الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الإطار النظري

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الدراسات السابقة:

سيعرض الباحث عدداً من الدراسات السابقة، ذات الصلة بمجال الدراسة والتي تمكن من الإطلاع عليها والاستفادة منها لإجراء الدراسة والتي تتناول موضوع التنظيم في الإدارة المدرسية؛ وسيعرض الباحث الدراسات السابقة وفقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

أولاً – الدراسات المحلية الليبية:

قام موسى بكدة سنة 2005 بإجراء دراسة حول إدارة الوقت ومعوقاتها وأثر بعض العوامل والمتغيرات فيها لدى مدربي الثانويات التخصصية حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة مدربي مدارس الثانويات التخصصية لعمليات إدارة الوقت (تخطيط – تنظيم – رقابة) والتعرف على أهم المهام الإدارية والفنية التي يقوم بها مدربو مدارس الثانويات التخصصية وتؤثر على إدارة الوقت لديهم، كذلك التعرف على أثر كل من (المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، حجم المدرسة) على أسلوب المدير في إدارته للوقت، وللإجابة عن هذه الأسئلة قام الباحث بتصميم استمارة استبانة احتوت على (78) فقرة، موزعة على ثلاثة محاور (مستوى ممارسة مدربي المدارس لعمليات إدارة الوقت،أهم المهام الإدارية والفنية التي يقوم بها مدربو المدارس،والمعوقات التي تؤدي إلى عدم إدارة الوقت بصورة جيدة).

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

وطبق الباحث الأداة على مجتمع الدراسة البالغ (98) مدرا في الثانويات التخصصية في ثلاث مناطق وهي: سبها، وادي الحياة ووادي الشاطئ، خلال العام الدراسي 2004-2005.

وبعد تقنين الاستبانة واستخراج صدقها وثباتها، قام الباحث بتوزيعها على مجتمع الدراسة، وبعد تجميعها تم معالجة البيانات إحصائيا باستخدام حزم التحليل الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط، تحليل التباين، اختبار ت t test، اختبار ف f test.وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي: كان مستوى ممارسة عمليات إدارة الوقت لدى مدري المدارس أقل من المتوسط بالنسبة لعملية تخطيط الوقت ومساوية للمتوسط بالنسبة لعمليتي تنظيم الوقت والرقابة عليه، كما أشارت النتائج إلى أن متوسط ممارسة مدري المدارس للمهام الإدارية والفنية فوق المتوسط، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق في مستوى ممارسة مدري المدارس للمهام الإدارية والفنية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وحجم المدرسة، وكان من نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق في مستوى ممارسة مدري المدارس لعمليات إدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي، عدا عملية الرقابة على الوقت فهناك فروق لصالح فئة المديرين في فئات المؤهل الجامعي.

ويرى الباحث بأن أهم المعوقات وأكثرها التي يواجهها المديرون عند ممارستهم المهام الإدارية والفنية هي سوء استخدام وسائل الاتصال وبطء الاتصال، وعدم وجود وسائل اتصال

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

تسهل تبادل المعلومات كالهاتف، وجود قيود على استخدام التقنيات الحديثة كالإنترنت، وعدم استخدام التقنيات الحديثة لإنجاز الأعمال الإدارية بالسرعة المطلوبة، والميل إلى المركزية وعدم التفويض.

ويرى الباحث بضرورة العمل على تنمية مهارات مدبري المدارس في مجال الإدارة بشكل عام وإدارة الوقت بشكل خاص، وذلك نظراً لأنها أصبحت من الموضوعات الهامة والملحة لتنفيذ المهام والواجبات الإدارية.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة خاصة عند تحديده لمحور الأساليب الحديثة للتنظيم الإداري وخاصة بما يتعلق ببعد إدارة الوقت، ويرى الباحث أن هذه الدراسة تتسم بصغر حجم العينة كما أنها تهتم بشريحة واحدة من شرائح العمل المدرسي وهي شريحة المديرين، كما أن الدراسة لا تهتم بجوانب التنظيم الإداري المختلفة.

وحول واقع التنظيم الإداري بالمرحلة الإبتدائية قامت خيرية بن عصمان بإجراء دراسة سنة 2005 وهدفت الدراسة إلى معرفة سير العملية التنظيمية عن قرب داخل المدرسة، من خلال التعرف على مدى قيام مدير المدرسة بعملية التنظيم الإدارى من حيث التعرف على واقع التنظيم الإداري في الإدارة المدرسية بمدينة طرابلس، التعرف على الكيفية المتبعة في تقسيم العمل

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

وتكامله داخل المدرس، التعرف على مدى الالتزام بالتسلسل الإدارى بالمدرسة، التعرف على مدى تقيد مدير المدرسة بالبناء التنظيمي داخل المدرسة.

التعرف على مدى توفر التنسيق بين الأعمال المدرسية في المدرسة، الصعوبات التى تواجه عملية التنظيم الإداري في المدرسة، وقد اشتمل مجتمع الدراسة علي معلمي ومعلمات التعليم الأساسي بمدينة طرابلس الذين بلغ عددهم (5587) في تسعة مناطق وهي: (باب بن غشير، ميدان الشهداء، طرابلس المركز، الظهرة، مؤتمر المنشية، المسرة الكبرى، شهداء أبي مليانة، الشط والنوفليين ومؤتمر فشلوم)، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، فكانت العينة المستهدفة للدراسة (280) معلم ومعلمة أي بنسبة (5%) من مجتمع الدراسة الكلى منهم (233) معلمة بنسبة(83%) و47 معلماً بنسبة (17%)، حيث بلغ عدد الذكور في المجتمع الأصلي (367) معلم أي بنسبة (7%) من عدد المعلمين والمعلمات الإجمالي، كما اشتملت الدراسة على جميع مديري مدارس التعليم الأساسي حيث بلغ عددهم (50) مدير مدرسة باعتبار وجود خمسين مدرسة للتعليم الأساسي في مدينة طرابلس ،واستخدمت الباحثة الإستبيان المفتوح كأداة رئيسية للدراسة وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن تقسيم العمل لا يتم بالصورة المرجوة من وجهة نظر المعلمين، فيما يتعلق بالتسلسل الإداري فقد أثبتت الدراسة الميدانية أن هناك عدم اتفاق بين المعلمين ومديري المدارس بمرحلة التعليم الاساسى، حيث يرى المعلمون أن مدير المدرسة لا يراعى التسلسل الإداري في سير العملية التعليمية بمدرسته، في حين يرى المديرون

