمتع به من مزايا وصفات تؤهله لذلك، مدير المدرسة يحكم كونه في مركز القيادة لكل ما يجري في المتوسطة، ويجب أن تتوفر فيه شروط الإدارة الرشيدة، ويمكن أن تقسم الصفات التي يجب أن تتوفر في مدير المتوسطة ( المدرسة ) كإداري كفاء وموجه فيها إلى صفات شخصية وأخرى مهنية وتربوية.

### 2-1 - الصفات الشخصية :

لابد على المدير أن يكون ذا شخصية محترمة محبة للغير له القدرة على اكتساب صدقات جديدة وأن تتوفر فيه الاستعدادات الشخصية أساسا من سعة التفكير وعمقه والقدرة على الإقناع وحسن التعامل، صبورا يعفو يعفوا على الهفوات، إضافة إلى تحليه بسعة الأفق والقدرة على تصريف الأمور وحل المشكلات الطارئة، بشيء من الحزم تجنباً للمزلق وأن لا يكون ضعيف مترددا في عمله متقلبا في حكمه.

كما يجب عليه أن يكون متصفا بالعدل بين الأشخاص، فلا يفضل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، بل يضحى في سبيل الجماعة.

وهكذا نستخلص أن المدير الناجح هو الذي يعمل أكثر مما يتكلم فهو في عمله يتأني، منفذ الممكن تنفيذه مع ضرورة قبوله النقد البناء. ( محمد شارف ، 1999، ص 11).

كما تتمثل الصفات الشخصية في:

- القدرة على الحسية في القول والفعل
- احترام الآخرين
- طلاقة الوجه وبشاشته
- التعاون والصراحة والصدق والعطف والرقّة.
- الموضوعية والابتكار والتجريد.
- حسن المظهر أي الاعتدال في الحركة وسلامة الجسم والحواس.
- الذكاء والفطنة وحسن السياسة والتصرف. (بن أحمد الحلبي عبد اللطيف ، 1996، ص ص 140-141).

وينبغي أن تتوفر في مدير الإكمالية الكثير من الصفات منها:

- الذكاء والطموح وروح المبادرة
- أن يمتاز بالاستقلالية في التفكير
- الثقة بالنفس وقوة الإقناع
- دقة الملاحظة وأن يكون منتبها مع سرعة الفهم
- أن يكون متفتحا مع المحيط
- أن يكون تفكيره منصبا مع مشاريعه لتحسين وضعية المؤسسة.
- أن يكون منتبها لكل صغيرة أو كبيرة
- أن يفهم ويعمق جميع الجوانب المحيطة به في مؤسسته، سواء ماديا أو معنويا.
- الاهتمام بمظهره الخارجي العام والمتمتع بالصحة النفسية والحسية الجيدة.
- أن يكون محبوبا ويتصف بالعدل والإنصاف
- الثقة بالآخرين أمر ضروري في التسيير البيداغوجي.
- يملك قدرا معقولا من الخبرة والتخصص والفهم
- المرونة وسعة الأفق والقدرة على التكيف. ( فاروق السيد عثمان ، 1997، ص ص 35-40).

## 2-2- الصفات التربوية :

هناك صفات تربوية أيضا لابد لمدير المدرسة المتوسطة أن يتحلى بها، فتوفر الضمير المهني للمدير مهمة التربية والتعليم، تثيرك هذا الشعور ينتقل إلى كل من يعمل معه في المدرسة، يتحمسوا للعمل وكذلك ضرورة توفر القيادة الصالحة فمهما توفرت كل الإمكانيات اللازمة للقيام بوظيفتها وكان ينقصها تلك القيادة

الصالحة، فإن العمل فيها إما أن يضطرب أو يسير على شكل روتيني ممل وتوفرها لدى المدير يساعده على التغلب على الكثير من الصعوبات التي تعترض المدرسة.

بالإضافة إلى الإلمام الكافي بوسائل تحقيق أهداف المدرسة ودراسته للمناهج وتبيين أهدافها والتعمق في فهم علامتها بأهداف التحكم في المدرسة، كي تمكن من توجيه المعلمين، والنشاط المدرسي لتحقيق هذه الأهداف، إضافة إلى قدرته على التخلي والابتكار والتصميم لما يريد أن يفعله بما يلائم تلاميذه وما يحتاج إليه المجتمع، قدرته على إدارة الاجتماعات بطريقة تتيح الفرص لعرض الآراء المختلفة والوصول بالمناقشة إلى الرأي السليم والناجح من خلال رفع مستواه والإطلاع على نظام سير الأمر بالرجوع إلى دراسته ( المدير ) المهنية واحتياجاته. ( محمد شارف ، 1999، ص ص 12 - 13 ) .

### 2-3- الصفات المهنية :

تمثل الخصائص المهنية جو العمل الإداري لمدير المدرسة، فمن خلالها تميز المدير الذي يتخذ من المركز الوظيفي الذي يشغله إما كمهنة يؤمن بها وينتمي إليها، ويلتزم بقواعدها الأخلاقية، أو كوظيفة همه الأول والأخير المزاي التي تقدمها والفوائد التي يجتنبها.

من هذه الصفات نذكر :

- المعرفة التامة بأهداف التعليم في المرحلة التي يعمل بها ( المتوسطة ).
- الإلمام العام بوسائل تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج.
- الإيمان بمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها.
- معرفة خصائص نمو التلميذ حسب عبد الصمد الأغبري (2000، ص ص 133 - 134).

ويرى **فاروق السيد عثمان** أن الصفات المهنية تتمثل فيما يلي:

- الإلمام بطبيعة الهيكل التنظيمي للمدرسة ووظائف كل إداري.
- أن يكون المدير أستاذا قبل أن يكون مديرا
- القدرة على الاتصال بالآخرين والتعامل معهم
- أن تكون له القدرة على البحث لحل المشاكل
- أن يعرف كيفية تسيير الوقت فيما ينفع المؤسسة
- قوة الحذر لمعرفة البعد المدرسي والتربوي والبيداغوجي
- أن تكون له سلطة الاستعداد لإزاحة المهملين والفاشلين
- أن يحيط مساعديه بالرعاية الكاملة
- أن تكون له رؤى مستقبلية
- أن يكون فنانا في إدارة الاجتماعات في مختلف المجالس والجلسات.
- أن يفهم عمليات صنع القرار وكيفية تنفيذه
- أن يرى نفسه دائما بصفة موضوعية

- تمكين الآخرين من العمل وتشجيعهم .
- اعتراف المدير بالمساهمات الفردية في نجاح كل مشروع بعد تحرير ما يناسب المؤسسة.
- اشتراك الآخرين في السلطة واحترام حرياتهم والعمل على خدمتهم لحل مشكلاتهم.
- أن يكون قدوة للآخرين
- تعزيز العمل المشترك بتعزيز الأهداف التعاونية.
- البحث عن فرص التجديد وتحليل المشكل وإدراك الأخطاء المستقبلية
- كما أن الخصائص المهنية تمثل المجال الوظيفي وجوهر العمل الإداري للمدير من خلالها نميز المدير من الذي يستغل منصبه الوظيفي.

#### 2-4- الصفات الانفعالية :

- يجب على مدير المدرسة أن يتصف بما يلي :
- أن يكون له قدرة ورغبة في القيادة
  - أن يكون واقفا ومتبها حتى يستطيع فرض إدارته على الآخرين
  - أن يدرك قراراته الذاتية ومواهبه الحاضرة
  - أن لا يتمسك بالأمر التافهة
  - أن يثابر بقوة وعزيمة وإخلاص وصبر
  - أن تكون له رغبة في التفوق على الآخرين بما يبذله من مجهودات متواصلة لخدمة تلاميذ المؤسسة.
  - القدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية وتحديد الأهداف.
  - أن يمتلك دافعا قويا وتحقيق أهداف المدرسة. (فاروق السيد عثمان ، 1997، ص ص 42-44).

#### 3- المهارات الواجب توفرها في مدير الإكمالية:

هناك مجموعة من المهارات يتحدث عنها علماء الإدارة والمشتغلون بالإدارة المدرسية، يرون أنها ضرورية متلازمة ومدير المدرسة والخاص له امتلاكها حتى يتمكن من القيام بمسؤوليته على وجه سليم وصحيح وفعال، قد أطلق عليها محمد زيدان حمدان مصطلح كفايات.

وقبل الحديث عن هذه المصارات يجب الإشارة إلى تعريفها:

فهي القدرة على استخدام وتطبيق الأصول والمعارف التي تحكم الفرد، تتميز المهارة عن القدرة بحيث تتجاوز مجرد إمكانية أداء العمل، إلى كونها تتسم بسرعة أكبر ودقة أكثر، كما أنها مكتسبة ونامية.

محمد عبد القادر عابدين ( 2001، ص 95).

ومن هذه المهارات نذكر.

### 3-1- مهارات فنية :

ينبغي أن تتوفر في المدير مهارات فنية وعلمية في مجال التدريس والإدارة تمكنه من كسب ثقة العاملين بالمدرسة وتحقيق أهدافها مثل:

- إمامه بطبيعة الهيكل التنظيمي في المدرسة ووظائف وأهداف كل مستوى إداري كوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- القدرة على تلمس جوانب القصور في العملية التعليمية على مستوى المعلم أو التلميذ أو المنهج أو الإدارة، ثم العمل على إصلاح الحقل والتعاون مع الجهات المختصة للعمل على الارتقاء بالعملية التعليمية كما وكيفا بما يخدم أهداف الدولة وتطلعاتها. ( عبد الصمد الأغبري ، 2000 ، ص 135).
- الاطمئنان على تنفيذ العمل حسب الخطة الموضوعية
- تكييف جهود المدرسين بما يعود على الطالب بالفائدة
- الحث على استخدام إمكانات المدرسة
- التعرف على نقاط الضعف حتى يمكن علاجها.
- التعرف على المشكلة والعوامل المسؤولة عنها
- لا بد من تحديد المسؤوليات تحديدا واضحا وهذا يرجع إلى قدرة مدير المدرسة في اختيار العناصر المنفذة للعمل دون مجاملات.
- المرونة في تنفيذ العمل واختيار الطريقة المناسبة في اختيار القرارات.
- المشاركة في اختيار العمل والبعد عن التسلط والتمسك بالرأي.
- فنية توزيع الأعمال ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب. ( أحمد إبراهيم أحمد ، 1990 ، ص 174-175).

### 3-2- مهارات إنسانية:

وهي ترتبط بمحاولة المدير كسب الثقة واحترام مرؤوسيه من خلال بناء جسور من الود وتفهم مشاعر المرؤوسين الاجتماعية، الإنسانية حيث يؤدي ذلك إلى تعزيز الثقة ومضاعفة الإنتاج. وهناك من يرى أنها تتمثل فيما يلي :

- مساعدة المدرس على رفع مستوى الأداء
- أن تكون علاقته حسنة مع جميع العاملين بالمدرسة
- أن يؤكد روح الثقة المتبادلة وأن يعمل على إيجاد جو من الارتياح والاطمئنان في العمل.
- أن يوضح نقاط الضعف للمدرس وتقديم توجيهات وتعليمات واضحة.
- تسهيل الاتصالات بين العاملين وإيجاد العوامل المشجعة
- الاهتمام بالظروف الإنسانية والتنسيق مع العاملين في القيادة.

### 3-3- مهارات فكرية :

هي قدرة المدير على التفكير الجاد بكل المتغيرات والمستجدات ووضع التصور المناسب لموجهتها ، القدرة على التنبؤ بالفرص التي يمكن أن تساعد في تعزيز مستوى المؤسسة في جميع المجالات. (رداح الخطيب وآخرون ، 1987، ص 201).

### 3-4- المهارات القيادية :

ويقصد بها قدرة مدير المدرسة على مراقبة التنفيذ لحظة الإدارة المدرسية التي تم وضعها، ذلك لتحقيق الهدف، وهي وسيلة مدير المدرسة لمعاونة المعنيين وإشعارهم بالمساهمة وتعتبر عنصرا أساسيا لنجاح أي برنامج.

**أهميتها :** وضع خطة محددة لتحقيق الأهداف المرجوة.

- التمكن من إدارة المنشأة التعليمية بمرونة ومشاركة وتعاون مع الجميع
- تقبل الحوار والنقد الهادف للوصول إلى النتائج المرجوة.
- التنفيذ الناجح لأي عمل يطور العملية التعليمية والعمل على إثرائها.

#### أسباب نجاح المهارة القيادية:

- الحكمة والهدوء في اتخاذ القرارات
- لابد من وجود أهداف واضحة ومحددة للقيادة
- الثقة القوية والمتبادلة بين القيادة والعاملين وأولياء الأمور والطلاب.
- المرونة في التعامل مع الأشخاص والمواقف
- القدرة على اتخاذ القرارات السليمة والهادفة
- الاستفادة من الخبرات السابقة للآخرين
- جمع البيانات والمعلومات ودراستها وتحليلها
- توزيع المسؤوليات بدقة على كافة العاملين بالمدرسة
- المتابعة والتقويم، حيث لابد من عملية المتابعة أثناء تنفيذ الخطة. (أحمد إبراهيم أحمد ، 1990، ص 175).

### 3-5- المهارات التصورية :

وتتضمن ما يلي :

- القدرة على فهم العاملين بالمدرسة، التعامل معهم وتوجيههم وتنسيق مجهاداتهم
- القدرة على إدارة المجالس المدرسية بحفاوة
- القدرة على تنمية روح الجماعة بين جميع الأفراد وداخل القسم
- القدرة على اتخاذ القرارات والتنبؤ باحتمالات المستقبل والتخطيط لها والقدرة على الابتكار والتجديد.

- الإطلاع على أساليب وطرق تربوية وتعليمية وهذا ما نسميه بالثقافة التربوية.
- الكفاءات الإدارية شرط أساسي لمدير المدرسة الناجح وذلك عن طريق الصفات والقدرات التي يمتلكها من يد المدرسة.
- لابد أن تشمل المهارات التصورية التخطيط، التنظيم، التوظيف السليم، القيادة الواعية، التنسيق والتقويم. (فاروق السيد عثمان ، 1997، ص ص 35-40).

#### 4- صلاحيات مدير المتوسطة:

تتمثل فيما يلي :

- إعطائه دور اختيار المعلمين الجدد في مدرسته عن طريق المقابلات التي تجرى بالمقارنة في اللجان المدرسية عند بداية كل موسم توظيف.
- إعطائه صلاحيات تقييم المعلمين، مع الاستعانة بالتقارير الفنية التي يضعها المعترضون.
- تحديد صلاحية إدارة المدرسة في استخدام إدارة المبنى المدرسي ومرافق المدرسة، ذلك بالتنسيق مع القسم المختص في إدارة التعليم وغيرها من الصلاحيات التي تعمل على ترقية المدرسة (المتوسطة).
- ( الإدارة التربوية ، 2000، ص ص 108-109).

#### 5- الكفايات الواجب توفرها في المدير :

- في ضوء المهارات السابقة الذكر، استخلص بعض الباحثين وبعض الدار الدارسين مجموعة من الكفايات اللازمة لمدير المدرسة، التي يحتاجها لتمكين من القيام بمهامه ومسؤولياته وإعداد المدراء بناء على الكفايات التي يحتاجونها، قبل الحديث عن الكفايات لا بد من تبين المقصود من **الكفاية وتعني**: إن المدير المؤهل هو الذي يمتلك المهارة اللازمة لأداء مهامه كمدير مدرسة، قد عرفت الكفاية بأنها " القدرة على عمل شيء أو إحداث نتائج معين ". وفي هذا السياق يقول **توفيق مركي** " ليس الكفوؤ من يمتلك مهارة عمل شيء فحسب، بل لابد من امتلاكه أيضا ثقة كبيرة بالنفس، تمنحه القدرة على المبادرة والعمل".
- وبذلك تصبح الكفاية مشتملة على المعرفة والأداء والنقد بالنفس، على الرغم من اختلاف التعارف لمفهوم الكفاية فإننا نتفق في بعض النقاط منها: (محمد عبد القادر عابدين، 2001، ص ص 95- 96).
- أن الكفاية هي القدرة على أداء العمل بإدارة المدرسة ورسالتها.
  - أن الكفاية ليست قدرة على المعرفة أو مهارة ما أو اتجاه ما بل أنها قدرة مركبة، تتضمن المعارف والمهارات الاتجاهات، لذلك فإنه هناك كفايات معرفية وأخرى أدائية.
  - إن الكفاية ترتبط بالقدرة على أداء المهمات المرتبطة بإدارة المدرسة، رسالتها ومهام العاملين فيها وعلاقتها بالمجتمع الخارجي.

- وقد قام **محمد السيف فهمي وحسن عبد المالك** محمود بتخليص الكفايات الضرورية في ميدان العلوم الإنسانية التي يحتاجها مدير المدرسة تحت النقاط التالية:
- أن يلم المدير بما توصل إليه على النفس، من نتائج أساسية فيما يتعلق بالطبيعة الإنسانية ومراحل النمو وسيكولوجية التعلم، التي تقوم عليها طرق وأساليب التدريس وتنظيمات المناهج الدراسية.
  - أن تكون لدى مدير المدرسة خلفية قوية بالعلوم الاجتماعية لفهم المدرسة والمجتمع المدرسي كنظم اجتماعية، بصفة خاصة علم الاجتماع التنظيمي وسلوك الناشئة الذي يمكن أن يعينه على فهم المشكلات التي تواجهه.
  - أن يلم المدير بشكل متكامل بالبرامج التعليمية التي تقومها المدرسة، باعتبارها روافد لنظام عضوي واحد.
  - أن يكون مدير المدرسة قادرا على معرفة مواطن القوة والضعف في مختلف البرامج والأنشطة الدراسية والتعليمية المتصلة بها.
  - أن يتمتع مدير المدرسة بالقدرة على الاستفادة المثلى من الخدمات الاجتماعية المعينة كذلك التي تقدم بواسطة أمناء المكتبات والأخصائيين الاجتماعيين.
  - أن تكون لدى مدير المدرسة المعلومات المتخصصة التي تمكن من توجيه هيئة التدريس وخاصة حديثي العهد بالمهنة.
  - أن تكون لمدير المدرسة القدرة على حماية القيم الأخلاقية والعملية المثلى التي تحقق وفقا لما يتمتع به المدير، من علاقة وثيقة ومباشرة بأعضاء هيئة التدريس والتلاميذ.
  - أن تتوفر لديه القدرة على التعرف بمشكلات الأفراد والجماعات داخل المجتمع المحلي ومنظمات أولياء الأمور واحتياجاتهم، أن تتوفر له المهارات التي تمكنه من معرفة إجراءات القبول والتحويل، كذلك المهارات اللازمة لاستخدام وسائل فنية للتعامل مع التلاميذ كأفراد وجماعات وتوجيههم.
  - أن تكون لدى مدير المتوسطة المهارات الأساسية لإدارة عملية تقويم التلاميذ وتنظيمهما، إنشاء قنوات اتصال منتظمة لإبلاغ الآباء بالتقدم العلمي لأبنائهم.
  - أن يمتلك مدي المدرسة خلفية ثقافية واجتماعية، تمكنه من القيام بدور الوسيط والمنسق، بين القوى المختلفة التي تؤثر في عمل المدرسة.
  - أن تكون لدى مدير المدرسة الذي يتطلع إلى قدر كبير من التمييز والاحترام بين الجميع، خلفية تربوية غنية تمكن من تطوير فلسفة تربوية شخصية تهيئ له الدور القيادي للآخرين وخاصة بين أبناء المهنة من أعضاء هيئة التدريس.
  - أن تكون لديه القدرة على العمل التعاوني والقيادي مع الآخرين، وما يحتاجه ذلك من مهارات ومعلومات متخصصة من طرف المدير. (محمد عبد القادر عابدين ، 2001، ص 96) .
- وقد اقترح **عمر التومي الشيباني** مجموعة صفات ومهارات واتجاهات يلزم توفرها في المدير المرشح قبل اختياره للعمل بنجاح واقتراح وهي:

- 1 - ذكاء فطري مكتسب تظهر آثاره في الحكم الصائب أو النظرة البعيدة الثاقبة وفهم المواقف الدقيقة، وفهم وتحليل ومواجهة المشكلات التي يصادفها في توجيه مدرسته وتوقع المشكلات قبل حدوثها.
  - 2 - معرفة عميقة وواضحة وواسعة لأسس الإدارة المدرسية الحديثة لأسس العلاقات الإنسانية والأسس التدريس والتوجيه التربوي والفني ورعاية الشباب ومعرفته مخصصة لمادة دراسية على الأقل من مواد المنهاج.
  - 3 - ثقافة عامة واسعة، ووعي كاف بمشكلات مجتمعه وأمته ومشكلات العصر الذي بعين فيه ومشكلات إنسانية عامة وفهم لفلسفة الحياة وفلسفة التربية.
  - 4 - خيرة عملية كافية في التدريس والتوجيه الفني والإدارة التربوية بالإضافة إلى الإعداد الأكاديمي.
  - 5 - إيمان قوي صادق بالله وملائكته وكتبه ورسله وبالיום الآخر وتمسك بتعاليم دينه وممارسة فعلية لشعائر دين الله وواجباته.
  - 6 - التحلي بالأخلاق الإسلامية الفاضلة من صدق ووفاء بالعهد وأمانة و إخلاص وصبر وبساطة وتسامح ولين ورحمة وما إلى ذلك.
  - 7 - عزم وتصميم وقوة في الحق وشجاعة أدبية وثقة بالنفس من غير غرور.
  - 8 - قدرة على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنفيذية والتوجيه وتوزيع الاختصاصات والتقييم.
  - 9 - حب العمل والتكيف معه، وروح مهنية مخلصه وحب التعاون والعمل الجماعي واحترام الآراء نظر الآخرين والاستعداد للإشراك الغير في المسؤولية والاستفادة من غيره لبناء علاقات إنسانية ناجحة.
  - 10 - شخصية محببه جذابة ونفسية مطمئنة مستقرة ومستكفية مع نفسها ومع المجتمع الذي تعيش فيه والوسط الذي تعمل فيه، وخالية بقدر الإمكان من الأمراض والعقد النفسية.
  - 11 - صحة بدنية سليمة ولياقة بدنية جيدة وشكل مقبول ومظهر لائق ونظافة في الجسم والملبس وغير عن القول أن هذه الصف لمدير المتوسطة هي من الأمور النسبية التي يختلف الناس في حظهم منها وبمقدار حظ مدير المدرسة منها يكون نجاحه في إدارة المدرسة. وهي في مجموعها صفات مكتسبة أن يمكن أن تتوفر بالتربية والتعليم والإعداد الجيد والاحتكاك وممارسة العمل.
- وقد أشار العديد من الباحثين والدارسين أن هناك أسسا مقترحة للأخذ بها في عملية اختيار مديري المدارس وتضم الأسس المقترحة الأسس التالية أو البعض منها:
- حصول الشخص المرشح للاختيار على مؤهل جامعي لا يقل عن الشهادة الجامعية الأولى في احد التخصصات التي يتم تدريسها في المدرسة.
  - التمتع بشخصية قوية والقدرة على الإدارة والإشراف
  - التمتع بالسيرة الحسنة والخلو من الجرح والأحكام القضائية
  - الخبرة في التدريس بما لا يقل عن خمس أو ثلاث سنوات.
  - الحصول على شهادة تدريب أو مؤهل تربوي.

- الحصول على تقارير جيدة من الرؤساء والمشرفين التربويين.
- الحصول على ترشح المشرفين والمسؤولين والزملاء.
- المظهر اللائق والسلامة الجسمية
- الالتزام بأخلاق مهنة التدريس خلال السنوات السابقة
- اجتياز الامتحانات الكتابية المقررة
- اجتياز المقابلة الخاصة باختيار المرشحين.

**\* المبادئ الواجب توفرها في مدير الإكمالية :**

هناك مجموعة من المبادئ الواجب توفرها في مدير المدرسة لكي تكون إدارته فاعلة كما بينها أحمد بلقيس. وهذه المبادئ هي :

- مبدأ التأثير الفعال : أي التأثير في العاملين والأساتذة بكفاية وفعالية.
- مبدأ السلطة القيادية مقابل سلطة القائد: أي اعتماد المدير على السلطة النابعة من الخبرة والمعرفة والعلاقات الإنسانية وليس النابعة من القانون والمركز. فذلك يجعله أقدر على التأثير في المعلمين.
- مبدأ القدرة والمنهج الخفي : أي أن يكون المدير قدوة في الالتزام والانتماء والتقييد لقوانين والأنظمة والتعليمات، الاسترشاد بالأهداف التربوية والعلاقات الإنسانية في التفاعل مع الآخرين، أن يحرص على الممارسات والمواقف التربوية في ذلك التفاعل.
- مبدأ الروح المعنوية : أي أن يسعى لإيجاد روح معنوية عالية عند جميع العاملين في المدرسة، كي يشعر كل واحد منهم بالمسؤولية عن نتائجها.
- مبدأ فهم الذات: أين أن يفهم المدير ذاته فيحدد جوانب القصور والقوة لديه ويتمكن من التحكم فيها ومن منع أية انعكاسات سلبية لها على علاقاته.
- مبدأ فهم المهمة والعمل: أي أن يقوم المدير بمساعدة الأستاذ على فهم مهامهم ومسئولياتهم، باستخدام الأساليب المختلفة والمناسبة في الإشراف والتوجيه والتدريب بما يساعدهم على النمو المهني والنجاح في أداء المهام المنوطة بهم بفعالية.
- مبدأ التوجيه المادي : أي أن ينظر المدير للأستاذ على أنهم أناس لهم مشاعرهم، ليسوا أشياء مادية لئلا يعثر التواصل بينهم وبنيه، فيضعف انتمائهم للمدرسة والعمل.
- مبدأ المركز الذاتي : أي أن لا ينشغل المدير باهتماماته الذاتية، فذلك يعرقل قدرته على تحسين حاجات الآخرين وحقوقهم، ويؤدي إلى تدنى الروح المعنوية بينهم.
- مبدأ الإلمام بالبيئة : أي أن يلم المدير إلماما كاملا بالبيئة التي يعمل في إطارها، و أن يعي أبعادها وعيا موضوعيا تاما.

- مبدأ المشاركة : أي أن يحرص المدير على المشاركة الواعية في التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة، فذلك يسهم في تعزيز العلاقات الإنسانية بينه وبينهم، وفي رفع الروح المعنوية في المدرسة، يزيد من تماسك الجماعة، ويعزز انتماء العاملين.
- مبدأ التنظيم وإدارة الوقت، أي أن يحرص المدير على تنظيم الوقت وإدارته فذلك يزيد من قدرته على تنفيذ خطته في مواعيدها، وعلى تقويمها ومتابعتها وضبط مسارها.
- مبدأ تحقيق أهداف الجماعة وغاياتها: أي أن يوجه المدير سلوكه الإداري نحو تحقيق أهداف الجماعة وغاياتها من خلال تقديم الاقتراحات للعملية البناءة وتقويم عمل الجماعة ودعم تقدمها نحو الغاية المراد الوصول إليها، عدم القيام بأية أعمال خارج الأهداف.
- مبدأ تعزيز قوة الجماعة وتماسكها: أي أن يوجه المدير سلوكه نحو الحفاظ على تماسك جماعته وصيانتها وتعزيزها، من خلال تحفيز الأعضاء وتشجيعهم والتخفيف من حدة التوتر لديهم، توفير الفرصة لكل عضو في الجماعة ليعبر عن ذاته بحرية. ( محمد عبد القادر عابدين ، 2001، ص ص 101 - 103).

## المبحث الثاني: شروط إعداد واختيار المدير

### تمهيد

يعتبر اختيار مدير المتوسطة عملية لا بد منها، يجب أن تكون مبنية على أسس سليمة و خاصة أن هناك تجديد كبير يواجه الإدارة يتمثل في أن مدير المدرسة لا يعد لمهنة الإدارة المدرسية، وما تستلزمه من مهارات متنوعة و مقصودة باختيار، وانتقاء أفضل المترشحين المتقدمين لشغل الوظيفة، وأكثرهم صلاحا لها، وذلك عن طريق المقارنة بين صفات المترشحين وخبراتهم ومواصفاتهم، بشكل عام و بين متطلبات العمل و مواصفاته، بحيث تتم المقارنة بين المترشحين و درجة ألاكهم للمواصفات المطلوبة. هناك معايير تقوم على أساس قدرات وإمكانات الشخص، و تدور هذه المعايير حول الجوانب التالية و تطبيقها على المترشح

\_ الانطباعات التي تركها و كيفية تفكيره للمدير، تأثير شخصيته حتى يتمكن من استنتاج بعض المؤثرات عن الجانب السلوكي، النفسي، الشخصي للمدير وانطباعه عن الوظيفة للمترشح لها من خلال هذه الحقائق.

\_ الأسس الموضوعية التي يمكن من خلالها التوصل إلى تحديد كفايته الشخصية، تحديد القدرات و الخصائص العامة.

كما توجد أساليب أخرى متبعة لاختيار المدراء، وقد صنفنا إلى ثلاثة أصناف، أسلوب الأقدمية، الجدارة ، مقاييس الرتب.

### 1-1- أسلوب الأقدمية :

يعتبر اختيار المديرين و تعيينهم وفقا للأقدمية في العمل، يتم بناء على رصيد الخبرة السابقة التي اكتسبها من خلال مهنة التعليم والعمل الإداري، ليشغل وظائف مديري المدارس ،حيث تتوفر الثواغر لتلك و تتم تعيينهم لمجرد أقدميتهم، يستند هذا الأسلوب إلى مجموعة مبادئ أو افتراضات تبرر استخدامه منها .

1. إن المعلمين أو العاملين ذوي الأقدمية، قد مروا بخبرات أكثر و تجارب أوفر من أقدامهم

المحدثين من غير ذوي الأقدمية، هم بذلك أكثر قدرة وأهمية لشغل وظيفة إدارة المدرسة.

2. إن المعلمين أو العاملين ذوي الأقدمية يتمتعون بمكتسبات وامتيازات معينة جراء عملهم في النظام التعليمي.

3. يضيف عنصر الأقدمية طابع الموضوعية، لأنه حق لا يمكن إنكاره.

4. ذوي الأقدمية أكثر فهما وإدراكا للنظام التعليمي، أهدافه و بنيته التنظيمية

\* تزيل الأقدمية نشوب الصراعات أو المحسوبية بل توفر الأمن و الطمأنينة ، نظرا لوجود مقدار ثابت غير قابل للتلاعب في عملية الاختيار، ويزيل الشكوك في استخدام السلطة، وعلى الرغم من المبررات الظاهرية

التي تستند إلى هذا الأسلوب، ومن توفير نوعا من الأمن و الطمأنينة، غير أن هناك العديد من السلبيات و الانتقادات نذكر على وجه الخصوص :

- \_ أن هذا الأسلوب يقتل روح المنافسة و المبادرة و الإبداع لدى المعلمين و العاملين و خاصة الجدد.
- يثبط طموحاتهم حيث يشعرون بعدم الاهتمام بقدراتهم ومهارتهم.
- أن هذا الأسلوب لا يعطي التدريب و التحصيل العلمي المتخصص حظهما من التقدير و الاهتمام.
- و بالتالي فإنه يساهم في الإبقاء على إدارة المدرسة بعيدة عن التجديد و التغيير في المفاهيم و الممارسات.
- إن هذا الأسلوب يفتح المجال أمام غير الأكفاء من ذوي الأقدمية لتولي الإدارة مما ينعكس سلبا على فعالية المدرسة ومع التسليم بوجهات هذه الانتقادات إلا أنه يمنع من الاستعانة بمبدأ الأقدمية كإحدى العناصر الرئيسية في اختيار مدراء الإدارة المدرسية ( إدارة المتوسطة ) وخاصة إذا ما اقترنت هذه الأقدمية بالكفاءة و تكلت بالنجاح. ( محمد عبد القادر عابدين، 2001، ص 110).

### 1-2- أسلوب الجدارة :

يقوم هذا الأسلوب على أساس أن يتم اختيار الشخص الأجدر الأكثر ملائمة لشغل وظيفة مدير المدرسة من بين المعلمين والعاملين الذين ينطبق عليهم الحد الأدنى من متطلبات شغل الوظيفة، ومستلزمات القيام بمسؤولية إدارة المدرسة، يعتمد هذا الأسلوب للتخلص من سلبيات أسلوب الأقدمية والانتقادات الموجهة إليه، لا سيما أنه يرصد الباب أمام أصحاب الكفاءات والجدارة في تولي إدارة المدرسة (المتوسطة). فمبدأ الجدارة يتيح الفرصة للتعرف على مدى جدارة المتقدم للوظيفة من خلال تطبيق وسيلة أو أكثر من الوسائل التالية:

\* الحد الأدنى من المؤهلات:

لا شك أن توافر المؤهل الدراسي المناسب بالنسبة للمرشح لشغل وظيفة إدارية، كمدير مدرسة من أهم الوسائل المتبعة خاصة إذا ما ارتبطت هذه الوظيفة بالواجبات الإدارية. (عبد الصمد الأغبري، 2000، ص 137).

### 1-3- أسلوب ( اختيار ) مقاييس الرتب:

يقصد بمقاييس الرتب، المقاييس التي يمكن من خلالها ترتيب الأفراد المترشحين لمنصب مدير المدرسة تنازليا، أو تصاعديا حسب درجة امتلاكهم لسمات وخصائص معينة، ليس مجرد الكشف عن امتلاكهم إياها ويتم بناء مقاييس الرتب بطرق ملية، مما يجعلها تتمتع بدرجة عالية من الصدق، يتطلب استخدامها معرفة وتدريب لمن يستخدمها، إذ أن سوء استخدامها يجعل منها وسيلة غير ناجحة في اختيار المرشح لمنصب مدير المدرسة ومن هذه الاختيارات:

أ- **اختيار الإجراء الموقفي** : حيث يتم تقويم قدرة فرد كل إدارة في ضوء أدائه في موقف معينة أو عدة مواقف تضم أشخاص آخرين بناء على تلك الاختبارات يوضع الأفراد تحت ظروف مادية ونفسية متباينة

، يقوم الخبراء المتخصصين بمراقبة سلوكا تهم وتقويمهم.

