

عنوان المقال: العمليات الإدارية وأهميتها في تحقيق الأهداف التربوية

اسم ولقب المتدخل: شرييط حسين (طالب دكتوراه - جامعة باتنة1)

البريد الإلكتروني المهني: hocine.cheriet@univ-batna.dz

اسم ولقب المتدخل د. أحمد بروال (أستاذ التعليم العالي - جامعة باتنة1)

البريد الإلكتروني المهني: ahmed.beroual@univ-batna.dz

المحور: الأول/ مدخل مفاهيمي حول الإدارة التربوية

عنوان المداخلة: العمليات الإدارية وأهميتها في تحقيق الأهداف التربوية

الملخص:

مما لا شك فيه أن تطور التربية في أي دولة يعني بالتأكيد وصول النظام بها إلى مستوى من الكفاءة والمهنية التي تمكنه من تحقيق الأهداف التربوية المرجوة، وكل الدول المتطورة تهتم بالإدارة التربوية وتسعى للرفق بمستواها لتكون في مستوى تطلعات المجتمع داخليا وخارجيا ، حيث أن نجاح هذه الأخيرة في وظيفتها يعني نجاح النظام التربوي الذي تم تسطيره من طرف الهيئات العليا في الدولة المكلفة بقطاع التربية.

إن أي إدارة تربوية تحتاج إلى تنظيم نشاطاتها وتنسيق جهودها من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها والتي تصب في الهدف العام الذي وجدت من أجله، ولا يتحقق هذا التنظيم إلا بتعبئة كل الإمكانيات البشرية والمادية التي تتوفر عليها مع توجيهها في سياق محكم التنظيم، وهذا السياق هو عبارة عن جملة من العمليات المتكاملة المنسقة يعبر عنها بمصطلح وظائف الإدارة، والتي تتمثل بداية في وجود قيادة تتمتع بكفاءة ومهنية مجسدة في شخص القائد مع ما يحمله هذا المصطلح من معان ومدلولات إيجابية. حيث أن القيادة هي أساس الإدارة التربوية، ثم التخطيط والتنظيم والتوجيه وآخرها الرقابة، هذه المحطات هي التي تم التطرق إليها في هذا البحث المتواضع.

الكلمات المفتاحية: إدارة تربوية، قيادة، تخطيط، توجيه، رقابة

Abstract :

There is no doubt that the development of Education in any country certainly means the system has reached a level of competence and professionalism that enable it to achieve the desired educational goals, all the developed countries are interested in educational administration and seek to rise its level to be at the level of society's aspirations internally and externally, the success of this latter in its function means the success of the educational system which was controlled by the higher authorities in the state in charge in the educational sector.

Any educational administration needs to organize its activities and coordinate its efforts in order to achieve the goals that it was found for and that it goes with the general goal for which it was found. This organization can only be achieved by mobilizing all the available human and materials potentials in a well organized context; this context is a set of integrated operations expressed in terms of management functions, which is initially represented in the presence of competent and professional leadership embodied in the person of the leader with the meanings and positive connotations that the term has, the leadership is the basis of the educational administration, then planning, organizing, directing, and the last is the supervision. These stations have been dealt with in this research.

key words : educational administration- leadership- lanning - directing- supervision

تمهيد:

اقترصر مفهوم الإدارة التربوية قديما على المحافظة على نظام المدرسة، وتنفيذ الجدول المدرسي الموضوع، وحصر الغيابات، فالإدارة التربوية التقليدية كانت تهدف إلى إكساب المعرفة للطالب والتركيز على الحفظ ثم العرض، ولم تأخذ في اعتبارها جوانب النمو المتعددة للطالب وقدراته واستعداداته وميوله، باختصار كانت جميع جهودها منصبة على المادة الدراسية.

ظهرت في العصر الحديث الإدارة التربوية الحديثة واتسع مفهومها ليشمل الجانبين الإداري والفني دون الفصل بينهما، وأصبحت مهمة المدرسة الأساسية هي تحقيق النمو الكامل للطالب من الناحية الجسمية والعاطفية والروحية والاجتماعية والسلوكية، وأصبح الطالب محور الإدارة التربوية الحديثة، ومن أجل تحقيق الأهداف التربوية للإدارة التربوية لابد من وجود من يقوم بتوجيه القوى العاملة في المدرسة بأسلوب علمي وديمقراطي، وهو ما يصطلح عليه بالقيادة التربوية والتي يمثلها مدير المدرسة، وهو القائد المشرف على تنفيذ الخطط التربوية، فالمدير هو المسؤول الأول عن المدرسة وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، وهو القدوة الحسنة لزملائه أداء وسلوكا.

ويشترط توفر مهارات أداء محددة في كل مدير مدرسة حتى يتمكن من القيام بدوره بكفاءة، فمن التحديات التي تواجه المدير كقائد تربوي في المدرسة كبر حجم المعلومات المتدفقة بواسطة تكنولوجيات الإتصال الحديثة (الفاكس، البريد الإلكتروني ..) مما لزم عليه تسلحه بمهارات التحكم في هذه التقنيات، حيث يسهل عليه ذلك اتخاذ القرارات التربوية الصائبة، والقيام بتنظيمها وفهرستها ليتمكن من الوصول إليها في أقل مدة وبأقل جهد عند الحاجة إليها.