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

أنهم يراعون التسلسل الإداري بمدارسهم أثناء سير العملية التعليمية، و فيما يتعلق بالهيكل الإداري داخل المدرسة فقد أثبتت الدراسة الميدانية أن مستوى فعاليته منخفض داخل المدرسة حيث اتضح من استجابات أفراد العينة من المعلمين أن هناك قصوراً فى تحقيق الممارسات التنظيمية، بينما يرى المديرون العكس من ذلك ، وفيما يتعلق بتنسيق بين الأعمال فقد أثبتت الدراسة الميدانية عدم وجود تنسيق فعّال بين الأعمال داخل المدرسة ولا يتم بالصورة المرجوة من وجهة نظر المعلمين، في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها:

-وضع أهداف محددة وواضحة للعام إجرائياً في مجال التنظيم الإداري المدرسي تتفق مع إمكانيات الواقع التعليمي البشرية والمادية، وترتبط بأهداف المراحل التعليمية الأخرى.

-ضرورة تطوير طريقة اختيار وانتقاء مديري مدارس التعليم الأساسي ، وذلك من بين أفضل العناصر التربوية من ذوي الصفات الشخصية والعلمية والخبرة التربوية التي تمكنهم من القيام بمسؤولياتهم ومهامهم في مجال الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بما يتفق مع الاتجاهات الحديثة في هذا المجال.

أما بخصوص المهارات الإدارية للمديرين فقد أجرى الباحث ناصر مفتاح دراسة سنة 2005 هدفت لمعرفة مدى توافر بعض المهارات الإدارية في المجال الفني والتنظيمي والإنساني، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات الإدارية لدى المديرين التي قد تعزى لمتغيرات

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

:(المؤهل العلمي – الخبرة – المشاركة في دورات تدريبية، وقد استخدم الباحث الإستبيان كوسيلة رئيسة لجمع البيانات بواقع 20 فقره خاصة بالمهارات الفنية و20 فقره خاصة بالمهارات التنظيميه و20 فقره خاصة بالمهارات الإنسانية وقد بلغت عينة الدراسه 40معلماً و160 معلمه و60 مديراً وكان من أبرز مقترحات الدراسة التركيز على أهمية الارتقاء بمستوى المهارات الفنية والتنظيمية والإنسانية من قبل المديرين مع الإشارة بوجه خاص إلى: وضع نظام يكفل المتابعة المستمرة للتأكد من كفاءة المديرين لمهاراتهم الفنية والتنظيمية والإنسانية، وتزويد المديرين بالجديد في الإدارة المدرسية والوسائل التعليمية وكل ما يتصل بتنظيم العمل المدرسي سواء أكان ذلك في شكل مجلات علمية متخصصة أم في شكل كتب أم وسائل أخرى من خلال الاهتمام بالمكتبات المدرسية، كما يقترح الباحث إجراء دراسات معمقة حول كل مهارة من المهارات الإدارية على حدة وعلى باقي مراحل التعليم.

يلاحظ على هذه الدراسة أنها تهتم بالمهارات الإدارية بمجالاتها الثلاث التي حددها الباحث وقد أفادت الباحث خاصة في الجانب النظري أثناء تغطيته للمهارات الإدارية حيث مكنت الباحث من التعرف على طبيعة هذه المهارات التنظيمية التي يحتاجها المدير في الجانب المدرسي، ولكن الدراسة لم تعالج موضوع التنظيم بشكل شامل، حيث اقتصر الموضوع على جانب المهارات من الجانب الفني والإنساني والتنظيمي.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

وبخصوص الأساليب الحديثة في تنظيم الإدارة المدرسية أجرت سكينة قدمور سنة 2003 دراسة حول الأساليب الحديثة في تنظيم الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الأساسي بطرابلس بغية التعرف على أهم المشاكل التي تواجه سير العمل داخل المدرسة، والتعرف على سير النظام الإداري في المدارس، وأهم الوسائل والسبل التي تحقق التنظيم الجيد، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للإنجاز دراستها، كما اختارت الباحثة عينة عشوائية من مدارس التعليم الأساسي وقدرها 66 مدرسة حيث إنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صادقاً، كما استخدمت الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات تم إعداده في ست صفحات تحتوي على (92) سؤالاً مقفلاً (نعم، لا) واستخدمت الباحثة اختبار ت t test لتحليل نتائجها بقانون النسب المئوية،وقد قسمت الباحثة نتائج دراستها على النحو التالي، نتائج متعلقة بمشكلات الموظفين منها كتغير الموظفين عقب كل تغيير إداري، وسوء استخدام المرافق المدرسية وعدم صيانتها دورياً، وهناك نتائج متعلقة بالمدرسين منها،نقص المعلمين المتخصصين، وضعف العلاقة بين المدرسة والبيت وعدم وجود المعلمين المؤهلين تربوياً، وعدم وجود خريطة للعمل المدرسي.

هذه الدراسة ركزت على الأساليب الحديثة في التنظيم الإداري وقد أفادت الباحث في التعرف على سير النظام الإداري في المدارس، وأهم الوسائل والسبل التي تحقق التنظيم الجيد، خاصة بما يتعلق بجانب استخدام التكنولوجيا في التنظيم الإداري، ولكن الدراسة ركزت على

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

جانب المديرين ولم تتعرض لأخذ رأي المعلمين بما هو واقع في مدارسهم، كما أن الباحثه استخدمت الإستبانه المقفلة ويري الباحث أن هذا قد يؤثر على نتائج الدراسة.

أما عن الأداء الإداري للمديرين فقد أجرى عبدالعزيز منصور سنة 2000 دراسة هدفت إلى معرفة الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية لمدينة بنغازي وذلك من خلال التعرف على وجهات نظر مديريها ومدرسيها ومدرساتها.