ويواجه استخدام هذا الأسلوب في اختيار مدير المدرسة مشكلة حقيقية تتمثل في أن استخدام ذاته يتطلب عملية اختبار دقيقة وسليمة، لن يستخدمه قبل عملية اختيار المدير صعب أو أكثر تعقيد. (محمد عبد القادر عابدين ، 2001، ص ص112-113).

ب- **اختيار إجباري**: وهو الاختيار المناسب للقائد التربوي ( المدير ) من بين اختياريين متساويين في خصائصهما وجاذبيتهما من خلال هذا يتبين لنا أن عملية اختيار مدير المدرسة عملية شاقة وحساسة، إذ لا بد التأكد من أن المدير يمتلك المهارات والكفايات المطلوبة منه شخصيا ،مهنيا لإتمام دوره و القيام بمسؤولياته خاصة وأن له دورا أساسيا في فعالية المدرسة و تحقيقها لأهدافها ، في الوصول إلى مخرجات صائبة لعملية التحكم. (عبد الصمد الأغبري ،2000، ص139).

ج- **تقديرات الرؤساء**: فغالبا يتم الرجوع إلى تلك التقديرات ، عند اختيار وظائف إدارية و هي إحدى وسائل أسلوب الجدارة ، إذ يتم الرجوع إلى الرؤساء إما بسؤالهم و الطلب منهم ترشيح شخص أو أشخاص ، أو برامج التقارير الدورية عن المعلمين أو العاملين و درجة كفاءتهم في العمل و التزامهم بأهدافه وأصوله ، تعتمد الأنظمة على توصيات من الرؤساء عن المترشحين بناء على درجة ولاء المترشح للنظام السياسي وللحزب المسيطر أو بناء على ما يسمى بالنضج السياسي للمرشح و العضوية في نقابات أو منظمات الشبيبة و تحقق هذه الوسيلة فوائد عدة منها:

- تمكين المدرسة من اختيار الإداريين المناسبين للمدرسة.

- حث العاملين والمعلمين على الجد والمثابرة والارتقاء بمستوى أدائهم في عملهم الحالي لضمان حسن تقرير مدرائهم

- كشف خصائص المرشحين في وظائفهم الحالية بصورة موضوعية ، بعيدا عن التصنع و الذاتية التي قد تسود المقابلة الشخصية و إبراز الانتقادات الموجهة لأسلوب تقديرات الرؤساء تباين التقدير الشخصي و تسرب الشك إلى نفوس العاملين، بسبب العمل الشخصي و غياب المعايير الموضوعية المقننة التي يخضع إليها التقدير و إلى المحسوبية أو الولاء السياسي أو الحزبي للمترشح و المسمى تجاوزا.

د- **الامتحانات الكتابية**: وسيلة موضوعية و تحقق درجة عالية من النزاهة والجديّة، في تقرير جدارة المرشح لاختيار مدير المدرسة ،تضمن هذه الامتحانات مسائل معرفية و ومواقف إدارية و تربوية ، يجب عليها المترشح للوقوف على مدى معرفته و قدرته على التصرف في المواقف المختلفة ويتم تصحيح الإجابات بطرق موضوعية وسريّة، فإن ذلك يحقق عدالة وفرصا متكافئة للراغبين دون تقيد بالأقدمية، أو بالولاء

السياسي أو تأثر بالعلاقات الشخصية و بعيدا عن المحاباة و المحسوبية، غير أنه من الصعب أن تكشف الامتحانات الكتابية عن شخصية الفرد المرشح و قوته. وعلى الرغم من أهمية هذه الوسيلة في الكشف إلا أنها لا تصلح كأداة مستقلة للحكم على شخصية الموظف و خصائصه الإدارية.

**هـ- المقابلات:** تعتبر وسيلة جيدة تساعد في الكشف عن شخصية المرشح، أو في الحكم على جوانبها و مدى صلاحية المرشح لشغل وظيفة مدير المدرسة، ومن أجل أن يتحقق في المقابلة الموضوعية والنزاهة والعدالة، يشترط أن تكون لها معايير محددة وسلم تقديرات يتبعها المسؤولون، عن أجواء للتفاصيل بين المرشحين، من سلبيات هذه الوسيلة أن فائدتها وقيمتها السليمة تتوقف إلى درجة كبيرة على من يجرها من حيث مهاراتهم وحسن تصرفهم لها. وعلاوة على ذلك قد تتأثر المقابلة بطلاقة لسان المترشح لمنصب مدير المدرسة، بمقدرته على المجاملة و بالعلاقات العامة كذلك، فإنه يمكن أن يخضع القائمون بإجرائها لضغوط خارجية تؤثر في تقديراتهم للمرشحين، واختيارهم للمدير كما أنها تتيح المجال للحكم على الجوانب الشخصية للفرد المتقدم و الكشف عن مدى صلاحيتهم، لشغل الوظيفة الإدارية المتقدم لها . من أهم هذه الانتقادات أن هذه الوسيلة و فائدتها و قيمتها السليمة تتوقف إلى درجة كبيرة على من يجريها من حيث مهاراتها وحسن تصرفهم وإدارتهم لها ، علاوة على ذلك قد تتأثر المقابلة بطلاقة لسان المترشح لمنصب مدير المدرسة و بمقدرته على المجاملة الشخصية و بالعلاقات العامة ، كذلك فإنه يمكن أن يخضع القائمون بإجراءاته إلى ضغوطات خارجية تؤثر في تقديراتهم للمرشحين و اختيارهم للمدير .

**و- تقويم التدريب و الإعداد:** تعتمد هذه الوسيلة على تقويم الأشخاص الملتحقين بمعاهد و مراكز إعداد المديرين و تدريبياتهم، حيث يستخدم النتائج الخاصة بإنجاز الملتحقين الدارسين و الأكاديميين و مشاركتهم والتقديرات التي يحصلون عليها أساسا في عملية الاختيار، ووفقا لأنصار هذه الوسيلة فإنه يفترض أن القائمين على التدريب و إعدادهم أشخاصا مؤهلين و ذوي كفاءة في التقييم و القياس، وعليه فهم يعطون الملتحقين تقديرات حقيقية ، بناء على إنجازاتهم و مشاركتهم و جدارتهم ، ووفقا لأسس علمية موضوعية لذلك يتم اعتماد تلك التقديرات للحكم على جدارة المرشح لمنصب مدير المدرسة ( الإكمالية )

ويمكن إيجاز الخطوات المتبعة في عملية الاختيار على النحو التالي :

1. استقبال طلبات المرشحين أوراقهم المقدمة إلى المؤسسة صاحبة العمل .
2. مراجعة الطلبات المستوفاة للتعرف على الأشخاص الأكثر جدارة و الأقرب إلى المستوى المطلوب و إعطاء أصحابها أولويات في الخطوات اللاحقة و الوقوف على مدى استيفاء الطلبات للبيانات و المعلومات المطلوبة من استبعاد غير المكتمل منها أو طلب المزيد من الإيضاحات والمستندات من أصحابها.
3. التأكد من لياقة الفرد المرشح صحيا و من قدرته الجسمية على القيام بالعمل ولذلك فمن الممكن أن يطلب من المرشح إجراء فحص طبي.

4. إجراء مقابلات للأفراد المرشحين ، وقد يتم سؤال المرشح عن سبب تقدمه للعمل و توقعاته منه أو مطالبته بالتحدث عن أسلوب عمل إدارته فيما لو حصل على العمل -الوظيفة - وعن رأيه في كيفية مواجهة تحديات العمل في المؤسسة.
  5. إجراء اختبارات بحسب طبيعة الوظيفة الشاغرة، وقد تكون تلك الاختبارات شفوية، أو كتابية أو تطبيقية أو مزيج بينهما
  6. المفاضلة بين المتقدمين بناء على معايير موضوعية محددة منسجمة مع طبيعة الوظيفة الشاغرة تمكن اللجنة أو الهيئة القائمة على عملية الاختيار من الاختيار الأنسب.
  7. إشعار الشخص الذي وقع عليه الاختيار بقرار اختياره واستخدامه لفترة تجريبية للتأكد العملي من صلاحيته للعمل وقدرته على القيام بمهامه المطلوبة منه وذلك قبل تثبيته في الوظيفة أو المركز، أما فيما يتعلق بمن لم يتم اختياره فمن اللازم إظهار الاحترام له والاعتذار له عن عدم اختياره .
  8. إتخاذ القرار المناسب بشأن المستخدم و صلاحيته للعمل و تثبيته أو استبعاده والاستغناء عنه، وهناك خطوات أخرى أساسية وتمهيدية تتقدم الخطوات السابقة قد يعدها بعض المختصين من خطوات عملية الاختيار. تتمثل تلك الخطوات التمهيدية بتحليل العمل وتحديد مواصفاته ومواصفات شاغله و تحديد معايير الاختيار و الإعلان عن المراكز الشاغرة وعليه التقدم إليها.
- ويتم التركيز على عملية اختيار مدير المتوسطة، باعتبارها شاقة وحساسة إذ لا بد من التأكد أن المدير يمتلك المهارات والكفاءات المطلوبة منه شخصيا ومهنيا. لإتمام دوره والقيام بمسؤولياته خاصة وأن لها دورا أساسيا في فعالية المدرسة وتحقيقها لأهدافها وفي الوصول إلى مخرجات صائبة لعملية التعليم، وتتم عملية اختيار مدير المدرسة بطرق وأساليب تم عرضها مسبقا، وليست هناك طريقة معينة مثل في عملية الاختيار ، بل إنها تخضع لظروف النظام التعليمي والبدائل المتوفرة له، غير أن بعض الطرائق تمتاز عن غيرها بدرجة أكبر من الموضوعية و التزام ومراعاة تكافؤ فرص التقدم للعاملين في الحقل التربوي.

## 2- إعداد مدير الإكمالية و تدريبه:

تعتبر مهنة المدير من أهم المهن في مجال التعليم، لأهمية الدور الوظيفي والمهني والفني الذي تصطلح إليه، يعتمد إعداد المرشحين لشغل منصب مدير المتوسطة أساسا على ما تقدمه بعض الجامعات والمعاهد من برامج دراسة تؤهل الملتحقين بها و تعدهم للإدارة المدرسية بشكل ناجح أو ما تقدمه وزارة التربية كما هو الحال في الو.م. أ و بريطانيا مثلا تنظر إلى الإدارة المدرسية نظرة مهنية و بالتالي تشترط المترشح لتولي إدارة المدرسة وشغل وظيفة مدير في كافة المراحل والحصول على مؤهل علمي في الإدارة المدرسية أو التربوية وأحد المعاهد وإحدى الجامعات المعتمدة قبل اختياره، قد شجع النهج على انتشار برامج الإدارة التربوية والمدرسية الأكاديمية في عدد من الدول، ينبغي أن يتم إعداد مدير المدرسة (المتوسطة)

لهذه المهنة، هذا المركز الوظيفي الحساس وفق أسس ومبادئ ومعايير تضمن سلامة كفاءته و صحة اختياره، يكون إعداداه وفق مرحلتين:

## 2-1- الإعداد قبل الخدمة :

تشمل مرحلة الإعداد للوظيفة الإدارية جانبين هما:

أ- **الإعداد الأكاديمي:** ينبغي حصول المتقدم لشغل أي وظيفة إدارية أو قيادية في مجال التعليم كمدير مدرسة، حصوله على الإعداد الأكاديمي التربوي في إحدى المؤسسات الجامعية، مثل كلية التربية التابعة لإحدى الجامعات، أو كلية المعلمين أو المعاهد التربوية العليا المتخصصة، و التي من خلالها تتاح له فرصة أخذ قسط كاف من المسافات التربوية المختلفة مثل: مقدمة في الإدارة ، مقدمة في الإدارة التربوية أو التعليمية و المدرسية ، نظام التعليم و مشكلاته، مناهج و طرق التدريس ، علم النفس التربوي ، التوجيه و الإرشاد....الخ

ب- **الإعداد العملي:** و يتطلب أن يكون مدير المدرسة قد مارس مهنة التدريس لفترة طويلة، أو أصبح مدرسا أولاً، ثم تقلد منصب وكيل مدرسة يمكنه من امتلاك خبرة طويلة و كبيرة، تجعله على إطلاع واسع بأهداف و فلسفة التعليم و خصائص العملية التربوية و جميع أبعادها.

## 2-2- التدريب أثناء الخدمة :

يمثل التدريب أثناء الخدمة الركيزة الأساسية لنمو و تطوير العمل الإداري في أي مجال من المجالات و يشمل هذا النوع من التدريب في الغالب جانبين هما :

**الجانب الأول :** يركز على علاج القصور في مستوى الأداء الإداري أو القيادي لبعض عناصر القيادة التربوية (الإدارة ) التي تتطلب حلا سريعا .

**الجانب الثاني :** يهتم باستمرار و نمو و تطويرا المدراء فكريا و وظيفيا حيث ينبغي أن يتم تدريب المدراء بصورة شمولية لإعدادهم و تنمية قدراتهم، تشارك في التدريب أثناء الخدمة مؤسسات تربوية و مختلفة مثل: كليات التربية، إدارات التدريب و غيرها من أجهزة تنمية القوى البشرية من خلال بعض الأقسام الخاصة بالإدارة التربوية و الإشراف الفني، حتى يكون التدريب سليما فلا بأس من مراعاة الأسس التالية التي أوردتها **عبد الصمد الأغبري وهي:**

1. الأساس العلمي الذي يستند إلى دراسات ميدانية و أسس علمية
2. الوظيفة أي يرتبط بالعمل الميداني و أسلوب الأداء.
3. المشاركة أي يشترك المتدربين في تخطيط برنامج التدريب و الأسلوب التنفيذي.
4. الدافعية أي أن تحسب الدورات باعتبارها خطوات لمؤهلات علمية متخصصة أو يرتبط بالعلاقات الأخرى
5. الشمولية أي أن تشمل مختلف المستويات الإدارية.

6. توفير الظروف من تجهيزات ولوازم مادية وراحة نفسية واستقرار للمتدربين. (عبد الصمد الأغبري، 2000، ص 149).

إذن فالتدريب يجعلهم يسلكون طرق و يتبعون أساليب في أداء مهامهم ووظائفهم، تختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.

#### فوائد التدريب:

يحقق التدريب عددا من الفوائد للمتدرب وللمؤسسة التي ينتمي إليها أو يعمل فيها و من تلك الفوائد ما يلي:

- رفع الروح المعنوية للعاملين، ينتج ذلك عن شعورهم بأن المدراء مهتمين به و جادون في إعانتهم على تطوير نفسه، فيزداد إخلاصه للعمل والتزامه به وتوجه إليه بلا ملل .
- انخفاض الحاجة إلى الإشراف، ينتج ذلك على أن التدريب يؤدي إلى تعريف الأفراد بالأعمال المنوطة بهم وكيفية أدائها، بالأهداف التي عليهم تحقيقها و كيفية بلوغها فتنمو لديهم مهارة النقد الذاتي، القدرة على تحليل أعمالهم الأمر الذي يقلل الحاجة و الرقابة عليهم .
- ارتفاع الكفاءة في الإدارة، ينتج ذلك على أن التدريب يزيد من قدرات الأفراد و يزودهم بالمعارف في عالم الإدارة
- انخفاض الوقوع في المشكلات، ينتج ذلك على أن التدريب يعرف الأفراد بأنجح الطرق والأساليب في العمل والتعامل مع من حوله من المصادر البشرية، المادية فتنتقل بذلك المشكلات و الأزمات في العمل.

- ارتفاع الاستقرار في العمل ، ينتج ذلك على أن التدريب يشد الأفراد للمؤسسة التي يعملون فيها ، يعزز من فرص ثباتهم في أعمالهم ، و استقرارهم بها مما يوفر إدارة مستقرة على أحوال المؤسسة وظروفها و حاجاتها ، تطلعاتها و قدرة على الأخذ بيدها نحو الصدارة و الفعالية.
- تحسين نوعية العمل، ينتج عن ذلك أن التدريب يكسب مهارات جديدة، تزيد من كفاءتهم وإتقانهم لعملهم ، هذا ما يؤدي إلى تحسين العمل.
- الاقتصاد في النفقات، ينتج ذلك على أن التدريب ذو مردود اقتصادي بسبب الانخفاض المتوقع في المشكلات و الحوادث و استخدام الموارد المالية .
- توفير القوى العاملة الاحتياطية، إذ أنه من خلال التدريب يتم التخطيط لتوفير الاحتياطات المطلوبة من القوى البشرية العاملة حاليا ومستقبلا.

إذن فالتدريب عملية تشمل جميع المدربين، مهما اختلفت خبراتهم وتخصصاتهم إذ أنه يهدف إلى رفع مهاراتهم جميعا ليواكبوا كل جديد كما يهدف إلى رعاية كل داخل المهنة، أو قادم جديد إليها، وتوجيهه و إرشاده ، فالتدريب أهمية كمتطلب للترفيه و الترقية، وإعداد المشرفين والمخططين. (عبد القادر عابدين، 2001، ص 118).

### 3- مهام المدير و مسؤولياته:

كما ذكرنا سابقا أن المدير يعد من أهم أفراد العائلة التربوية في المدرسة المتوسطة، وكما نعلم أن أهميته أو مكانته أي فرد، تتحدد من خلال الواجبات والمهام الموكلة إليه وفيما يلي أهم مهامه:

#### 3-1- مهام ترتبط بشؤون الهيئة الطلابية:

يعتبر التلميذ محور العملية لأنه أهم مدخلاتها ومخرجاتها النهائية فعلى المعلم والمدير أن يدركا تمام الإدراك، كل العوامل والمتغيرات المتعلقة بالهيئة الطلابية مثل، خصائصهم، طموحاتهم، الفروق الفردية .... لكي يقوم المدير أو المعلم بإنجاز مهام مختلفة متعلقة بالهيئة الطلابية ، لذا لا بد أن يكون لديهما معلومات خاصة عنهم، لأجل تكوين بطاقات الطلاب الخاصة لإدراك مشكلاتهم المختلفة ومحاولة حلها ، هذه السجلات لها فعالية كبيرة جدا، كذلك توفير الخدمات الطلابية التي تساعد على توفير المناخ ، لنجاح العملية التعليمية و التربوية داخل المدرسة،

التوجيه والإرشاد الطلابي، الرعاية الاجتماعية و النفسية ،الأنشطة اللامنهجية ، الرحلات ، تعديل سلوكياتهم ( الطلبة ) داخل و خارج المؤسسة التربوية. (إسماعيل محمد دياب ، 2000 ، ص 342).

#### 3-2- التركيز على القيادة التربوية:

وتتضمن جميع المهام المرتبطة بتغيير سلوك المنتسبين للعملية التعليمية من مديريين وتلاميذ وأولياء الأمور، ذلك بغية تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المدرسة ومنها:

- تحفيز المعلمين للعمل بأقصى جهد ممكن فيها.
- العمل مع المعلمين على تطوير و تنمية و تحسين الأنشطة المدرسية
- إشراك المعلمين في وضع مخطط تقويم وتسجيل التقدم الدراسي للتلاميذ
- تشجيع الدراسات المستمرة لتطوير المناهج وأساليب التدريس
- إتاحة الفرصة أمام النمو المهني للمعلمين بالمدرسة
- العمل على تأسيس مركز في الموارد التعليمية وتسهيل استخدامه.
- التقويم و التوجيه المستمر للمعلمين.

### 4- القرارات التي تحدد مهام مدير المدرسة الإكمالية بالجزائر:

لقد حول القانون الجزائري عدة قوانين لمدير المدرسة الإكمالية، ضمنا للتسيير الحسن للمدرسة، وحدد له مهام حتى لا يقع هناك أي تعارض فيها ومن بينها:

- بمقتضى الأمر رقم: 35/76 المؤرخ في 16 أبريل 1976 المتضمن تنظيم التربية والتكوين
- بمقتضى المرسوم رقم: 71/76 المؤرخ في 16 أبريل 1976 المتضمن المدرسة الأساسية وسيرها
- بمقتضى المرسوم رقم : (مرسوم تنفيذي): 49/90 المؤرخ في 06 أبريل 1990 المتضمن القانون

الأساسي الخاص بعمال التربية، قرر الأحكام العامة المدونة هامشا. وزارة التربية الوطنية، مديرية الدراسات القانونية والتفتيش والمنازعات الأمر رقم 35/76 المرسوم رقم 49/90 - 1991. وهي قوانين تبين طرق ووسائل التسيير التي يجب إتباعها من طرف المدراء حتى لا يحدوا عن سبيل تحقيق الأهداف المطلوب بلوغها .

### 5- شروط تعيين المدير ( مدير الإكمالية):

من الشروط العامة المعتادة عليها في تعيين المدير لمعظم دول العالم:

#### 5-1- على أساس المستوى العلمي و الخبرة :

تعتبر من العوامل والعناصر المطلوبة والمرغوب فيها بإلحاح عند توظيف الإطارات العليا وذلك للاعتبارات التالية:

أ- المستوى العلمي: تظهر أهمية هذا العنصر في الخلق والإبداع والملاحظة والنقد العلمي لمختلف الظواهر.

ب- الخبرة : و يقصد بها الممارسات السابقة في الميدان أو التخصص أو مجالات أخرى، يكون فيها الفرد من خلالها قد اكتسب مهارات تجعله قادرا على مباشرة العمل دون اللجوء إلى فترة التربص، وميزة الخبرة كونها استعداد مكتسب يؤهل الفرد للقيام بالمهام المستندة إليه على أحسن وجه.

#### 5-2- النتائج السابقة :

يقصد بها كل الأعمال التي قام بها الفرد بإنجازها خلال الفترة التي مارس فيها نشاطا معيناً، إن النتائج التي حصل عليها الفرد في قطاع معين لفترة معينة هو دليل على قدرة هذا الأخير على الخلق والإبداع والدافعية والإيمان بالأهداف المسطرة.

#### 5-3- القدرة على التسيير :

تتمثل في عدة جوانب هي:

- القدرة على الاتصال والتنسيق بين عدة أطراف.
- إتخاذ القرارات و القدرة في التأثير على الآخرين .
- القدرة على تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين .

\* بالإضافة إلى هذه الشروط المعمول بها، هناك عوامل أخرى تعتمد أحيانا عند تعيين المدير وهي:

- العلاقات الشخصية :

غالبا ما يظن المسؤول عن العلاقات الشخصية مسبوغة بالثقة التي قد يضعها في الشخص الذي سوف يعينه و العلاقات الشخصية التي تبنى على العناصر التالية:

#### أ- العلاقات العائلية

ب- المنطقة التي يسكن فيها.

ج- القوى التي يمثلها.

د- الطاعة و الاحترام.

\* إن مبدأ التعيين على أساس العلاقات الشخصية قد تأتي بنتائج طيبة، إذا كانت مبنية على أساس عملية ميدانية بعيدة عن الذاتية والعاطفة والنسب وغير ذلك من الامتيازات الأخرى. (قدوري أبو القاسم، د س ، ص ص 97-99).

#### 6- كيفية تنصيب مدير الإكمالية:

يتولى مدير التربية تنصيب مديري المدارس المتوسطة للتربية، ويحضر محضر لإثبات هذا التنصيب.

#### 6-1- تنصيب المدير:

- تسليم المهام، يتم بين المدير الجديد والمدير السابق في أجل أقصاه أسبوع بعد تاريخ محضر التنصيب، هذا بحضور المقتصد أو من يقوم بوظيفته
- تقديم أفراد الفريق الإداري.
- تفقد مختلف مرافق المؤسسة .
- تبليغ كل المعلومات المتعلقة بتسيير المؤسسة.
- تسجيل كل السجلات والوثائق المتعلقة بتسيير المؤسسة بما فيها السجلات والوثائق المتعلقة بالمحاسبة ترسل نسخة من هذا المحضر إلى مدير التربية في أجل أقصاه شهر.

#### 6-2- التوظيف:

-يوظف مدير المدرسة المتوسطة من بين المترشحين البالغين 30 من العمر على الأقل والمسجلين في قائمة التأهيل، وفقا لعدد المناصب المطلوبة شغلها من السلطة المخولة صلاحية التعيين، بعد استطلاع رأي لجنة الموظفين الخاصة بالسلك، ويتابع فترة تكوين متخصص تمتد لسنة دراسية، عند اختتام التكوين المتخصص يتم تعيين المترشحين على أساس النتائج المحصل عليها.

- ويمكن أن يسجل في قائمة التأهيل لوظيفة مدير المتوسطة، المرشحون المنتمون إلى إحدى الفئات التالية:

- 1- المستشارون الرئيسيون للتربية المثبتون الذين قاموا بالخدمة مدة 3 سنوات على الأقل بصفة معلم مدرسة أساسية أو أستاذ التعليم الأساسي (المتوسط).

2- المستشارون للتربية المثبتون الذين لهم أقدمية 5 سنوات بهذه الصفة، و الذين قاموا بالخدمة مدة 3 سنوات على الأقل بصفة معلم مدرسة أساسية أو أستاذ التعليم المتوسط.

3- أساتذة التعليم المتوسط المثبتون الذين لهم أقدمية 10 سنوات بهذه الصفة. (ب- مرجي ، د س، ص ص 193-194)

ويشترط في قائمة التأهيل لوظيفة مدير تكويننا مخصصا لفترة سنة .

#### \* تكوين الملف :

يتكون الملف من الوثائق التالية :

- 1- نسخة من قرار التعيين .
- 2- استمارة معلومات على مطبوع خاص.
- 3- نسخة من قرار الترسيم.
- 4- نسخة من قرار آخر ترقية .
- 5- مجمل العطل و الغيابات .
- 6- التزام كتابي بمتابعة الدورة التكوينية لمدة سنة. (بيوض عمر سليمان ، 1999، ص 34).

#### 3-6- التثبيت:

عند اختتام فترة التكوين، يتم تعيين المترشح على أساس النتائج المحصل عليها كمدير متمرن، بعد فترة تجريبية تستغرق 9 أشهر، يتم تثبيته بعد تفتيش إيجابي تقوم به لجنة تتكون من:

- مفتش التربية و التكوين المكلف بالإدارة رئيسيا .
  - مديرين لمدرستين أساسيتين مثبتين .
- وفي حالة عدم تثبيته يمكن أن ينتفع بتجديد الفترة التجريبية لمدة 9 أشهر ويرجع الى سلكه الأصلي بعد استطلاع لجنة الموظفين الخاصة بالسلك .

#### 7- الواجبات والنشاطات التي يضطلع عليها مدير الإكمالية:

يضطلع المدير بواجبات وأعمال عديدة، هو المسؤول الأول عن تسيير العملية التعليمية وعن الأمانة العامة التي أوكلت له (إليه ) و تستلزم على مدير المتوسطة القيام بالواجبات التالية:

#### 1-7- الواجبات :

##### أ - الواجبات الإدارية:

وتشمل الواجبات التي تتعلق المدرسة وتحديد أعمال المدرسين، أعمال الجداول الدراسية، الإشراف على السجلات وإعداد ميزانية المدرسة، توزيع المهام والمسؤوليات الإدارية والتعرف على إمكانات المدرسة ومبانيها المختلفة و تجهيزاتها .

### ب - الواجبات الإشرافية:

وهي التي تتعلق بمتابعة النمو المهني للمدرسين و العاملين في المدرسة، ومتابعة التدريس في الفصل و عقد الاجتماعات والتعرف على حاجات الطلاب ومشاكلهم الدراسية والزيارات الاستطلاعية للصفوف ، لمتابعة أداء المعلمين و توجيههم لاستخدام الإمكانيات المدرسية المتوفرة بشكل أفضل .

### ج- الواجبات التقويمية:

وتهتم بقياس مدى نجاح وسائل الإشراف والإدارة في تحقيق الأهداف العامة للمدرسة، تقويم العمل المدرسي، بذلك يمكن تقييم العمل الذي يقوم به المدير إلى العديد من النشاطات والمسؤوليات. (ب سمرجي ، د س، ص ص 193-194).

أنشطة متعلقة بتنمية علاقاته بالبيئة المحيطة التي تؤثر بطريقة مباشرة أو بأنشطة غير مباشرة في أعمال الدراسة.

- أنشطة متعلقة بإدارة المدرسة من أجل تحقيق أهدافها.

- أنشطة متعلقة بدراسة نواحي الضعف في نظام المدرسة الحاضر والعمل على علاجها. ( جمال أبو الوفا ، 2000، ص ص 203-204).

### 7-2- النشاطات التي يضطلع عليها المدير:

يقوم المدير بعدة نشاطات مختلفة ومتنوعة، حتى يتمكن من إدارة مدرسته بسهولة و سير على أحسن وجه تمكنه من الوصول إلى أهداف تسعى إلى تحقيقها، أهم هذه النشاطات هي:

أ - **نشاطات في المجال البيداغوجي** : تعد النشاطات البيداغوجية الوظيفة الأساسية لمدير المدرسة، الذي يتعين عليه السهر حتى يؤدي كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة أو تقام فيها المهمة المنوطة بها، يكون مدير المدرسة مسؤولاً عما يلي:

- تسجيل التلاميذ الجدد و قبولهم في إطار التنظيم الجاري العمل به.

- ضبط خدمات المدرسين و تنظيمها.

- التنظيم العام لنشاطات التلاميذ وجدول توقيت الأقسام.

- تطبيق التعليمات الرسمية المتعلقة بالبرامج التعليمية في المؤسسة.

- وضع الإجراءات الضرورية لتشكيل الأفواج التربوية قصد تحقيق التنسيق الأمثل والتكيف الأمثل للأساتذة.

- وضع الإجراءات الضرورية لتحسين تكوين الأساتذة المدرسين.

- تحضير مجالس التعليم و مجالس الأقسام وعقدتها.

- ينسق المدير نشاطات الأساتذة المسؤولين على المادة و الأساتذة المدرسين.

- ينسق المدير نشاطات الأساتذة المسؤولين عن المادة و الأساتذة الرئيسيين والأساتذة رؤساء الأشغال والأساتذة المطبقين.
- تتدرج رئاسة اجتماعات مجالس الأقسام ومجالس التعليم في إطار الوظيفة البيداغوجية الموكلة لمدير المؤسسة . الذي يتعين عليه إتخاذ جميع التدابير للقيام بها بصفة فعلية.
- يتوجب على مدير المؤسسة أن يتأكد عن طريق المراقبة المنتظمة لدفتر النصوص من:
  - التدرج في تقديم الدروس وتسلسلها.
  - تطبيق البرامج ، تواتر الفروض والمنزلية.
  - يجب على المدير أن يزور المدرسين في أقسامهم و يتخذ الإجراءات الكفيلة لمساعدة الأساتذة المبتدئين الذين تنقصهم التجربة.
  - يلزم المدير المشاركة في كل تفتيش يجري بالمؤسسة وفي تنظيم الامتحانات.
- ب- **النشاطات التربوية:** يهدف الدور التربوي الذي يضطلع به مدير المؤسسة بصفة خاصة ، إلى توفير جو عام من شأنه تكوين مجموعة متماسكة ، قادرة على تذليل الصعوبات و التحصين ضد الصراعات المحتملة و تفاديهما.
- ينبغي أن تساعد علاقات المدير بالتلاميذ و الموظفين و أولياء التلاميذ على تنمية الشعور بالمسؤولية وتقوية الثقة المتبادلة والتفاهم و احترام الشخصية و الصداقة و التضامن.
- يشجع المدير تطوير الأنشطة الاجتماعية و التربوية ، ويعمل على جعلها مدرسة حقيقية لاكتساب القدرة على ممارسة المسؤولية.
- يجب أن تساعد التقارير اليومية التي يقدمها مستشار التربية و المقتصد و الموظف المكلف بالتسيير المالي، مدير المدرسة على التأكد مما يلي:
  - توفير الشروط المعنوية و الأخلاقية و المادية لتسيير أنشطة التلاميذ .
  - تظافر الجهود من أجل منح تعليم ناجح و تربية مطبقة للأهداف المرسومة للتعليم الأساسي.
  - يرأس المدير مجلس التأديب ، يسهر على تحقيق الهدف منه وهو إقامة النظام بما يتضمن حماية الوسط المدرسي ويساعد على ارتقاء التلاميذ و ازدهار شخصيتهم فرديا و جماعيا .
  - يتخذ المدير القرارات المتعلقة بمجاورات التلاميذ وفقا للشروط المحدد في التنظيم الجاري به في العمل.
- ج- **النشاطات الإدارية:** يكلف مدير المدرسة بعدة أعمال إدارية بمساعدة موظفي الإدارة المدرسية وتتمثل فيما يلي:
  - يمنح جميع الموظفين الخاضعين لسلطته نقطة سنوية يقدرها طبقا لسلم التنقيط الجاري به العمل ويرفقاها بتنقيط مكتوب.
  - يسهر مدير المؤسسة على احترام الأجال فيما يتعلق بإعداد التقارير والجدول الدورية و إرسالها إلى السلطة السليمة.