إن الإدارة الحديثة تعتمد في أدائها على الاستثمار الجيد في العنصر البشري، فإذا استطاع القائد قيادة فريقه وفق رؤية واضحة منسجمة تكون في شكل سلسلة من العمليات المتناسقة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة بلا شك فإن الهدف التربوي المبتغى سيتحقق.

إشكالية البحث:

إن أي هيئة أو مؤسسة مهما كانت لا يمكن لها أن تؤدي وظيفتها كما ينبغي ما لم تكن هناك إدارة جادة تسيروها وتقوم بشؤونها وتسعى لتحقيق أهدافها.

والإدارة التربوية تعتبر من أهم الإدارات التي يجب أن تحظى بالعناية والاهتمام، كونها تهتم ببناء الفرد الذي هو أساس قوام المجتمع، وإن هذه الإدارة لا يمكن لها تحقيق أهدافها المبتغاة والتي نصب في الهدف العام للمنظومة التربوية إلا إذا كانت تسير وفق إطار محكم منظم.

انطلاقاً من ذلك يمكن طرح الإشكالية التالية: ما هي العمليات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة التربوية لتسير وفق إطار محكم ومنظم محققة في ذلك أهدافها التي تبتغىها؟ قبل الإجابة عن هذه الإشكالية سنتكلم أولاً عن مفهوم الإدارة التربوية والفرق بينها والإدارة المدرسية والتعليمية.

أولاً: مفهوم الإدارة التربوية: تم تعريف الإدارة التربوية بتعريفات مختلفة نذكر منها:

- هي كل عمل منسق ومنظم يخدم التربية والتعليم وتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية، تحقيقاً يتماشى مع الأهداف الأساسية من التعليم (مساد،

(2004)

- مجموعة العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية (ومنير، 1977) - كما تم تعريفها بأنها: مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين للإتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعية، تعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقته بالمجتمع (ملاح، 2018). إن الإدارة التربوية هي جزء من الإدارة العامة، وهي تلزم الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية المسطرة داخل المدرسة، وفق فلسفة المجتمع التي تنتهي إليه.

والإدارة التربوية في الجزائر لها ثلاث مستويات هي : المستوى الوطني ويتمثل في الإدارة المركزية (وزارة التربية الوطنية) بمختلف أقسامها، والمستوى المحلي ويتمثل في مديرية التربية الموجودة في كل ولاية، والمستوى المدرسي ويتمثل في المؤسسات التعليمية مثل المدرسة الابتدائية، ويشرف على إدارتها موظف عام يطلق عليه اسم مدير، وهو مسؤول يتمتع بصلاحيات وسلطات واسعة على مستوى مؤسسته تحت إشراف ومراقبة المستويات العليا للإدارة التعليمية (محمد، 2006)

ومما سبق يمكن القول بأن الإدارة التربوية هي مجموعة عمليات (قيادة- تخطيط-تنسيق-توجيه-رقابة) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسة عامة تصنعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة.

ثانيا: الفرق بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية

هذه المفاهيم الثلاثة شاع استخدامها في الكتب والمؤلفات التي تهتم بالجانب التربوي، وتستخدم أحيانا على أنها بمعنى واحد، ويبدو أن هذا الخلط راجع إلى ترجمة المصطلح الأجنبي Education الذي ترجم إلى العربية بمعنى التربية أحيانا والتعليم أحيانا أخرى، وقد ساعد ذلك إلى ترجمة المصطلح Administration Education إلى الإدارة التربوية تارة والإدارة التعليمية تارة أخرى على أنهما بمعنى واحد وهذا صحيح. غير أن الذين يفضلون استخدام مصطلح الإدارة التربوية يريدون مسايرة الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة تربية على كلمة تعليم باعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم، وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي التربية الكاملة وبهذا تصبح الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية، ومع أن الإدارة التربوية تريد أن تركز على مفهوم التربية لا على مفهوم التعليم فإن الإدارة التعليمية تعتبر أكثر تحديدا ووضوحا من حيث المعالجة العلمية، وأن الفيصل النهائي بينهما يرجع إلى جمهور المربين والعاملين في ميدان التربية، وأيهما يشيع استخدامه بينهم فإنهم يتفقون عليه، وبأي معنى يستقر استخدامه لهم.

أما الإدارة المدرسية فهي تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية، ومعنى هذا أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط، وهي بهذا تصبح جزءا من الإدارة التعليمية ككل، أي أن صلة الإدارة المدرسية مع الإدارة التعليمية هي صلة الخاص بالعام (التكالي 2020).