وقد تكونت عينة البحث من (21 مدراً) و(273) مدرساً ومدرسة منهم 85 مدرساً و188 مدرسة، و(21) مدرسة ثانوية موزعة على مؤتمرات مدينة بنغازي وقد اعتمد البحث على استمارة الاستبيان التي طورها (صائغ: 1995).

اعتمد الباحث على وسائل إحصائية متعددة لغرض تحليل البيانات منها (الوسط – الوسيط – الانحراف المعياري – معامل ارتباط بيرسون – الوسط المرجح – الوزن المئوي- تحليل التباين – اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة).

وقد توصل الباحث لمجموعة من النتائج منها، كان مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية مرتفعاً بشكل عام لدى المديرين من وجهة نظرهم، وبتحليل الأهمية النسبية لأبعاد الأداء الإداري تبين أن الأداء الإداري مرتفع في أداء المهام التنظيمية والقيادية والتقويمية، في حين يتدنى هذا الأداء في المهام التخطيطية والإشرافية والإنسانية، كما اتفقت وجهتا نظر المدرسين والمدرسات في التعبير عن الأداء المتوسط بالنسبة لأداء مديريهم وعدم وجود فروق ذات إحصائية

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

في البعد الأول (الدور التنظيمي) بين المديرين وعينة المدرسين وعينة المدرسات، في حين كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في الأبعاد الأخرى حيث أنها كانت هذه الفروق لصالح المديرين، كما أشارت النتائج بشكل عام إلى أن هناك تدنياً في أداء مدري المدارس الثانوية للمهام التخطيطية والإشرافية والإنسانية.

هذه الدراسة أفادت الباحث وخاصة على مستوى تحديد الأداء الإداري لجوانب التنسيق بين الأعمال وذلك من الجوانب النظرية والميدانية، فقد قام الباحث بدراسة الجانب التقويمي للمدير من خلال هذا الجانب، وهذا ما تحتاجه الدراسة الحالية حيث أن هناك محوراً خاصاً بالجوانب الرئيسية للتنظيم الإداري وهو التنسيق بين الأعمال خاصة فيما يتعلق بالبعد الإداري.

أما عن السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد فقد أجرت ليلى العبيدي دراسة سنة 2000 هدفت إلى التعرف على السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المدرسين والمدرسات وقد تكونت عينة الدراسة من (216) مدرساً ومدرسة اختيروا من بين مدرسي (15) مدرسة بطريقة طبقية عشوائية تضمنت (103) مُدرسة و(113) مدرساً، واستخدمت الباحثة استبيان وصف سلوك القائد (LBDQ) أداة للتعرف على السلوك القيادي للمديرين واستبيان وصف المناخ التنظيمي (OCDQ) لقياس المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية وقامت باستخراج صدقهما وثباتهما، وقد اعتمدت الباحثة وسائل إحصائية مختلفة لغرض تحليل البيانات منها (الاختبار

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

التائي t test لعينتين مستقلتين والاختبار التائي لعينتين مترابطتين ومعامل ارتباط بيرسون person ومعامل التوافق وتحليل التباين) وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: كان السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين والمدرسات فوق المتوسط وبدلالة معنوية عند مستوى (05)، واكتشفت الباحثه أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين بعدي العمل والعلاقات الإنسانية من ناحية ولا توجد فروق ذات دلالة بين المدرسين و المدرسات في إدراك السلوك القيادي لمديري المدارس الثانويةمن ناحية أخرى، وترى الباحثة بصعوبة تحديد نمط المناخ السائد في المدارس الثانوية العامة بصفة عامة وأنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراكات المدرسين والمدرسات لنمط المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية، كما أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي السائد في المدارس المشمولة بالدراسة.

قامت هذه الدراسة لمعرفة السلوك القيادي للمدير وعلاقته بالمناخ التنظيمي وقد أفادت الباحث في تحديد الجانب الشامل لمحور تقسيم العمل في الجانب النظري والميداني ولكن الدراسة كانت على عكس الدراسات السابقة من حيث نوع العينات، حيث إنها اهتمت بجانب المدرسين وأغفلت الحلقة الرئيسية في جانب العمل الإداري المدرسي وهي فئة المديرين التي يري الباحث بوجوب إشراكهم والتعرف على آرائهم حتى تكون الدراسة على قدر عالٍ من الموثوقية.

أما عن الاحتياجات التدريبية للمديرين فقد أجرى مصباح بالحاج دراسة 1996 بطرابلس دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية أثناء الخدمة لمديري مدارس التعليم الأساسي

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

بمدينة طرابلس في مجال عمل الإدارة المدرسية من خلال تحديد المهارات الأساسية اللازمة لتحقيق الأدوار المنوطة بهم، اقتراح الأساليب والوسائل الفاعلة في استجابتها لإشباع الوسائل التدريبية.

وقد اختار الباحث الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات، ويتكون من (121) فقرة تعبر عن مجموعة من المهام التي ينبغي لمدير المدرسة أن يقوم بها في مرحلة التعليم الأساسي. وقد شمل مجتمع الدراسة معلمي مدينة طرابلس وضواحيها بحدودها الجغرافية وبلغ أفراد العينة (1178) موزعة على المعلمين والمديرين والموجهين، وكان من أبرز نتائج الدراسة: العمل على تقنين عملية التصعيد الشعبي لمديري المدارس بحيث تتضمن الشروط والمواصفات الخاصة بتصعيد مدير المدرسة على أن يتم إخضاع من يُصعَّد لتولي مهام الإدارة المدرسية لدورات تدريبية يراعى فيها احتياجاتهم الفعلية للقيام بالدور المنوط به، وضرورة تطوير وتحديد طرق انتقاء مديري المدارس من بين أفضل العناصر التربوية التي تمكنهم من القيام بمسؤولياتهم ومهام الإدارة المدرسية، كما يرى الباحث بضرورة التحديد الدقيق لمسؤوليات مدير المدرسة والموجه الفني ومهامهما فيما يتعلق بالإشراف على العملية التعليمية، والتخفيف من أعباء المدير الإدارية حتى يتسنى له القيام بالمهام الفنية كما ينبغي.