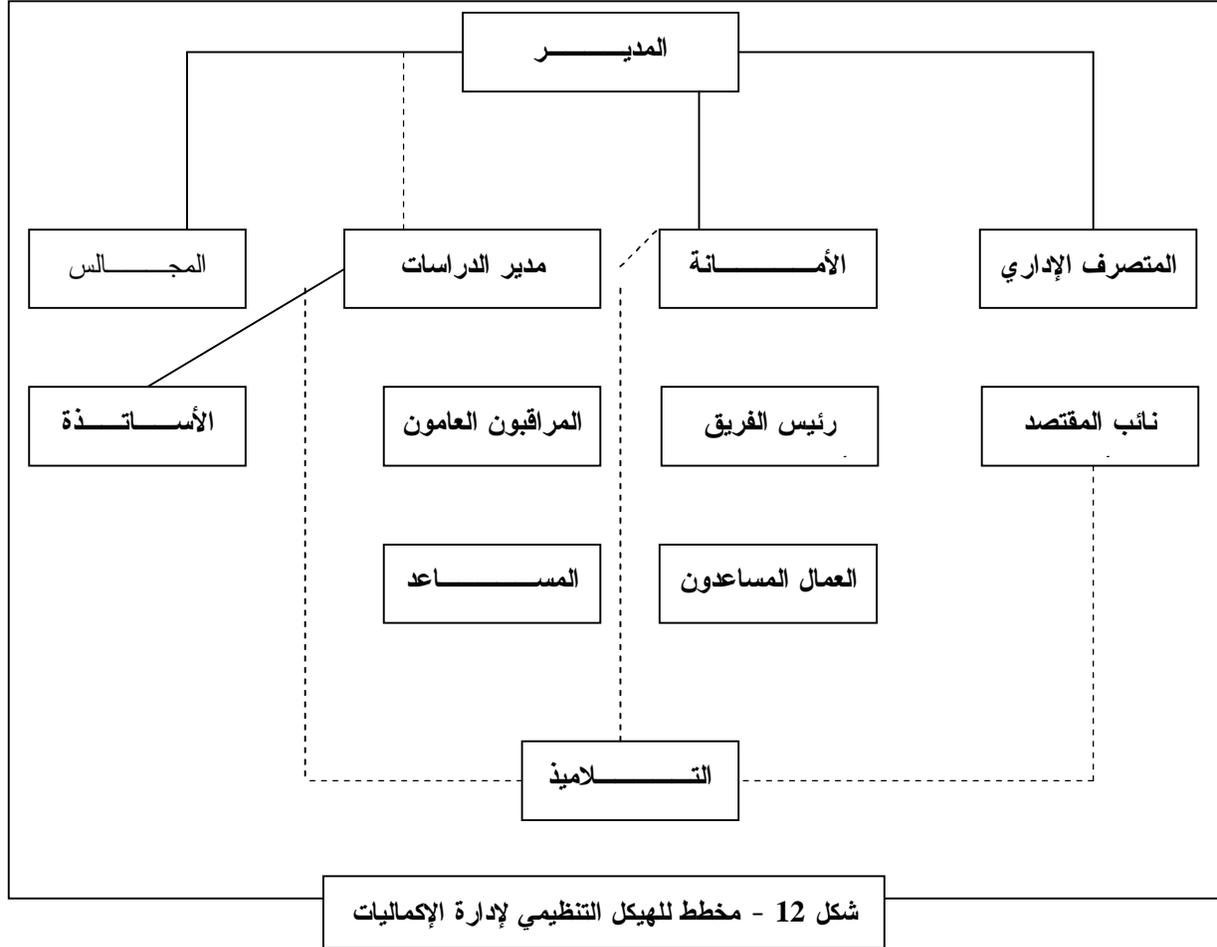
- يستقبل البريد الإداري الوارد على المؤسسة و يقوم بفتحه وفرزه وتسجيله في الأمانة العامة ويحتفظ بالبريد السري الموجه للمؤسسة.
- يؤشر و يوقع على المراسلة الإدارية الصادرة على المؤسسة ويراسل مصالح الإدارة المركزية عن طريق السلطة السليمة في الولاية ما عدا الحالات الخاصة المنصوص عليها في الرزنامة الإدارية أو الظروف الاستثنائية التي تستوجبها الضرورة.
- يتعين على مدير المؤسسة ضبط كافة الإجراءات الضرورية والتنظيمية من أجل ضمان أمن الأشخاص والتجهيزات داخل المؤسسة و السهر على إقامة التدابير اللازمة و التنظيمية في مجال حفظ الصحة والنظافة.
- يمثل مدير المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية، يتولى وفقا للتنظيم الجاري العمل به على تنفيذ مداوات مجلس التربية والتسيير.

**د - النشاطات المالية:** يكون مدير المدرسة الأساسية الأمر الوحيد بالصدق في المؤسسة وبهذه الصفة

- يتولى عمليات الالتزام بالنفقات في حدود الإعتمادات المتخصصة في ميزانية المؤسسة.
- يقوم بمعاينة المؤسسة في ميدان الإيرادات و تصنيفها واسترجاعها.
- يكون مسؤولا عن قانونية العمليات الخاصة بمعاينة الإيرادات والالتزام بالنفقات الحسابية أمام السلطة.
- يساعد المدير عون محاسب يكلف بالتسيير المالي و المادي.
- يجب على مدير المدرسة بصفته الأمر أن يتابع بانتظام وضعية الالتزامات و يراقب تواريخها المحددة و خصوصية الإعتمادات و محدوديتها.
- يراقب مسك المدونات الحسابية و تداول الأموال و المواد التابعة للمؤسسة و يقوم دوريا بمراقبة صندوق المال و العتاد.
- لا يتداول المدير الأموال التابعة للمؤسسة ولا يحتفظ بمفاتيح صندوق المال و المخزن، إلا في الحالات الخاصة والاستثنائية التي يحدد حق القانون.
- يقوم المدير بالتعاون مع الموظف المكلف بالتسيير المالي والمادي للمؤسسة بإعداد مجلس التربية والتسيير في المدرسة الأساسية.
- يخلف مدير المدرسة الأساسية في حالة مانع أو انشغال مستشار التربية في المؤسسة يعينه المدير بنفسه ليتولى مسؤولياته الإدارية والتربوية، غير أنه لا يمكن للمكلف بالإدارة مؤقت ممارسة المسؤوليات المالية، إلا إذا كان مقرر التكليف بالمهام والذي ينبغي أن يتخذ طبقا للأشكال النظامية ينص صراحة على ذلك.
- يجب على المدير في حالة النقل أو الانتقال أو الانتداب أو انتهاء علاقة العمل أن يقوم بنقل المهام إلى المدير الذي يخلقه وفق الشروط المحددة في التنظيم الجاري به العمل. ( عبد الرحمان بن سالم،

1994، ص ص 197-200).

الهيكل التنظيمي لإدارة الإكماليات: الطاهر زرهوني ( 1993، ص 18).



## 8- أنواع العلاقات بين المدير و الأطراف الفاعلة في المتوسطة :

### 1- العلاقات الداخلية:

لمدير المؤسسة دور أساسي في ازدهار العلاقات بين أفراد الجماعة التربوية وعليه فهو دوما يسعى إلى توفير الجو الملائم للجميع، ليتمكنوا من أداء مهامهم في يسر وسهولة، ويحفزهم على العمل بإقبال وحماس، كما يتوجب عليه إتباع أسلوب الإقناع و النضج و التحلي بالحكمة والصبر ورحابة الصدر ورجاحة العقل وإعطاء المثال في نفسه للانضباط والمواظبة والتحلي بالصفات الحميدة، والتفاني في العمل والتواضع و اللين بعيدا عن التسلط و الهيمنة و حنكته في توزيع المسؤوليات و إحساسا للفاعلين بعظمتها ، مع الموافقة بين تطبيق القوانين ومدونة العلاقات الإنسانية دون أن تغطي تلك العلاقات على حسن أداء المهام و القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.

أ- **علاقة المدير مع المقتصد** : مما لا شك فيه أن للمقتصد أهمية كبيرة داخل المؤسسة التعليمية لما له من دورا رائد في توفير الظروف والإمكانات المساعدة للعمل التربوي، توفير الشروط المناسبة لتدرس التلاميذ في جميع المجالات، فهو يمارس مهامه تحت سلطة مدير المؤسسة ويخضع لرقابة السلطات الوزارية والوصايا و مجلس المحاسبة.

إن المرسوم التنفيذي 49/90 أشار في مادته 55 إلى مهام المسيرين الماليين و كذا المادة 102 حددت مهام نواب المقتصدين وأضافت المادة 109 مهام مساعدي المصالح الاقتصادية.

و بناء على ما سبق فهو ( المقتصد ) على رأس مصلحة التسيير المالي والمادي، يعمل على تنظيمها ومتابعة أعمال مساعديه و متابعة العمال ميدانيا و ضبط التنظيم و الحفاظ على التجهيزات والممتلكات و يقدم بذلك تقريرا يوميا للسيد مدير المؤسسة يبرز فيه:- مواظبة مساعديه والعمال.

- وضعية النظافة في المؤسسة .

- الحالة الأمنية في المؤسسة .

-التصليحات و الصيانة .

- الإتلافات و أسبابها .

- حالات المطعم و المرقد و ملاحظات حول التغذية و الإيواء.

من خلال هذا التقرير يستطيع المدير الإحاطة بكل ما يجري داخل المؤسسة للوقوف عليها بغية المتابعة .

ب- **علاقة المدير مع مستشار التربية** : إن المستشار في التربية هو الذراع الواقى للمدير في مؤسسات التعليم وهذا لما اسند له من مهام إدارية وتربوية و بيداغوجية وبحكم دوره المهم ضمن الفريق الإداري وما يلعبه من دور أساسي في فرض النظام و الانضباط، ومراقبة مواظبة التلاميذ والأساتذة من جهة والإشراف على المساعدين التربويين في تنظيم أعمالهم و متابعتها و توجيهها من جهة أخرى.

إن القرار رقم: 71/ الصادر في 1991/03/02 المحدد لمهام المستشارين والمستشارين الرئيسيين

للتربية.

جاء ليضع أعباء كبيرة عن المدير قصد التفرغ إلى تحسين المردود وهو بذلك يقدم تقريرا يوميا يبرر فيه:

- تدرس التلاميذ وغيابا تهم .
- التكفل بالتلاميذ في حالة غياب الأساتذة .
- تبرير ارتفاع نسبة غيابات التلاميذ .
- غيابات المساعدين التربويين .
- ملاحظات عامة حول ما يجري في المؤسسة خلال اليوم: النظافة، الحوادث، الزيارات، السلوكات، امتحانات ، فروض ...)
- في الداخليات ونصف الداخليات يضاف التقرير الخاص بالصنف.

ج- **علاقة المدير بالأمانة:** نظرا لكون مصلحة الإدارة العامة والأمانة هي أكثر المصالح التي يتعامل معها مدير المؤسسة باعتبارها بيت السر في المؤسسة لأنها تحتوي ملفات جميع الموظفين ومنها تتطلق جميع التقارير وإليها ترد ومنها يكون الرد و فيها تطبع أسئلة الاختبارات وتوزع. و عليه يسعى مدير المؤسسة دوما إلى تنشيط المجموعة و تكوينهم في فنيات العمل الإداري الموكلة إليهم و خلق تقاليد راسخة تمكنهم من أداء المهام المطلوبة بيسر وسرعة في آجالها المحددة ، كما يدرّبهم على جميع الأعمال تحسبا للغيابات ( السحب ، النسخ ، حفظ الأرشيف ، تسجيل البريد ، الرد عليه ، متابعة الرزنامة ، شهادات العمل ، الشهادات المدرسية ،مسك السجلات ....)

**دور المدير بين هذه المصالح :**

إن القيام بهذه المهام و الأدوار المنوطة بكل عنصر على الوجه المطلوب حينما تحمل على المدير عبئا ثقيلًا ليتفرغ إلى الجانب التربوي بذلك :

- رسم البرامج و الخطط ( بالتنسيق و التشاور )
- التنسيق و التنشيط
- المتابعة و المراقبة.
- التقييم و التقويم.
- المحافظة على حقوق المتعاملين مع المؤسسة .

د- **علاقة المدير مع الأساتذة:** نظرا للدور الذي يقوم به الأستاذ في تربية و تكوين التلاميذ، وما يتطلبه من توفر للشروط المادية، المعنوية والحسية قصد تحقيق الأفضل، يتوجب على المدير أن يسهر على توفير أحسن الظروف الملائمة لعمل الأساتذة في جو من التفاهم و التشاور و التعاون و الاحترام المتبادل كما أن لمدير المؤسسة دورا هاما في عملية التوجيه الفني .

إن المدير يسعى دائما إلى أن تكون مؤسسته في صورة جيدة من حيث أساليب التعليم و بذلك فهو مطالب بمعرفة قدرات ومهارات الأساتذة في تدليل الصعاب وتحقيق النتائج المرجوة، إذ ينسق بينهم وبين المشرفين بهدف رفع كفاءتهم، عن طريق التوجيه و التقويم، كما يقوم بزيارتهم في القسم للوقوف على مدى نجاعة المعلومات المقدمة للتلاميذ، ومدى التقيد بالمناهج وأساليب التعليم والتقييم فهو بذلك يقوم بالثناء لمن يستحق الثناء وأن يقول للمسيء أساءت ، كما يمدهم بالوسائل التعليمية التي تزيد في الدروس نجاعة و فعالية وترفع من المردود لدى التلميذ، ضف إلى ذلك تسيير ملفاتهم والوقوف عند انشغالاتهم وقضاء حاجياتهم في إطار القوانين الجاري بها العمل باعتباره مسؤول عن الدفاع عن حقوقهم ونقل مراسلاتهم إلى السلطات العليا.

#### هـ - علاقة المدير بالتلاميذ : باعتبار التلميذ هو المحور الأساسي في العملية التربوية للمؤسسات التعليمية

، مما يستدعي اهتمام الجميع به وعلى رأسهم المدير كونه المسؤول الأول في المؤسسة، لولاه لما وجد هو وغيره من الأعضاء الفاعلين لذا يتوجب عليه أن يسهر على تربيتهم تربية حسنة، أن يسهر على مواظبتهم وسلوكهم داخل المؤسسة وذلك بزيارتهم في الأقسام والاستماع إلى انشغالاتهم و تحفيزهم، مدهم بالدعم المادي والمعنوي قصد إشعارهم بأنه حريص على مصلحتهم كما يعمل على زيارتهم في قاعات المداومة والمذاكرة والمطعم والمرقد، كما أن للمدير علاقة بالتلاميذ لا تقل أهمية عن سابقتها وتتمثل أساسا في مجالس الأقسام ومجالس القبول والتوجيه، من خلال مختلف نوادي الأنشطة الثقافية والرياضية المدرسية،زيادة على ذلك من خلال مندوبي الأقسام.

و - **علاقة المدير بالعمال** : نظرا لكون العمال أعضاء فاعلون في تهيئة و توفير الشروط اللازمة لتدريس التلاميذ في ظروف طبيعية وذلك من خلال أعمال النظافة والصيانة، فمن دون شك أن للمدير دور في ترشيد الأعمال وترقيتها في إطار علاقة عمل مسؤولية خدمة للسير الحسن للمؤسسة وخدمة التلاميذ.

ز - **علاقة المدير مع مستشار التوجيه المدرسي والمهني**: باعتبار مستشار التوجيه المدرسي و المهني يخضع إلى سلطة مركز التوجيه والمدرسي والمهني ويمارس نشاطه في مؤسسة تعليمية تحت إشراف مديرها وبتعاون مع أعضاء الفريق الإداري والتربوي ، فهو بذلك همزة وصل بين المؤسسة و مركز التوجيه المدرسي و كذا بين إدارة المؤسسة التعليمية و التلاميذ.

إن دور مستشار التوجيه المدرسي يكمن في الاستقصاء في نتائج التلاميذ.وتقويم مردود نتائج المؤسسة وتحسينه، وبذلك دوره لا يقل أهمية عن دور أعضاء الفريق الإداري بالمؤسسة، إذ يقدم حصيلة عمله للمدير في متابعة المسار المدرسي للتلاميذ قصد تحسين ظروف عملهم، والحد من التسرب المدرسي، يعمل بالاحتكاك بالتلاميذ لإعلامهم (تنظيم حملات إعلامية حول الدراسة والحرف وعالم الشغل وكذا في اختيار التوجيه في الجذوع المشتركة).

ومن هنا لا بد للعلاقة السائدة أن تخضع لروح المسؤولية و التعاون .

ح- **علاقة المدير بالفرع النقابي** : الفرع النقابي صاحب التمثيل القانوني للموظفين و الأساتذة و العمال داخل المؤسسة التعليمية و المعتمدة رسميا له حق الممارسة النقابية في القضايا الاجتماعية و المهنية، وعلى المدير أن يسهل عمل هذا الفرع النقابي في إطار القانون بتوفير الشروط الملائمة لنشاطه خدمة للمصلحة العامة ، بتوفير قاعة لاجتماعاتهم عند الضرورة بعد الموافقة عليها و خارج أوقات العمل طبقا للمادة 15 من القرار 778 الخاص بنظام الجماعة التربوية .

ولا بد للمدير أن يلعب الدور الأساسي في أسلوب الإقناع و الحوار و التعامل الحسنى معتمدا في ذلك على النصوص القانونية و إشعار السلطات السليمة عند الاقتضاء .

## 2- العلاقات الخارجية:

أ- **علاقة المدير مع أولياء التلاميذ** : تؤكد المادتان 15 و 16 من القرار الوزاري 778 الخاص بنظام الجماعة التربوية أن اجتماعات جمعية أولياء التلاميذ المعتمدة رسميا في المؤسسة لا تكون إلا بعد موافقة المدير عليها، وأن تكون خارج أوقات العمل كما يجب عليها أن تحافظ على المحلات و التجهيزات التي توضع تحت تصرفهم كما تمارس نشاطاتها طبقا للأحكام القانونية و التنظيم المعمول بها علما أن جمعية أولياء التلاميذ تلعب دورا فعالا في مساهمتها في ربط الصلة بين المدرسة و الأسرة كما تساهم في كثير من الأحيان في تقديم الدعم المادي و المعنوي للمؤسسة، كما تقوم عند الإمكان المساعدة المادية لتحسين الظروف و الإمكانيات التي تجري فيها عملية للتلاميذ، بالإضافة إلى المشاركة في معالجة المعضلات و تقليل الصعوبات التي تعترض تدرس التلاميذ بصفة طبيعية و على المؤسسة إطلاع الأولياء قصد تمكينهم من أداء الدور المطلوب منهم بما يلي:

- جدول التوقيت المقرر للتلاميذ و التغييرات التي قد تدخل عليه.
- النتائج المدرسية التي يتحصلون عليها من خلال عمليات التقييم التي تجري عليهم.
- التغييبات و التأخرات و السلوكات التي تسجل عليهم.
- برمجة النشاطات الثقافية و الرياضية و الترفيهية التي تنظم في فائدتهم بالإضافة إلى تنظيم لقاءات تحسيسية مع الأولياء و إطلاعهم بالدور الذي يجب أن يلعبوه من أجل تحسين المستوى سواء من خلال عمليات التقويم أو من خلال لقاءات الأساتذة الرئيسيين.

ب- **علاقات المدير مع الوصايا** : بحكم القانون، تعتبر مديرية التربية الممثلة الرسمية لوزارة التربية الوطنية بالولاية فهي بذلك تشرف على جميع الأمور الإدارية و المالية و التربوية.

و تتمثل العلاقات و اتصالات المدير بمختلف المصالح أساسا فيما يلي:

- تنفيذ كل ما جاء في مختلف المراسلات الواردة من أوامر و تعليمات.
- احترام الرزنامة الإدارية في مواعيدها و تنفيذ الأعمال المطلوبة فيها في أوانها.
- الدقة في إنجاز الأعمال المرسل إليها من تقارير و إحصائيات و كشف دورية.

- احترام السلم الإداري لأنه لا يمكن الاتصال بأية جهد إلا عن طريقها.

ج- **علاقات المدير مع المفتشين:** بحكم الصعوبات التي يعانيها المدير في الإشراف على الجانب التربوي في متابعة أعمال الأساتذة بات من الضروري نسيق الجهود مع السادة المفتشين بمختلف اختصاصاتهم لما يعود بالفائدة على الأساتذة والموظفين و التلاميذ.

إن مدير المؤسسة من واجباته استغلال اللقاءات التي تجمعهم بينهم أثناء زيارتهم للمؤسسة في إطار التقييم بجميع جوانبه وهذا حتى تكون لديه فكرة كافية عن مجالس التعليم والأيام البيداغوجية ... ويبقى على المدير أن يسهل عليهم أداء مهمتهم النبيلة في ظروف حسنة و حضور اجتماعاتهم بالأساتذة، لتسجيل الملاحظات المقدمة لهم والسهر على متابعة تنفيذها و تطبيقها في الميدان خلال نشاطاتهم اليومية بالمؤسسة.

د- **علاقات المدير بالمؤسسات الإدارية والهيئات العمومية:** يعمل المدير بحكم وظيفته الإدارية على توطيد علاقاته بالمؤسسات الإدارية، الكائنة بالمحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة، وذلك بحكم أن هذه الهيئات قادرة على تقديم الدعم المادي والمعنوي لها حتى تتمكن من أداء دورها في أحسن الظروف و منها :

#### \* البلدية و الدائرة :

باعتبارها الكيان الأساسي للدولة في المقاطعة و في الحيز الجغرافي الذي ينتمي إليه المؤسسة التعليمية ، على قدر نشاط المدير وحيويته وقدرته على استقطاب اهتمام المسؤولين تتحقق الفائدة للمؤسسة، كلما دعت الضرورة لذلك ويضمن الاستعانة بها عند الحاجة سواء كان ذلك في إصلاح المحيط أو مجال النقل وغيرها.

#### \* مصالح الحماية المدنية :

إن علاقة المدير مع مصالح الحماية المدنية، تفيد المؤسسة من رقابة أمنية ومراجعة دورية لمخطط وسائل التدخل وتدريب العمال وحتى الأساتذة وبعض التلاميذ على إجراءات الأمن وكيفية استعمال وسائل الإطفاء، وكيفية التعامل مع الحوادث و الخروج منها دون أضرار.

#### \* وحدة الكشف والمتابعة:

إن من الواجبات الهامة لمدير المؤسسة، العمل على ضمان القواعد الصحية والوقاية في المؤسسة، والإشراف على ترقية الصحة المدرسية بالتعاون مع قطاع الصحة والجماعات المحلية، وجمعية أولياء التلاميذ وبالخصوص بتوفر وحدة الكشف والمتابعة، التي تسيير القرار الوزاري رقم: 7.2.2/233 بتاريخ 1996/10/09، إذ تساهم في أنشطة الصحة المدرسية وتعمل المراقبة الشاملة لصحة تلاميذ المؤسسة والمدارس التابعة لها ومتابعة أوضاعهم الصحية ويتعاون المدير مع أطباء الصحة المدرسية، للمشاركة في مجلس الصحة المدرسية ولجنة التنسيق بالبلدية واللجنة التابعة للقطاع الصحي، يبقى دور المدير في مراقبة

صحة التلاميذ وتبليغ أوليائهم ببعض المشاكل الصحية التي تظهر أثناء الفحوصات الطبية الدورية أو الفحوصات الاعتيادية مع ضرورة ضبط السجل الصحي للمؤسسة.

**\* علاقات المدير باتحادية الأعمال المكتملة للمدرسة:**

تشمل الاتحادية الولائية للأعمال المكتملة للمدرسة على جمعيات، وتعاونيات تعمل كلها على مساعدة المدير داخل المؤسسة أو خارجها، ذلك في إطار ( تنظيم نشاطات ثقافية و رياضية و أعمال إنتاج فردية وجماعية و فترات ترويج بمشاركة التلاميذ والموظفين على خلق جو محيط ملائم يعمل على ازدهار المؤسسة وتنمية المواهب وتطويرها)

وفي هذا الإطار يعمل المدير على تأسيس الجمعيات التابعة لاتحادية الأعمال المكتملة للمدرسة ومنها: الجمعية الثقافية الرياضية والمدرسية، وجمعية أولياء التلاميذ ، ودفع الاشتراكات السنوية لتلاميذ المؤسسة لتعاضديه الحوادث المدرسية التي بدورها تعمل على تحسين ظروف عمل التلاميذ كما تساعد في التقليل من الحوادث المدرسية الاعتيادية وذلك مع رئيس المؤسسة في فرض نظام الانضباط أثناء الحركات والدخول والخروج وهي تتكفل بصفة تكميلية بجميع الحوادث التي يتعرض لها التلاميذ المسجلون قانونا في الأقسام ، في ساحات المؤسسة ، في الحصص التعليمية ، داخل المطاعم المدرسية و قاعات الدراسة و الداخلات.

## الخلاصة:

مما تم عرضه نصل إلى أن مدير المتوسطة له دور كبير في تحسين الأداء التربوي، وهذا التحسين لا يأتي إلا عن طريق تنفيذ المهام الموكلة إليه بمهارات فنية وتصورات بعيدة عن الأنانية والذاتية، بل برغبة نابعة من الشعور بالأمانة التي يحملها، فتجعله يبدع في مجال التسيير بصورة فنية وباشترك العاملين مما يؤدي إلى وجود حلول للمعضلات التي تعيق وتقف حاجزا أمام تحقيق الأهداف التربوية للعملية الإدارية ، ولهذا وجب على المدير إبرام و إقامة علاقات داخلية وأخرى خارجية لفتح مجال الحوار بين مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة و توحيد الرؤى، لضمان أسرة متكاملة. والمدير الذي يحتك بهذه الأطراف يولد لديهم الراحة النفسية و المعنوية وكذا الشعور بالاطمئنان لدى الجميع وهي شروط ضرورية للتحفيز في العمل.

فالمدير يجب أن يملك قدرة كافية في تحليل النصوص والبرامج التعليمية والمناهج وغيرها وكل الإصلاحات والتجديدات التي تمس الجوانب التربوية، فمقدرته الإدارية وموضوعيته وسلطته... وكذلك تمكنه من الجوانب والأنشطة البيداغوجية وكذلك الأنشطة المالية تجعله يضمن سيراً بيداغوجياً ومالياً وإدارياً وتربوياً ناجحاً لمؤسسته التربوية و تحسين تنظيم و تسيير المجالس و الاجتماعات و كذا الندوات الداخلية من جهة و بكفاءته و مهارته الإنسانية من جهة أخرى يزيد فهمه و يتضاعف إقبالهم عليه و على الإنتاج معهم.

فالمدير يضطلع بمسؤوليات قيادية وإشرافية و توجيهية، أكتسب طرق جديدة في تسيير الموارد البشرية وقدرات على التحليل والتنشيط والتقويم... وهذا يتطلب منه جهداً أكبر من خلال المثابرة على العمل وبالصبر والاستماع والتفاوض والتفويض يستطيع تحرير المبادرات الفردية والجماعية ويدفع بالمتعاملين لتحمل المسؤوليات كل في مجاله ليجعل مؤسسته التعليمية خلية متضامنة وملتزمة.

## المراجع:

- 1- J. M iramon. Le métier de directeur technique. Et fiction. 1992
- 2- قدوري أبو قاسم : همزة وصل ، مجلة التربية و التكوين ، العدد 5 ، دس .
- 3- مقدم عبد الحفيظ: أثر الخصائص الشخصية للمديرين على فاعليتهم في التسيير، مجلة علمية، العدد 1 ، الجزائر، 1992-1993.
- 4- أحمد إسماعيل حجي : إدارة بيئة التعليم، النظرية و الممارسة في الفصل و المدرسة، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2000.
- 5- محمد علي شهاب : السلوك الإنساني في التنظيم ، دراسات في الفكر الإداري الحديث ، ط2، 2000.
- 6- إعداد قسم السياسة التربوية و التخطيط، اليونسكو: الإدارة التربوية على المستوى المحلي و المدرسي ، الوحدة 3، الناشر مكتبة التربية العربية لدول الخليج، الرياض، 1996.
- 7- أحسن لبصير : دليل السير المنهجي لإدارة الثانويات و المدارس الأساسية ، دار الهدى عين مليلة ، الجزائر، 2002 .
- 8- جمال أبو الوفا ، سلامة عبد العظيم : اتجاهات في الإدارة المدرسية ، دار المعرفة الجامعية، شركة الجلال للطباعة العامرية ، 2000.
- 9- محمد عبد القادر عابدين : الإدارة المدرسية الحديثة ، ط1، جامعة القدس ، 2001.
- 10- محمد شارف : مدير المدرسة الابتدائية ، مهامه الإدارية و التربوية ، دار الأمل للطباعة و النشر المدينة الجديدة ، تيزي وزو ، 1999 .
- 11- بن أحمد الحلبي عبد اللطيف ، مهدي محمود سالم ، التربية الابتدائية و أساليب التدريس ، مكتبة العبيكة ، ط1، الرياض ، 1996 .
- 12- فاروق السيد عثمان : إستراتيجية المهارات السلوكية للقادة الإداريين ، دار المعرفة ، القاهرة، 1997 .
- 13- عبد الصمد الأغبري : الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر ، دار النهضة العربية ، ط1 ، بيروت ، 2000 .
- 14- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة التربوية و الإشراف الفني، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990.
- 15- راداح الخطيب و أحمد الخطيب و وجيه الفرج : الإدارة و الإشراف التربوي ، اتجاهات حديثة ، مطابع الفرزدق، ط2، 1987 .
- 16- مجلة المعرفة: الإدارة التربوية، العدد 57، ذي الحجة 1420 مارس 2000.
- 17- إسماعيل محمد دياب : الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2000.
- 18- وزارة التربية الوطنية: مديرية الدراسات القانونية و التفتيش و المنازعات، قرارات تتعلق بتنظيم

- و تسيير التعليم الأساسي و الثانوي، اتخذت تطبيقاً للأحكام، الأمر رقم 76-35 المتضمن التربية و التكوين و المرسوم رقم 90-49 المتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال التربية المجموعة 1-2-1991
- 19- ب. مرجي: الدليل في التشريع المدرسي للتعليم التحضيري و الأساسي و الثانوي، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية ن الجزائر ( د . ت ) .
- 20- بيوض عمر سليمان : الوجيز في التشريع المدرسي وما يهم الموظف ، ط1، القرارة ، غرداية ، 1999 .
- 21- عبد الرحمان بن سالم : المرجع في التشريع المدرسي الجزائري ، ط2 ، الجزائر، 1994 .
- 22- الطاهر زرهوني : تنظيم و تسيير مؤسسة التربية و التعليم ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، 1993

## الفصل الخامس: الإطار الميداني

تمهيد

- 1- المنهج المستخدم
- 2- عينة البحث
- 3- الأداة المستعملة في البحث
- 4- الدراسة الاستطلاعية
- 5- المعالجة الإحصائية
- 6- عرض وتحليل النتائج و التعليق عليها
- 7- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

الملحق

قائمة الجداول

الخاتمة

## **تمهيد :**

الدراسة الميدانية وسيلة هامة من وسائل جمع المعلومات والبيانات حول ظاهرة ما تكون قيد الدراسة و البحث، يستعين بها الباحث لتدعيم فرضياته أو نفيها، لذلك فالجانب الميداني حسب طبيعة الدراسة، يعتبر جزءا أساسيا للجانب النظري بل لا يقوم هذا الأخير كأثر نظري إذا لم يدعم بما يؤكد مصداقية صحته ميدانيا. ( إحسان محمد الحسن ، 1992، ص 18).

لذلك فالجانب الميداني في هذه الدراسة يقوم أساسا حول تفرغ للاستثمار ومعالجة للمعطيات بطريقة إحصائية وفي الأخير تحليل النتائج المحصل عليها.

## 1- المنهج المستخدم :

المنهج المستخدم هو من أساسيات البحث العلمي، وهو الطريقة التي يتبعها الباحث للوصول إلى الغرض المنشود، انطلاقاً من طبيعة المشكلة التي يريد دراستها، أو هو الخطة العامة أو الإطار الذي يرسمه الباحث لتحقيق أهداف بحثه ومناهج البحث العلمي عديدة وتختلف باختلاف موضوع مشكلة البحث. ونظراً لطبيعة موضوع دراستنا الذي يهدف إلى دراسة ومعرفة متطلبات وشروط الممارسة الإدارية لمدراء المتوسطات في تسيير مؤسساتهم التربوية حسب آراء المدراء، كان من الأنسب استخدام المنهج الوصفي التحليلي المستخدم بكثرة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث يعرف المنهج الوصفي في مجال التربية والتعليم "بأنه استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية أو النفسية، كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها أو بين ظواهر تعليمية أو نفسية أو اجتماعية". (تركي راجح ، 1984 ، ص 130).

ويعرفه محمد شفيق (1985، ص 85) على أنه: "الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أوضاع بهدف اكتشاف حقائق جديدة والتأكيد على صحة الحقائق القديمة وإثرائها والعلاقات التي تتصل بها أو تفسيرها و الكشف عن الجوانب التي تتحكم فيها".

كما يرى أمين ساعتي (1992، ص 98) بأن: "المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظواهر كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كفيماً، أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيصفها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى".

فالمنهج الوصفي يقوم بوصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصفها (الظواهر الخاصة بها) وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع.

## المنهج الإحصائي المستخدم :

اعتمدنا في تفرغ نتائج الدراسة على أسلوب النسب المئوية

طريقة حساب النسب المئوية : استخراج تكرار عبارة داخل محورها ثم حساب النسب المئوية لتلك العبارة

النسب المئوية لكل عبارة = ك / ن x 100

ك : هو تكرار العبارة

ن : عدد أفراد العينة

## 2- عينة البحث :

انطلاقاً من صعوبة الدراسة الميدانية على كل أفراد المجتمع الأصلي ذلك لأنه كانت غالبية الظواهر التي ندرسها في علم النفس أو في العلوم الأخرى تتمثل في مجموعات كبيرة من الأفراد يصعب حصرهم أو الإحاطة بهم لسبب أو لآخر، فإننا غالباً ما نلجأ إلى دراسة هذه الظواهر على مجموعات صغيرة نختارها من بينهم، وتسمى هذه المجموعة الصغيرة بالعينات ، فيما يسمى جميع الأفراد الذين تتمثل فيهم هذه الظواهر بالمجموعات. (عبد الرحمان عدس ، 1980، ص 243).

وتعد العينة الخطوة الأساسية والضرورية في البحث العلمي، ومن شروطها أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي وتتوفر فيها كل الشروط وخصائص ومواصفات المجتمع الأصلي. (محمد شفيق العلمي ، 1998 ، ص 187).

أما عينة بحثنا فقد اختيرت بطريقة مقصودة مأخوذة من متوسطات ولاية ميلة ( شلغوم، تاجنانت، التلاغمة....) وتتكون هذه العينة من 77 مدير ومديرة .

### مجال الدراسة :

• المجال الجغرافي : وقع اختيارنا الإجراء الدراسة الميدانية بمتوسطات ولاية ميلة وهذا بالقيام بمسح كلي لجميع هذه المتوسطات .