ثالثا: وظائف الإدارة التربوية : تقوم الإدارة بجملة من الوظائف تعمل على تجسيدها لتحقيق الأهداف المرجوة، وهذه الوظائف تتمثل في القيادة، التخطيط، التنظيم، والتوجيه والرقابة، ويمكن بيان هذه الوظائف بشيء من التفصيل كما يلي:

1 - القيادة التربوية: لو نظرنا إلى أعمال الإدارة السابق ذكرها لوجدنا أن الأمر

يتطلب وجود خطة وتنظيم ملائم، ولكي تبدأ عملية التنفيذ لا بد من وجود قيادات للأفراد، وتوزيع للأدوار، ثم التعليم والتدريب للمبادئ والأسس، حيث يجب أن يعرف الأفراد ما هو المطلوب منهم، وما هي الأدوات المطلوبة للإنجاز وتوفيرها، ويأتي بعد ذلك دور الحفز والتوجيه لإنجاز المهام المخصصة للأفراد، ويشكل هذا وظيفة القيادة في التنظيم (رشوان، 2010).

1-1: تعريف القيادة: وردت تعريفات عدة للقيادة منها:

- تعرف بأنها فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم بلوغ غاية منشودة، وهي كذلك نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية (رشوان، 2010).

واعتبارا مما سبق فإن القيادة هي فن إدارة الآخرين، والقائد هو ذلك الفنان الذي يستخدم مركزه القانوني بصفة إيجابية لتوجيه وإدارة سلوك المجموعة التي يقودها بما يحقق الأهداف التي يريها، فالقيادة هي فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم، وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يضمن ولاءهم وطاقاتهم وتعاونهم واكتساب ثقتهم واحترامهم.

2-1: أهمية القيادة: لا بد لأي مجتمع بشري من قيادة ترتب وتنظم حياتها وتقيم

العدل بينها، حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال: ((إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم)) رواه أبو داود، والقصد

من ذلك حفظ الجماعة وجعلها على رأي واحد وهذا من شأنه دفع التفرقة والاختلاف،

فالقيادة إذن ضرورية في كل المؤسسات أيا كان نوع النشاط الذي تمارسه،

وأیضا الأداء الذي تمارسه الدولة، والقيادة كذلك مفتاح الإدارة الرشيدة وفق ديناميكيتها، لأنها النشاط التوجيهي الذي ينقل المؤسسة من حالة السكون إلى حالة الحركة، فالقيادة هي قلب الإدارة النابض إذ يعتمد عليها في اتخاذ القرارات في كل المجالات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والحفز والرقابة ولكنها أكثر ضرورة وارتباطا بجوانب الحفز والرقابة، وفي مجالات الإشراف وممارسة بعض الأشكال من الإجراءات التصحيحية، فإن الأمر يتطلب القيادة وبصورة واضحة وفي مثل هذه الأحوال تكون القيادة في موضع اختبار حقيقي، وخالصة ما سبق يمكن بيانه في النقاط التالية:

- أنها تشكل همزة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها القاطرة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- أنها وسيلة لدعم وتشجيع كل الرؤى والقوى الإيجابية في المؤسسة، وهذا من شأنه دفع الجوانب السلبية وتقليصها قدر الإمكان.
- حصر المشكلات التي يمكن مواجهتها في العمل والسيطرة عليها بحلها وفقا لرؤى الفريق مع حسم الخلاف والترجيح بين الآراء بما يحقق المصلحة العامة.
- تنمية المهارات واكتشاف المواهب مع الحرص على تكوينها وتوجيهها باعتبارها أن المورد البشري أهم مورد في المؤسسة
- مواكبة مختلف المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- أنه من خلالها يسهل على المؤسسة تحقيق الأهداف التي تبتغيها وتسعى لتحصيلها.

3-1: صفات القائد في الإدارة التربوية (غزالة، 2017):

تقتضي طبيعة الإدارة المدرسية أن يوجد على قمة المجتمع المدرسي شخصية قيادية قادرة على التأثير، تنشر الثقة والاطمئنان في نفوس العاملين بالمدرسة، لهذا يعد مدير المدرسة بالاشتراك مع المدرسين والعاملين بالمدرسة العنصر الأساسي للقيام بالأعمال المنوطة بهم، فهو المسؤول الأول والمباشر على أوجه النشاط والعمل، كما أن برنامجها يتأثر إلى حد كبير باقتراحاته وميوله ومجهوده.

لذا يجب على كل من يعين أو يختار أو يحتل مركزا قياديا خاصة في عملية التربية والإدارة المدرسية أن يكون قدوة حسنة، ويعمل على تذليل الصعاب أمام موظفيه، وحل مشكلاتهم، وأن يحكم ضميره في كل خطوة يخطوها، وأن يطبق القوانين واللوائح والتعليمات على نفسه أولا تحقيقا للعدالة بين أعضائها، إضافة إلى ما تم ذكره فإن القائد يجب أن تتوفر فيه الصفات التالية:

- الحماس والذكاء. - الحزم والتصميم - الشخصية الاجتماعية - المثابرة والالتزان - الشعور بالمسؤولية - الإيمان بالجانب الإنساني والعلاقات الاجتماعية الطيبة. - القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة - التعامل بلباقة مع مدرسيه والبيئة التي يتعامل معها. وهذا يدل على أن القيادة ليست مجرد صفات وخصال معينة وإنما هي عملية تختلف من مدير لآخر حتى في نفس الظروف ومع نفس المجموعة التي يتولى قيادتها، وهي عملية يمارس خلالها التأثير من المدير في سلوك تابعية لتحقيق الهدف المطلوب.