تعد هذه الدراسة من الدراسات التي اهتمت بفئة المدرسين والمديرين والمفتشين وقد أفادت الباحث خاصة في الجانب النظري من التعرف على صعوبات التنظيم الإداري في الإدارة المدرسية وفي الجزء الخاص بالصعوبات من الجانب الميداني ويؤخذ على هذه الدراسة طول

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

الإستبانة حيث بلغ عدد فقراتها أكثر من (120) فقرة حيث يرى الباحث أن مثل هذا العدد قد يؤثر بشكل أو بآخر على استجابات المبحوثين.

وفي مجال النظام المدرسي ومؤشرات الإخلال به قامت نجاة السني سنة 1996 بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على أكثر العوامل التي قد تخل بالنظام المدرسي وتؤثر في مسارات الدراسة، مستهدفة الحد منها وتنبيه القائمين على العملية التعليمية بهذه المؤثرات، إضافة إلى تشخيص سير النظام المدرسي لمجتمع الدراسة والوقوف عليه وتحليله، وتحديد مؤثرات الإخلال به، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكان مجتمع الدراسة يتكون من مدرسي ومدراء الشق الثاني من التعليم الأساسي بمدارس حي الأندلس بمدينة طرابلس، وتشمل (45) مدرسة وكانت العينة تضم (10) مدارس بنسبة (22%) من مجموع المدارس الأصلية وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية بحيث مثلت العينة مدارس البنين ومدارس البنات المختلطة، وكان من أبرز نتائج الدراسة فيما يتصل بإدارة المدرسة، هو عدم انضباطية الإدارة فيما يتعلق بتواجد المدرسين في مدارسهم، وكذلك التساهل في دخول المدرسين وانصرافهم، إضافة إلى أن الإدارة لا تطبق بشكل فعال اللوائح التأديبية والتنظيمية التي تكفل إرساء قواعد ثابتة للنظام المدرسي، إضافة إلى عدم صلاحية الجدول الدراسي لاستيعاب التلاميذ العقلي والفكري، وعدم متابعة حضور التلاميذ وغيابهم اليومي، وكذلك التذبذب في معاملة التلاميذ من إدارة المدرسة بين اللين والشدة،

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

والرفض والقبول مما يفقد التلميذ نموذجاً للمعاملة الصحيحة، كذلك إحساس بعض التلاميذ بتعامل الإدارة بشكل فيه تفاوتاً ومفاضلة.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة خاصة عند تحديد مشكلة البحث حيث توصي الباحثة بإجراء دراسة على التنظيم الإداري المدرسي بصورة شاملة للوقوف على إيجابيات العمل الإداري المدرسي وسلبياته، كما أن الباحث استفاد من نتائجها خاصة فيما يتعلق بإعداد بعض فقرات بعد المعلم من محور تقسيم العمل.

ثانياً– دراسات الدول العربية:

بخصوص الإتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع قامت فاطمة بن عليان سنة 2009 بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الإتصال التنظيمي السائد في إدارة التعليم للبنات بمحافظة جدة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة الدراسة من قسمين، وهي: القسم الأول تكون من (86) قيادياً وقيادية يمثل كامل المجتمع، أما القسم الثاني فقد تكون من (500) موظف وموظفة يمثلون عينة الدراسة، وقد استخدمت الباحثة الإستبيان كأداة رئيسية حيث أعدت إستبيانين الأول يقيس الإتصال التنظيمي والآخر يقيس إدارة الصراع، ولتحليل البيانات إستخدمت الباحثة التكرارات – النسب المئوية – المتوسط الحسابي – إختبار ت – تحليل الإرتباط بيرسون – تحليل التباين الأحادي، وقد توصلت الباحثة

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

إلى النتائج التالية: أظهرت النتائج أن مستوى الإتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة من وجهة نظر القياديين والقياديات جاءت بدرجة مرتفعة وفق المحك الذي رجعته الباحثة حيث جاءت بعد مهارات الإتصال الأكثر ممارسة وكان بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أن مستوى الإتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة من وجهة نظر الموظفين والموظفات جاءت بدرجة مرتفعة وفق المحك الذي رجعته الباحثة حيث جاءت بعد مهارات الإتصال الأكثر ممارسة وكان بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أن ممارسة أساليب إدارة الصراع لدى القيادة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة من وجهة كالتالي (أسلوب التجنب – التفادي – بدرجة متوسطة، أسلوب التنافس – الإجبار- بدرجة منخفظة، أسلوب التعاون بدرجة كبيرة جدا) كما أظهرت النتائج أن ممارسة أساليب إدارة الصراع لدى الموظفين في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة من وجهة كالتالي (أسلوب التجنب – التفادي – أسلوب التنافس – الإجبار – أسلوب التعاون بدرجة متوسطة)، وقد كان من ضمن توصيات الدراسة ضرورة تعزيز عناصر الإتصال التنظيمي لدى نظر القياديات والقياديين ولدى الموظفات والموظفين من خلال تطبيق نماذج الإتصال الحديثة من أجل تدعيم مستوى الإتصال التنظيمي في بيئة العمل، وضرورة العمل على رفع كفاءة المؤهل العلمي المنخفض من الموظفين والموظفات بإدارة التعليم من خلال تزويدهم بالمعارف والخبرات اللازمة حول الإتصال داخل العمل وأساليب إدارة الصراع التي يستخدمه القياديون والقياديات.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

هذه الدراسة ألقت الضوء على جانب مهم في الإدارة المدرسية والتربوية بصفه عامة وهو جانب إدارة الصراع حيث أفادت الباحث في التعرف على الأساليب المناسبة لإدارة الصراع في الإدارة المدرسية بحيث يمكن للمديرين اختيار أنجعها للوصول بعملية التنظيم المدرسي لبر الأمان، حيث إن محور عملية التنظيم الإداري كما يري الباحث هو الوصول لتحقيق اهداف المؤسسة التي هي المؤسسة المدرسية، كما أفادت الباحث بدرجة كبيرة خاصة عند استعراضه للجانب الشخصي لبعد الصعوبات التي تواجه مديرالمدرسة.