• المجال البشري : أجريت الدراسة على مجال بشري ممثل بمدراء المتوسطات المذكورة سابقاً.

• المجال الزمني : ويتم على مرحلتين :

المرحلة الأولى : وتعتبر عن الدراسة الاستطلاعية ل 16 متوسطة دامت أسبوعاً من 15 جانفي إلى غاية 4 فيفري 2007 وتم من خلالها طرح سؤالين ابتدائيين على 16 مدير ومديرة.

المرحلة الثانية : وتعد الفترة النهائية للدراسة الميدانية تم من خلالها توزيع الاستمارة على ما بقي من المدراء وجمعها في مدة دامت من 23 أبريل 2007 إلى 20 جوان 2007.

## 3- أداة جمع البيانات :

إن الأداة أو الأدوات المستعملة في البحوث تعتبر كوسيط لحل المشكلة التي يقوم الباحث بدراستها حيث يتم استخدام هذه الأدوات في جمع البيانات من ميدان البحث، وهي تختلف باختلاف الدراسات، (إحسان محمد الحسن ، 1982، ص 65). والأداة التي نستخدمها في الدراسة الحالية هي:

الاستمارة : وتعتبر من أنسب الوسائل المستخدمة في الحصول على المعلومات والبيانات ويعتمدها الباحث خاصة في البحوث الوصفية.

وقد تطرق العديد من الباحثين إلى إعطاء تعريف للاستمارة ونذكر من ذلك :

" هي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وصفها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد، أو يجري تسليمها باليد تمهيد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها".

والاستبيان قد يرسل بطريق البريد إلى الأفراد المعنيين، وقد يحمله الباحث بنفسه إلى الأشخاص، الأسلوب المثالي هو أن يملأ الاستبيان بحضور الباحث، ويرسل بنفسه الأجوبة و الملاحظات التي تثري البحث فيما بعد. (عمار بوحوش ، 1999، ص 66).

ويعرفها **طلعت هام** بأنها " مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وصفها للحصول على أجوبة الأسئلة".

وكما يفرض على الباحث التقيد بموضوع البحث المزعم إجراؤه وعدم الخروج عن أطره العريضة ومضامينه ومسارته النظرية و التطبيقية.

وهناك عدة خطوات لإعداد الاستمارة:

- تحديد نوع المعلومات التي يرغب الباحث في الحصول عليها .

- تحديد شكل الأسئلة .

- اختبار الاستمارة على المبحوثين قبل تعميم تطبيقها .

- تنسيق الاستمارة وإعدادها في صورتها النهائية .

وقصد بناء استمارة البحث المراد دراسته قمنا بتحديد بعض العناصر ( المؤشرات ) التي تساعدنا في

تحديد محاور الاستمارة وهذا بعد قيامنا بالدراسة الاستطلاعية ثم حللنا تلك العناصر إلى أسئلة وعبارات قابلة للاستجابة من طرف مدراء المتوسطات.

أما أنواع الأسئلة فكانت :

- أسئلة مفتوحة

- أسئلة مغلقة

- أسئلة نصف مفتوحة

وبعد ذلك قمنا بصياغة الاستمارة في شكلها النهائي لتحتوي على 46 عبارة ( سؤال ) موزعة على

3 محاور هي :

- التمكن من الأنشطة البيداغوجية ( التسيير البيداغوجي ).

- التمكن من الأنشطة المالية .

- المقدرة الإدارية ودورها في التسيير ( الموضوعية، الاتصال، المرونة ) ثم عرضت الاستمارة الأولية

على مجموعة من الأساتذة بالمعهد للتحكيم وهم ليفة نصر الدين، جاجة أو بقاسم ، عزوز لخضر، رواق

والأستاذ المشرف أوقاسي لونيس ( صدق المحكمين ) من أجل الأخذ بنصائحهم وتعديل بعض العبارات والتعديلات التي تمت على النحو كالتالي:

تم تغيير العبارة رقم 01 من :تشرف بنفسك على إعطاء التعليمات الرسمية الوزارية على هيئة التدريس و التعليم حول البرامج و المناهج المستجدة ؟ إلى : تشرف بنفسك على إعلام الأعضاء هيئة التدريس بالتعليمات الوزارية الواردة فيما يتعلق بالبرامج و المناهج المستجدة ؟

تم تغيير العبارة رقم 12 من : نشرف على المجلس التأديبي وتعمل على: إلى نشرف على المجلس التأديبي ؟

نعم  لا  أحيانا

13- وتعمل على : - معاقبة الفاعل

- اتخاذ القرار الصارم ضده عله

- تطبيق القانون .

حذف العبارة رقم 15 : تتم استشارتك عند أي تصرف حول مال المؤسسة ؟

حذف العبارة رقم 39: إذا كانت هناك إشاعة فأتارت فوضى داخل المؤسسة ما هو الموقف الذي تتبناه ؟

وبالأخذ بعين الاعتبار توجهات وانتقادات المحكمين ثم تصميم الاستمارة في شكلها النهائي حيث 46 موزعة على 3 محاور كالتالي:

المحور الأول يتعلق بالتسيير البيداغوجي وقد ضم 18 عبارة من 1 إلى 18.

المحور الثاني يتعلق بالتسيير المالي وقد ضم 9 عبارات من 19 إلى 27.

المحور الثالث يتعلق بالمقدرة الإدارية وقد ضم 19 عبارة كما يلي :

الجزء الخاص بالموضوعية وقد ضم 05 عبارات من 28 إلى 32.

الجزء الخاص بالسلطة وقد ضم 05 عبارات من 33 إلى 37.

الجزء الخاص بمبادئ الاتصال وقد ضم 04 عبارات من 38 إلى 41.

الجزء الخاص بالمرونة وقد ضم 05 عبارات من 42 إلى 46.

#### 4- الدراسة الاستطلاعية:

حتى يتم القيام ببحث علمي طبقا لمواصفات محددة ودقيقة لا بد من إتباع مرحلة هامة، والتي تبيين

الأبعاد الأساسية للبحث وهذه هي الدراسة الاستطلاعية، وتمثل المرحلة التحضيرية من البحث لما لها من

أهمية في الإحاطة والإلمام بالمشكلة المراد دراستها والفرضيات الممكنة و بالتالي تحديد المحاور.

والهدف الأساسي المراد تحقيقه من قيامنا بهذه الدراسة الاستطلاعية مزدوج ويتلخص فيما يلي :

1- وضع فروض البحث والتي نجيب من خلالها على التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث والتي نتلخص في محاولات الكشف عن أهم متطلبات (شروط) الممارسة الإدارية لنجاح التسيير في المتوسطة كمؤسسة تربوية.

2- التحضير لبناء استمارة البحث في شكلها النهائي.

### عينة الدراسة الاستطلاعية :

تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية بمتوسطات لولاية ميله

§ إكمالية بوشبورة محمد

§ إكمالية خلافة عبد المجيد

§ إكمالية خليلي اسماعيل

§ إكمالية العربي التبسي

§ إكمالية الإخوة فيلاي

§ إكمالية سيدي رزوق.

§ إكمالية الأمل بفرجيوة

§ إكمالية العربي بشير زغاية

§ إكمالية وادي البعوط أراس

§ الإكمالية الجديدة وادي النجا

§ إكمالية حمودي علي بينان

§ إكمالية البشير الابرهيمي ميله

§ إكمالية حي بوروح فرجيوة

§ إكمالية الامير عبد القادر ميله

§ إكمالية بن عميرة عمار ميله

§ إكمالية ديدوش مراد

حيث تم إختيارها بطريقة مقصودة تسمح لنا بسهولة التعامل مع رؤسائها وكذلك موقعها القريب من الباحثة وبذلك يتم استرجاع الإجابات بسرعة و الاستفادة من الوقت .

### أسئلة الدراسة الاستطلاعية :

احتوت الدراسة الاستطلاعية على سؤالين مفتوحين تم طرحهما على 16 مدير متوسطة بولاية ميله وبعد

طرح السؤالين على هذه العينة و المتمثلين في :

1- هل هناك شروط من أجل الفعل الإداري ( الممارسة الإدارية )؟

2- ما هي الأنشطة و الجوانب التي ترون بأنها ضرورية والتي يجب أن تتوفر في مدير المتوسطة وتؤدي

بدورها إلى تسيير ناجح للمؤسسة ؟

#### 5- المعالجة الاستطلاعية :

تم الحصول على 12 إجابة من أصل 16 وبعد دراسة تحليل المحتوى من النوع المنطقي الموضوعي توصلنا إلى النتائج التالية :

النسبة المئوية	التكرار	الموضوع
100%	12	1- هناك متطلبات للممارسة الإدارية لضمان تسيير ناجح.
67%	8	2- الانضباط والموضوعية في العمل الإداري
33%	4	3- النظرة الثابتة للأمور
67%	8	4- القدرة على القيام بعلاقات مع كافة الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية لضمان اتصال ناجح.
67%	8	5- التسيير الإداري الجيد
75%	9	6- القيام بتطبيق القانون في المؤسسة ومحاولة إيصاله للهيئة التعليمية
92%	11	7- القدرة على التسيير البيداغوجي للمؤسسة
58%	7	8- تنظيم مختلف المصالح ومراقبتها والتنسيق بينها
58%	7	9- تسخير الوسائل البشرية و المالية و المادية تحت تصرف المدير في خدمة المصلحة العليا للتلميذ
100%	12	10- التمكن من التسيير المالي للمؤسسة

#### الجدول رقم 13 : يمثل نتائج الدراسة الاستطلاعية

من خلال البيانات الإحصائية نلاحظ أن :

1- هناك متطلبات وشروط من أجل الفعل الإداري بمعنى هناك متطلبات للممارسة الإدارية بلغت نسبتها 100% وهو ما يعادل جميع أفراد العينة وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن الممارسة الإدارية لها شروط وصفات يتصف بها القائم بهذه الممارسة وهو المسير ( المدير).

2- يمكن القول بأن الانضباط والموضوعية في العمل الإداري ، القدرة على القيام بعلاقات مع كافة الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية من أجل تسيير المؤسسة التربوية وكذلك القيام بتطبيق القوانين بصرامة ومحاولة إيصالها للهيئة التعليمية 75% تمثل مع بعضها المقدره الإدارية للمدير (الموضوعية ، السلطة و الاتصال )

حيث بلغت نسبة كل منها 67% وهي ما تعادل 8 مدراء من أصل 12 وهي نسبة مرتفعة ، حيث تعتبر المقدرة الإدارية من الجوانب الضرورية والتي يجب أن يتمتع بها مدير المتوسطة وتمكنه من القيام بالتسيير في كافة الأنشطة دون وجود لصعوبة تعيق ذلك .

3- القدرة على التسيير البيداغوجي للمؤسسة حيث بلغت نسبة ذلك 92% وهي عالية جدا وتعادل 11 مدير من أصل 12، فقدرة المدير على التسيير البيداغوجي سيسهل العمل الإداري من مراقبة تسيير الدروس وكذا إعطاء التعليمات المستجدة في مجال لتعليم، وأيضا الإشراف على وضع جداول التوقيت للأقسام... كل ما يتعلق بالجانب البيداغوجي في المؤسسة فالتسيير البيداغوجي أو التمكن من الأنشطة البيداغوجية ضرورة لا بد منها لأجل حسن للعملية التعليمية.

4- تنظيم مختلف المصالح ومراقبتها و التنسيق بينها وكذلك تسخير الوسائل البشرية و المادية والمالية تحت تصرف المدير في خدمة المصلحة العليا للتلميذ، بلغت نسبة كل منها 58% وهي نسبة معتبرة والنظرة الثابتة للأمور مثلت 33% وهي معتبرة أيضا وتعادل 4 مدراء من أصل 12 وكلها عبارة عن بعض المهام والصفات التي يتصف بها المسير ( المدير ) الناجح لضمان حسن التسيير .

5- التمكن من التسيير المالي للمؤسسة وبلغت نسبتها 100% أي ما يعادل أفراد العينة (12 مدير ) وهي نسبة مرتفعة جدا، فقدرة المدير على التسيير المالي يضمن له حسن التسيير الإداري و التوزيع المالي لكل الجوانب في المؤسسة : التحضير لميزانية المؤسسة ومحاولة توزيع المبلغ المخصص لها على كافة الأطراف والجوانب ، محاولة توفير ما تحتاجه الأستاذ في تطبيق مادته، كذلك تخصيص مبلغ لترميم المبنى، وتحديث أجهزة الدراسة... كل هذا يضمن له تغطية شاملة لما تحتاجه المؤسسة أو المعلم أو التلميذ أو باقي الأطراف في المؤسسة .

وهذه البيانات التي تم التوصل إليها في الدراسة الاستطلاعية الأساس الذي اعتمدنا عليه في بناء

الاستمارة الأولية وقد تم تصنيفها في ثلاثة محاور هي :

**المحور 1:** متعلق بالتسيير البداغوجي.

**المحور 2 :** متعلق بالتسيير المالي.

**المحور 03:** يتعلق بالتسيير بدور المقدرة الإدارية كمتطلب للممارسة الإدارية للتسيير الناجح.

## 6- عرض وتحليل النتائج و التعليق عليها:

في بحثنا لم نكتف بعرض البيانات الكيفية و الكمية المجتمعة فقط ، بل عمدنا إلى تحليلها إحصائيا و تفسيرها ولقد تجمعت لدينا بيانات كيفية حول موضوع الدراسة ،سوف يتم عرضها في شكل جداول و دوائر النسب المئوية يتم من خلالها تبيان متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية ،إضافة إلى متغيرات أساسية هي: الخبرة ،السن ،المؤهل العلمي في تسيير المؤسسة . لذلك اتبعنا تفسير وتحليل كفي معمم مستخدمين نظام يدعى LOGICIEL STAT BOXE ،يعمل هذا النظام على معالجة المعطيات المقدمة إحصائيا من خلال جداول تكرارية ودوائر للنسب المئوية ( tré apla / T.A ) وكذلك ( tré croisée / T.C ) و تطبيق  $K^2$  الذي يعالج ما إذا كانت المتغيرات المفترضة (السن ، الخبرة ، المؤهل العلمي ) لها أثر في استجابات أفراد عينة البحث على عبارات كل محور من الاستمارة.

\* ..... دلالة إحصائية ضعيفة .(عدم تحقق الفرضية الصفرية )

\* \* ..... دلالة إحصائية قوية .

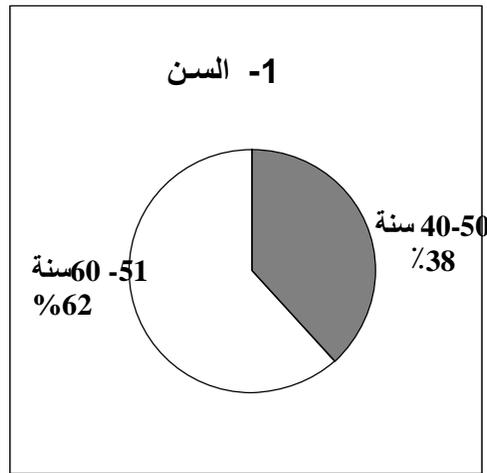
\* \* \* ... دلالة إحصائية قوية جدا.

غياب ( \* ) عدم وجود دلالة إحصائية .(تحقق الفرضية الصفرية )

## I - البيانات الشخصية:

جدول رقم 14 : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على متغير السن .

السن	التكرارات	النسبة المئوية
50 - 40 سنة	23	38.33 %
60 - 51 سنة	37	61.37 %
المجموع	60	100 %

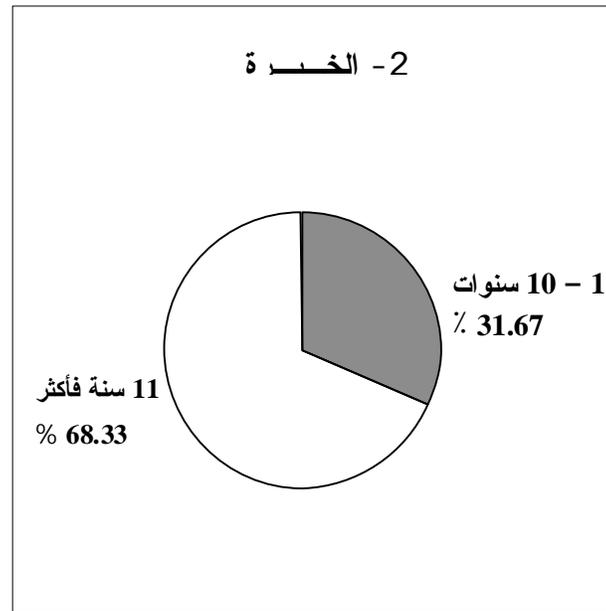


من خلال النتائج المبينة في الدائرة النسبية والجدول 13 يتضح أن أغلبية المدراء سنهم محصور ما بين 60-51 سنة ،حيث بلغت نسبة ذلك 61.37 % و تعادل 37 فرد من أصل 60 مدير و هي نسبة عالية مقارنة مع نسبة اللذين تراوحت أعمارهم ما بين 50-40 سنة وتقابل 38.33 % أي 23 مدير. بالتالي فإن عينة الدراسة لها أقدميه و خبرة في العمل الإداري .

**الخبرة:** و هي سنوات العمل في الميدان كمدير تؤهله لاكتساب تجارب تساعده على تسيير المؤسسات التربوية.

جدول رقم 15 : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على متغير الخبرة .

سنوات العمل	التكرارات	النسبة المئوية
1 - 10 سنوات	19	31.67 %
11 سنة فأكثر	41	68.33 %
المجموع	60	100 %

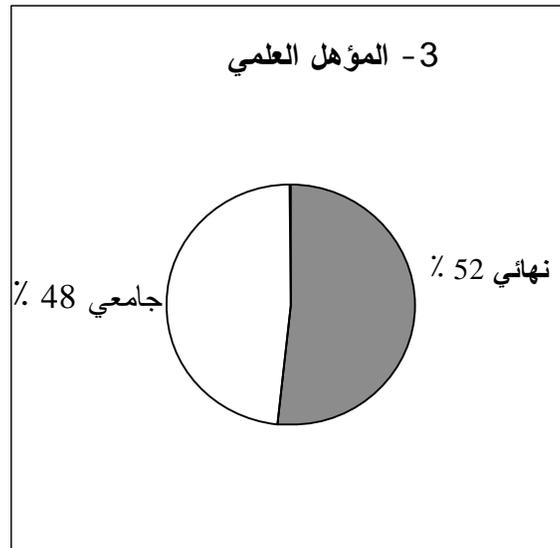


يتبين لنا من خلال الدائرة النسبية و الجدول 14 أن الفئة التي تراوحت سنوات العمل فيها أكثر من 11 سنة كانت أكبر تكرار وهذا يعني أن لها أقدمية في العمل الإداري ، بلغت نسبة ذلك 68.33 % وهي نسبة مرتفعة مقارنة مع الذين لديهم خبرة ما بين 1-10 سنوات التي تقدر بـ : 31.67 % وتعادل 19 مدير . من هنا فالمدراء لديهم أقدمية في العمل مما تكسبهم الخبرة في الميدان . و أسلوب التعيين وفق الأقدمية أو الخبرة في الميدان أسلوب واسع الانتشار لأن ذوي الأقدمية يتمتعون بمكسبات و امتيازات جراء عملهم في النظام التعليمي ، كما يتمتعون بخبرات في سلك التعليم وهم أكثر قدرة

وأهلية لشغل وظيفة إدارة المدرسة. بعد الإطلاع على الخبرة والأقدمية في الميدان نقوم الآن بعرض المؤهل العلمي الذي يتوفر عليه المدراء لأجل تسيير المؤسسة التربوية. **المؤهل العلمي:** ونقصد به جميع الشهادات و الكفاءات المعرفية و المهنية المتحصل عليها.

جدول رقم 16 : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على متغير المؤهل العلمي .

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
51.67 %	31	نهائي
48.33 %	29	جامعي
100 %	60	المجموع



يتبين لنا من الدائرة النسبية و الجدول 15 أن أغلبية مدراء الإكماليات لديهم مستوى نهائي حيث بلغت نسبة ذلك 51.67% تعادل بالتقريب 52% أي 31 مدير من أصل 60، وهذا لا ينفي وجود مدراء لهم شهادات جامعية أو شهادة معهد التربية ونعني بذلك أن نصف العينة تقريبا لهم مستوى نهائي والنصف الآخر لديهم شهادات جامعية .

فالمؤهل العلمي له دور كبير في تسيير المؤسسة، ويتميز المدراء بمؤهلات علمية لا بأس بها تؤهلهم لتسيير أعمالهم الإدارية بصفة موضوعية وفعالية، فالمؤهل العلمي هو الوسيلة التي يدل من خلالها على القدرات والمهارات لاختيار المدراء الأكفاء وفي المستوى. بعد الاطلاع على المؤهل العلمي نقوم الآن بعرض التسيير البيداغوجي (المحور الأول من الاستمارة) الذي يتوفر عليه المدراء لأجل تسيير المؤسسة التربوية .

## II - تحليل وتفسير نتائج المحور الأول: التسيير البيداغوجي (التمكن من الأنشطة البيداغوجية).

إن التسيير البيداغوجي كوظيفة يمكن للمدير وباقي أعضاء الفريق الإداري من القدرة على حل المشكلات التي تعترضهم مع الجماعة التربوية (تلاميذ، أساتذة، موظفين)، وهذا عن طريق إحاطتهم بمختلف العمليات البيداغوجية التي تتيح لهم فرصة تكوين نظرة عميقة لعملية التسيير داخل المؤسسة، وبما أن المدير هو المسير البيداغوجي الأول في المؤسسة فينبغي عليه أن يحرص على إكساب التلاميذ التربية الخلقية البيداغوجية وكل ما يتعلق بالدروس والنظام والآداب. حسب رشيد اورسلان (2000، ص23) فالتسيير البيداغوجي هو الجانب العلمي والتقني للتربية أي كل ما يتعلق بتنظيم التعليم وأهم الوسائل المستعملة من خلال البرامج والموافيت والآراء المتداولة في المجالس المنعقدة وفي الأيام البيداغوجية للمواد المختلفة .

توزيع استجابات أفراد عينة البحث على العبارات 1، 2، 3 وتحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة (السن، الخبرة، المؤهل العلمي) .

جدول 17 يمثل - مدى تطبيق القوانين -

T.C ( K <sup>2</sup> )			النسبة المئوية			التكرارات			العبارات
المؤهل العلمي	الخبرة	السن	أحيانا	لا	نعم	أحيانا	لا	نعم	
N.S	N.S	N.S	16.67	8.33	75	10	05	45	1. تشرف على إعلام... بالبرامج المستجدة.
N.S	N.S	N.S	21.67	8.33	70	13	05	42	2. تسعى جاهدا... كل القرارات الواردة
N.S	N.S	N.S	23.33	15	61.67	14	09	37	3. تولي اهتماما لموضوع... للارتقاء بمؤسستك إلى الأحسن.
N.S (لا توجد دلالة إحصائية)			100 %			60			المجموع



من النتائج الموضحة في الدائرة النسبية والجدول 16 نجد أن المدير يسعى جاهدا لأجل تطبيق القوانين الواردة إليه وهذا من خلال إشرافه على إعلام هيئة التدريس بالبرامج والمناهج المستجدة، وتوليه الإجراءات الضرورية لتحسين تكوين الأساتذة، وتطبيق التعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم في المؤسسة، بلغت نسبة ذلك على التوالي: 75%، 61.67%، 70%. تعادل 45 مدير، 42 مدير، 37 مدير من أصل 60 وهي نسب مرتفعة جدا مقارنة مع لا وأحيانا. فالمدير يحاول أن يكون مسؤولا عن كل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة أو تقام فيها المهمة التربوية المنوطة بها، فهو الذي يتولى شخصا إيصال ما تمليه عليه الهيئة العليا من قرارات، منشورات، تعليمات.... إلى الأساتذة وبالتالي ضمان وصولها وتطبيق ذلك من طرف المعنيين كما أنه يسعى لتكوين جيد للأساتذة خاصة فيما يخص الإصلاحات الجديدة وما تفرضه من تغيير في طرائق التعليم، التقييم (تغيير وضعية الأستاذ) بهدف تحسين أدائه وبلوغ الأهداف من ذلك.

ومن خلال تطبيق  $k^2$  لأجل معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة (السن، الخبرة، المؤهل العلمي)

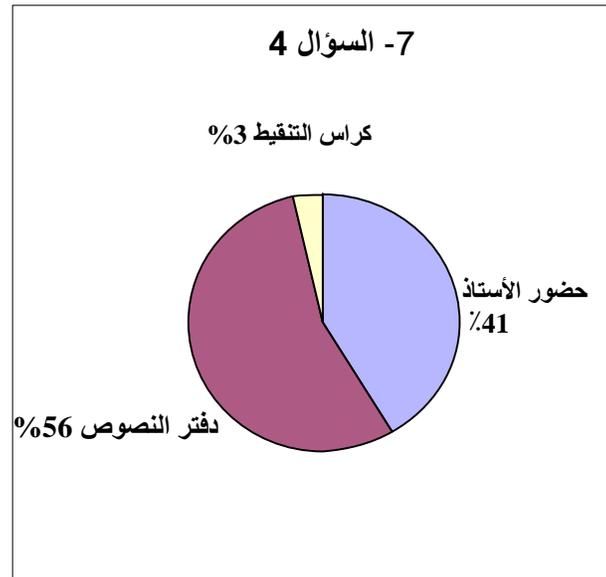
والعبارات 1، 2، 3 وجد أنه لا توجد دلالة إحصائية (N.S) بين استجابات الأفراد ومهما كان سنهم أو خبرتهم أو مؤهلهم العلمي فيما يخص العبارات 1، 2، 3 بمعنى أنه كل من السن، الخبرة، المؤهل العلمي لا تؤثر على استجابات المدراء حول توليهم تطبيق القوانين الواردة إليهم من خلال الاهتمام بموضوع تحسين تكوين الأساتذة وكذا الإشراف على إعلام هيئة التدريس بالتعليمات الوزارية المتعلقة بالبرامج والمناهج

الحديثة (تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha = 0.05$ ). المصدر هو نظام LOGICIEL STAT BOXE

توزيع استجابات أفراد عينة البحث على العبارة 4 وتحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة (السن، الخبرة، المؤهل العلمي).

جدول 18 يمثل - كيفية مراقبة سير الدروس -

T.C ( K <sup>2</sup> )			النسبة المئوية			التكرارات			العبارة
المؤهل العلمي	الخبرة	السن	كراس التنقيط	دفتر النصوص	حضور الأستاذ	كراس التنقيط	دفتر النصوص	حضور الأستاذ	
N.S	N.S	N.S	3.45	55.17	41.38	2	32	24	4-تراقب بانتظام... داخل القسم عن طريق
N.S			%100			58			المجموع



من النتائج الملاحظة على الدائرة النسبية والجدول نجد أن المدير يراقب ويتابع سير الدروس بانتظام داخل القسم من خلال دفتر النصوص، فهو الوسيلة الأولى المعتمد عليها ومن خلاله يتم معرفة تواتر الدروس والفروض المنزلية وتعاقبها والتدرج في تقديمها، ومدى تطبيق البرنامج (منشور وزاري). بلغت

نسبة ذلك بالتقريب 56٪ وتقابل 32 مدير من أصل 58 (2 منهم لم يجيبا على السؤال) وهي نسبة مرتفعة ومعتبرة مقارنة مع حضور الأستاذ والذي كانت نسبته بالتقريب 41٪ أي 24 مدير، يعتمد كثير من المدراء على حضور الأستاذ لمعرفة ما يجري داخل القسم وهناك آخرين لا يعتمدون عليه في معرفة تواتر وتسلسل التدرج في تقديم الدروس، فحضوره ليس بالضرورة تقديم درس، أما كراس التنقيط والذي بلغت نسبته 3٪ تقريبا مديرين ما يثبت أنه لا يعتمد عليه في معرفة ما يحدث داخل القسم، هو خاص بين الأستاذ والتلميذ بالتالي هو ليس وسيلة لمراقبة سير الدروس.

بعد تطبيق  $k^2$  وجد بأنه لا توجد دلالة إحصائية بين استجابات المدراء من حيث السن أو الخبرة

أو المؤهل العلمي بالنسبة للعبارة.

هذا ما يوحي أن المتغيرات السالفة الذكر لا تؤثر على استجابة المدراء حول تبنيهم دفتر النصوص كوسيلة لمعرفة سير الدروس وتواتر الفروض في الأقسام (تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha = 0.05$ ). المصدر

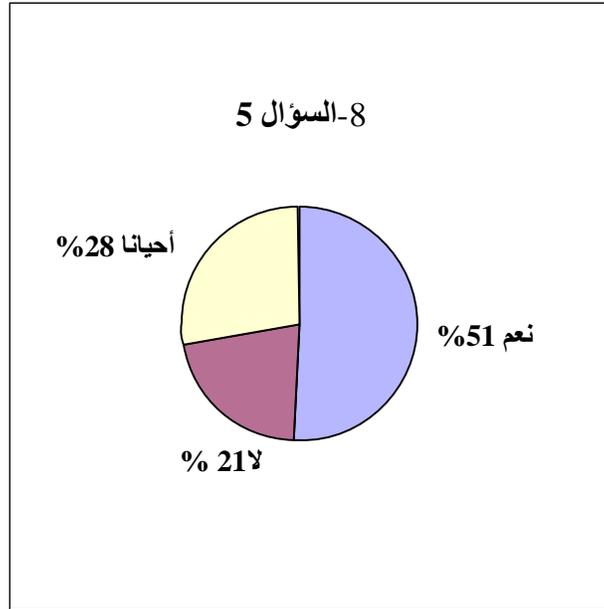
هو نظام LOGICIEL STAT BOXE

توزيع استجابات أفراد عينة البحث على العبارات 5، 6، 7 وتحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة

(السن، الخبرة، المؤهل العلمي).

جدول 19 يمثل - مدى انضباط المدير في زيارة الأقسام -

T.C ( K <sup>2</sup> )			النسبة المئوية			التكرارات			العبارات
المؤهل العلمي	الخبرة	السن	أحيانا	لا	نعم	أحيانا	لا	نعم	
N.S	N.S	**دلالة قوية S	28.07	21.05	50.88	16	12	29	5.تقوم بزيارات للأقسام...تساعدهم في العمل
N.S	**دلالة قوية S	N.S	35.09	24.56	40.35	20	14	23	6.تشارك في عمليات التفتيش التي تجرى في المؤسسة
N.S	N.S	N.S	23.33	15	61.67	19	07	34	7.تطبق كل التعليمات بعد كل تفتيش
N.S (لا توجد دلالة إحصائية)			100 ٪			57،57،60			المجموع



من خلال النتائج الموضحة على الدائرة النسبية و المبينة في الجدول أعلاه تؤكد بأن المدير منضبط في زيارته للأقسام، من خلال زيارة المدرسين في أقسامهم وتقديم المساعدة للمبتدئين خاصة الذين تنقصهم التجربة ويتوج الزيارة أحيانا بملاحظات ونصائح وتوجيهات تقدم للأساتذة وتدون في بطاقة زيارة ترتب في ملف المعني (المادة 11 منشور وزاري -النشاطات البيداغوجية -). كذلك ضرورة مشاركته في كل تفتيش يجرى بالمؤسسة على موظفي التعليم والمناقشات التي تعقب التفتيش، فهو يتولى متابعة النتائج والتعليمات والتوجيهات المقدمة من طرف المفتش والعمل على تطبيقها حيث بلغت نسبة كل منها على التوالي: 51%، أي 29 مدير من أصل 57 (3 منهم لم يجيبوا على العبارة 5) 40% أي 23 مدير من أصل 57 (3 منهم لم يجيبوا على العبارة 6)، 56.67% بمعنى 34 مدير من أصل 60 وهي نسب مرتفعة مقارنة مع البديلين لا وأحيانا والتي كانت بنسب صغيرة ومتفاوتة من عبارة لأخرى حسب استجابة كل مدير .

من خلال T.C التي تم به تطبيق  $K^2$  توضح أنه هناك دلالة إحصائية (S) بين استجابات الأفراد فيما يخص السن بالنسبة للعبارة 5 بمعنى أن السن يلعب دور على استجابة المدراء حول القيام بالزيارات للأقسام فقد نجد المدير الذي يكون سنه (40-50) سنة يحاول زيارة حجرات الدراسة بهدف تقديم النصائح والمتابعة في حين المدير الذي يكون سنه (51-60) سنة لا يقوم بمثل هذه الزيارات ويقول بأنه لا داعي لذلك لأنها قد تربك سير العملية التعليمية وتعطل عمل الأستاذ بالقسم (عدم تحقق الفرضية الصفرية عن  $\alpha = 1 = 0.0$ ) في حين أنه لا توجد دلالة إحصائية (N.S) بين استجابات الأفراد فيما يخص السن بالنسبة للعبارتين 6،7 ومن هنا فإن السن لا يؤثر على استجابة المدراء حول المشاركة في عمليات التفتيش التي تجرى بالمؤسسة (الإكمالية) وتطبيق التعليمات بعد كل تفتيش (تحقق الفرضية الصفرية عن  $\alpha = 5 = 0.0$ ) .