2 - التخطيط

1-2: تعريف التخطيط: التخطيط يعرف بأنه مهمة يقوم بها الإنسان من أجل الوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأفضلها، وقد زاولها الإنسان بطريقة أو بأخرى سواء أكان عالما بالأمر أو حتى من قبيل الممارسة اليومية، فكلنا يفكر بما يريد أن يفعل ويحدد لنفسه كيف السبيل إلى ذلك وماذا سيكون موقفه لو واجه عقبة في

الطريق، فلو أراد أحد السفر فإن ذلك يسبقه عدة أمور مهمة حتى تكون الرحلة حققت ما يهدف إليه المرء، والتخطيط كأحد وظائف الإدارة فإن أهميته تكمن أن لا تطور إلا من خلاله ومن غير التخطيط تصبح الأمور عشوائية والتخطيط فيها عواقبه تنعكس على المجتمع بالسلب، يعتبر التخطيط من أهم الوظائف الإدارية وله أولوية على الوظائف الأخرى، ويفسر ذلك بأن كل عمل غير مخطط يصبح ارتجاليا وقرارته بدون جدوى، فالتخطيط يعمل على تركيز الانتباه نحو الأهداف وتنظيم النشاط بما يؤدي إلى تحقيقها، وفي نفس السياق يعد التخطيط عملية "مقصودة وواقعية" تركز على ثلاث قواعد بصورة متساوية وهي الأهداف والموارد وزمن التنفيذ، تأكيداً على استثمار عامل الزمن للاستعداد أو لما قد يكون مستقبلاً بدلاً من إتباع أسلوب الانتظار والملاحظة، فالتخطيط يمثل مرحلة من التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل وينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم عمله ومتى يتم (مطواع، 1995).

أما التخطيط كما يراه خبراء اليونسكو فهو العملية المتصلة التي تتضمن أساليب البحث الاجتماعي ومبادئ وطرق التربية، وعلوم الإدارة، وعلم الاقتصاد والمالية وغايتها أن يحصل التلاميذ على تعليم كاف وذي أهداف واضحة، وعلى مراحل محددة تحديداً تاماً بما يمكن كل فرد من الحصول على فرصة تنمية قدراته وأن يسهم إسهاماً فعالاً في تقدم بلاده الاجتماعي والثقافي والاقتصادي (عطوي، 2004).

أما التخطيط التربوي فهو عملية مقصودة تهدف إلى استخدام طرائق البحث العلمي في تحقيق الأهداف التي سبق تحديدها في ضوء احتياجات المستقبل وامكانيات الحاضر من أجل تحقيق التنمية والتقدم في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، ويتسع التخطيط التربوي ليشمل كذلك الإشراف والتوجيه التربوي، والإدارة التربوية يؤثر كل منهما على الآخر، إذ أن المشرف يساعد في وضع أهداف الخطة

التربوية، وتخطيط سير العمل، ووضع إجراءات محددة لسير العمل، كما أن قيام الإشراف والتوجيه يسهم في تلافي العيوب والقصور مستقبلا في الخطط المستقبلية (برير، 2015).

ووفقا لما سبق يمكن القول بأن ا لتخطيط التربوي هو العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية إلى تحقيقها، وتقرير أفضل السبل لإنجازها، فمن خلال التخطيط فإن المدير يحدد ويصف النتائج ولماذا يجب أن تتحقق هذه النتائج، فالتخطيط يركز على تحديد الأهداف كجانب أول وعلى سبل أو طرق تحقيقها.

2-2: أهمية التخطيط: للتخطيط أهمية بالغة في بلوغ أي هدف تصبو الإدارة

التربوية لتحقيقه منها:

- يمثل نقطة البدء والانطلاق لتنفيذ باقي وظائف الإدارة، حيث دونه يصعب الحكم على كفاءة الإداريين.
- أن حسن التخطيط يفسح المجال للتنسيق بين مختلف المصالح والأقسام، وينظم جهود الأفراد ويحدد المسؤوليات في أداء هذه الأنشطة، كما يساهم في توفير الجهد والاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة، وهذا ما يخلق مؤشرا لنجاعة المؤسسة.
- التخطيط يمثل رؤية استشرافية للمستقبل، حيث أنه يخفف الآثار السلبية لبعض المفاجآت المحتملة والغير مرغوب فيها.