وبخصوص المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع قام سلطان بن حسن الشهري سنة 2007 بدراسة هدفت إلى التعرف على المناخ التنظيمي في مدارس الطائف الثانوية، وتحديد الأسلوب المتبع في إدارة الصراع في مدارس الطائف، وتحديد العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف والبالغ عددهم 38 مدرا كما تكونت عينة الدراسة من 380 معلماً من معلمي المدارس الثانوية الحكومية، للعام الدراسي 1428 – 1429 هـ ولغايات تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي وقام الباحث بإعداد أداة الدراسة وتكونت من شقين – إستبانة مدري المدارس وتكونت من 44 عبارة موزعة على محورين محور المناخ التنظيمي واشتمل على 21 عبارة ومحور أساليب إدارة الصراع واشتمل على 23 عبارة والثانية إستبانة المعلمين وتكونت من 47 فقرة موزعة على محورين هما محور

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

المناخ التنظيمي وتمثل في 27 عبارة، ومحور أساليب إدارة الصراع وتمثل في 20 عبارة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أظهرت النتائج أن المتوسط الإجمالى لمجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الطائف كان بدرجة كبيرة جدا حيث بلغ المتوسط الإجمالى لها (4.41)، كما أظهرت النتائج أن المستوى الإجمالى لمجالات المناخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الإجمالى لها (3.97)، كما أظهرت النتائج تفاوتاً في أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مدري المدارس الثانوية حيث كان الأسلوبان الأكثر إستخداما من وجهة نظر مدري المدارس هما الأسلوب التعاوني والأسلوب التشاركي بينما كان الأسلوبين الأقل استخداما هما الأسلوب التكيفي والأسلوب التجنبي و أظهرت النتائج تفاوتاً أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية حيث كان الأسلوبان الأكثر استخداما هما الأسلوب التجنبي والأسلوب التشاركي بدرجة كبيرة بينما كان الأسلوبان الأقل استخداما هما الأسلوب التكيفي والأسلوب التنافسي، وأظهرت النتائج أنه توجد فروق حول مستوى المناخ التنظيمي وحول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مدري المدارس وفقا لمتغير المهنة وكانت الفروق لصالح مدري المدارس على المعلمين، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الأسلوب التعاوني والأسلوب التشاركي، والأسلوب التكيفي من أساليب إدارة الصراع وبين المناخ التنظيمي لدى مدري ومعلمي المدارس الثانوية، و وجود علاقة سالبة للأسلوب التجنبي وعلاقة ضعيفة للأسلوب التنافسي.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز المناخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف من خلال التركيز على مجال شئون المعلمين ونموهم المهني ومجال العمل والإنتاج من أجل رفع مستوى المناخ التنظيمي في البيئة المدرسية.

أما بخصوص اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بإلتزامهم التنظيمي فقد أجرى الباحث عطا الله بن فاحس العنزي دراسة سنة 2007 وقد هدفت الدراسةإلى التعرف على اتجاهات القادة التربويين من وجهة نظرهم، والتعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى القادة التربويين من وجهة نظرهم،كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين اتجاهات القادة التربويون نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي، كما هدفت الدراسة إلى معرفة كل من المسمى الوظيفي – المؤهل العلمي – الخبرة الإدارية على اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي للقادة التربويين في المملكة العربية السعودية، وقداستخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من جميع مدري إدارات التربية والتعليم (بنين) ومساعديهم في المملكة العربية السعودية، وقد استخدم الباحث الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واحتوت الإستبانه على ثلاثة أجزاء :الجزء الأول بيانات أولية عن القادة التربويين، أما الجزء الثاني فكان مخصصاً لقياس اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي مكون من (18) فقرة موزعة على (3) محاور، أما الجزء الثالث فهو عبارة عن استبانة لقياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى القادة التربويون مكونة من (15) فقرة.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

وقد استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية شملت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي ومعامل الفا كرونباخ للثبات Alfa cronbak ومعامل ارتباط بيرسون person، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

أظهرت النتائج أن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالإتجاه الإدراكي كانت بدرجة (موافق بشدة) أما فيما يتعلق بالإتجاه الوجداني فكانت بدرجة (موافق) بينما بالنسبة للإتجاه النزوعي كانت بدرجة (موافق بشدة)، كما أظهرت النتائج أن درجة الألتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين كانت بدرجة (موافق)، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.01) بين الدرجة الكلية لمقياس الإتجاه نحو التغيير التنظيمي وبين درجات مقياس الإلتزام التنظيمي، كما كشفت الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإتجاهات نحو التغيير التنظيمي بأبعادها (الوجداني والإدراكي والنزوعي) تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة الإدارية)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي تبعا لمتغيرات (المسمى الوظيفي- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة الإدارية) ويوصي الباحث بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين من قبل الوزارة ومحاولة الرفع من مستواه من خلال مراجعة الأنظمة الخاصة بوظيفتها، وتقديم الحوافز والمزايا التي تسهم في إشباع حاجاتهم الوظيفية.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

أما بخصوص فاعلية أداء مديري المدارس فقد أجرى مطر الزهراني دراسة سنة 2006 هدفت إلى تقويم فاعلية أداء مدري المدارس الثانوية في منطقة الباحة – المملكة العربية السعودية كما يراها كل من المديرين والمعلمين العاملين في هذه المدارس، وقد هدف البحث الى التعرف على درجة فاعلية أداء مدري المدارس الثانوية في منطقة الباحة في المهمات الإدارية المدرسية المتمثلة بالقيادة والتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والإشراف والتدريب وإدارة الوقت والتقويم والمتابعة كما يراها مدرو المدارس الثانوية أنفسهم، وأخذ الباحث عينة مكونه من (35) مدراً و (274) معلماً وقام الباحث بتصميم أداة تقويمية في مجال تقويم فاعلية أداء مدري المدارس الثانوية والسجلات الرسمية والأنظمة الصادرة والمعمول بها في الإدارات العامة للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وبعد قياس صدقها وثباتها فقد بلغ عدد هذه الفقرات (85) فقرة موزعة على المجالات التسعة المذكورة سابقاً، وتوصل الباحث الى مجموعة من النتائج منها إن الدرجة العامة لفاعلية أداء مدري المدارس الثانوية في منطقة الباحة في موضوع القيادة كانت متوسطة حيث بلغت درجة حدتها ووزنها المئوي (3.45) و(69) على التوالي ولا توجد فروق دالة معنوياً بين آراء المديرين والمعلمين في جميع فقرات القيادة، وان الدرجة العامة لفاعلية الأداء في التخطيط كانت متوسطة حيث بلغت درجة حدتها ووزنها المئوي (3.58) و (71.6) على التوالي كما وجد فروق دالة بين آراء المديرين والمعلمين في أربع فقرات اثنين لصالح المديرين واثنين لصالح المعلمين، كما بينت الدراسة أن الدرجة العامة لفاعلية الأداء في التنظيم كانت متوسطة أيضاً حيث بلغت