لا توجد دلالة إحصائية ( N.S ) بين استجابات الأفراد فيما يخص الخبرة بالنسبة للعبارتين 5،7 أي أن سنوات العمل في الميدان ليس لها تأثير على استجابة المدراء في زيارتهم للأقسام وتطبيق القرارات المقدمة بعد كل تفتيش (تحقق الفرضية الصفرية عن  $\alpha = 0.05$ )، في حين انه توجد دلالة إحصائية (S) بين استجابات الأفراد فيما يخص الخبرة بالنسبة للعبارة 6 (عدم تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha = 0.05$ )، كما أنه لا توجد دلالة إحصائية بين استجابات المدراء فيما يخص المؤهل العلمي بالنسبة للعبارات 5 ، 6،7 فالمستوى التعليمي الخاص بكل مدير لا يؤثر على إجابته في أنه يجب متابعة وزيارة المعلمين للإطلاع على أحوال سير الدراسة. مما سبق يمكن القول أنه لا توجد علاقة بين المتغيرات السالفة الذكر (السن، الخبرة، المؤهل العلمي ) واستجابات المدراء فيما يخص العبارات 5 ، 6،7. المصدر هو نظام LOGICIEL STAT BOXE

توزيع استجابات أفراد عينة البحث على العبارة 9 وتحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة (السن ،الخبرة ،المؤهل العلمي ).  
جدول 20 يمثل - صعوبات إعاقة سير المجالس -

T.C (K <sup>2</sup> )			النسبة المئوية			التكرارات			العبارة
المؤهل العلمي	الخبرة	السن	عدم إمام الشركاء بالتشريع المعمول	ضيق الوقت	عدم اهتمام الطاقم التربوي بتوجيهات المدير	عدم إمام الشركاء بالتشريع المعمول	ضيق الوقت	عدم اهتمام الطاقم التربوي بتوجيهات المدير	
N.S	N.S	N.S	52.63	28.07	19.30	30	16	11	9-ماهي الصعوبات التي تعترضكم أثناء سير المجالس
N.S			%100			57			المجموع



من النتائج المبينة على الدائرة النسبية والموضحة في الجدول 19 نجد أن الصعوبات التي تعيق وتعرق سير المجالس هي عدم إلمام الشركاء بالتشريع المعمول به ، فيما يخص المستجدات الحديثة المتعلقة بطرق التقييم وعدم إستعابهم لمفاهيمه والتفرقة بين أنواعه المختلفة (التقييم المستمر ،التقييم التشخيصي،التقييم التكويني ...) وهذا بعدما تم تحليل السؤال 9 من خلال التحليل الكمي حيث أخذنا الإجابات الأكثر تكرار كبداية تم من خلالها تحديد الإجابة عن السؤال ،وهي طريقة توافق طريقة بوردان لورانس BORDEN LOURENSE حيث بلغت نسبة ذلك حوالي 53% وتعادل 30 مدير من بين 57 (3منهم لم يجيبوا على السؤال )،فعدم إلمام المعلمين خاصة بمستجدات التعليم وعدم تقبل مبدأ التغيير تكون هناك صعوبة في تقبل القرارات ومحاولة تطبيقها مما يعمل على تفشي ظاهرة اللامبالاة في الاجتماعات ووجود صعوبة في التعامل مع المدير فيما يخص سير المجالس ،في حين كانت نسبة عدم اهتمام الطاقم التربوي بتوجيهات المدير حوالي 19% أي 11 مدير فكل فرد يحاول فرض رأيه وتبيين وجهة نظره بأنه صائب في كلامه أما نسبة ضيف الوقت فكانت 28% أي 16 من بين 57 فالوقت غير كاف في معظم الاجتماعات وخاصة الرسمية الفجائية التي يراد من خلالها توضيح طريقة أو تقديم لدراسة منشور وزارى.

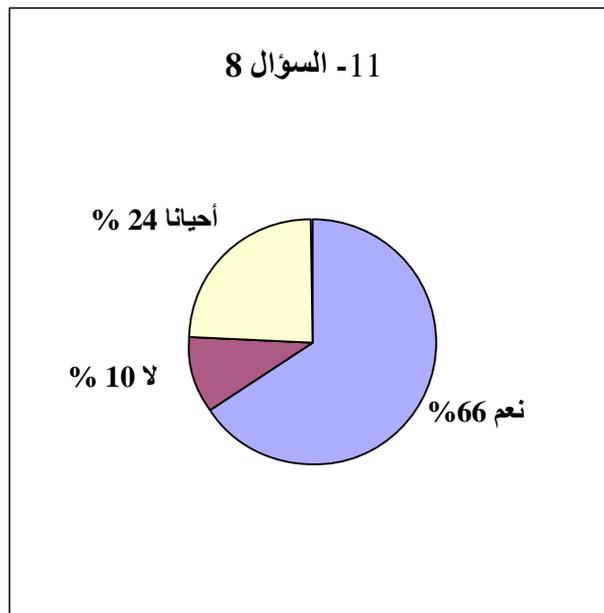
بعد تطبيق  $K^2$  توضح أنه لا توجد دلالة إحصائية (N.S) بين استجابات المدراء من حيث سنهم أو خبرتهم أو مؤهلهم العلمي فيما يخص العبارة 9 بمعنى مهما كان السن ،الخبرة ،المؤهل العلمي فهي لا تؤثر على استجابات المدراء في أن أهم الصعوبات التي تعرقل نجاح سير المجالس هي عدم إلمام الشركاء (المعلمين، المراقبين ) بالتشريع المعمول (تحقق الفرضية الصفرية عن  $\alpha = 0.01$  ). المصدر نظام

LOGICIEL STAT BOX.

توزيع استجابات أفراد عينة البحث على العبارات 8، 10، 11 وتحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة (السن، الخبرة، المؤهل العلمي).

جدول 21 يمثل مدى نجاح الاجتماعات المنعقدة بالمؤسسة -

T.C ( K <sup>2</sup> )			النسبة المئوية			التكرارات			العبارات
المؤهل العلمي	الخبرة	السن	أحيانا	لا	نعم	أحيانا	لا	نعم	
N.S	** دلالة قوية S	* دلالة ضعيفة	24.14	10.34	65.52	14	6	38	8-تعمل على تحفيز مجالس الأقسام في المؤسسة .
N.S	N.S	N.S	34.48	25.86	39.66	20	15	23	10- عقد الاجتماعات يتعارض مع أوقات الدراسة .
N.S	N.S	N.S	28.07	15.79	56.14	16	09	32	11- كل الاجتماعات....بها لتحقيق الهدف .
N.S (لا توجد دلالة إحصائية)			% 100			57، 58، 58			المجموع



من النتائج المبينة على الدائرة النسبية وفي الجدول 20 يتضح أن معظم الاجتماعات المنعقدة بالمؤسسة تكون ناجحة في بلوغ هدفها المنتظر من كل اجتماع مبرم، وهذا من خلال تحفيز مجالس الأقسام كالقيام برحلات وتقديم جوائز ... بغرض تشجيع التلاميذ لبدل جهد أكبر، تقريبا كل الاجتماعات المنعقدة تكون متعارضة مع أوقات الدراسة خاصة الطارئة منها لتقديم بعض المستجدات ... لكن هذا لا يعكس أن هناك مدراء يسعون لئلا يكون هناك اجتماعات في أوقات الدراسة فهم يعقدونه خاصة يومي الاثنين والخميس مساء فهم الأفراد الذين كانت إجاباتهم لا ، أحيانا . ومعظمها تؤدي دورها المنوط بها لتحقيق الهدف، فالمدير بدوره يحاول وبشتى الطرق والوسائل لإيصال الفكرة أو المعنى للأطراف المشاركة في الاجتماع . وكانت نسب ذلك على التوالي: 65.52% أي 38 مدير من بين 58 (2 منهم لم يجبا على السؤال 8)، 39.66% أي 23 مدير من أصل 58، 56.14% أي 32 مدير من أصل 57 (3 منهم لم يجيبوا على العبارة 11) وهي نسب عالية بالمقارنة مع نسب البديلين لا، أحيانا فقد كانت قليلة ومتفاوتة من عبارة لأخرى ومن مدير لآخر .

من خلال تطبيق  $K^2$  توضح أنه توجد دلالة إحصائية (S) بين استجابات المدراء من حيث السن فيما يخص العبارة 8 أي أن السن يلعب دور على استجابات المدراء حول الإشراف على تحفيز مجالس الأقسام فمنهم من يولي اهتماما لذلك قصد تشجيع التلاميذ ومنهم من لا يهتم بذلك ويحاول التوجه لأمر أخرى كمحاولة إيجاد حجرات (غرف) للإعلام الآلي من أجل تكوين التلاميذ في هذا المجال (عدم تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha = 1 = 0.0$ )، بينما لا توجد دلالة إحصائية بين استجابات الأفراد فيما يخص السن بالنسبة للعبارتين 10، 11، وبالتالي فالسن لا يؤثر على استجابات الأفراد حول العبارتين . هناك دلالة إحصائية قوية (S) بين استجابات المدراء من حيث الخبرة بالنسبة للعبارة 8 (عدم تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha = 5 = 0.0$ ) بينما لا توجد دلالة إحصائية بين استجابات المدراء فيما يخص متغير الخبرة بالنسبة للعبارتين 10 ، 11 فالخبرة لا تؤثر على استجابات الأفراد فيما يخص بلوغ المجتمعات هدفها المطلوب . أما بالنسبة للمؤهل العلمي فهو كذلك لا يؤثر على استجابات المدراء فيما يخص العبارات 8 ، 10 ، 11 .

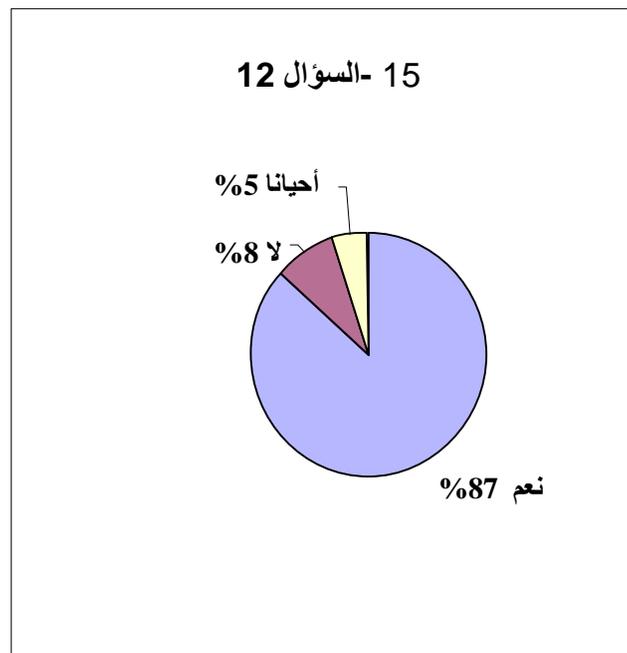
مما سبق نتوصل الى أن كل من السن والخبرة والمؤهل العلمي لا تؤثر على استجابات المدراء بالنسبة

للعبارات 8 ، 10 ، 11

توزيع استجابات أفراد عينة البحث على العبارات 12، 14، 15 وتحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة (السن، الخبرة، المؤهل العلمي).

جدول 22 يمثل - مدى اهتمام المدير بالعناصر الفاعلة بالمؤسسة -

T.C ( K <sup>2</sup> )			النسبة المئوية			التكرارات			العبارات
المؤهل العلمي	الخبرة	السن	أحيانا	لا	نعم	أحيانا	لا	نعم	
N.S	N.S	N.S	05	8.33	86.67	03	05	52	12- تشرف على المجلس التأديبي .
N.S	N.S	N.S	46.55	13.79	39.66	27	08	23	14- تحاول الاحتكاك... حدوث خلل في الدراسة .
N.S	N.S	N.S	27.59	15.52	56.90	16	09	33	15 - تسعى لوضع... مراعاة لظروف الأستاذ
N.S (لا توجد دلالة إحصائية)			% 100			60،58،58			المجموع



يتبين لنا من الدائر النسبية والجدول 21 أن المدير يحاول الاهتمام بكافة الأطراف والعناصر الفاعلة (معلم ، تلميذ ،موظف ...) بالمؤسسة ، من خلال وضع جدول التوقيت الأسبوعي مراعاة لظروف الأستاذ ، وكذلك الاحتكاك بالتلاميذ الضعاف لمعرفة الأسباب والظروف التي كانت سببا في حدوث خلل في الدراسة ، لكن يصعب عليه الاحتكاك بالعدد ككل لأن هذا يحتاج إلى وقت فهو يحاول التقرب من الفآت الأكثر ضعفا ، وكذا أشرف المدير على المجلس التأديبي فبغيا به لا يتم إبرام مثل هذا النوع من المجالس وفي غالب الأحيان لا يحجب عقدها لأنها تضر بالتلميذ أكثر من الانتفاع به ، فكانت نسب ذلك على التوالي : 87% أي 52 مديرا من بين 60 ، 46.55% أي 27 مديرا من أصل 58 ، 5690% أي 33 من بين 58 وتعتبر نسب مرتفعة بالمقارنة مع نسب البديلين لا ، أحيانا التي كانت بنسب صغيرة ومتفاوتة من فرد لآخر .

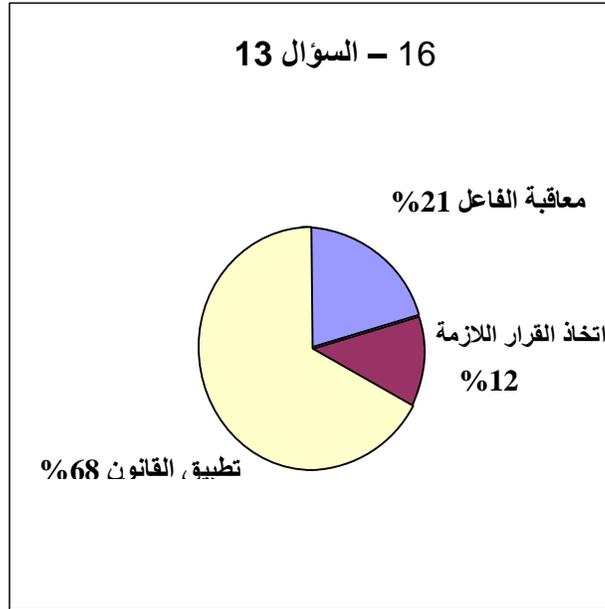
من خلال تطبيق  $K^2$  تم التوصل إلى أنه لا توجد علاقة بين متغيرات الدراسة والعبارات 12، 14، 15 أي أنه لا توجد دلالة إحصائية (N.S) بين استجابات المدرء مهما كان سنهم أو خبرتهم أو مؤهلهم العلمي فيما يخص العبارات 12، 14، 15، بمعنى أنه كل من السن ، الخبرة ، المؤهل العلمي لا تؤثر على استجابات الأفراد (المدرء) حول الإشراف على المجلس التأديبي ، الاحتكاك بالتلاميذ الضعاف ووضع جدول توقيت مراعاة لظروف الأستاذ (تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha = 0.05$ ).

المصدر هو نظام LOGICIEL STAT BOXE

توزيع استجابات أفراد عينة البحث على العبارة 13 وتحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة (السن ،الخبرة ،المؤهل العلمي).

جدول 23 يمثل - طريقة معاملة التلميذ المقدم للمجلس التأديبي -

T.C ( $K^2$ )			النسبة المئوية			التكرارات			العبارة
المؤهل العلمي	الخبرة	السن	تطبيق القانون	اتخاذ الإجراءات اللازمة ضد فاعله	معاقة الفاعل	تطبيق القانون	اتخاذ الإجراءات اللازمة ضد فاعله	معاقة الفاعل	
N.S	N.S	*دلالة ضعيفة	67.24	12.07	20.69	39	07	12	13 - هل تعمل على
N.S			%100			58			المجموع



من نتائج الدائرة النسبية والجدول 22 نجد أن المدير يعامل التلميذ المقدم للمجلس التأديبي من خلال تطبيق القانون حيث بلغت نسبة ذلك بالتقريب 68 % وتقابل 39 مدير من بين 58 ( 2 منهم لم يجيبا على السؤال ) كما نصت عليه الوثائق الوزارية المنصوص عليها في حين أن نسبة معاقبة الفاعل فبلغت 21 % تعادل 12 مدير والغرض من ذلك هو عدم تكرار فعلته حتى يكون قدوة لغيره خاصة إذا قام بأفعال تمس القانون الداخلي للمؤسسة فيعتبر خارجا عن القانون يجب معاقبته وبالتالي العقاب يكون حسب درجة الخطأ ، أما اتخاذ الإجراءات اللازمة ضد فاعل فكانت نسبتها 12 % أي 7 مدراء من بين 58 ومعظمهم يستبعدون عقد مثل هذا النوع من المجالس باعتبار المدير يسهر على راحة التلميذ ومحاولة توفير ما يحتاجه لأجل ضمان سير العملية التربوية على أكمل وجه .

من خلال تطبيق  $K^2$  توضح أنه توجد دلالة إحصائية (S) ضعيفة بين استجابات المدراء فيما يخص

السن

بالنسبة للعبارة 13 ، فالسن يؤثر بصفة ضعيفة على استجابات المدراء ( عدم تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha = 0.01$  ) .

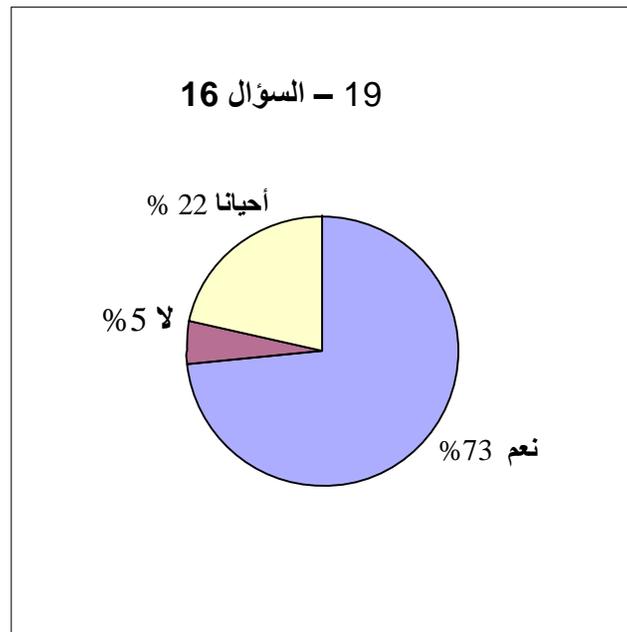
لكن كل من الخبرة والمؤهل العلمي لا تؤثران على استجابات أفراد عينة البحث فيما يخص العبارة 13 ، أي مهما كان السن أو الخبرة أو المؤهل العلمي للمدير فهو لا يختلف مع آخر في أنه يجب تطبيق القانون على التلميذ المقدم للمجلس التأديبي ( تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha = 0.01$  ) .

المصدر LOGICIEL STAT BOXE .

توزيع استجابات أفراد عينة البحث على العبارات 16، 17، 18 وتحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة (السن، الخبرة، المؤهل العلمي).

جدول 24 يمثل - مدى إحاطة المدير بمختلف ما يجري بالمؤسسة -

T.C ( K <sup>2</sup> )			النسبة المئوية			التكرارات			العبارات
المؤهل العلمي	الخبرة	السن	أحيانا	لا	نعم	أحيانا	لا	نعم	
N.S	N.S	N.S	21.67	5	73.33	03	03	44	16- تعمل على تحفيز مجالس الأقسام ...
N.S	N.S	N.S	23.33	10	66.67	14	06	40	17- تراقب عمال وموظفي المؤسسة...
N.S	N.S	N.S	19.30	8.77	714.93	11	05	41	18- تقوم بإيصال حقيقة ما يجري بالمؤسسة إلى الهيئة العليا ...
N.S (لا توجد دلالة إحصائية)			% 100			57، 60، 60			المجموع



تبين نتائج الدائرة النسبية والجدول 23 أن المدير يحاول جاهدا الإحاطة بمختلف ما يجري بالمؤسسة من خلال تحفيز عناصر العملية التعليمية (معلمين، مراقبين، موظفين،...) لما يبذلونه من جهد قصد ترقية المؤسسة (الإكمالية) عن طريق جعلهم يستفيدون من جوائز تشجيعية ورحلات استشفائية خاصة للمتعاقدين منهم لأن التحفيز يدفع إلى بذل جهد أكبر، ومراقبة العمال والموظفين حتى يقوم كل فرد بعمله على أكمل وجه فالمدير الذي يولي اهتماما بعماله ويعمل على مراقبتهم من الحين إلى الآخر يكون عملهم متقن وذو جودة ونوعية على عكس المدير المتهاون في عمله ويترك عمله لغيره ولا يهتم بعماله فهذا ما يتفق مع هاوس وميتشل في أن هناك كيفية وطريقة يؤثر بها المدير على المرؤوسين والمتعلقة بأهدافه في العمل، وكذا من خلال إيصال حقيقة ما يجري بالمؤسسة إلى الهيئة العليا للتعليم حتى تقوم بالإجراءات المناسبة والملائمة لكل موقف وفي الوقت المحدد، هذه المهمة ليست من اختصاص المدير أو شخص لآخر غيره والذي يعمل عكس ذلك فإنه حتما سوف يعمل على خلط الأمور والأعمال ويصعب عليه وعلى المسؤولين معرفة أين يكمن الخلل. وقد بلغت نسب ذلك على التوالي: 73% أي 44 مدير من أصل 60، 67% وتعادل 40 فرد من بين 60 مدير، 72% أي 41 من أصل 57 مدير (3 منهم لم يجيبوا على السؤال 18) وهي نسب مرتفعة بالمقارنة مع النسب لكل من البديلين لا، أحيانا والتي كانت صغيرة جدا .

من خلال T. C الذي تم به تطبيق  $K^2$  توضح أنه لا توجد علاقة بين متغيرات الدراسة والعبارات 16، 17، 18، وبالتالي كل من السن، الخبرة، المؤهل العلمي لا تؤثر على استجابات المدراء فيما يخص العبارات السابقة (تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha = 0.01$ )، بمعنى مهما كان سن وخبرة ومستوى المدير فهو لا يختلف مع زميله في أنه يجب الإحاطة بكل ما يجري بالإكمالية لضمان السير الحسن للتسيير البيداغوجي .

## خلاصة المحور الأول:

من خلال تحليل وتفسير نتائج المحور الأول نتوصل إلى أن تمكن المدير من الجوانب البيداغوجية للمؤسسة له دور كبير في تحسين التسيير وبلوغ غاياته وأهدافه المرجوة ، بإشرافه على قيام العملية التعليمية وكذلك على المعلمين وتحفيزهم والاهتمام بتحسين تكوينهم والتقرب من التلاميذ الضعاف ومراقبة العمال والموظفين حتى يكون عملهم متقن ،ومراعاة الظروف الخاصة للأستاذ عند وضع الجدول الزمني الأسبوعي لكي يكون مهتما بمادته وتوصيل أفكاره لتلاميذه على أكمل وجه ...ومن هنا فالمدير يتمكن من التسيير البيداغوجي فالمحور الأول تحقق بنسبة 65% وهي مرتفعة ما يوحي أن التسيير البيداغوجي ضروري للتسيير بالمؤسسة التربوية (الإكمالية) وعلى رأسها .

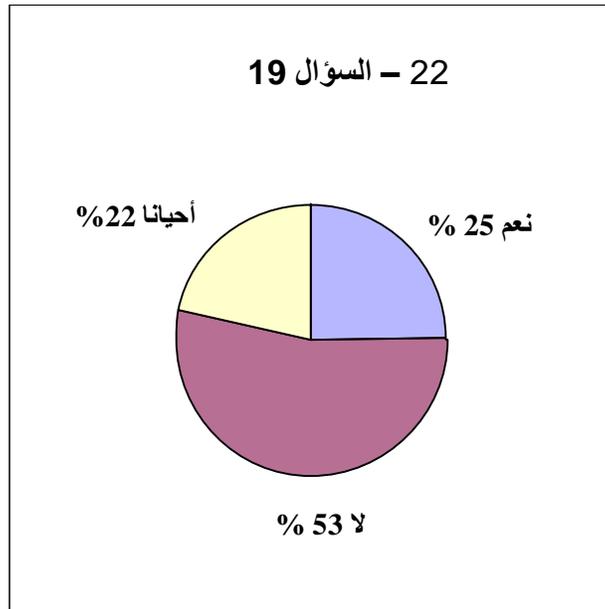
أما فيما يخص المتغيرات (السن ،الخبرة ،المؤهل العلمي ) فهي لا تؤثر على استجابات المدراء حول عبارات المحور الأول (محور التسيير البيداغوجي ) بالتالي ليس لها علاقة بإجابات المدراء .  
نتطرق الآن إلى عرض التسيير المالي الذي يتوفر عليه المدراء لأجل تسيير المؤسسة .

**III - تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني: التسيير المال (التمكن من الجوانب المالية بالمؤسسة).**  
التسيير المالي: وهو الجزء الذي يهتم بنفقات المؤسسة وحاجاتها والتزاماتها مالياً فالمدير يكون مسؤولاً عن قانونية العمليات الخاصة بالإيرادات والالتزامات وكذا بالنفقات الحسابية أمام السلطة السليمة (منشور وزاري المادة 26).

توزيع استجابات أفراد عينة البحث على العبارات 19، 21، 22، 24 وتحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة (السن، الخبرة، المؤهل العلمي).

جدول 25 يمثل - كفاءة تغطية الميزانية لمختلف جوانب المؤسسة -

K <sup>2</sup> ( T.C )			النسبة المئوية			التكرارات			العبارات
المؤهل العلمي	الخبرة	السن	أحيانا	لا	نعم	أحيانا	لا	نعم	
N.S	N.S	N.S	21.67	53.33	25	13	32	15	19 - تعمل على إعداد مشروع الميزانية بمفردك .
N.S	N.S	** دلالة قوية S	22.03	13.56	64.41	13	08	38	21 - تسعى لتوزيع عادل للمال على مختلف احتياجات المؤسسة .
** دلالة قوية S	N.S	N.S	21.67	15	63.33	13	09	38	22 - تعمل على توفير المال للأستاذ لتوضيح فكرة من أجل فهم أوضح للتلاميذ .
N.S	N.S	N.S	3.33	8.33	88.33	02	05	53	24 - لا يحدث أي صرف للمال دون توقيع المدير .
N.S (لا توجد دلالة إحصائية)			% 100			60، 60، 59، 60			المجموع



يتضح من النتائج المبينة على الدائرة النسبية وفي الجدول 24 أن ميزانية المؤسسة تغطي مختلف جوانبها ، فالمدير يعمل على إعداد مشروع الميزانية مع الشخص الذي يساعده على إعطاء كل جانب ما يستحقه من مال ، وهو يسعى لتوزيع المال المخصص للمؤسسة على كافة احتياجاتها دون أن يطغى جانب على آخر أو تغطية جانب على حساب الآخر ، بل لابد أن يكون هناك تنسيق في التوزيع العام للميزانية (المادة 27، 31 المنشور الوزاري الخاص بالمهام المحددة للمدير ) .

ويعمل المدير على توفير ما يحتاجه الأستاذ وبالتنسيق مع الأستاذ الرئيسي لأجل تطبيق فكرة (وحدة ) دراسية ، بالتالي تسهيل استيعاب التلاميذ للموضوع وفهم أوضح لهم (توفير مثلا لأستاذ العلوم الطبيعية أرنب من أجل تشريحه لتسهيل ملاحظة ومشاهدة أجزاءه ووظيفة كل عنصر) ، كما أنه لا يكون هناك أي تصرف حول مال المؤسسة دون أن يكون موقعا أو مؤشرا من طرف المدير ، فهو الوحيد الأمر بالصرف كما حددته المادة 28 من المنشور الوزاري ، وكانت نسب ذلك على التوالي : 53% أي 32 مدير من أصل 60 ، 65% وتعادل 38 من مجموع 59 ، 63% أي 38 من أصل 60 مدير ، 88% تعادل 53 من بين 60 مدير وتعقد نسب مرتفعة جدا بمقارنتها مع البديلين لا ، أحيانا والتي كانت نسبهما صغيرة جدا .

من خلال T. C الذي تم به تطبيق  $K^2$  توصلنا إلى أنه لا توجد علاقة بين المتغيرات (السن ، الخبرة ، المؤهل العلمي) واستجابات المدراء بالنسبة للعبارات 19 ، 21 ، 22 ، 24 ( تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha = 0.05$  ) ، ماعدا في العبارة 21 التي كانت هناك دلالة إحصائية فيما يخص استجابات المدراء حول السعي لتوزيع عادل للمال على كافة احتياجاتها (عدم تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha = 1.00$  ) ، وكذا

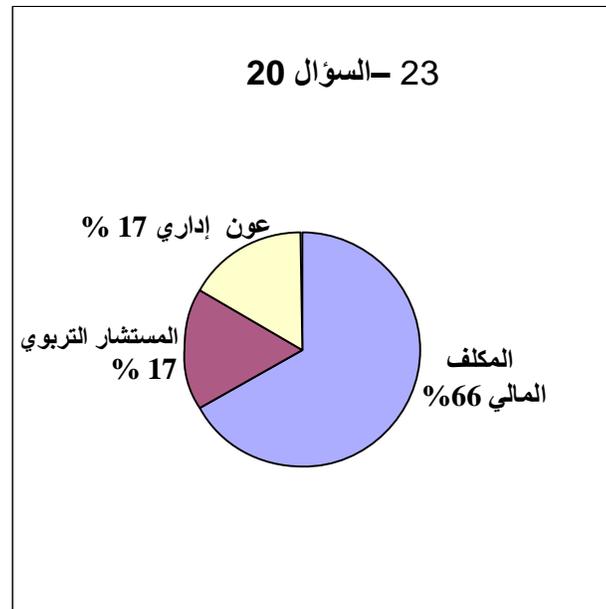
بالنسبة للعبارة 22 فإنه هناك دلالة إحصائية بين استجابات المدراء فيما يخص المؤهل العلمي حول توفير المال للمعلم قصد تطبيق وحدة معينة أو أكثر (عدم تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha = 0.01$ ).

المصدر نظام LOGICIEL STAT BOXE .

توزيع استجابات أفراد عينة البحث على العبارة 20 وتحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة (السن، الخبرة، المؤهل العلمي).

جدول 26 يمثل - الشخص الذي يساعد المدير في التسيير المالي -

T.C (K <sup>2</sup> )			النسبة المئوية			التكرارات			العبارة
المؤهل العلمي	الخبرة	السن	عون إداري	مستشار تربوي	مكلف مالي	عون إداري	مستشار تربوي	مكلف مالي	
N.S	N.S	N.S	16.67	16.67	66.67	10	10	40	20 - من يساعدك... جزء في تسييرها المالي .
N.S			%100			60			المجموع



توضح نتائج الدائرة النسبية والجدول 25 الشخص الذي يساعد المدير في التسيير المالي، فالمقتصد يسعى مع المدير إلى تغطية كافة احتياجات المؤسسة حسب المبلغ المخصص لكل جزء منها، فهو يعد معه مشاريع الميزانية وطلبات المقررات المعدلة ويقدم بالإشراك معه الحساب المالي مجلس التوجيه والتسيير والسلطة السليمة (المادة 31، منشور وزاري)، دون أن يطغى جانب على آخر كما يتم توزيعه على مشروع

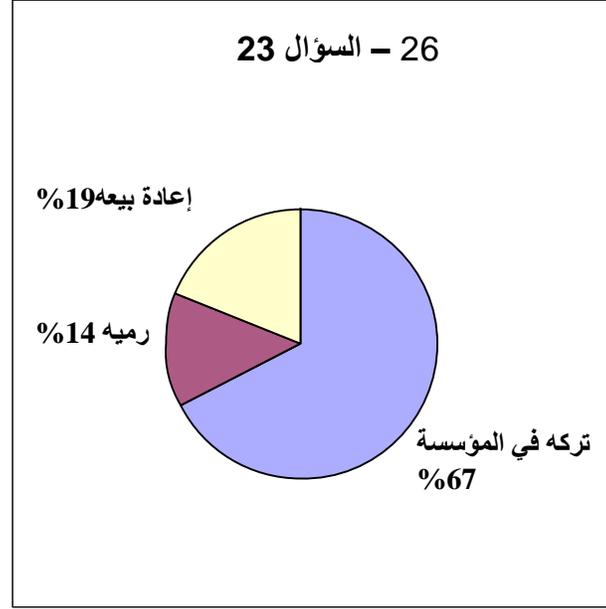
الميزانية المخصص للمؤسسة وبحسب حاجة كل جانب من جوانبها ، حيث بلغت نسب ذلك :66% أي 40 مدير من بين 60 وهي مرتفعة ،أما المستشار التربوي الذي بلغت نسبته 17 % وتعادل 10 مدراء فهو يعمل على مساعدة المدير في رفع التقارير والجداول الدورية وإرسالها إلى السلطات السليمة، وهذا لا يعني أنه قد يساعد المدير في تغطية بعض الجوانب الخاصة بالتنظيم الإداري والتربوي وكذا العون الإداري فقد تكون مهمته مشابهة للمستشار التربوي .

من خلال تطبيق  $K^2$  تبين أنه لا توجد علاقة بين المتغيرات (السن ،الخبرة ،المؤهل العلمي) واستجابات المدراء بالنسبة للعبارة 20 بمعنى أنه مهما كان سن وخبرة ومستوى المدير فهو لا يختلف مع غيره في أن المقتصد يتولى إعداد مشروع الميزانية مع المدير ( تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha=1 0.0$  ).  
المصدر LOGICIEL STAT BOXE.

توزيع استجابات أفراد عينة البحث على العبارة 23 وتحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة (السن ،الخبرة ،المؤهل العلمي).