2-3: خطوات التخطيط: لنجاح التخطيط يجب اتباع الخطوات التالية:

- أ - وضع الأهداف: فأول خطوة في عملية التخطيط تسطير الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، والأهداف هي الأغراض التي أنشئت المؤسسة لتحصيلها، كأن يكون هدف المؤسسة ترقية مستوى الخدمة العمومية

باعتبار المؤسسة التربوية مرفقا عاما والارتقاء بمستوى الطلاب بالحصول على أفضل النتائج، فتسعى المؤسسة إلى توفير كل الآليات والشروط لتحقيق هذه الأهداف سواء كان ذلك على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد.

ب - تحديد المهام والواجبات: من خلال تحديد الأهداف يمكن التعرف على

الجهد المطلوب بذله للوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء، والجهد المبذول هو مختلف الأنشطة التي يجب توفرها للحد من سلبيات المؤسسة، سواء كانت السلبيات ناتجة عن سلوك الأفراد أو الأساليب المعتمدة أو غير ذلك.

فعن طريق المخطط يمكن تحليل الموقف للتعرف على الأسباب التي منعت الوصول إلى الهدف المبتغى، ويجب أن يشمل التحليل كافة العوامل سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية، وبناء على ذلك يمكن معالجة المشاكل والمعوقات التي أدت إلى انخفاض كفاءة الأفراد في المؤسسة وإيجاد الحلول.

ج - تحديد الإمكانيات المتاحة: إن تحديد الإمكانيات المتاحة نقطة جوهرية

في عملية التخطيط، وهي الطاقة اللازمة لتحديد الأهداف، وتكمن في الموارد البشرية وما تتوفر عليه من مهارات وكفاءات، وكذلك الموارد المادية الموجودة في المؤسسة، وعند تحديد الإمكانيات يجب الأخذ بالاعتبار ما يلي:

- تحديد الحجم اللازم من الموارد والمستلزمات الواجب توفرها لكي يتم تنفيذ الأنشطة المتفق عليها في المهام والواجبات.

- حصر الكميات المتوفرة من تلك الموارد مع الأخذ بعين الاعتبار النوع ومستوى الجودة.

- وبالمقارنة بين الوسائل الموجودة والمطلوبة يمكن تحديد النقص في الإمكانيات والتي يتعين على المؤسسة توفيرها.

د - **وضع الخطة موضع التنفيذ:** باتباع مراحل التخطيط السابقة نكون قد

وضعنا الأهداف المختارة والمطلوب تحقيقها مع تحديد الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، هذه الأعمال تكون على شكل برنامج مرتبط بزمان محدد، ليس هذا فحسب بل لابد كذلك من تحديد الإجراءات والطرق والأساليب التي يجب التقيد بها حيث بدونها يصعب التنفيذ الجيد.

3 - التنظيم

1-3: **تعريف التنظيم:** هناك تعريفات متعددة للتنظيم، وإن اختلف السياق فهي

مقاربة في مدلولها، نذكر منها:

- عرفه ريتشارد هودجيتس بأنه: توزيع المهام والواجبات بين كافة العاملين بطريقة تضمن تحقيق أقصى درجة من التنسيق والكفاءة في تحقيق أهداف التنظيم (عباس ع،، 2013).

- وعرفه نيومان بأنه: تقسيم العمل الواجب تنفيذه ثم تجميعه في وظائف معينة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد شاغلي هذه الوظائف (عباس ع،، 2013).

فالتنظيم إذن هو عملية تخصيص المهام والموارد وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لإنجاز الأعمال بشكل فاعل.

وتتضمن وظيفة التنظيم مجموعة من العناصر منها: تخصص العمل، تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية، علاقات السلطة، المهام التنفيذية والاستشارية، تصميم الوظائف، التنسيق بين الموظفين، إعداد جداول العمل، نطاق الإشراف، إدارة الاجتماعات، إعداد الجداول الزمنية للتنفيذ وغيرها.

2-3: أهمية التنظيم: تتجلى أهمية التنظيم في كونه الخطوة الأولى التي يعتمدها المدريون في تفعيل الخطط وتنفيذها، فبدون التنظيم لا يمكن تحقيق الأهداف الواردة في التخطيط، ونشير هنا إلى أن مصطلح التنظيم يشير إلى معنيين مختلفين، المعنى الأول يشير إلى التنظيم كعملية أو وظيفة من الوظائف وهذا ما نقصده في موضوعنا، والثاني يشير إليه كهيكل، وكون التنظيم يخلق العلاقة بين مختلف موارد المؤسسة، وأنه كنظام فرعي من نظام الإدارة الكلي تتضح قدرته ومسؤوليته في الجوانب التالية (الغالبي، 2008):

- إعادة ترتيب وتنظيم الخطط لغرض تفعيل النظام الإداري وزيادة قدرته في الإنجاز.

- يعتبر خطة في حد ذاته لتحسين المهارات الإدارية بما ينسجم مع احتياجات نظام الإدارة في المؤسسة.

- تخلق العملية التنظيمية مناخا مناسباً لعمل النظام الإداري.