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

درجة حدتها ووزنها المئوي (3.74) و (74.8) على التوالي كما وجدت فروق دالة بين آراء المديرين والمعلمين في خمس فقرات ولصالح المديرين، كما أشارت الدراسة بالدرجة العامة لفاعلية الأداء في اتخاذ القرارات كانت متوسطة أيضاً حيث بلغت درجة حدتها ووزنها المئوي (3.2) و (64) على التوالي كما توجد فروق دالة معنوياً بين آراء المديرين والمعلمين في أربع فقرات ولصالح المديرين، ووصلت الدراسة إلى أن الدرجة العامة لفاعلية الأداء في إدارة الوقت كانت متوسطة حيث بلغت درجة حدتها ووزنها المئوي (3.65) و (73) على التوالي كما وجدت فروق دالة معنوياً بين آراء المديرين والمعلمين في ثلاث فقرات ولصالح المديرين، كما وضع الباحث بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تفعيل أداء مدبري المدارس الثانوية في إنجاز أعمالهم ومن أهم هذه التوصيات تصميم برنامج تدريبي نوعي يشترك فيه جميع مدبري المدارس الثانوية في منطقة الباحة يحتوي على جملة نشاطات جميعها تتعلق برفع فاعلية الأداء إضافة إلى بعض التوصيات المتعلقة بمكافئة المتميزين من المديرين.

أما بخصوص العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين أجرى الباحث عبدالله الجراحشة دراسة سنة 2003 وكان من أهدافها التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مدرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، وعلاقة كل من الجنس والتخصص والخبرة والمؤهل العلمي بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

من (235) معلماً ومعلمة تم اختيارها بطريقة عشوائية وقد استخدم الباحث إستبيانين لجمع المعلومات للإجابة عن أسئلة الدراسة، وفي تحليل نتائج الدراسة وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد ومعامل الارتباط واختبار (ف) إحصائي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن جميع الأنماط القيادية التي يمارسها مدرو المدارس جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، إلا أن اكثر الأنماط القيادية شيوعا التي يمارسها مديرو المدارس كان النمط المسوق كما دلت نتائج الدراسة على أن الالتزام التنظيمي للمعلمين تراوح مابين مستوى عالي ومتوسط، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين تعزى لمتغيري الجنس، والتخصص كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير مستوى الخبرة في التعليم في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات لذوي الخبرة القصيرة والمتوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أما فيما يتعلق بالمعوقات التنظيمية وعلاقتها بدرجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات قام الباحث عبدالإله عبدالله الجغبير بإجراء دراسة سنة 2003 هدفت إلى تحديد درجة المعوقات التنظيمية ودرجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات وبحث العلاقة بين المعوقات التنظيمية ومشاركة الموظفين العاملين في إتخاذ القرارات واقتراح نموذج نظري للتغلب على

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

هذه المعوقات، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين العاملين في مستوى إداري تنفيدي (دون رئيس قسم) دون رئيس قسم في وزارة التربية وبلغ عددهم (2206) أختير منهم (1720) ذكر و(486) أنثى، وقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية حيث بلغت (440) إدارياً وإدارية، كما إعتمد الباحث على الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات حيث طور إستبيانين الأول خاص بالمعوقات التنظيمية والآخر خاص بمدى مشاركة العاملين باتخاد القرار، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها، وجود درجة عاليةمن المعوقات التنظيمية في وزارة التربية والتعليم ، ووجود علاقة سلبية بين المعوقات التنظيمية ومشاركة العاملين في اتخاد القرارات في وزارة التربية والتعليم كما أظهرت الدراسة وجود درجة متوسطة بمشاركة الموظفين في اتخاد القرار، ووجود علاقة سلبية بين المعوقات التنظيمية ومشاركة العاملين في اتخاد القرارات وخلص الباحث إلى اقتراح نموذج نظري للتغلب على المعوقات التنظيمية من خلال الإعتماد على نتائج دراسته بنتائج الدراسات السابقة.

أما بخصوص العلاقة بين العوامل التنظيمية وكفاءة الإدارة التعليمية قامت الباحثة منال رشاد سنة 1999 بإجراء دراسة هدفت إلى الوقوف على محددات بيئة العمل التنظيمية وعناصرها التي تؤثر على كفاءة الإدارة التعليمية مع إبراز ملامح التأثير المتبادل بينها وبين عناصر البيئة في مصر، كما هدفت للتعرف على كفاءة الإدارة التعليمية والعوامل المؤثرة فيها، وقام الباحث بمحاولة للوصول إلى نموذج للتطوير التنظيمي لرفع كفاءة الإدارة التعليمية، واستعان الباحث