جدول 27 يمثل - ما هو مصير بعض الأجهزة التالفة بالمؤسسة التربوية -

T.C ( $K^2$ )			النسبة المئوية			التكرارات			العبارة
المؤهل العلمي	الخبرة	السن	إعادة بيعه	رميه	تركه في المؤسسة	إعادة بيعه	رميه	تركه في المؤسسة	
N.S	N.S	N.S	18.97	13.79	67.24	11	08	39	23 - إذا أتلفت بعض الأجهزة هل يتم :
N.S			%100			58			المجموع



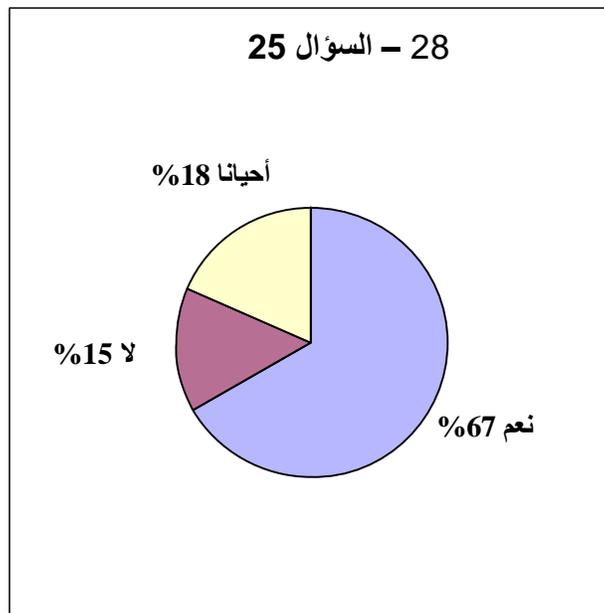
تبين نتائج الدائرة النسبية والموضحة على الجدول 26 مصير بعض الأجهزة والوسائل المتلفة (كمبيوتر ، طابعة، مجهر، ...) وهو تركها في المؤسسة لأنه عند اقتناء أي جهاز أو آلة أو... فإنه يتم ترقيمها والتعامل مع الوصايا والجهات المسؤولة عن ذلك بهذه الأرقام، لهذا لا يتم التصرف بحرية حول مصيرها ،فالمدير يحاول اللإعتناء بمختلف الوسائل والتجهيزات الموجودة بالمؤسسة طيلة فترة توليه هذا المنصب ومحاولة توعية فريقه التربوي بذلك ،لذا يتم تركه في المؤسسة أو لإعادة بيعه حيث بلغت نسب ذلك على التوالي :67% أي 39 من بين 58 ، 14% وتعادل 8 مدراء ،19% أي 11 مدير .

وبعد تطبيق  $K^2$  تبين أنه لا توجد علاقة بين المتغيرات (السن ،الخبرة ،المؤهل العلمي) واستجابات المدراء بالنسبة للعبارة 23، أي أنه مهما كان سن المدير أو خبرته أو مستواه التعليمي فهو لا يتأثر للاستجابة على أن مصير الأجهزة التالفة هو تركها بالمؤسسة حتى يحين وقت التعامل معها والتصرف بشأنها ولكن بطلب وترخيص من الوصايا فهي المسؤولة عن هذه الإجراءات ( تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha=1 0.0$  ).

توزيع استجابات أفراد عينة البحث على العبارات 25، 26، 27، وتحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة (السن، الخبرة، المؤهل العلمي).

جدول 28 يمثل - كيفية التزام وصرف المبلغ المخصص لميزانية الإكمالية من قبل المدير -

T.C ( K <sup>2</sup> )			النسبة المئوية			التكرارات			العبارات
المؤهل العلمي	الخبرة	السن	أحيانا	لا	نعم	أحيانا	لا	نعم	
N.S	* دلالة ضعيفة	N.S	18.33	15	66.67	11	09	40	25 - تتابع باستمرار... الإعتمادات ومحدوديتها.
N.S	N.S	N.S	11.67	68.33	20	07	41	12	26 - تحتفظ بمفاتيح صندوق المال المخصص للمؤسسة
N.S	N.S	N.S	23.33	11.67	65	14	07	39	27 - تعمل على... دون ترك باقي.
N.S (لا توجد دلالة إحصائية)			% 100			60			المجموع



تبين النتائج الموضحة على الدائرة النسبية والمبينة في الجدول 27 طريقة وكيفية التزام وصرف المبلغ المخصص لميزانية المؤسسة من قبل المدير، بتوليه عمليات الالتزام بالنفقات وتصفيات دفعها وحدود الاعتمادات المخصصة في الميزانية، فهو المسؤول الأول عن قانونية العمليات الخاصة بالإرادات والالتزام بالنفقات الحسابية أمام السلطة السليمة، وكذلك يعمل على إعداد مشروع الميزانية مع الموظف المكلف بالتسيير المالي والمادي دون ترك باقي، حتى وإن كان هناك باقي صغير فلا يجب أن يظهر على الميزانية بل لا بد من صرفه كلياً حتى على وسائل تستعمل في العام المقبل، وقد بلغت نسب ذلك على الترتيب: 67% وهي تعادل 40 مدير من أصل 60، 68.33% أي 41 مدير، 65% أي 39 مدير، ومهما كانت صفة المدير فليس له حق الاحتفاظ بمفاتيح صندوق المال المخصص للمؤسسة فله جميع المفاتيح ماعدا مفاتيح المقتصد والمقتصد له جميع المفاتيح ما عدا الخاصة بمكتب المدير، وتعتبر نسب عالية بمقارنتها مع نسب البديلين لا، أحياناً.

وبعد تطبيق  $K^2$  تبين أنه لا توجد دلالة إحصائية بين المتغيرات (السن، الخبرة، المؤهل العلمي) واستجابات المدراء فيما يخص العبارات 25، 26، 27 أي أن المتغيرات السابقة الذكر لا تؤثر على إجابة المدراء في كيفية الالتزام وصرف المبلغ المخصص للميزانية (تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha = 0.01$ ). في حين أن هناك دلالة إحصائية ضعيفة بالنسبة للخبرة واستجابات المدراء فيما يخص العبارة 25، أي أفراد عينة البحث الذين لديهم خبرة أكثر من 11 سنة يولون اهتماماً كبيراً حول تتبع تواريخ الإعتمادات ومحدوديتها، لأن لهم خبرة في المجال على عكس الذين لديهم خبرة أقل من 10 سنوات (عدم تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha = 0.05$ ).

## خلاصة المحور الثاني:

من خلال تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني تم التوصل إلى أن تمكن المدير من الجوانب المالية (التسيير المالي) له دور وأثر كبير في تحسين التسيير والوصول إلى الغايات والأهداف المرجوة للمؤسسة . وهذا من خلال تولي المدير عمليات الالتزام بالنفقات وتصفيات دفعها في حدود الإعتمادات المخصصة في ميزانية المؤسسة، عمله مع المقتصد على تغطية الميزانية لكل جوانب الإكمالية، وتوفير لكل عنصر من العملية التعليمية ما يحتاجه لتطبيق وتوظيف المعلومات، مراقبة المدير مسك المدونات الحسابية، تداول الأموال والمواد التابعة للإكمالية، مراقبة صندوق المال والعتاد دوريا ... لهذا فالمدير يتمكن من التسيير المالي، من هنا المحور الثاني تحقق بنسبة 70% بالتقريب وهي نسبة عالية مما يبين أن التسيير المالي وحسن أدائه ضرورة لا بد منها لأجل تسيير المؤسسة .

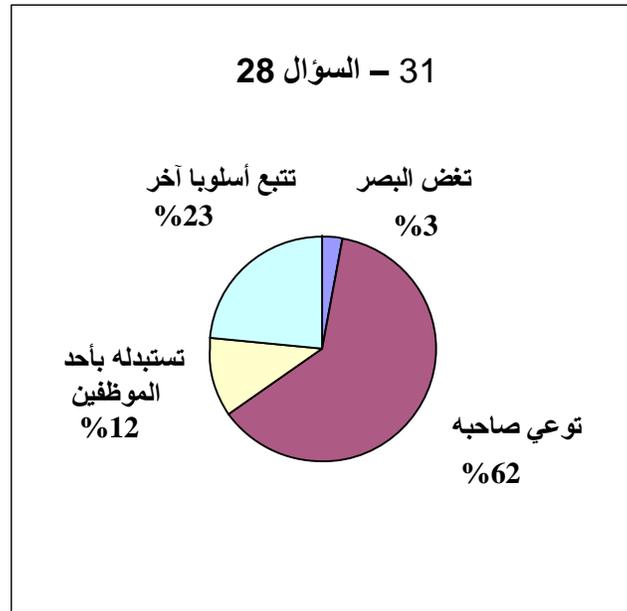
أما فيما يتعلق بالسن، الخبرة، المؤهل العلمي هي متغيرات لا تؤثر على استجابات المدراء فيما يخص عبارات المحور الثاني (محور التسيير المالي)، بمعنى كل من المتغيرات السابقة ليس لها علاقة بإجابات أفراد عينة ( N.S البحث عدم تحقق الفرضية الصفرية ).

IV - تحليل وتفسير نتائج المحور الثالث : المقدرة الإدارية (الموضوعية ، السلطة ، مبادئ الاتصال ، المرونة ،) وعلاقتها بالتسيير في المؤسسة .

توزيع استجابات أفراد عينة البحث على العبارة 28 وتحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة (السن ، الخبرة ، المؤهل العلمي ) .

الموضوعية : ويراد بها التعرف على موضوعية الإداري في الحكم على الأشياء والقضايا والتعامل معها والأسئلة تركز على قدرة الإداري في رؤية الأشياء ووجهة نظر عامة أكثر منها خاصة ، والقدرة على إصدار القرارات دون التأثير بالعوامل الجانبية والذاتية التي لا تتصل بالموضوع نفسه وقد احتوت على 5 أسئلة خاصة بالموضوعية .  
جدول 29 يمثل - تصرف المدير تجاه الذي يهمل عمله -

T .C ( K <sup>2</sup> )			النسبة المئوية	التكرارات		العبارة
المؤهل العلمي	الخبرة	السن				
N.S	N.S	N.S	3.33	2	- تغض البصر - توعي صاحبه ...إنذارا على ذلك - تستبدله بأحد الموظفين - تقوم بإتباع أسلوب آخر في ذلك	28 - إذا حدث إهمال من طرف أحد الموظفين كيف تواجه الأمر
			61.67	37		
			11.67	07		
			23.33	14		
N .C (لا توجد دلالة إحصائية)			%100	60		المجموع



من نتائج الدائرة النسبية والجدول 28 يتضح أن تصرف المدير تجاه الذي يهمل عمله هو توعية صاحبه بخطر ذلك، ثم تقديم له إنذارا إن تمادى في فعلته، وقد يتبع المدراء أسلوبا آخر في ذلك كالنصح والإرشاد والتوجيه... ومن هنا فالمدير يسعى دوما لأن يكون حاكما وعادلا في قراراته تجاه العمال والموظفين، لا يملك حق استبداله أو طرده لأن علاقته معه هي علاقة القائد بالمرؤوس، كما لا يستطيع غض بصره عن بعض الأعمال التي توحى بالإهمال واللامبالاة من طرف بعض العمال، مثلما يقول هاوس وبلاتشارد: "إن كنت ترغب في تطوير أعضاء مدرستك وبناء جو مدرسي ذا روح معنوية عالية تنتج عنه رفع المهارات والقيم للطلاب والعاملين، عليك أن تكيف أسلوبك الإداري مع حاجاتهم وملائمة وجهة نظرهم" (نموذج فيدلر)

، وبلغت نسب ذلك على التوالي: 62% أي 37 من بين 60، 23% وتعادل 14 مدير، 12% أي 7 مدراء، 3% بمعنى 2 مديرين من أصل 60 مدير .

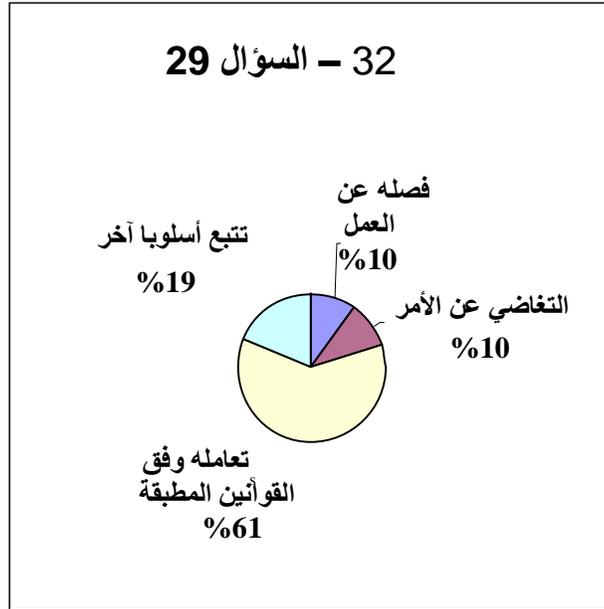
من خلال نتائج  $K^2$  وجد أنه لا توجد دلالة إحصائية بين استجابات المدراء فيما يخص متغيرات السن، الخبرة، المؤهل العلمي بالنسبة للعبارة 28، أي أن المتغيرات السابقة الذكر لا تؤثر على إجابة المدراء في أنه لو حدث إهمال من طرف أحد الموظفين فيجب التوعية والنصح دون اللجوء إلى التعصب كخطوة أولى وبعد ذلك يتم إتباع أسلوبا آخر حسب درجة الخطأ (تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha = 0.05$ ).

المصدر .LOGICIEL STAT BOXE

توزيع استجابات أفراد عينة البحث على العبارات 29، 30، 31 وتحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة (السن، الخبرة، المؤهل العلمي).

جدول 30 يمثل - جزء من يخالف قواعد وتعليمات المؤسسة التربوية -

T .C ( K <sup>2</sup> )			النسبة المئوية	التكرارات		العبارات
المؤهل العلمي	الخبرة	السن				
N.S	N.S	**دلالة قوية S	10.17	06	- فصله عن العمل	29 - إن خالف أحد ...فما موقفك حياله .
			10.17	06	- التغاضي عن الأمر	
			61.02	36	- تعامله وفق القوانين المطبقة على الجميع	
			18.64	11	- تقوم بإتباع أسلوب آخر في ذلك ماهو ؟	
					نفس النسب السابقة	31 ، 30
N .C (لا توجد دلالة إحصائية )			%100	59		المجموع



من النتائج الموضحة على الدائرة النسبية والجدول 29 يتبين أن جزءا من يخالف قواعد وتعليمات المدرسة فالمدير يعامله وفق القوانين المطبقة على الجميع مهما كانت صفة ومكانة الفاعل وكانت نسبة ذلك بالتقريب 61% أي 39 مدير من بين 60، فهو يتبع في معظم الأحيان أساليب أخرى إن لزم الأمر كالتبنيه والتحذير والتوعية... ولا يمكن للمدير التغاضي عن ذلك، منهم من يكون تصرفهم عدواني وتسلطي ويقوم بفصله عن منصبه لكن هذه الأخيرة ليست من مهامه وهي من عمل الوصايا (السلطة العليا في التعليم) وقال هاوس أنه بدرجة الرسميات التي تفرضها المؤسسة على وظائف المرؤوسين والتي تشمل الوصف الكلي التفصيلي للمهام والواجبات الوظيفية والنظم والإجراءات ومقاييس الأداء (النموذج الاحتمالي)، لهذا وجب على كل فرد التقيد بمنصبه والالتزام بعمله وفق القرارات والتعليمات، وبلغت نسب ذلك على التوالي: 10% وتعادل 6 مدراء من بين 59، 10%، 61% أي 36 مدير، 19% بمعنى 11 مدير. المدير أيضا يسعى دوماً أن يكون عادلاً في قراراته تجاه بعض المواقف كحدوث فوضى في اجتماع معين بين الأساتذة فهو يتيح لكل فرد تفسير ما وقع بنفسه فلا يمكن الحكم على أي منهما دون الإصغاء لكل واحد على حدا، وفي بعض الأحيان يطرح الرأيين للتصويت ولا يكون محايد لأحدهما بل الأقرب إلى الحقيقة والواقع.

فيما يخص  $K^2$  وجد أن السن له تأثير على استجابات الأفراد بالنسبة لتطبيق القانون على من يخالف قواعد وتعليمات المدرسة، فقد نجد المدراء الذين يتراوح سنهم (51-60) سنة يسعوا جاهدين لتطبيق القانون أي الصرامة وعدم التسامح في اتخاذ القرارات لأنهم مروا بتجارب تجعلهم غير متساهلين ومتسامحين مع الفاعل على عكس المدراء الأقل سناً (40-50) سنة (تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha = 0.05$ )، في حين أنه لا توجد علاقة بين الخبرة والمؤهل العلمي واستجابات المدراء فيما يخص العبارة 29 بمعنى لا يختلف

مدير مع آخر مهما كان مستواه التعليمي وخبرته في الميدان بتطبيق القانون على من يخالف تعليمات المؤسسة التعليمية .

توزيع استجابات أفراد عينة البحث على العبارات 32 وتحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة (السن ، الخبرة ،المؤهل العلمي )

جدول 31 يمثل - موقف المدير من الخلافات التي تحدث في الملتقيات -

T .C ( K <sup>2</sup> )			النسبة المئوية	التكرارات		العبارة
المؤهل العلمي	الخبرة	السن				
N.S	N.S	** دلالة	3.33	06	- تحاول أن تختار رأي أحدهما - ترفض كلا الرأيين - لا تهتم بذلك - تطرح الرأيين للتصويت	32 - في أحد الملتقيات حدث غلاف بين مديرين كيف تتصرف .
		قوية S	61.67	11		
			11.67	06		
			23.33	36		
N .C (لا توجد دلالة إحصائية )			%100	60		المجموع

يوضح الجدول 30 الموقف الذي يتبناه المدير تجاه بعض الخلافات وسوء التفاهم الذي قد يحدث بين مديرين، هو طرح الرأيين للتصويت ،فلا يجب عليه أن يختار رأي أحدهما حتى لا يتخذ موقفه محايد لطرف قد يكون مخطئا في قراره ،كما أن المدير لا يرفض كلا الرأيين فاحتمال أن يكون هناك رأي صائب ، وهو هنا يقوم بجانبين محلل للمشكلات ومتخذ للقرارات في نفس الوقت فهو قائد جماعة العمل (نموذج الإدارة كمكونات وأبعاد ،الأبعاد الأربعة ) وقد بلغت نسب ذلك بالترتيب :61% أي 36 مدير من بين 59 ،هي عالية بالمقارنة مع بقية البدائل أي 10.17% تعادل 6 مدراء ، 18.64% وهي تعادل 11 مدير .

من خلال T. C الذي تم به تطبيق K<sup>2</sup> توصلنا إلى أنه لا توجد علاقة بين استجابات المدراء فيما يخص متغيري الخبرة والمؤهل العلمي بالنسبة للعبارة 32، أي أنه مهما كانت خبرة ومستوى المدير فإنه يجب طرح الرأيين للتصويت حتى لا يظلم أي طرف ( تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha = 0.05$  )، في حين توضح أن هناك دلالة إحصائية بين استجابات الأفراد فيما يخص متغيرا لسن بالنسبة للعبارة 32 أي السن

يؤثر على إجابة المدراء حول طرح الرأيين للتصويت ،فقد يكون رافضا لكلا الرأيين أو لا يهتم بذلك . (عدم تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha=0.05$ ).

من خلال هذه النتائج والتحليل تبين لنا أن مدراء الإكماليات يتوفرون على الموضوعية في الحكم على الأشياء والقضايا والتعامل معها دون جانبية ،فهم يتميزون بالموضوعية التامة .  
**السلطة** : يكشف هذا الجزء القدرة على استخدام السلطة بطريقة سليمة في المواقف المناسبة ،باعتبار ذلك من الأسس المهمة للإدارة الإيجابية والناجحة في التسيير ،وقد احتوت على 5 أسئلة .

توزيع استجابات أفراد عينة البحث على العبارات 33، 34، 35، 36 وتحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة (السن ،الخبرة ،المؤهل العلمي )

جدول 32 يمثل - صرامة المدير في اتخاذ القرارات -

T.C ( K <sup>2</sup> )			النسبة المئوية	التكرارات		العبارة
المؤهل العلمي	الخبرة	السن				
N.S	N.S	** دلالة	18.64	11	- تذكره بالقانون - التنبيه والتوعية - تغض البصر - إتخاذ الإجراءات اللازمة	33- لو وجدت أحد الأساتذة قد قام بأعمال تمس القانون الداخلي للمؤسسة.فما هو رد فعلك .
		قوية S	10.17	06		
			10.17	06		
			61.02	36		
					نفس النسب السابقة	36، 35، 34
(لا توجد دلالة إحصائية )			100%	59		المجموع

يبين الجدول 31 صرامة المدير في إصدار القرارات بالنسبة للأفراد الذين يحاولون التناول أو التحايل عن القانون ،فالمدير يقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة للشخص الذي يمس القانون الداخلي للمؤسسة ،فهو قد يتسامح عن أي شيء ما عدا الخروج والتمرد عن القانون ، حيث تحصلت على أكبر تكرار بنسبة قدرت 61% وهي تعادل 36 مدير من أصل 59 ، وهي نسبة عالية بمقارنتها بباقي البدائل الأخرى تذكره

بالقانون والتنبيه والتوعية باعتبارهما أسلوب المدير المتسامح فيتخذهما كخطوة أولى وتعتبر إنذار أول ،ولا يمكن للمدير أن يغض بصره في هذه الحالة فمن يتناول عن القانون بإمكانه القيام بأعمال خطيرة بالمؤسسة ،كانت نسب ذلك بالترتيب 19% وتعادل 11 مدير ،10.17% أي 6 مدراء ،10.17%.

بالنسبة للعبارة 34 عند تكرار غياب الأساتذة ما هو موقفك ؟ بعد التحليل الكمي الموافق لبور دان لورانس توصلنا إلى أنه يجب الخصم من مرتبه ،التنبيه ،تبليغ الوصايا ،نال البديل الأول أعلى نسبة لأنها أول خطوة يتبعها المدير حتى لا يعيد الأستاذ تكرار غيابا ته وبلغت نسبة ذلك 61% وتعادل 36 مدير، لكن إن كرر ذلك ينبهه كأول مرحلة ثم يبلغ الوصايا بذلك للحسم في أمره .فيما يخص العبارتين 35 ،36 والتي كانت نسبتهما مشابهة لنسب العبارة 33 ،فالمدير يكون صارما مع السكرتيرة خاصة التي تفشي سر إداري أما عند حدوث سوء تفاهم بين المدير وأحد الأساتذة فإنه يحاول أن يجد جوا من التعاون والنقد ،ومن خلاله يخرج بمقترحات ترضي جميع الأطراف .

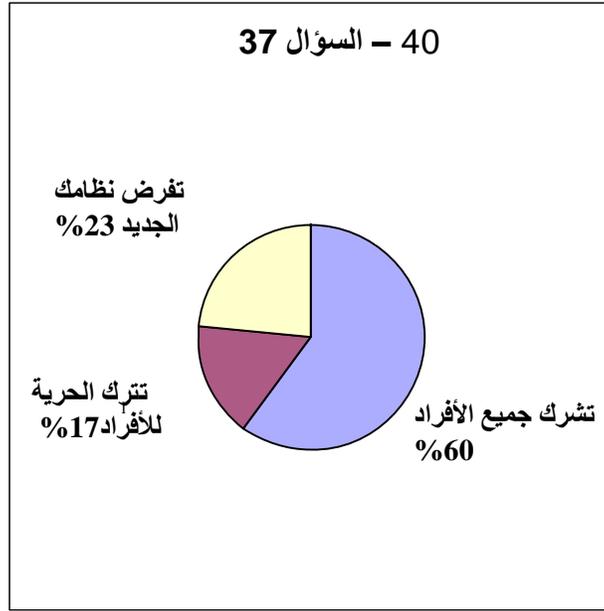
فيما يخص تطبيق  $K^2$  توضح أن هناك دلالة إحصائية بين استجابات المدراء بالنسبة لمتغير السن والعبارات 33 ،34 ،35 ،36 . بمعنى مهما كان سن المدير فهو لا يبدل إجابته في أنه لا بد من الصرامة أحيانا في بعض الأمور (عدم تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha = 0.05$  ) ،أما بالنسبة لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي فهما لا يؤثران على استجابات الأفراد فيما بالنسبة للعبارات السابقة ،أي أنه لا توجد دلالة إحصائية بين إجابات المدراء والمتغيرين المذكورين ( تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha = 0.05$  )

توزيع استجابات أفراد عينة البحث على العبارة 37 وتحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة (السن ،

الخبرة، المؤهل العلمي )

جدول 33 يمثل - الطريقة المتبعة في وضع النظام الجديد لرؤساء الأقسام -

T.C ( K <sup>2</sup> )			النسبة المئوية	التكرارات		العبارة
المؤهل العلمي	الخبرة	السن				
N.S	*دلالة ضعيفة	N.S	60	36	- تشرك جميع ... في اختيارهم	37 - أردت أن تضع نظاما جديدا لرؤساء الأقسام فما هو النظام الذي تتبعه في ذلك .
			16.67	10	- تترك الحرية للأفراد	
			23.33	14	- تفرض نظامك الجديد	
(لا توجد دلالة إحصائية)			%100	60		المجموع



من نتائج الدائرة النسبية والجدول 32 يتضح بأن الطريقة التي يتبعها مدير الإكمالية في وضع النظام الجديد لرؤساء الأقسام وهي إشراك جميع الأطراف (الأساتذة) في اختيارهم، إذ أنه يسعى لأن يكون هناك جو من المساعدة وتقبل الآراء وتعديل بعضها إن لزم الأمر، كما يوصى به في النموذج الاحتمالي فإنه يجب على المدير الأخذ بآراء ومقترحات المرؤوسين وأخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات، إعطاء المرؤوسين الثقة بذاتهم وقدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز أو يفرض نظامه الجديد في حالة عدم توصل الفريق إلى قرار يخص ذلك، وبعدها ترك الحرية للأفراد إن كانت لهم وجهات نظر مقبولة تساعد في الوصول إلى الهدف من الجلسة المنعقدة، وبلغت نسب ذلك على الترتيب: 60% أي 36 مدير من بين 60 فرد، 23% وتعادل 14 مدير، 17% أي 20 مدير .

من خلال T. C الذي تم به تطبيق  $K^2$  توصلنا إلى أن كل من السن والمؤهل العلمي لا يؤثران على استجابات أفراد عينة البحث بالنسبة للعبارة 37، أي لا توجد دلالة إحصائية بين استجابات المدراء ذوي السن (40÷50) سنة (51÷60) سنة والذين لديهم مستوى نهائي ومستوى جامعي فيما يخص العبارة 37 (تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha = 0.05$ ).، هناك دلالة إحصائية بين استجابات المدراء فيما يخص الخبرة بالنسبة للعبارة 37، بمعنى أنه توجد علاقة بين المدراء ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات والذين لديهم خبرة أكثر من 11 سنة في إجاباتهم بالنسبة للعبارة 37، والمدراء الأكثر خبرة يسعون دوماً إلى فرض نظامهم الجديد ولا يتقبلون أي نقد أو اقتراحات بحكم سنوات عملهم في الميدان (عدم تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha = 0.05$ ).

من خلال هذه النتائج والتحليل يتضح لنا أن مدراء الإكماليات يتوفرون على السلطة في اتخاذ القرارات بطريقة سليمة في مختلف المواقف التي يتعرضون لها، فهم يتميزون بالسلطة السليمة .

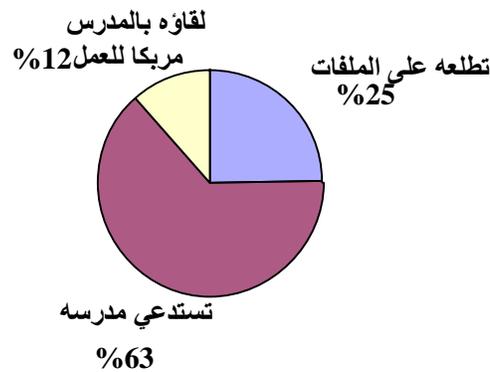
**مبادئ الاتصال:** وهي جزء خاص بمعرفة قدرة الإداري الإحاطة بمبادئ الاتصال، والقدرة على نقل أفكاره للعاملين معه، عن طريق اختيار المفردات والوسائل المناسبة والمؤشرة والمقبولة، وقد احتوت على 4 أسئلة .

توزيع استجابات أفراد عينة البحث على العبارتين 38، 39 وتحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة (السن، الخبرة، المؤهل العلمي)

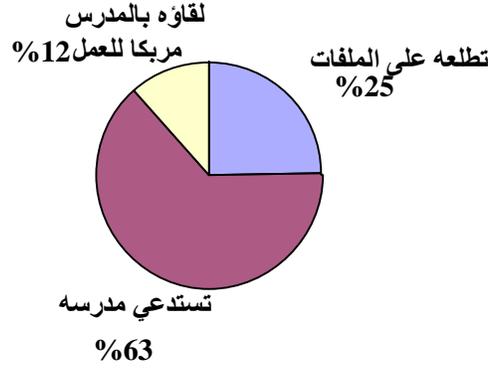
جدول 34 يمثل - الدور الذي يلعبه المدير في الإدارة المدرسية -

T.C ( K <sup>2</sup> )			النسبة المئوية	التكرارات		العبارات
المؤهل العلمي	الخبرة	السن				
N.S	N.S	N.S	25	15	- تطلعه على الملفات ...بابنه	38 - إن حضر ...الدراسية والسلوكية فماذا تفعل ؟
			63.33	38	- تستدعي ...ليدله على ذلك	
			11.67	07	- تعتبر لقاءه بالمدرس مربكا للعمل	39 - يختلف المدراء ...للإدارة المدرسية
(لا توجد دلالة إحصائية)			%100	60		المجموع

#### 41 - السؤال 38



#### 41 - السؤال 38



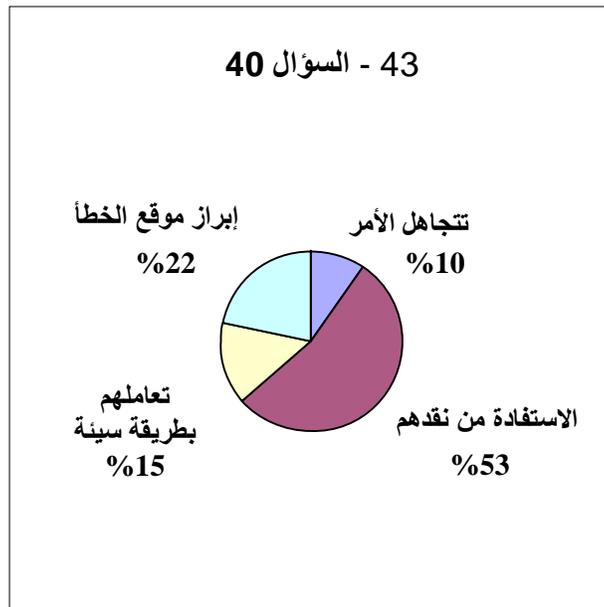
تبين النتائج الموضحة على الدائرة النسبية والجدول 33 الدور الذي يلعبه المدير في الإدارة المدرسية وطريقة اتصاله بأولياء الأمور لإبلاغهم بنتائج أبنائهم، فهو يفضل استدعاء المدرس شخصيا ليبدله على ذلك لأنه الأقرب إلى التلميذ، واستلام نتائج الأبناء خاصة الضعاف منهم حتى يتسنى له معرفة بعض أسباب التراجع في الدراسة، وجعل الآباء يولون اهتماما بأبنائهم كل هذا يتم إما في أيام عطليه أو عشية الاثنين والخميس، وفي بعض الحالات يطلعه على ملفات ابنه حتى يكشف مساره ولده الدراسي ونقاط الضعف التي يعاني منها، ويعتبر لقاء ولي التلميذ بالمدرس مربكا للعمل فقد يحدث خلل في الدراسة (تضييع وقت الحصة) ولكن قد تكون خارج أوقات العمل (الحصة)، بلغت نسب ذلك على الترتيب: 63% أي 38 مدير من أصل 60، 25% تعادل 15 مدير، 12% أي 7 مدراء، وتقييم المدير للإدارة المدرسية يكون من خلال التسيير الفعلي والجيد للمدير وكانت نسبة ذلك بالتقريب 63%، فهو قد يطبق القرارات الوزارية الواردة إليه لكن إدارته غير ناجحة وكذا مهما كانت النتائج المتحصل عليها في الامتحانات لا تعتبر المقياس الرئيسي في تقييم المدراء للإدارة المدرسية .

فيما يخص تطبيق  $K^2$  تبين أنه لا توجد دلالة إحصائية بين استجابات الأفراد والمتغيرات فيما يخص العبارتين 38، 39، أي أن كل من السن، الخبرة، المؤهل العلمي لا تؤثر على إجابة المدراء في استدعاء الأولياء للإطلاع على نتائج أبنائهم ومحاولة تدارك النقص الذي يعاني منه أبنائهم، والمدير الجيد هو الذي يرى بأن الإدارة المدرسية الجيدة هي حسن التسيير الفعلي للمسير. (تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha = 0.05$ ).

توزيع استجابات أفراد عينة البحث على العبارتين 40، 41 وتحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة (السن، الخبرة، المؤهل العلمي)

جدول 35 يمثل - طريقة التواصل مع أولياء الأمور وتصرف المدير تجاه الانتقادات الموجهة إليه -

T .C ( K <sup>2</sup> )			النسبة المئوية	التكرارات		العبارات
المؤهل العلمي	الخبرة	السن				
N.S	**دلالة قوية S	**دلالة قوية S	10	06	- تتجاهل الأمر	40- إن قدم لك انتقاد من طرف أحد الأساتذة في التسيير فما موقفك من ذلك ؟
			53.33	32	- تحاول الاستفادة من نقدهم	
			15	09	- تعاملهم بطريقة سيئة	
			21.67	13	- تطلب منهم إبراز موقع الخطأ	
N.S	S	N.S	43.33	26	- تستدعي الآباء ليطلعوا على نتائج أبنائهم	41- فيما تكمن الطريقة الأفضل لإبلاغ الآباء بنتائج الأبناء .
(لا توجد دلالة إحصائية)			%100	60		المجموع



من النتائج المبينة على الدائرة النسبية والجدول 34 تضح أن طريقة الاتصال مع أولياء الأمور فيما يخص إبلاغهم بنتائج أبنائهم ، وهي استدعاء الآباء شخصيا للتعرف على النتائج حيث بلغت نسبة ذلك 43.33% أي 26 مدير وهي عالية مقارنة بالنسب الأخرى ،في حين أن تصرف المدير تجاه الانتقادات الموجهة إليه فهو يحاول ويسعى دائما لتوضيح موقع الخطأ للاستفادة من نقدهم كما يبرزه النموذج الاحتمالي ،أنه يجب توفير احتياجات المرؤوسين والاهتمام بهم وجعل جو من الصداقة والود والتعاون يسود المنظمة ( المؤسسة ) ،بلغت نسبة ذلك بالتقريب 54% وهي تعادل 32 مدير من أصل 60 وتعتبر مرتفعة معه بقية النسب الأخرى .