3-3: مبادئ التنظيم: إن تطور استخدامات الإدارة وازدياد الأعمال والنشاطات أدى بالحاجة إلى استخدام مبادئ تنظيمية على نطاق واسع في الإدارة، هذه المبادئ ظهرت بشكل جلي في بداية القرن 19 حيث شملت نواحي مختلفة في البناء التنظيمي، خاصة مع مفكري المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية، أمثال فريدريك تايلور وهنري فايول الذين ركزوا جهودهم في الوصول إلى مبادئ عامة في التنظيم، يتم الاسترشاد بها من قبل العاملين في المؤسسات الحكومية منها التربوية، وهذه المبادئ هي (خاسفجي، د ت):

- مبدأ وحدة الهدف: بحيث يكون لكل وحدة وظيفية أو إدارية هدف محدد مرتبط بشكل مباشر مع أهداف المؤسسة التربوية، أي أن تكون أهداف كل جزء في التنظيم متفقة مع هدف التنظيم ككل.

- مبدأ التخصص وتقسيم العمل: أي تقسيم أنشطة المؤسسة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكبر فاعلية في تحقيق الأهداف، فتقسيم العمل يؤدي إلى السرعة في إنجازه وجودته.

- مبدأ وحدة القيادة: أي أن يكون لكل مرؤوس رئيس واحد يتلقى منه الأوامر (الدين، الإدارة الرياضية، د ت)

- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: أن يعطي لكل مسؤول السلطة اللازمة التي تناسب المسؤوليات المطلوبة منه (الدين، الإدارة الرياضية، د ت).

- مبدأ تفويض السلطة: منح السلطة من إداري لآخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى ولا يعني هذا تفويض المسؤولية، بحيث يبقى المدير مسؤولاً عن النتائج المرتبطة بالسلطة التي قام بتفويضها (الدين، الإدارة الرياضية، د ت).

4 - التوجيه

1-4: تعريف التوجيه: هو العمل أثناء التنفيذ لمواجهة أي مشكلات، وذلك من أجل ضمان سير العمل بالطريقة والمستوى المطلوب والذي يضمن توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية (الشمري، 2012).
كما يعرف بأنه الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل على تحقيق الأهداف (عليان، 1997).

إذن فالتوجيه هو عملية تهدف إلى تقديم خدمات فنية شاملة، إذ تشمل المعلم والمتعلم والبيئة التعليمية، وذلك من أجل تحسين الظروف التعليمية وزيادة فعالية التعليم وتحقيق أهدافه.

والتوجيه هو العمل الدؤوب الذي يقوم به القائد في المؤسسة التربوية حيث يواجه المشكلات ويذلل الصعوبات ويحقق التعاون بين العاملين، ويدعم روح الفريق الواحد ويجعل الجميع راضين عن عملهم ويحقق الكفاءة المرجوة مع مستوى الأداء.

2-4: إجراءات التوجيه: التوجيه الناجح في الإدارة التعليمية يبدأ مع بداية

التخطيط للعمل ثم تنفيذه من خلال الإجراءات التالية: (رضوان، 2014-2015):

- توضيح أهداف العمل ومساعدة المرؤوسين على فهم هذه الأهداف والسياسات.
- شرح تنظيم العمل بصفة عامة والتنظيم الخاص في الوحدة التي يعمل بها المرؤوس بصفة خاصة.

- فهم المرؤوسين لواجباتهم ومهامهم ومسؤولياتهم والمهام المفوضة لهم.

- تنمية الإتجاه نحو العمل كفريق يستطيعون فيه تقديم أفضل جهودهم.

- تنمية روح القيادة والتبعية في نفوس العاملين.

وعليه فالعاملون في مجال الإدارة التربوية بحاجة لمن يرشدهم ويوجههم ويشرف

عليهم حتى تتطور أعمالهم، ويتقنوا أساليب التعامل مع العمل والغير والطلاب

ويزدادون خبرة في مجال المهنة حتى يمكن تحقيق أهداف الإدارة التعليمية والتي

تتلور في النهاية في تكوين شخصية المرؤوسين من إداريين ومعلمين وطلاب وإعدادهم

لإدراك قدراتهم وإمكاناتهم والتسلح بالخبرات لمواجهة الحياة في مجتمع زاخر بالصعاب

مليء بالمشاكل (عطوي، 2001).

2-4: أساليب التوجيه التربوي : أساليب التوجيه المتبعة في العملية التعليمية
متعددة نذكر منها (رضوان، 2014-2015):

- التوجيه التصحيحي: وهو الذي يهدف إلى اكتشاف الأخطاء وإدراك مدى ما يترتب عن هذه الأخطاء من ضرر، مع تقدير الأثار التي يمكن أن تترتب عنه.
- التوجيه الوقائي: وهو الذي من خلاله يمكن التنبؤ بالصعوبات التي تواجه المعلم، فهو يعصم الفرد من فقدان ثقته بنفسه عندما يواجه مصاعب ومتاعب أثناء الخدمة.
- التوجيه البنائي: وهو تجاوز مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء وإحلال الجديد الصالح محل القديم الفاسد، ويبدأ من الرؤية الواضحة للأهداف التربوية والوسائل التي تحققها.
- التوجيه الإبداعي: وهو الذي يحشد الهمم ويحرك القدرات ليخرج المتلقي أحسن ما لديه، ويجب أن يكون على مستوى عال من الاتصاف بصفات شخصية متميزة مثل الثقة، الصبر...