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

بالمنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة واقع العلاقة بين العوامل التنظيمية وكفاءة الإدارة التعليمية، واستخدم الباحث المقابلة المقننة من خلال الإجتماع ببعض القيادات التربوية وقام ببناء إستبيانين أحدهما للتعرف على تأثير العوامل التنظيمية على كفاءة الإدارة التعليمية والآخر للتعرف على مدى جدية الإدارة التعليمية في تطبيق مبادئ الإدارة العلمية وأساليبها، أما الوسيلة الثالثة التي إستخدمها الباحث لجمع البيانات هي الزياؤات الميدانية لمديريات التعليم التي شملتها الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (625) موزعة على أربع محافظات رئيسية، كما اعتمدت الباحثة على أساليب متنوعة مثل النسب المئوية و الوزن النسبي والتقدير المئوي واختبار مربع الكاي، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن العمل الإداري بالمديريات التعليمية يتصف من وقت لآخر باتعقد والتشابك والتداخل، كما توصلت الدراسة إلى ان اتخاد القرار هو أساس العملية الإدارية وقلبها النابض كما كشفت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين الوظائف أو الإختصاصات من ناحية والتخطيط وعملية إتخاد القرار والرقابة وتقييم الأداء من ناحية أخرى كما كشفت الدراسة على وجود علاقة طردية ضعيفة بين البناء الإداري والهيكل التنظيمي واتخاد القرار، ووجود علاقة طردية متوسطة بين البناء الإداري أو الهيكل التنظيمي والتوجيه وكذلك بين البناء الإداري أو الهيكل التنظيمي والرقابة وخلص الباحث إلى إعتماد تصور مقترح لجهاز التنظيم وطرق العمل بالمديرية التعليمية حتى يتسنى النهوض بالتالي بالعملية

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

التعليمية بصفة عامة، وقد ساعدت هذه الدراسة الباحث في تحديد مفهوم الكفاءة الإدارية في المجال التربوي.

أما عن مدى فاعلية التنظيم الإداري قام الباحث فتحي عشيبة سنة 1994 بإجراء دراسة هدفت هذه لمعرفة الأسس والخطوات المنهجية لعملية التنظيم الإداري في المدرسة الثانوية العامة، إضافة إلى التعرف على الممارسات التنظيمية الإدارية المتوقعة في المدرسة الثانوية العامة، وأهم المعوقات التي تحول دون تحقيق فاعلية التنظيم الإداري بالصورة المرجوة، ومعرفة مستوى فعاليةعملية التنظيم الإداري في المدرسة الثانوية العامة، إضافة إلى وضع تصور مقترح لرفع مستوى فعاليةالتنظيم الإداري في المدرسة الثانوية العامة، ويشتمل المجتمع الأصلي على المدرسين، والمدرسين الأوائل، والوكلاء، ومديري المدارس الثانوية العامة، وتشمل العينة الإدارات التعليمية بمحافظة البحيرة وعددها (14) إدارة، وقد استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية بنسبة 20% من عدد المدرسين، والمدرسين الأوائل، والوكلاء لكل إدارة ما عدا المديرين فقد تم اختيارهم جميعاً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي.وكان من أبرز النتائج: أن التنظيم الإداري في المدرسة الثانوية العامة لا يقتصر على توزيع المسؤوليات وتحديد السلطات وفق إمكانيات الأفراد ورغباتهم، وإنما يتضمن توضيح الإجراءات التي يمكن عن طريقها إنجاز الأعمال المختلفة، والعمل على تلاشي ما يمكن أن يحدث بين هذه الأعمال من تعارض وازدواج، إضافة إلى أن صفات المدير ومهارته، باعتباره القائم بعملية التنظيم تعد أهم العوامل التي تؤدى إلى نجاح أو

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

فشل عملية التنظيم الإداري بالمدرسة، تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي استطاع الباحث من أن يطلع عليها في مجال الإدارة التعليمية والتي ركزت على موضوع التنظيم الإداري بشكل خاص وقد أفادت الباحث في تحديد العناصر الرئيسية للتنظيم الإداري المدرسي.

ثالثاً– الدراسات الأجنبية:

فيما يخص أهمية التداخل الثقافي على أنماط القيادة ومناخ الاتصال، قامت الباحثة أزيمة بنت مصطفى سنة 2009 بدراسة عن المدارس الدينية بسنغافورة حيث تقدم هذه الدراسة محاولة تثبت أهمية التداخل الثقافي بين مجموعتين من المعايير التنظيمية، هما: أسلوب القيادة ومناخ الاتصال، وقد أُجريت الدراسة لتبين هل أن تطبيق هذه المعايير التنظيمية المرتبطة بأسلوب القيادة ومناخ الاتصال في أوساط ثقافية مختلفة يمكن أن يجعلها تحافظ على خصائصها السيكولوجية والأصلية، وأجريت أيضا لتشرح بالتجربة طبيعة العلاقة بين معاير أساليب القيادة (أسلوب القيادة الموجهة – وأسلوب العمل الموجهة) ومناخي الاتصال المفتوح والمغلق، واستخدمت الباحثة استبانة الإخبار الذاتي عن طريق مسح قطاعي لجمع المعلومات الخاصة بالتركيبات المذكورة أعلاه، أضافة إلى مميزات المستجيبين الديمغرافية كالعمر، والجنس (الذكورة والإناث (القومية، والحالة الزوجية، والمراحل الدراسية، والخبرة العملية، وقد استخدمت العينة العشوائية المتدرجة في جمع المعلومات الخاصة بأهداف هذه الدراسة، وطبقت على ثمانية وعشرين

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

مستجيبا من مدرسة واحدة، ووزعت نسخة معدلة على تسع وتسعين مدرسًا متفرغًا من ثلاث مدارس أخرى، وكانت نسبة الاستجابة 82.8% منها 82% صالحة للاستعمال، وبذلك أيدت الدراسة جزئيًا النتائج التي توصلت إليه الدراسات السابقة، والتي وأوضحت أن عطاء القيادة الموجهة مرتبط تمامًا بمناخ الاتصال المفتوح، بينما أن أسلوب العمل المو جهة مرتبط تمامًا مناخ الاتصال المغلق.

مناقشة الدراسات السابقة:

أولاً– أهداف الدراسات:

من خلال عرض الدراسات السابقة يستنتج الباحث ما يلي:

تباينت الدراسات السابقة في الأهداف التي تسعى للوصول إليها، فمنها ما هدف إلى معرفة تنظيم إدارة الوقت ومعوقاتها كما في دراسة موسى بكدة 2005 وهناك من الدراسات ماهدف إلى التعرف على المهارات الإدارية الأساسية للمدير، كما في دراسة ناصر مفتاح 2005 وهناك من الدراسات ماركزت على واقع عملية التنظيم الإداري كما في دراسة سكينة بشير 2003، ودراسة نجاة السني 1996، ودراسة فتحي عشيبة 1994 في حين بعض الدراسات على الأداء الإداري لمديري المدارس كما في دراسة عبدالعزيز منصور 2000، ودراسة منال رشاد 1999، ودراسة مطر بن أحمد الزهراني 2006، كما هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس مثل دراسة ليلى عبدالعاطي 2000، ودراسة فاطمة بن عليان 2006 التي هدفت للتعرف على مستوى الإتصال التنظيمي السائد، ودراسة محمد بن حمد الليثي التي هدفت إلى توضيح الثقافة التنظيمية السائدة وواقع عناصر الإبداع الإداري، ودراسة سلطام بن حمد الشهري 2007 التي هدفت إلى التعرف على المناخ التنظيمي في مدارس الطائف، كما هدفت بعض الدراسات إلى معرفة علاقة القيادة بالتنظيم الإداري كما في دراسة أزمة بنت مصطفى 2009، ودراسة محمد الجراشحة 2003، ودراسةعطاالله العنزي 2007.