من خلال T. C الذي تم به تطبيق  $K^2$  توضح أن هناك دلالة إحصائية فيما يخص متغير السن واستجابات الأفراد بالنسبة للعبارة 40 فقد نجد المدرء الذين يتراوح سنهم بين (51-60) سنة يتجاهلون الانتقادات الموجهة إليهم باعتبار أن لهم أقدميه في عملهم الإداري على عكس الذين سنهم بين (40-50) (عدم تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha=0.05$  ). ،في حين لا توجد دلالة إحصائية بين استجابات المدرء فيما يخص السن بالنسبة لطريقة إبلاغ الآباء بنتائج الأبناء ،أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فهو لا يؤثر على إجابات الأفراد فيما يخص العبارتين 40،41 (تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha=0.05$  ). ،هناك دلالة بين استجابات المدرء بالنسبة لمتغير الخبرة والعبارتين المذكورتين ،فقد نجد المدرء الذين لديهم خبرة أكثر من 11 سنة لا يتقبلون نقد أو تغيير من أي كان فهم متمسكين بآرائهم على عكس الأقل خبرة (1-10) سنوات .

من تحليل النتائج تبين أن المدرء يتوفرون على مبادئ الاتصال بمختلف أشكاله (داخلي ،خارجي ..)،وهو ضروري لاستمرار التواصل داخل وخارج المؤسسة (الإكالمية) .

المصدر هو نظام LOGICIEL STAT BOXE .

**المرونة :** يراد بها قدرة المدير على تغيير خطته أو تقادي بعض المشكلات التي تظهر في ميدان

العمل .

توزيع استجابات أفراد عينة البحث على العبارة 43 وتحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة (السن ،  
الخبرة ،المؤهل العلمي )

جدول 36 يمثل - رد فعل المدير حول تفشي ظاهرة اللامبالاة -

T.C ( K <sup>2</sup> )			النسبة المئوية	التكرارات	العبارة
المؤهل العلمي	الخبرة	السن			
N.S	** دلالة	** دلالة	45	27	43 - إن لاحظت تفشي ظاهرة اللامبالاة في المؤسسة فما موقفك من ذلك ؟
	قوية S	قوية S	28.33	17	
			26.67	16	
(توجد دلالة إحصائية)			%100	60	المجموع



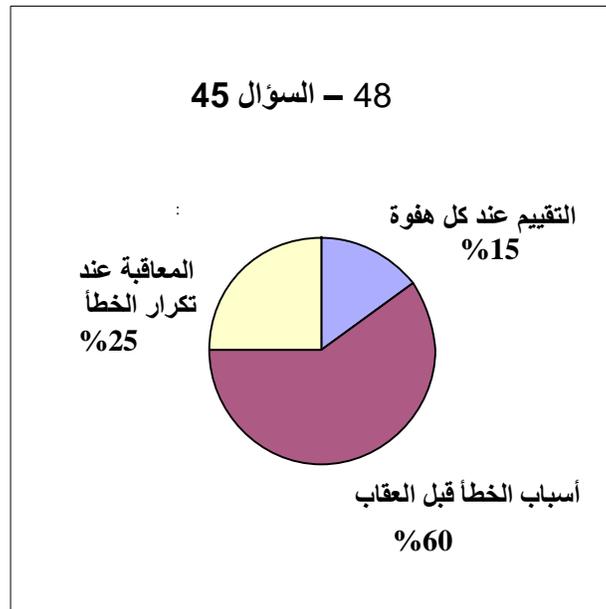
تبرز النتائج الموضحة على الدائرة النسبية والجدول 35 رد فعل المدير إن لاحظ تفشي ظاهرة اللامبالاة بين موظفيه فهو يقوم بالتوعية والنصح كأول خطوة قبل اتخاذ أي إجراء آخر وكانت نسبة ذلك 45% أي 27 مدير من بين 60 ، وهي نسبة عالية بمقارنتها مع النسب الأخرى ، فالمدير يحاول دوما أن يكون عادلا في قراراته قبل اتخاذه لأي إجراء مهما كان نوعه ودرجته سعيا منه للحفاظ على اعتدال العمال في واجباتهم تجاه وظائفهم، بعد ذلك يقوم بتقديم إنذار عن خطر ذلك في الحالات التي تنعكس نتائجها على صاحب القرار ،ومعاملتهم وفق القوانين المطبقة على الجميع ،فهو لا يتساهل في مثل هذه الحالات لأنها قد تضر بمصالح وعمل المؤسسة التعليمية وكانت نسب ها على الترتيب : ،28.33% وهي تعادل 17 مدير ، 26.67% أي 16 مدير، كما نص عليه نموذج فيدلر في ضرورة أن يكون المدير مرنا في تعامله مع المرؤوسين وبما يتناسب مع كل موقف ،لذا فالمدير مطالب بأن يعامل كل فرد حسب درجة منصبه وأعماله الموكلة إليه .

فيما يخص تطبيق  $K^2$  توضح أن هناك دلالة إحصائية بين استجابات المدراء ومتغير السن فيما يخص العبارة 43 ، أي أن السن يؤثر (له علاقة) على إجابة المدراء في أنه يجب التوعية والنصح للأفراد الذين يهملون أعمالهم الموكلة إليهم كأول مرحلة قبل اتخاذ أي قرار قد يضر بالموظف والمؤسسة في أن واحد، فالمدراء الأكثر أقدميه يتسامحون في قراراتهم دون المساس بحقوق المؤسسة على عكس الأقل سنا نجدهم صارمين غير متساهلين بحكم المهمة الصعبة الموكلة لهم (عدم تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha = 5$  0.0 )، وكذا بالنسبة لمتغير الخبرة فهي تؤثر على استجابات المدراء أي أن المدراء الذين تكون خبرتهم أكثر من 11 سنة يمكنهم التعامل والتأقلم مع مختلف المشكلات والعقبات التي تصادفهم في مجال عملهم بحم خبرتهم في الميدان الإداري ،على عكس أولئك الذين تنقصهم الخبرة في العمل أي (1 ÷ 10) سنوات نجدهم صارمين في تعاملهم وقراراتهم تجاه موظفيهم (عدم تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha = 5$  0.0 )، أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فهو لا يؤثر على استجابات المدراء حول اتخاذهم التوعية والنصح كأول خطوة في توجيه الأفراد المهملين لوظائفهم الإدارية ، لذلك فالمستوى التعليمي للمدير لا يؤثر في ذلك (تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha = 5$  0.0 ) .

توزيع استجابات أفراد عينة البحث على العبارات 44، 45، 46 وتحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة (السن، الخبرة، المؤهل العلمي)

جدول 37 يمثل - طريقة تعامل المدير مع الموظفين -

T.C (K <sup>2</sup> )			النسبة المئوية	التكرارات	العبارات
المؤهل العلمي	الخبرة	السن			
N.S	N.S	* دلالة ضعيفة	15	09	44 - تقييم المدير للموظفين يكون من خلال : - العمل على تقييم الموظفين عند كل هفوة - معاقبة المخطئ عند تكرار خطئه - معرفة أسباب الخطأ قبل عقاب صاحبه
			25	15	
			60	36	
* دلالة ضعيفة	* دلالة ضعيفة	N.S			46، 45 نفس النسب السابقة
(توجد دلالة إحصائية)			%100	60	المجموع



من نتائج الدائرة النسبية والمبينة في الجدول 36 يتضح أن طريقة المدير مع الموظفين وتقييمه لهم يكون من خلال معرفة أسباب الخطأ قبل عقاب صاحبه، وهي ميزة المسير الناجح المسيطر على أعصابه ورزاقته في اتخاذ القرارات الصائبة حتى في أصعب الظروف والحالات، فلا يمكن له الحكم على الأفراد قبل الاستماع إلى وجهات نظرهم أو مشاكلهم، ولكنه يعاقب المخطئ عند تكرار خطئه ولا يسامحه على فعلته خاصة تلك التي تمس بالمؤسسة، والعقاب هنا يكون حسب درجة الخطأ وبالتالي درجة العقاب تختلف من خطأ لآخر ومن شخص لآخر، فالمدير لا يشجع على تقييم الموظفين عند كل هفوة فالفرد يتعلم عن طريق الخطأ وكانت نسب ذلك على الترتيب: 60% وتعادل 36 مدير من بين 60، 25% أي 15 مدير، 15% وتمثل 9 مدراء .

أما فيما يخص العبارة 45 والتي توضح أنه لو حدث شجار بين العاملين في أوقات العمل فالمدير يقوم بعقد اجتماع طارئ وطرح المشكلة للنقاش قبل اتخاذه لأي إجراء آخر، حيث بلغت نسبة ذلك 60% وهي عالية بمقارنتها مع بقية البدائل الأخرى، وبالنسبة للعبارة 46 وتبين انتقال أحد المدرسين الأكفاء إلى مدرسة أخرى فالمدير يحاول أن يدرس معه أسباب نقله، فإن كانت مقبولة عليه تقبل خسارة مثله للمؤسسة. من خلال T. C الذي تم به تطبيق  $K^2$  توضح عدم وجود دلالة إحصائية (علاقة) بين استجابات المدراء فيما يخص المتغيرات: السن، الخبرة، المؤهل العلمي بالنسبة للعبارات 44، 45، 46 (تحقق الفرضية الصفرية عند  $\alpha = 0.05$ )، إلا أنه توجد بعض الدلالات الضعيفة التي لا تبرز أي علاقة. من التحاليل السابقة نتوصل إلى أن مدراء الإكماليات يتوفرون المرونة في تغيير خططهم بهدف تفادي بعض المشكلات التي تعيق تسييرهم الإداري .

### خلاصة المحور الثالث:

من تحليل وتفسير نتائج المحور الثالث تبين أن قدرة المدير إداريا له دور كبير في تحسين التسيير، والتمكن من مختلف العمليات الإدارية وكل ما يتعلق بالعمل الإداري، فهي لب وجوهر روح العمل بالمؤسسة التربوية للوصول إلى الغايات المرجوة منها، فهم (المدراء) يتوفرون على الموضوعية في الحكم على الأشياء والقضايا والتعامل معها دون اللجوء إلى الذاتية والتي تعرقل وتعقد سير بعض العمليات والإجراءات، كما أنهم يتوفرون على السلطة في اتخاذ القرارات بطريقة سليمة في مختلف المواقف التي يتعرضون لها، دون الاعتماد على المركز والسلطة في أمور قد لا يرجى منها نفع للمؤسسة، والمدراء أيضا يتوفرون على الاتصال بمختلف أشكاله وأنواعه لأنه ضروري لاستمرار التواصل والتعامل بين مختلف الأطراف الفاعلة في الإكمالية فقد يكون داخلي (بين المدير والمعلمين، أو التلاميذ أو الموظفين...) أو خارجي (بين المدير وأولياء التلاميذ، أو مع جمعية أولياء التلاميذ...) كما أنهم يتوفرون على المرونة في قدرتهم وقابليتهم على تغيير بعض خططهم أو تقادي المشكلات والعقبات التي يمكن أن تظهر في ميدان العمل الإداري، من هنا

فالمدير يتوفر على المقدرة الإدارية وبالتالي المحور الثالث تحقق بنسبة 60% وهي نسبة مرتفعة مما يبين أن المقدرة الإدارية وحسن توظيفها لا بد منها لأجل تسيير الإكماليات .

متغيرات الدراسة لا تؤثر على استجابات المدراء فيما يخص عبارات المحور الثالث (محور المقدرة الإدارية ودورها على التسيير) ،بمعنى كل من السن أو الخبرة أو المؤهل العلمي ليس لها علاقة مع إجابات المدراء (N.S).

## المراجع :

- 1- إحسان محمد الحسن : الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي ، دار الطليعة ، ط1 ، بيروت، 1992.
- 2- تركي رابح : مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، د ط، الجزائر، 1984 .
- 3- محمد شفيق : البحث العلمي ، دار الطبع و الكتب الجامعية ، دط ، بيروت ،1985.
- 4- أمين ساعتي : تبسيط كتابة البحث العلمي من البكالوريوس وحتى الماجستير وحتى الدكتوراه ، المركز السعودي للدراسات ، ط2 ، مصر ،1992.
- 5- عبد الرحمان عدس : مبادئ الإحصاء في التربية وعلم النفس ، الجزء 1 ، منشورات النهضة الإسلامية، ط2، عمان ، 1980 .
- 6- محمد شفيق العلمي :الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 1998.
- 7- إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث، دار الطليعة للطباعة و النشر، ، 4 ج ، ط1 بيروت، 1982.
- 8- عمار بوحوش : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، الجزائر، 1999
- 9-رشيد ارسلان : التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم ، قصر الكتاب ، البلدية ، 2000 .

## نتائج الدراسة:

بعد عرضنا لنتائج الدراسة وتحليل البيانات والتعليق عليها، تم التوصل إلى استخلاص النتائج العامة من هذه الدراسة .

تبين لنا من خلال النتائج المتوصل إليها أن مدراء المدارس الإكمالية لهم خبرة طويلة في ميدان العمل التعليمي والإداري، فهم أكثر أهلية وكفاءة لشغل هذه الوظيفة كما أنهم يتوفرون على مؤهلات علمية للقيام بالوظائف الإدارية المطلوبة، كما تم التوصل أيضا على ضوء النتائج والتحليل أن المدراء يتوفرون على التسيير البيداغوجي (التمكن من الأنشطة البيداغوجية ) وهذا من خلال الاهتمام بالتلاميذ والأساتذة والعمال والعمل على تحفيزهم لأجل الحصول على نتائج إيجابية في المؤسسة في مختلف المجالات، الاهتمام والاقتراب من التلاميذ الضعاف الذين لديهم تأخر ومشاكل في الدراسة لمعرفة أسباب ذلك، تسجيل التلاميذ عند بداية كل موسم دراسي، وضع جدول زمني مراعي فيه ظروف الأستاذ خاصة، مشاركة المدير في معظم عمليات التفتيش خاصة الرسمية منها والعمل على تطبيق القرارات والتعليمات المقدمة من طرف المفتش .

وكذلك فالمدراء يتوفرون على التسيير المالي (التمكن من الأنشطة المالية ) أي أن المدير يعمل على تحضير مشروع الميزانية مع المقتصد الذي يساعده على تغطية مختلف الجوانب الخاصة بالمؤسسة ( ترميم الحجرات، ترميم أرضية الملعب ، توفير الكتب للتلاميذ ..... ) وكذا توفير ما يحتاجه الأستاذ فيما يخص تحقيق وتطبيق الأفكار والوحدات، والمدير يحاول دوما التقيد بالالتزامات ومحدودية الإعتمادات الخاصة بالمؤسسة، كما أنه يشرف شخصا على توقيع الصكوك ودون ذلك لا يحدث أي صرف مالي.

كما أن مدراء الإكماليات يتوفرون على المقدرة الإدارية في تسيير مؤسساتهم التربوية، فهم يستخدمون الموضوعية في حكمهم على الأشياء دون تدخل للعوامل الذاتية، ويعالجون المواضيع بكل شفافية معتمدين على السلطة السلمية في المواقف المناسبة، أي اعتمادهم على السلطة النابعة من الخبرة والعلاقات الجيدة مع العاملين وليس النابعة من القانون، ويتميزون بمبادئ الاتصال الضروري لضمان استمرار المؤسسة وبقائها إلا أنهم لا يتقنونه بطريقة جيدة، والمدراء أيضا يتميزون بالمرونة بنسبة صغيرة لأنهم لا يغيرون خططهم بقصد التطوير أو تفادي بعض المشكلات التي تظهر في ميدان العمل.

على ضوء هذه النتائج تم التوصل إلى أن مدراء الإكماليات يتوفرون على مختلف الجوانب والأنشطة الخاصة بالتسيير البيداغوجي وكذلك التسيير المالي، ويتوفرون أيضا على المقدرة الإدارية المناسبة لانجاز أغراض إدارية بهدف الوصول إلى تسيير إداري ناجح، أما كل من السن والخبرة والمؤهل العلمي ليس لها أثر على طريقة التسيير في المؤسسة من طرف المدراء .

## توصيات واقتراحات :

في ضوء النتائج التي أسفرت عليها الدراسة فإنه من المفيد جدا إيصال بعض التوصيات والمقترحات التي نجد أنها ضرورية لاستكمال هذا العمل .

## التوصيات :

- أن يمارس المرشح للإدارة العمل الإداري كـمعاون، ويمضي فترة مناسبة في هذا العمل وعندما يثبت جدارته تسند إليه مهمة إدارة المدرسة .
- أن تكون لدى المرشح شهادة جامعية ،ومن الأفضل مؤهلات دراسية عليا تربوية .
- إشراك المرشحين للإدارات كذلك العاملين منهم في دورات تدريبية على العمل الإداري .
- إعادة تدريب المديرين أثناء الخدمة في فترات مناسبة .
- أن تتضمن الدورات التدريبية برامج تلبي الحاجات الفعلية للمديرين وتسد النقص الذي يعترى قدرتهم وكفاءتهم في هذا الميدان .
- عقد حلقات دراسية للمديرين لمناقشة بعض الصعوبات التي تجابههم في ميدان العمل والتوصل طرق لمعالجتها .
- توفير الإمكانيات والتقنيات الحديثة التي تسهل العمل الإداري (المعلوماتية وفضاء الإعلام الآلي...)
- وتخليص المديرين من فضاء أوقات طويلة في الأعمال الروتينية والتوثيقية والورقية .
- وضع نظام الحوافز مجيز للمديرين مستندا على التقديرات الموضوعية التي ينالها المدير من خلال عمليات التقويم الشاملة .

## المقترحات :

- إجراء دراسة مماثلة لجميع إكماليات الشرق الجزائري للمقارنة بين شروط ومتطلبات التسيير في المدن ومثيلتها في الريف وأثرها على أسلوب التسيير المتبع من طرف المدير، ودراسة دور كل من الجنس والموقع الجغرافي (مدينة ، ريف )، الحالة الاجتماعية والنفسية والثقافية للمدير على التسيير الإداري المتبع .
- بناء العديد من الاختبارات الموضوعية التي تتناول ميادين العمل الإداري في جميع جوانبه .
- إجراء دراسات على نطاق أوسع لمختلف الإداريين في المؤسسات التربوية التعليمية .
- ضرورة وضع اختبارات مقننة لقياس قدرة الكوادر الإدارية ،مبنية وفق الظروف المحلية والبيئة الجزائرية لتكون أكثر مصداقية وملائمة لقياس الجوانب التي وضعت من أجلها .
- ينبغي إجراء عمليات تقييمية مستمرة للمديرين في مختلف المؤسسات التعليمية وفي مختلف المجالات ذات العلاقة بوظائف الإدارة .

المراجع باللغة الفرنسية :

- 1 -Blanchard (k) and zigarmi (d) educational administration, New York, radon house, 1987
- 2 - Getzels (j,w) liphan and camphell m ( r,e) : educational administration as a social process : theory ressearche and pratique , new york , harper and row , 1968.
- 3 - Grand la rousse, eniy lapedique, tome 4, édition carrosse
- 4 - Gregory Mc, dongles: the human side of enterprise, in carrev f and ser Giovanni. T: organisation and human behaviour focus on schools, New York, mc grow – Book Company, 1969.
- 5 -Halping Andrew , (w) theory and research in administration New York, the Macmillan Company, fourth priting, 1971
- 6-Heresy , (p) and Blanchard (k.h) management of organisational behaviour ,utilizing human resources , str ed Englewood , chiffs new jazzy , 1988 .
- 7 -House ( r l) and Mitchell ( t r) : pth goal theory of badership , in natemeyer (w e) clasises of organisation behaviour , Illinois more publishing company , 1978 .
- 8 -J. M iramon. Le métier de directeur technique. Et fiction. 1992
- 9 -Mohamed amarra : l'administration des ressources humaines des administration publiques, édition univers cité, Constantine.
- 10- Odione (g) management by objectives, London, pitma, pubshingco,1970.
- 11-Philippe champy et christéane etevé, claud durand prinbougne : dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, édition nathon, 2001.
- 12-Silver , Paul a (f) : education administration : theoretical perspectives on pratique and recherche , new york , harper and rowpubishbers, 1983 .

## المجلات :

- 1- أحمد الحسن ففيري: عمليات التأثير في المنظمة وانعكاساتها على أنماط القيادة ، الرياض ، مجلة الإدارة العامة ، ع46 ، 1985.
- 2- دراسات في الإدارة التربوية ، مركز البحوث التربوية ، مجلة 6 ، جامعة قطر ، 1983.
- 3- عبد الرحمان علي الفكان: نموذج فروم -يتون في القيادة، مجلة الإدارة العامة، ع. 51، الرياض، 1987.
- 4- عبد العزيز مصطفى أبو نبغة : إدارة التعليم العالي بالأهداف ، المجلة العربية للإدارة المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، مج 7، ع3 ، عمان ، 1984.
- 5- قدوري أبو قاسم : همزة وصل ، مجلة التربية و التكوين ، العدد 5 .
- 6- مجلة المعرفة: الإدارة التربوية، العدد 57، ذي الحجة 1420 مارس 2000.
- 7- محمد عبد الله آل ناجي: التفاعل التنظيمي وأسلوب القيادة ، مجلة التربية ، العدد 38 ، المجلد العاشر ، شتاء 1996
- 8- مصطفى أحمد الغنام : التكنولوجيا الإدارية ( صفحة التخطيط التربوي) سنة 10، العدد 28، أبريل 1986 .
- 9- مصطفى أحمد تركي: الشخصية ونظرية التنظيم في مجال العلوم الاجتماعية، العدد 4، مج 12 ، الكويت، 1984.
- 10- مقدم عبد الحفيظ: أثر الخصائص الشخصية للمديرين على فاعليتهم في التسيير، مجلة علمية، العدد 1، الجزائر، 1992-1993.
- 11- وزارة التربية الوطنية: مديرية الدراسات القانونية و التفتيش و المنازعات، قرارات تتعلق بتنظيم و تسيير التعليم الأساسي و الثانوي، اتخذت تطبيقاً للأحكام، الأمر رقم 76-35 المتضمن التربية و التكوين و المرسوم رقم 90-49 المتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال التربية المجموعة 1991-2-1

## المذكرات :

- 1- محمود محمد السالك: إعداد واختيار مديري المدارس بالمدينة المنورة دراسة ميدانية ،رسالة ماجستير في التربية ،المدينة المنورة،كلية لتربية، جامعة الملك ،فهد ابن عبد العزيز،1987.
- 2- ونيس أوقاسي :الأنماط القيادية السائدة وأساليب التسيير لمدرء المعاهد بجامعات الشرق الجزائري ، أطروحة دكتوراه علوم تربوية غير منشورة ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة منتوري ، قسنطينة،2002،2001،

## المراجع باللغة العربية

### الكتب :

- 1- إبراهيم محمد أبو فروة : الإدارة المدرسية ، دار النشر الجامعية المفتوحة ، ط2، طرابلس ،ليبيا ، 1996 .
- 2- إحسان محمد الحسن : الأسس العلمية لمناهج البحث ، 4 ج ، دار الطليعة للطباعة و النشر ، ط1 ، بيروت، 1982 .
- 3- إحسان محمد الحسن : الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي ، دار الطليعة ،ط1 ، بيروت ، 1992 .
- 4- أحسن لبصير : دليل السير المنهجي لإدارة الثانويات و المدارس الأساسية ، دار الهدى عين مليلة، د ط ،الجزائر،2002 .
- 5- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة التربوية و الإشراف الفني، دار الفكر العربي، د ط ،القاهرة، 1990 .
- 6- أحمد إسماعيل حجي : إدارة بيئة التعليم، النظرية و الممارسة في الفصل و المدرسة، دار الفكر العربي ، ط1، القاهرة، 2000 .
- 7- أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، د ط ، 2000 .
- 8- أحمد بوشيت وآخرون: وثيقة استشراف مستقبل العمل التربوي في الدول الأعضاء ،مكتبة التربية العربي لدول الخليج الرياض ، د ط م ،ع ،س ، 2000
- 9- أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني للمنظمات ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، د ط ، 1985 .
- 10- أحمد عبد الهادي : نظريات الكفاية العامة في الوظيفة العامة ، دار الفكر العربي، د ط ،القاهرة ، 1983
- 11- أحمد علي الحاج محمد : أصول التربية ، أصول المجمعلة للتربية و الأصول العلمية و الخاصة بالتربية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، ط2 ، عمان ، الأردن ، 2003 .
- 12- أحمد محمد الطيب : الإدارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها المعاصرة ، المكتب الجامعي الحديث، ط1 ،الإسكندرية ، 1999 .
- 13- إسماعيل محمد دياب :الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، د ط ،الإسكندرية ، 2000 .
- 14- الطاهر زرهوني : تنظيم وتسيير مؤسسة التربية و التعليم ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، 1993

- 15- أمين ساعتي : تبسيط كتابة البحث العلمي من البكالوريوس وحتى الماجستير وحتى الدكتوراه ، المركز السعودي للدراسات ، ط2 ، مصر ، 1992 .
- 16- إعداد قسم السياسة التربوية و التخطيط، اليونسكو: الإدارة التربوية على المستوى المحلي والمدرسي ، الوحدة 3، الناشر مكتبة التربية العربية لدول الخليج، د ط ، الرياض، 1996 .
- 17- ب. مرجي: الدليل في التشريع المدرسي للتعليم التحضيري و الأساسي و الثانوي، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية ن الجزائر ( د . ت ) .
- 18- بكر قباني : الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، ط2 ، 1975 .
- 19- بن أحمد الحلبي عبد اللطيف ، مهدي محمود سالم ، التربية الابتدائية وأساليب التدريس ، مكتبة العبيكة ، ط1، الرياض ، 1996 .
- 20- بيوض عمر سليمان : الوجيز في التشريع المدرسي وما يهم الموظف ، ط1، القرارة ، غرداية ، 1999 .
- 21- تركي رايح : مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس ، المؤسسة الوطنية للكتاب، د ط ، الجزائر ، 1984 .
- 22- توفيق مرعي :الكفايات التعليمية في ضوء النظم ، عمان ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، د ط ، 1984
- 23- جابر عبد الحميد : طاهر عبد الرزاق : أسلوب النظم بين التعليم و التعلم ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، د ط ، 1978 .
- 24- جمال أبو الوفا ، سلامة عبد العظيم : اتجاهات في الإدارة المدرسية ، دار المعرفة الجامعية، شركة الجلال للطباعة العامرية ، د ط ، 2000 .
- 25- حمزة محمد الشمخي : الإدارة بالأهداف ، مفاهيم ونماذج للتطبيق ، د ط ، عمان ، 1985 .
- 26- دخيل الله محمد الصريصري ، يوسف حسن الكاف ، الإدارة المدرسية ، طروحات فكرية ، خيارات علمية ، تجارب ميدانية ، ط1 ، بيروت ، 2003 .
- 27- راداح الخطيب وأحمد الخطيب ووجيه الفرج : الإدارة و الإشراف التربوي ، اتجاهات حديثة ، مطابع الفرزدق، ط2، 1987 .
- 28- رشيد ارسلان : التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم ، قصر الكتاب ، د ط ، البليلة ، 2000 .
- 29- سميرة أحمد السيد : علم اجتماع التربية ، دار الفكر العربي ، ط6 ، القاهرة ، 1993 .
- 30- صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر ، ط2، المملكة العربية السعودية، 1994 .
- 31- صلاح عبد الحميد مصطفى : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار المريخ للنشر ، ط2 ، الرياض ، 1999 .
- 32- طارق المجذوب : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار المريخ للنشر ، ط2

- ، الرياض، 1999.
- 33- طارق المجذوب : الإدارة العامة ، العمليات الإدارية ، الوظيفة العامة ، الإصلاح الإداري منشورات الحلبي للحقوق ، د ط ، بيروت ، لبنان، 2003.
- 34- طارق طه : الإدارة ، توزيع منشأة المعارف ، د ط ، الإسكندرية ( جلال عزي وشركاؤه ) ، 2004.
- 35- عبد الحميد سلام : بعض العوامل المؤثرة على السلوك الإداري لمديري ووكلاء المدارس في دولة قطر ، دراسات في الإدارة التربوية ن الدوحة ،جامعة قطر ، مركز البحوث التربوية ، د ط ، 1989.
- 36- عبد الرحمان بن سالم : المرجع في التشريع المدرسي الجزائري ، ط2 ، الجزائر، 1994 .
- 37- عبد الرحمان عدس : مبادئ الإحصاء في التربية وعلم النفس ، الجزء 1 ، منشورات النهضة الإسلامية ، ط2، عمان ، 1980 .
- 38- عبد الرزاق ابن حبيب : اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، 2002.
- 39- عبد العزيز السنبل وآخرون : نظام التعليم في المملكة العربية السعودية ، الرياض ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، د ط ، 1987 .
- 40- عبد الغني بيوني عبد الله : أصول الإدارة العامة ، دار الجامعة للطباعة و النشر ، د ط ، 1983 .
- 41- عبد الصمد الأغبري : الإدارة المدرسية وتنظيم المهام ، دار النهضة العربية ، د ط ، بيروت، 2000 .
- 42- عبد الصمد الأغبري : الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر ، دار النهضة العربية ، ط1 ، بيروت ، 2000.
- 43- عبد الفتاح محمد سعيد الخواجا : تطوير الإدارة المدرسية و القيادة الإدارية ، دار الثقافة و النشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2004.
- 44- عادل حسن ومصطفى زهير : الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، د ط ، 1978
- 45- عمار بوحوش : الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، د ط ، الجزائر ، 1984
- 46- عمار بوحوش : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، الجزائر ، 1999 ،
- 47- عمار عوابدي : القانون الإداري ، النظام الإداري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، د ط، ابن عكنون ، 2000 .
- 48- علي السلمي : تحليل النظم السلوكية ، مكتبة عريب ، القاهرة ، 1987 .
- 49- فاروق السيد عثمان : إستراتيجية المهارات السلوكية للقادة الإداريين ، دار المعرفة ، د ط ، القاهرة ، 1997 .
- 50- كمال دسوقي : سيكولوجية الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، د ط ، القاهرة ، 1961.
- 51- كينت بلانشارد : القيادة ومدير الدقيقة الواحدة ، ترجمة عبد الله إبراهيم العمار ، الإدارة العامة للمكتبات ، معهد الإدارة العامة الرياض ، دت.

- 52- محسن العبودي : الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، مكتبة أنجلو مصرية ، د ط ، القاهرة ، 1991 .
- 53- محمد الطيب العولي : التربية و الإدارة ، ج2، دار الشعب ، ط1 ، قسنطينة. 1982
- 54- محمد جمال نوير وآخرون : مقدمة في الإدارة المدرسية ، مركز التنمية البشرية و المعلومات ، د ط ، 1991 .
- 55- محمد رفيق الطيب : مدخل التسيير ووظائف وتقنيات ، ج1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، د ط ، الجزائر ، 1995 .
- 56- محمد شفيق : البحث العلمي ، دار الطبع و الكتب الجامعية ، دط ، بيروت ، 1985 .
- 57- محمد شفيق العلمي : الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، د ط ، الإسكندرية ، 1998 .
- 58- محمد شارف : مدير المدرسة الابتدائية ، مهامه الإدارية والتربوية ، دار الأمل للطباعة و النشر المدينة الجديدة ، دط ، تيزي وزو ، 1999 .
- 59- محمد عبد الفتاح ياغي : مبادئ الإدارة العامة ، ط1 ، المملكة العربية السعودية ، 1983 .
- 60- محمد عبد القادر عابدين : الإدارة المدرسية الحديثة ، ط1 ، جامعة القدس ، 2001 .
- 61- محمد علي شهيب : السلوك الإنساني في التنظيم ، دراسات في الفكر الإداري الحديث ، ط2 ، 2000 .
- 62- محمد منير مرسي : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتاب ، دط ، القاهرة ، 1984
- 63- محمد منير مرسي : الإدارة المدرسية الحديثة ، ط2 ، القاهرة ، 1995 .
- 64- مهدي محمود سالم عبد اللطيف الخليجي : التربية الميدانية وأساسيات التدريس ، مكتبة العنيكة العليا ، ط2 ، 1991 ،
- 65- مهدي محمود سالم وآخرون : التربية الابتدائية وأساليب التدريس ، مكتبة العنيكة ، ط1 ، الرياض ، 1996 ،
- 66- موريسنس سدبل : موسوعة علماء التربية وعلماء النفس ، دار الكتب العلمية ، ط1 ، بيروت ، 1991
- 67- نبيل أحمد عامر صبيح : القيادة الإدارية في إطار منهج وفلسفة النظم في دراسات الإدارة التربوية ، مركز البحوث التربوية ، دط ، جامعة قطر ، 1986 .
- 68- نواف كنعان : القيادة الإدارية ، دار العلوم للطباعة و النشر ، ط2 ، الرياض ، 1982 .
- 69- هاني عبد الرحمان الطويل : الإدارة التربوية ، بحوث ودراسات ، مطبعة التوفيق ، دط ، عمان ، 1980 ،
- 70- هاني عبد الرحمان الطويل : الإدارة التربوية و السلوك الشخصي ، سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمة ، الجامعة الأردنية ، ط1 ، عمان ، 1986 .
- 71- يعقوب أحمد شراح : التربية وأزمة التنمية البشرية ، مكتب التربية لدول الخليج ، دط ، الرياض

، 2002.

72- يعقوب نشوان : الإدارة و الإشراف التربوي بين النظرية و التطبيق ، دار الفراق للنشر و التوزيع  
ط1 ، عمان ، 1982.

### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجزائر في 2 مارس 1990

رقم 175 و.أ.خ.و.