5 - الرقابة

الرقابة هي المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة التربوية، فبعد القيام بالتخطيط والتنظيم والتوجيه تأتي الرقابة التي تكتسي قدرا من الأهمية، لكونها تقيس أداء المهام والأعمال التي يقوم بها الموظفون والتحقق من تنفيذ الأوامر والتعليمات والخطط والأهداف التي تم تسطيرها والتأكد من تحقيقها، ومنع الانحرافات والمشكلات والمعوقات أثناء عملية إنجاز الأعمال وتصحيحها وتفلاذ حدوثها.

1-5: تعريف الرقابة: جوهر العملية الرقابية تكمن في قياس الأداء للتأكد من مطابقته للخطط المرسومة وتصحيحه إذا أثبت أنه ينحرف عن الخطة الموضوعية،

والرقابة عملية شاملة بمعنى أنها تنصب على جميع النشاطات في المنشأة، وأهمها الأفراد وكيفية أداء العمل والآلات والأموال، وانطلاقاً من هذا عرف " هنري فايول " الرقابة بمفهوم الإشراف الدائم، حيث يرى أنها "الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن المواد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعة"، ومعنى هذا التعريف هو أن الرقابة تعبير يشمل ما يلي: الإشراف والمتابعة، وقياس الأداء، وتحديد المعايير الملائمة للقياس عليها" (سالم، 1995).

وعرفها الأزهري بأنها: "متابعة الخطط والتحديد الدقيق للانحرافات عما هو محدد

(الأزهري، 1979)، "ويرى حسان، والعجبي بأنها: "متابعة تنفيذ الأعمال والخطط باستمرار ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف المحددة، مع تحديد أسباب الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب لإصلاح الأخطاء والانحرافات بعد كشف الأخطاء وسوء التصرف والتقصير والانحراف والفساد، وبعد متابعة الأداء" (العجبي، 2013).

وعلى الرغم من الاختلافات بين الباحثين في تعريفهم للرقابة إلا أن الأنظار متجهة إلى الرقابة بمعنى المتابعة وليس تصيد الأخطاء من أجل معاقبة مرتكبيها، ومن ثم تصويبها بعد أن تكون قد حصلت، وهذا معناه تهيئة المتطلبات والترتيبات اللازمة للمسؤولين عن التنفيذ للقيام بعملهم بشكل يحول جزئياً أو كلياً دون وقوع الأخطاء، وذلك عن طريق وسائل اتصال فعالة بين المستويات الإشرافية (عريفج، 2007).

2-5: أنواع الرقابة (القانون، 2020): هناك ثلاثة أنواع للرقابة:

أ - الرقابة الداخلية: وتقصدها رقابة الموظف على نفسه، وهي التي تعني تحكيم الضمير المهني، وهي أفضل أنواع الرقابة، وهي التي يجب على القائد التربوي تنميتها في قلوب مرؤوسيه، ولا يكون ذلك إلا إذا حقق ذلك في نفسه،

وذلك بأن يكون قدوة حسنة في ذلك لجميع العاملين معه، ومتى ما تحقق ذلك للرئيس فإن رقابة العمل تصبح من أسهل الأمور لديه، حيث يسير العمل سيراً حسناً في وجوده وغير وجوده، حيث يشعر الجميع برقابته على أنفسهم.

ب - الرقابة الخارجية: ويقصد بها رقابة الرئيس على مرؤوسيه في العمل داخل المؤسسة التربوية، وهي تهدف إلى التحقق من أن الأعمال تسير وفق ما رسم لها في المؤسسة، فهي عملية متابعة مثمرة من جانب مدير المؤسسة على الموظفين العاملين، بغرض توجيه سلوكياتهم إلى ما يحقق أهداف المؤسسة، والرقابة الخارجية من جانب رئيس العمل لمرؤوسيه تمثل إحدى وظائف الإدارة الرئيسة، وهي بذلك عنصر هام، حيث لا يكتمل أي عمل دون رقابة خارجية باعتبارها آلية رئيسة من آليات أي عمل، فحيث يهتم رجل الإدارة الحديثة بتنمية الرقابة الداخلية لدى الأفراد، عليه أيضاً واجب الاهتمام بتوفير الرقابة الخارجية ذات الفعالية والكفاءة العالية لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة.

ج- الرقابة التلقائية: وتتحقق هذه الرقابة عندما تقوم الإدارة من تلقاء نفسها ببحث ومراجعة أعمالها لفحص مدى مشروعيتها أو مدى ملاءمتها، وتستمد أساسها من طبيعة التنظيم الإداري، وقد يقوم بذلك نفس الموظف الذي قام بالتصرف، فيقوم بإلغاء أو تعديل أو استبدال تصرفه إذا اكتشف عدم صحته.

الخاتمة:

من خلال ما تم سرده في هذه المداخلة المتواضعة يمكن الوصول إلى النتائج التالية:

- 1 - الإدارة التربوية هي مجموعة من العمليات المتناسقة المتكاملة، من خلالها تحقق الأهداف التي تبتغيها والتي تصب في الهدف العام للنظام التربوي في الدولة، من دون هذه العمليات يعني الفوضى وغياب الهدف.
- 2 - أن الإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التربوية وهذه الأخيرة مرادفة للإدارة التعليمية، وأهل التربية يرجحون مصطلح التربية على التعليم لما يحمله هذا المصطلح من دلالات أوسع وأشمل، وهذا المنحى هو السائد في النظام التربوي الجزائري، وقد تجلى ذلك من خلال تسمية الوزارة المكلفة بالتعليم بوزارة التربية الوطنية.
- 3 - أن القيادة التربوية الممثلة في شخص القائد تمثل القلب النابض للعملية التربوية، فكلما كانت هذه القيادة راشدة متحكمة في آليات التسيير والتوجيه كلما تحققت الأهداف المرجوة بنسبة إيجابية ومرضية.
- 4 - أن القيادة التربوية_المجسدة في شخص القائد_ التي تحقق الأهداف التي تصبو إليها هي كفاءة ومهارة مكتسبة، فهي لم تأت من فراغ وإنما هي تحصيل تدريب وتنمية مستمرة، حيث أن تنمية القيادة يكون بالإحتكاك وتبادل التجارب والخبرات والتفتح على مختلف التجارب بشكل مستمر.
- 5 - نجاح الإدارة التربوية متوقف على تحقيق الفاعلية في الوظائف المعبر عنها بالعمليات التربوية وهي: القيادة - التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة.
- 6 - إن أي عمل لا يمكن الحكم عليه إلا بعد تقييمه، فحيث يكون التقييم يدرك المتحقق وغير المتحقق، حينها يكون التقييم لتصحيح الإنحراف الناتج بما ينبغي في الوقت المحدد، وهذا الذي أطلقنا عليه عبارة الرقابة التربوية.

المراجع:

أولاً: الكتب

- 1 - الأزهري، محيي(1979)، الإدارة من وجهة نظر المنظمة. ط1، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 2 - برير، آدم عصمان الدين(2015)، التخطيط التربوي والتنمية البشرية، العين (الإمارات العربية)، دار الكتاب الجامعي.
- 3 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان(2010)، القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي)، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- 4 - سالم، فؤاد، وآخرون(1995)، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط5، عمان ، مركز الكتب الأردني.
- 5 - سعود بن محمد النمر، هاني يوسف خاسفجي وآخرون(د ت)، الإدارة العامة والأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، مكتبة الشقري.
- 6 - شعلان الشمري(2012)، مفاهيم في الإدارة، جدة.
- 7 - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي(2008)، الإدارة والأعمال، ط2، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 8 - عطوي، جودت عزت(2004)، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، ط2، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 9 - عفرج، سامي(2007)، الإدارة التربوية المعاصرة، ط3، عمان(الأردن)، دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 10 - علي عباس(2013)، أساسيات علم الإدارة، ط7، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 11 - عمر أحمد همشري، ربيعي مصطفى عليان(1997)، المرجع في علم المكتبات والمعلومات، ط1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

يومي 10-11 ماي 2023. جامعة أم البواقي

- 12 - محمد بن حمودة(2006)، علم الادارة المدرسية (نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري)، الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع.
- 13 - مرسي، محمد ومنير(1977)، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، ط2، القاهرة، عالم الكتب.
- 14 - مساد، عمر حسن(2004)، الإدارة المدرسية، عمان(الأردن)، دار الصفاء للنشر.
- 15 - مطاوع، إبراهيم عصمت(د ت)، أصول التربية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 16 - نعمان عبد الغني، عبد الله شرف الدين(د ت)، الإدارة الرياضية، ط1، البحرين، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر.

ثانيا: المذكرات

- 1 - سهاد عوض القانون، واقع الإدارات التربوية ودورها في تحسين مستوى الرقابة الذاتية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى(غزة)، 2020.
- 2 - المعز محمود أحمد ملاح، الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التربوية، رسالة ماجستير، جامعة شندي (السودان)، 2018 .

ثالثا: المقالات

- 1 - بوب رضوان(2014-2015)، محاضرات في مقياس الإدارة التربوية والمدرسية، (مطبوعة موجهة للطلبة)، جامعة محمد الصديق بن يحي (جيجل).
- 2 - ربيعة على التكال(2020)، نظريات الإدارة المدرسية ودورها في التغيير الإداري، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية IJEPS، مجلد 39.
- 3 - محمد أمحمد عمر غزالة(2017)، الإدارة المدرسية ودورها في قيادة المؤسسات التعليمية، مجلة كليات التربية، ع7.