### قرار يحدد مهام مدير المدرسة الإكمالية

إن وزير التربية:

- \_ بمقتضى الأمر رقم 76-35 المؤرخ في أبريل 1976 والمتضمن تنظيم التربية والتكوين.
  - \_ وبمقتضى المرسوم رقم 76-71 المؤرخ في 16 أبريل 1976 و المتضمن تنظيم المدرسة الأساسية وسيرها .
  - \_ وبمقتضى المرسوم رقم 90-49 المؤرخ في 6 فبراير 1990 و المتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال التربية
- يقرر ما يلي :

### أحكام عامة:

- المادة 1: يشرف على المدرسة الأساسية مدير يمارس مهامه طبقا لأحكام المرسومين رقم 76-71 ورقم 90-49 المشار إليهما أعلاه.
- المادة 2 : يكون مدير المدرسة الأساسية مسؤولا عن حسن سير المؤسسة، وعن التأطير و التسيير التربوي و الإداري فيها ويخضع لسلطته جميع الموظفين العاملين فيها.
- المادة 3: يسهر مدير المدرسة على التربية الخلفية و يمارس سلطته باستمرار على كل ما يتعلق بالدروس و النظام و الأخلاق في المؤسسة.
- المادة 4: يساعد مدير المدرسة الأساسية في القيام بمهمته مجلس التربية و التسيير وفقا لأحكام المرسوم رقم 76-71 أعلاه.
- المادة 5: يقوم المدير بتنشيط مختلف المصالح و الدواليب القائمة و التنسيق بينها ويسخر الوسائل البشرية و المادية و المالية الموضوعة تحت تصرف المؤسسة في خدمة المصلحة العليا للتلاميذ وهو بهذه الصفة يصطلح بدور بيداغوجي و تربوي وإداري .

### النشاطات البيداغوجية :

- المادة 6: تعد النشاطات البيداغوجية الوظيفة الأساسية لمدير المدرسة الذي يتعين عليه السهر حتى تؤدي كل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة أو تقام فيها المهمة التربوية المنوطة بها .

المادة 7: يكون مدير المدرسة الأساسية مسؤولا عما يلي :

\_ تسجيل التلاميذ الجدد وقبولهم في إطار التنظيم الجاري به العمل

\_ ضبط خدمات المدرسين و تنظيمها .  
\_ التنظيم العام لأنشطة التلاميذ وجدول توقيت الأقسام .  
\_ تطبيق التعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم في المؤسسة .  
\_ وضع الإجراءات الضرورية لتشكيل الأفواج التربوية قصد تحقيق التنسيق الأفضل و التكيف الأنسب لعمل الأساتذة .

\_ تحفيز مجالس التعليم و مجالس الأقسام و عقدها .  
\_ وضع الإجراءات الضرورية لتحسين تكوين المدرسين .  
المادة 8: ينسق المدير نشاطات أساتذة التعليم الأساسي المسؤولين عن المادة و الأساتذة الرئيسيين للتعليم الأساسي .

المادة 9: تدرج رئاسة اجتماعات مجالس الأقسام و مجالس التعليم في إطار الوظيفة البيداغوجية الموكلة لمدير المؤسسة الذي يتعين عليه اتخاذ جميع التدابير للقيام بها بصفة فعلية .  
المادة 10: يتوجب على مدير المدرسة الأساسية أن يتأكد عن طريق المراقبة المنتظمة لدفاتر النصوص من:  
\_ التدرج في تقديم الدروس و تسلسله.

\_ تطبيق البرامج.

\_ تواتر الفروض المنزلية

المادة 11: يجب على المدير أن يزور المدرسين في أقسامهم و يتخذ الإجراءات الكفيلة لمساعدة المدرسين الذين تنقصهم التجربة و ترشيدهم لعملهم تتوج الزيارة بملاحظات و نصائح و توجيهات تقدم للأساتذة و تدون في بطاقة زيارة ترتب في ملف المعني .

المادة 12: يلزم المدير المشاركة في كل تفتيش يجري في المؤسسة على موظفي التأطير و الحراسة أو التعليم باستثناء تفتيش التثبيت الذي يقوم به لجان خاصة ، كما يشارك في المناقشة التي تعقب التفتيش المذكور و يتولى متابعة النتائج و التعليمات المقدمة و تطبيقها .

المادة 13: يشارك مدير المؤسسة في تنظيم الامتحانات و المسابقات و تصحيحها ولجانها و في عمليات التكوين و تحسين المستوى التي تنظمها وزارة التربية و كذلك تجديد المعرفة .

#### - النشاطات التربوية -

المادة 14: يهدف الدور التربوي الذي يصطلح به مدير المؤسسة بصفة خاصة إلى توفير جو عام من شأنه تكوين مجموعة متماسكة قادرة على تذليل الصعوبات و التحصين ضد الصراعات المحتملة و تفاديها .

المادة 15: يجب أن تساعد علاقات المدير بالتلاميذ و الموظفين و أولياء التلاميذ على تنمية الشعور بالمسؤولية و تقوية الثقة المتبادلة و لفهام و احترام الشخصية و الصداقة و التضامن .

المادة 16: ينبغي أن يهدف عمل المدير إلى توفير الشروط التي من شأنها إكمال التربية التي تمنحها الأسرة و تسيير الحياة ضمن الجماعة و غرس حب الوطن و التحفيز على العمل و بث روح التعاون و يشجع المدير

في هذا الإطار ، تطوير الأنشطة الثقافية و الفنية و الرياضية و الأعمال المنتجة الفردية و الجماعية و حصص الترفيه المنشطة التي تساعد على خلق المحيط الملائم لازدهار التلميذ واستقراره .  
المادة 17: ينبغي أن تساعد التقارير اليومية التي يقدمها مستشار التربية و المقتصد و الموظف المكلف بالتسيير المالي مدير المدرسة على التأكد مما يلي :

\_ توفير الشروط المعنوية و الأخلاقية و المادية لتسيير أنشطة التلاميذ

\_ تضافر الجهود من أجل منح تعليم ناجح و تربية مطبقة للأهداف المرسومة للتعليم الأساسي .

المادة 18: يرأس المدير مجلس التأديب ، ويسهر على تحقيق الهدف منه وهو إقامة النظام بما يضمن حماية الوسط المدرسي و يساعد على ارتقاء التلاميذ و ازدهار شخصيتهم فرديا و جماعيا .

المادة 19: يتخذ المدير القرارات المتعلقة بمجازاة التلاميذ وفقا للشروط التي يحددها وزير التربية .

#### - النشاطات الإدارية -

المادة 20: يتولى المدير التسيير الإداري للموظفين العاملين في المؤسسة و يقوم بمايلي :

\_ يفتح و يمسك الملف الشخصي الخاص بكل موقف .

\_ يمنح جميع الموظفين الخاضعين لسلطته نقطة سنوية يقدرها طبقا لسلم التنقيط المعمول به و يرفقها بتقييم مكتوب .

المادة 21: يسهر مدير المؤسسة على احترام الآجال فيما يخص تقديم التقارير و الجداول الدورية و إرسالها إلى السلطات السليمة .

المادة 22: يستقبل المدير البريد الإداري الوارد إلى المؤسسة و يقوم بفتحه و وفرزه قبل تسجيله في الأمانة و يحتفظ المدير بالبريد السري الموجه للمدرسة .

المادة 23: يؤشر المدير و يوقع على المراسلة الإدارية الصادرة عن المؤسسة و يرسل مصالح الإدارة المركزية عن طريق السلطة السليمة في الولاية ماعدا الحالات الخاصة المنصوص عليها في الرزنامة الإدارية أو الظروف الإستثنائية التي تستوجبها الضرورة .

المادة 24: يتعين على مدير المدرسة الأساسية ضبط كافة الإجراءات الضرورية و التنظيمية ، من أجل ضمان أمن الأشخاص و التجهيزات داخل المؤسسة و السهر على إقامة التدابير اللازمة و التنظيمية في مجال حفظ الصحة و النظافة .

المادة 25: يمثل مدير المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية، و يتولى وفقا للتنظيم الجاري به العمل على تنفيذ مداورات مجلس التربية و التسيير .

#### - النشاطات المالية -

المادة 26: يكون مدير المدرسة الأساسية الأمر الوحيد بالصرف في المؤسسة و بهذه الصفة يتولى عمليات الإلتزام بالنفقات و تصفيات دفعها في حدود الإعتمادات المخصصة في ميزانية المؤسسة . و يقوم بمعاينة حقوق

المؤسسة في ميدان الإيرادات وتصفياتها واسترجاعها ويكون مسؤولاً عن قانونية العمليات الخاصة بعمليات الإيرادات و الإلتزام بالنفقات الحسابية أمام السلطة السليمة .

المادة 27: يساعد مدير المدرسة الأساسية عون محاسب مكلف بالتسيير المالي و المادي للمؤسسة وفقاً لأحكام المرسوم 90-49 المشار إليه أعلاه.

المادة 28: يجب على المدير بصفته الأمر بالصرف أن يتابع بانتظام وضعية الإلتزامات ، ويراقب التواريخ المحددة للإلتزامات وخصوصية الإعتمادات ومحدوديتها .

المادة 29: يراقب المدير مسك المدونات الحسابية، وتداول الأموال و المواد التابعة للمؤسسة، ويقوم دورياً بمراقبة صندوق المال و العتاد.

المادة 30: لا يتداول المدير الأموال التابعة للمؤسسة ولا يحتفظ بمفاتيح صندوق المال و المخزن إلا في حالات خاصة استثنائية وحسب شروط يحددها وزير التربية.

المادة 31: يقوم المدير بالتعاون مع الموظف المكلف بالتسيير المالي والمادي للمؤسسة. بإعداد الميزانية وطلبات المقررات المعدلة، ويقدم بالاشتراك معه الحساب المالي. مجلس التوجيه والتسيير السلطة السليمة.

#### - أحكام ختامية -

المادة 32: ألا تكون لزوج مدير مؤسسة التعليم الثانوي أو أحد أصوله أو فروعه أو أقاربه الاضطلاع بوظيفة التسيير المالي و المادي ، أو أية وظيفة تربوية أو إدارية في المؤسسة، إلا بناء على رخصة تمنحها السلطة السليمة .

المادة 33: يفتح المدير السجلات الإدارية والحسابية المتداولة في مختلف المصالح بالمؤسسة ويؤشر عليها قبل البدء في استعمالها.

المادة 34: لا يجوز وضع الإمضاءات المستنسخة على الوثائق التربوية والإدارية والحسابية المستعملة في المؤسسة.

المادة 35: يخلف مدير المؤسسة الأساسية في حالة مانع أو أشغال مستشار التربية في المؤسسة يعينه المدير نفسه ليتولى مسؤولياته الإدارية و التربوية، غير أنه لا يمكن للمكلف بالإدارة مؤقتاً ممارسة المسؤوليات المالية إلا إذا كان مقرر التكليف بالمهام و الذي ينبغي أن يتخذ طبقاً للأشكال النظامية ينص صراحة على ذلك .

المادة 36: يتوجب على مدير مؤسسة التعليم الثانوي في حالة النقل أو الانتداب و انتهاء علاقة العمل أن يقوم بنقل المهام إلى المدير الذي يخلفه وفق شروط يحددها وزير التربية.

المادة 37: توضح مناشير لاحقة عند الحاجة، أحكام هذا القرار الذي يصدر في النشرة الرسمية.

**وزير التربية والتعليم**

**علي بن محمد**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري - قسنطينة -

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا

سيادة المدير (ة)

استمارة

في إطار التحضير لرسالة الماجستير في علم النفس التربوي بعنوان :  
"متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية "  
نرجو من سيادتكم الإجابة بكل موضوعية على عبارات الاستبيان المقدم إليكم ،مع العلم أن  
نتائج الدراسة لن تستخدم إلا لغرض علمي محض .

ضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك  
لكم منا جزيل الشكر والامتنان .

إعداد الطالبة :

\* العايب نورة

إشراف الأستاذ :

\* د/أوقاسي لونيس

2007 - 2006

## بيانات شخصية :

الخبرة (سنوات العمل كمدير) : ..... السن : .....  
المؤهل العلمي (الشهادة المتحصل عليها) : .....

## المحور الأول : التمكن من الأنشطة البيداغوجية (التسيير البيداغوجي )

1- تشرف بنفسك على إعلام أعضاء هيئة التدريس بالتعليمات الوزارية الواردة فيما يتعلق بالبرامج والمناهج المستجدة ؟

نعم  لا  أحيانا

2- تسعى جاهدا لأجل تنفيذ كل القرارات الواردة إليك ؟

نعم  لا  أحيانا

3- تولي اهتماما لموضوع تحسين تكوين الأساتذة المدرسين للارتقاء بمؤسستك التعليمية إلى الأفضل ؟

نعم  لا  أحيانا

4- تراقب بانتظام سير الدروس لمعرفة ما يجري داخل القسم عن طريق :

- حضور الأستاذ

- دفتر النصوص

- كراس التتقيط

5- تقوم بزيارات للأقسام لتزود الأساتذة ببعض النصائح والإرشادات التي تساعدكم في العمل؟

نعم  لا  أحيانا

6- تشارك في عمليات التفتيش التي تجرى بالمؤسسة ؟

نعم  لا  أحيانا

7- تطبق كل التعليمات بعد كل تفتيش ؟

نعم  لا  أحيانا

8- تعمل على تحفيز مجالس الأقسام في المؤسسة ؟

نعم  لا  أحيانا

9- ما هي الصعوبات التي تعترضكم أثناء سير المجالس أذكرها ؟

.....  
.....  
.....

10- عقد الاجتماعات يتعارض مع أوقات الدراسة ؟

نعم  لا  أحيانا

11- كل الاجتماعات تؤدي دورها المنوط بها لتحقيق الهدف ؟

نعم  لا  أحيانا

12- تشرف على المجلس التأديبي ؟

نعم  لا  أحيانا

13- تعمل على :

-معاينة الفاعل

-اتخاذ القرار الصارم ضد فاعله

-تطبيق القانون

14- تحاول الاحتكاك بالتلاميذ الضعاف لمعرفة الظروف التي أدت إلى حدوث خلل في الدراسة ؟

نعم  لا  أحيانا

15- تسعى لوضع جدول التوقيت مراعاة لظروف الأستاذ ؟

نعم  لا  أحيانا

16- تعمل على تحفيز عناصر العملية التعليمية (معلمين ،موظفين ،تلاميذ ،عمال ...) لما يبذلونه من جهد

قصد ترقية المؤسسة ؟

نعم  لا  أحيانا

17- تراقب عمال وموظفي المؤسسة حتى يقوم كل فرد بعمله على أكمل وجه ؟

نعم  لا  أحيانا

18- تقوم بإيصال حقيقة ما يجري داخل المؤسسة برفع التقارير الخاصة بذلك إلى الهيئة العليا في التعليم ؟

نعم  لا  أحيانا

**المحور الثاني :التمكن من الأنشطة المالية في التسيير (التسيير المالي )**

19- تعمل على إعداد مشروع الميزانية الخاص بالمؤسسة بمفردك ؟

نعم  لا  أحيانا

20- من يساعدك لتغطية مختلف الجوانب التعليمية الخاصة بكل جزء في تسييرها المالي :

- مكلف مالي (مقتصد )

- مستشار تربوي

- عون إداري

21- تسعى لتوزيع عادل للمال على مختلف احتياجات المؤسسة (أجهزة ،مباني ،وسائل التدريس ...) ؟

نعم  لا  أحيانا

22- تعمل على توفير ما يحتاجه الأستاذ لأجل تطبيق وحدة دراسية من أجل فهم أوضح للتلاميذ ؟

نعم  لا  أحيانا

23- إذا أتلفت بعض الأجهزة والأثاث في المؤسسة هل يتم :

- تركه في المؤسسة

- رميه

- إعادة بيعه

24- لا يحدث أي صرف مالي دون أن يكون موقعا من طرف المدير ؟

نعم  لا  أحيانا

25- تتابع باستمرار التواريخ المحددة للالتزامات وخصوصية الإعتمادات ومحدوديتها ؟

نعم  لا  أحيانا

26- تحتفظ بمفاتيح صندوق المال المخصص للمؤسسة ؟

نعم  لا  أحيانا

27- تعمل على توزيع المبلغ الموفر للمؤسسة على كافة احتياجاتها دون ترك باقي ؟

نعم  لا  أحيانا

**المحور الثالث: المقدرّة الإدارية ودورها في التسيير.**

**الجزء الخاص بالموضوعية**

28- إذا حدث إهمال من طرف أحد الموظفين في الإدارة كيف تواجه الأمر ؟

- تغض البصر

- توعي صاحبه وتعطيه إنذارا على ذلك

- تستبدله بأحد الموظفين

- تقوم بإتباع أسلوب آخر في ذلك  ما هو ؟.....

.....

29- إن خالف أحد المستخدمين قواعد وتعليمات المدرسة فما موقفك حياله ؟

- فصله عن العمل

- التغاضي عن الأمر

- تعامله وفق القوانين والتعليمات المطبقة على الجميع

- تتبع أسلوبا آخر في ذلك  ما هو ؟.....

.....

30- أفرض أنك لاحظت في الفصل الثاني هبوطاً في مستوى التلاميذ في مادة دراسية معينة وفي قسم ما

- كيف تعالج الأمر ؟

- تغض البصر

- تطلب من المدرس الإكثار من التدريبات التجريبية

- تستبدل مدرس الفصل بآخر أكثر منه كفاءة

- تحاول تشخيص الضعف ومعرفة أسبابه

31- إذا ما حدثت فوضى في اجتماع معين بين الأساتذة، فما موقفك من ذلك ؟

- تعبر عن غضبك بمغادرة المكان

- توقف النقاش بفض الاجتماع

- تتيح لكل فرد تفسير ما وقع بنفسه

- تطالبهم بمغادرة الاجتماع

32- في أحد الملتقيات حدث خلاف بين مديرين كيف تتصرف ؟

- تحاول أن تختار رأي أحدهما

- ترفض كلا الرأيين

- تطرح الرأيين للتصويت

**الجزء الخاص بالسلطة :**

33- لو وجدت أن أحد الأساتذة قد قام بأعمال تمس القانون الداخلي للمؤسسة. ما هو رد فعلك ؟

- تذكره بالقانون

- التنبيه والتوعية

- تغض البصر

- اتخاذ الإجراءات اللازمة  ما هي؟.....

.....

34- عندما يتكرر غياب بعض الأساتذة في مؤسستك. بين كيف تواجه الأمر:

.....

.....

.....

35- إذا اكتشفت إفشاء لسرية القرارات الإدارية الخاصة بالمؤسسة من طرف السكرتيرة. كيف يكون رد

فعلك ؟

- تقديم التوجيهات اللازمة

- الصرامة

- اتخاذ الإجراءات اللازمة ما هي ؟ .....

36- إن حدث سوء تفاهم بينك وبين أحد الأساتذة . فما هو موقفك ؟

- تتخذ تدابير ضده

- تتجاهل الأمر

- تحاول إيجاد جو من التعاون والنقد

37- أردت أن تضع نظاما جديدا لرؤساء الأقسام . فما هو النظام الذي تتبعه في ذلك ؟

- تشرك جميع الأطراف في ذلك

- تترك الحرية للأفراد

- تفرض نظامك الجديد

### الجزء الخاص بمبادئ الاتصال :

38- إن حضر ولي تلميذ لمعرفة أحوال ولده الدراسية والسلوكية فماذا تفعل ؟

- تطلعه على الملفات الخاصة بابنه

- تستدعي مدرسه ليبدله على ذلك

- تعتبر لقاءه بالمدرس مربكا للعمل

39- يختلف المدرء في تقييمهم للإدارة المدرسية . فما هي نظرتك لها ؟

- النتائج المحصل عليها في الامتحانات هي المقياس الرئيسي

- التسيير الفعلي والجيد للمدير

- القرارات الوزارية المطبقة

40- إن قدم لك انتقاد من طرف أحد الأساتذة حول الطريقة المتبعة في التسيير . فما هو رد فعلك؟

- تتجاهل الأمر

- تحاول الاستفادة من نقدهم

- تطلب منهم إبراز وتوضيح موقع الخطأ

41- فيما تكمن الطريقة الأفضل لإبلاغ الآباء بنتائج أبنائهم ؟

- ترسل النتائج مع أبنائهم

- تستدعي الآباء لكي يطلعوا على نتائج أبنائهم

- تطلب من المدرس عقد اجتماع مع أولياء الأمور لمناقشة نتائج أبنائهم

- تكون المناقشة حول نتائج التلاميذ مع هيئة تدريس مكلفة بذلك

## الجزء الخاص بالمرونة :

42- لو طلب منك تغيير بعض الأساتذة في منتصف السنة فما رأيك ؟

- أنه من الحكمة تغيير الأساتذة المشار إليهم

- الموافقة على التغيير احتراما للإدارة العليا

- رفض التغيير المفاجئ

43- إن لاحظت تفشي ظاهرة اللامبالاة بين الموظفين فما هو موقفك ؟

- التوعية والنصح

- معاملتهم وفق القوانين والتعليمات

- تقدم لهم إنذارا على ذلك

44- تقييم المدير للموظفين يكون من خلال ؟

- العمل على تقييم الموظفين عند كل هفوة

- معرفة أسباب الخطأ قبل عقاب صاحبه

- معاقبة المخطئ عند تكرار خطئه

45- أثناء العمل حدث شجار بين عامل وزميله . كيف تتصرف ؟

- إجراء تحقيق لمعرفة السبب

- عقد اجتماع وطرح المشكلة للنقاش

- تطلب منهم إنجاز تقرير

46- إن طلب منك تغيير أحد الأساتذة الانتقال إلى مدرسة أخرى فماذا تفعل ؟

- توافق على طلبه إرضاء له

- ترفض طلبه لأنك بحاجة إليه

- تدرس معه أسباب نقله

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية  
لولاية ميلة

عدد المدراء وتوزيعهم على الإكماليات  
للسنة الدراسية 2006-2007

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة
01	احريش الزواوي	مدير مدرسة أساسية	إ. خليلي إسماعيل فرجيو
02	احمد يحيى ندير	مدير مدرسة أساسية	إ جمال عبد الناصر شلغوم العيد
03	اسطمبولي توفيق المدني	مدير مدرسة أساسية	إ. بن اعميرة عمار شلغوم العيد
04	الأسد حنيفة	مديرة مدرسة أساسية	إ. دخلة البرانة شلغوم العيد
05	برايك عبد الله	مدير مدرسة أساسية	الإخوة خبازة أولاد سمايل
06	بركات محمد	مدير مدرسة أساسية	إ. معركة الموزينة جبل عقاب
07	بركان حسان	مدير مدرسة أساسية	إ. معاش صالح مشيرة
08	برقلاح بوبكر	مدير مدرسة أساسية	إ. مصطفى بن بوالعيد التلاغمة
09	بشير الطيب	مدير مدرسة أساسية	إ. 8 ماي 45 تسدان حدادة
10	بن الصمة عمار	مدير مدرسة أساسية	إ. لعريبي بشير زغاية
11	بن حمادة خثير	مدير مدرسة أساسية	إ. دراجي بوصلاح
12	بن خليفة محمد	مدير مدرسة أساسية	إ. بوشبورة محمد الرواشد
13	بن مخلوف عبد الحميد	مدير مدرسة أساسية	إ. ديدوش مراد ميله
14	بن نعمان حميد	مدير مدرسة أساسية	إ. تحصيل بن محجوب
15	بن عزيزة خليفة	مدير مدرسة أساسية	إ. الإخوة عروج تاجنانت
16	بن سي عمار ع. الوهاب	مدير مدرسة أساسية	الإكمالية الجديدة تارماست
17	بوالبرهان عمار	مدير مدرسة أساسية	إ. وادي الباعوط آراس
18	بوجريو محمد	مدير مدرسة أساسية	إ. الطيب بوسمينه القرارم
19	بوجنانه عبد الحميد	مدير مدرسة أساسية	إ. ذراع قرواش بن يحيى.ع.ر
20	بوحافر عبد القادر	مدير مدرسة أساسية	الإكمالية الجديدة وادي النجاء
21	بوحناش زيدان	مدير مدرسة أساسية	إ. عبد المجيد خلافة الرواشد

إ. ذراع محمد الصادق ع. البيضاء	مدير مدرسة أساسية	بوحوش مسعود	22
إ. معركة لمنايخ تصافت	مدير مدرسة أساسية	بوداودي بوزيان	23
إ. الأمير عبد القادر	مدير مدرسة أساسية	بود رجة المكي	24
إ. دوخي علاوة بني قشة	مدير مدرسة أساسية	بوذراع الدوادي	25
إ. حي بوروح فرجيوة	مدير مدرسة أساسية	بورافة الربيع	26
إ. لهوي عبد الرحمان أولاد .خ	مدير مدرسة أساسية	بورواق سليم	27
إ. العربي التبسي فرجيوة	مدير مدرسة أساسية	حجيطة مسعود	28
إ. الإخوة فيلالتي فرجيوة	مدير مدرسة أساسية	بوشامة الطاهر	29
الإكالمية الجديدة أراس (يوليف )	مدير مدرسة أساسية	بوشبورة يوسف	30
إ. عبد المجيد بلجاهل القرارم	مديرة مدرسة أساسية	بوشمال فتيحة	31
إ. الإخوة شكر ود أحمد راشدي	مدير مدرسة أساسية	بلعربي نور الدين	32
إ. الدراع لحر تيرقنت	مدير مدرسة أساسية	بلمهبول يوسف	33
إ. زرارة السعيد سيدي مروان	مدير مدرسة أساسية	بلعطار نوار	34
الإكالمية الجديدة ع. البيضاء أحريش	مدير مدرسة أساسية	بلهوان لمطيش	35
إ. جبل شهداء فلتان وادي سقان	مدير مدرسة أساسية	تبياني لخضر	36
الإكالمية الجديدة تاجنانت	مدير مدرسة أساسية	جاب الله العمري	37
إ. مسيد عيشة عنوش علي ق	مدير مدرسة أساسية	بوقزولة الربيع	38
إ. ذيابوي حدة شلغوم العيد	مدير مدرسة أساسية	حويشي محمد	39
إ. معركة لفكالين سيدي خليفة	مدير مدرسة أساسية	خميسي الطاهر	40
إ. تيكودان بشير عين البيضاء	مدير مدرسة أساسية	خليفة عز الدين	41
الإكالمية الجديدة تسدان لانتية	مدير مدرسة أساسية	خليل عبد المؤمن	42
إ. بلبل معمر تاجنانت	مدير مدرسة أساسية	رفيق عبد العزيز	43
الإكالمية الجديدة شلغوم العيد	مدير مدرسة أساسية	زايد معمر	44
إ. جبل الأخضر ميله	مدير مدرسة أساسية	كردود رجم	45
إ. البشير الإبراهيمي	مديرة مدرسة أساسية	لزعر منوبة	46
الإكالمية الجديدة مشيرة	مدير مدرسة أساسية	لويافي صالح	47
إ. حمودي علي باينان	مدير مدرسة أساسية	مالوسي إدريس	48
إ. محمد عبده تاجنانت	مدير مدرسة أساسية	ماقري مهناوي	49
إ. دباح حسين سيدي مروان	مدير مدرسة أساسية	معتوق عبد الكريم	50
إ. أحمد التوفيق المدني ش. ع	مدير مدرسة أساسية	مقلاتي عبد العزيز	51

الإكاديمية الجديدة التلاغمة	مدير مدرسة أساسية	مساسط نبيل	52
إ. محمد راسم وادي العثمانية	مدير مدرسة أساسية	مسلم محمد	53
إ. أحمد بغيحة وادي العثمانية	مدير مدرسة أساسية	مسعوداني بوجمعة	54
إ. معركة مارشو ميله	مدير مدرسة أساسية	مسعي عبد الكريم	55
الإكاديمية الجديدة أحمد راشدي	مدير مدرسة أساسية	ميروح مولود	56
إ. شنينة حسين ميله	مدير مدرسة أساسية	ميلي اعمر	57
إ. الإخوة بلبل التلاغمة	مدير مدرسة أساسية	نزار محمد	58
الإكاديمية الجديدة وادي العثمانية	مدير مدرسة أساسية	نعمون عبود	59
إ. شعاب الإخوة عين أملاك	مدير مدرسة أساسية	صابوني صالح	60
إ. محمد العيد آل خليفة ش.ع	مديرة مدرسة أساسية	صحراوي خديجة	61
الإكاديمية الجديدة سيدي مروان	مدير مدرسة أساسية	عابد سليمان	62
إ. الأمل فرجيوه	مدير مدرسة أساسية	عبد الرزاق رشيد	63
إ. الجامع لخضر بوقرانة ش.ع	مديرة مدرسة أساسية	عبد العزيز فتيحة	64
إ. الإخوة مزعاش تاجنانت	مدير مدرسة أساسية	عثماني جمال	65
الإكاديمية الجديدة صناوة	مدير مدرسة أساسية	علي موسى بوخميس	66
إ. كمين تامطورت تسالة	مدير مدرسة أساسية	عليلي مخلوف	67
إ. مبارك المليي ميله	مدير مدرسة أساسية	فراجي عباس	68
إ. العقيد عميروش زغاية	مدير مدرسة أساسية	فرقاني عبد الرحيم	69
إ. السعيد بلغريب القرارم	مدير مدرسة أساسية	فصيح عبد العزيز	70
إ. بن عيسى عيسى ش.ع	مدير مدرسة أساسية	قادري محمد	71
إ. عقبة ابن نافع التلاغمة	مدير مدرسة أساسية	قنفود ميلود	72
إ. أحمد بو الطبخ وادي العثمانية	مدير مدرسة أساسية	قهوال عيسى	73
إ. معركة بلوط الزاوش	مدير مدرسة أساسية	سياري السعيد	74
الإكاديمية الجديدة بوقرانة ش.ع	مدير مدرسة أساسية	سابي علي	75
إ. سيدي زروق الر واشد	مدير مدرسة أساسية	هزيلي الربيع	76
إ. محمد الصالح بو البطوط و. ن	مدير مدرسة أساسية	لكحل علي	77

**Key Words :** The requirements of administration practices , Management of the educational organization .

## **Summary :**

The sector of education and teaching can not reach its aim , and realizes its objects except through the fourth element of studying and teaching operation after each of teacher , student , content and an effective management in managing which gives its mission to administration team who works on their head the manager of educational institution or organization .

there fore The aim of this research is to know the requirements of administration Practice of secondary school managers in the management of their educational establishment.

This research allowed to us expose the effect of variables(age , experience, diploma) on the administrative management , in order to answer on the questions, we have used the research questionnaire distributed on sample of study ( 60 manager ) , and logiciel state boxe which treat information .

The study get to the results which are:

- There is no differences which had statistical significant between managers and the magement method which follow go back to age , experience and diploma.
- also the results clarified that the managers have the administration ability , pidagogique management and financial management.

**Mots clés : Exigence de la pratique administrative , gestion d'établissement éducative (çuem ) .**

**Résumé :**

Que ce que nous comprenons d'après cette recherche ?

J'exprimée tous ce que dit dans le résumé et c'est mon point de vue que le secteur éducatif et d'enseignement ne peut pas arriver à leur finalité et réalise leur objectif partager et souligner , soit divers le quatre ème formée (Elément) de l'opération d'enseignement pédagogique après d'avoir enseignant , étudion ,contenu et administration objectif , on peut dire le vraie administration c'est qui peut réalise c'est but souligner et efficace gestion , et qui à donne ça mission pour administration groupe qui fonctionnant ( travaillé) sur leur tête , le directeur d'établissement .

c'est pour ça L'objectif de cette recherche est de connaître les exigences de la pratique administration pour les directeurs de çuem pour gestion leur établissement éducative .

Cette recherche devait également nous permettre de montrer L'influence des variables informatives (age , expérience , diplôme ) sur le gestion administrative , pour répondre à ces questionnements , nous avons utilisé le questionnaire de recherche distribuer sur échantillon d'étude (60 directeurs ) et logiciel state boxe qui à les donner .

Les résultats obtenus démontrent qu'il :

-n' y pas une différence significative entre les directeurs et la méthode de gestion se suivre et les variables informatives .

- aussi les résultats démontrent que les directeurs avoir compétences administratives , le gestion pédagogique et le gestion financement .

## كلمات جوهرية : متطلبات الممارسة الإدارية ، التسيير في

المؤسسة التربوية .

### ملخص :

لا يستطيع قطاع التربية والتعليم بلوغ غاياته وتحقيق أهدافه المرجوة ، إلا من خلال الركن الرابع للعملية التعليمية التعلمية بعد كل من : المعلم ، التلميذ ، المحتوى ، إدارة هادفة وفعالة في التسيير التي توكل مهمتها إلى الفريق الإداري العامل على رأسهم مدير المؤسسة التربوية ، لذلك هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية ، كما هدفت إلى بيان أثر كل من السن ، الخبرة ، المؤهل العلمي على التسيير الإداري الجيد والناجح .

وبهدف جمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة فقد تم استخدام استمارة بحث وزعت على

عينة الدراسة الممثلة في 60 مدير لأجل الإجابة على فرضيات الدراسة .

وقد تم استخدام نظام STAT BOXE يعمل على معالجة المعطيات إحصائيا ، والنسب المئوية

في تحليل البيانات وتفسيرها،  $K^2$  لأجل معرفة أثر المتغيرات الدراسية على استجابات

المدراء حول محاور الاستمارة ، وقد تكون مجتمع الدراسة والذي يشكل عينة البحث من

جميع مدراء ولاية ميله (مسح شامل أي دراسة مسحية ) أي 77 مدير ومديرة .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء وطريقة

التسيير المتبعة تعزى للسن والخبرة والمؤهل العلمي ، كما بينت النتائج أن المدراء يتوفرون

على المقدرة الإدارية (الموضوعية ، السلطة ، الإتصال ، المرونة ) ، التمكن من الأنشطة

البيداغوجية (التسيير البيداغوجي ) والتمكن من الأنشطة المالية (التسيير المالي ) .