أما الدراسة الحالية فإنها تهدف إلى التعرف على كفاءة التنظيم الإداري في المدارس الثانوية من خلال التوصل إلى معرفة مدى كفاءة المديرين بالقيام بعناصر التنظيم الإداري الرئيسية ومدى استخدام الوسائل الحديثة في التنظيم الإداري و كذلك التعرف على معوقات التنظيم الإداري الرئيسية.

ثانياً- العينات:

تباينت الدراسات من حيث عدد أفراد العينة وذلك وفقاً لطبيعة الدراسة وأهدافها وطبيعة المجتمع، وسيتم توضيح العينات المستخدمة في الدراسات السابقة كما يلي:

1- الدراسات السابقة حسب حجم العينة المستخدمة فيها:

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

لقد تراوحت عينة الدراسات السابقة والتي عددها سبع دراسات محلية وثمان دراسات عربية وعدد دراساتان أجنبيتان، وسيقوم الباحث بتقسيم الدراسات حسب العدد على النحو التالي:

أ- الدراسات التي يقع حجم أفراد العينة فيها أقل من (100)، كما في دراسة بكدة 2005، سكينة قدمور 2003، نجاة السنى 1996، أزيمة بنت مصطفى 2009.

ب- الدراسات التي يقع حجم العينة فيها من (200 - 400) كما في دراسة محمد الجراشحة 2003، ودراسة ناصر مفتاح 2005، ودراسة عبدالعزيز منصور 2000، ودراسة مطر الزهراني 2006، ودراسة سلطان الشهري 2007، ودراسة محمد الجراشحة 2003، دراسة بن عصمان.

ج- الدراسات التي يقع حجم العينة فيها من (400 - 700) وهي كما في دراسة فاطمة السفياني 2009 ودراسة عبدالإله الجغيمر 2003، ودراسة منال رشاد1999.

د- الدراسات التي يفوق أفراد العينة فيها عن (700) كما في دراسة مصباح بالحاج 1996، ودراسة فتحي عشيبة 1994.

أما الدراسة الحالية فتتفق مع النوع الأخير من حيث وصل أفراد العينة فيها إلى (797).

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

2- فيما يلي عرض لأفراد العينة من حيث النوع:

أ- الدراسات التي كانت عيناتها من المديرين فقط ، كما في دراسة كما في دراسة موسى بكدة 2005، ودراسة سكينة قدمور 2003، ودراسة عطاالله بن فاحس العنزي 2007.

ب- الدراسات التي زأوجت بين المدرسين والمديرين في العينة، كما في دراسة ناصر مفتاح 2005، ودراسة عبدالعزيز منصور 2000، ودراسة ليلى عبدالعاطي 2000، ودراسة نجاة السني 1996، ودراسة فاطمة بن عليان السفياني 2009، ودراسة سلطان بن حسن الشهري 2007، ودراسة مطر الزهراني 2006، بن عصمان، ودراسة فتحي عشيبة 1994.

ج- الدراسات التي كانت عيناتها من المدرسين فقط، كما في دراسة كما في دراسة محمد عبدالله الجراشحة 2003، ودراسة أزمة بنت مصطفى 2009.

د- الدراسات التي كانت عيناتها من المديرين والمدرسين والمشرفين وهي دراسة مصباح بالحاج 1996.

هـ- دراسات كانت عيناتها من الإداريين في قطاع التعليم كما في دراسة منال رشاد 1999، ودراسة عبدالإله الجغيبير 2003.

أما الدراسة الحالية فإنها تتفق مع النوع الثاني من الدراسات، وقد توجهت إلى المديرين والمدرسين لأن هذه الفئة هي أكثر الفئات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وأهدافها إذ إنه بالإمكان أن تشخص المطلوب وتخرج بنتائج تفيد في علاج مشكلة الدراسة.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

ثالثاً – من حيث الأداة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة اتضح أن جل الدراسات إستخدمت الإستبيانات التي تم إعدادها من قبل الباحثين أنفسهم بما يتماشى مع أهداف الدراسة وهذا يتفق مع هذه الدراسة حيث قام الباحث بإعداد إستبيان يتماشى مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، ويمكن أن نلاحظ أن هناك دراسات إستخدم فيها الباحثون مقاييس جاهزة بعد أن قاموا بتقنين المقياسين على البيئة المراد دراستها كما في دراسة عبدالعزيز منصور 2000، ودراسة ليلى عبدالعاطي 2000 ودراسة عبدالإله الجغيمر 2003، كما اعتمدت منال رشاد على المقابلات والزيارات الميدانية بالإضافة إلى الإستبيان.

رابعاً – من حيث الوسائل الإحصائية:

من خلال عرض الدراسات السابقة نلاحظ أن أغلب الباحثين استخدموا أساليب إحصائية مختلفة لمعالجة نتائج بحوثهم ابتداءً من النسبة المئوية والمتوسطات الحسابية والإختبار التائي ومعاملات الإرتباط كما في دراسة موسى بكدة 2005، ودراسة ناصر الزرزاح 2005، ودراسة سكينة قدمور 2003، ودراسة نجلة السني 1996، ودراسة مصباح باحاج 1996، ودراسة فاطمة بن عليان السفياني 2009، ودراسة عطا الله العنزي 2007، ودراسة مطر الزهراني 2006، ودراسة محمد الجراشحة 2003، ودراسة فتحي درويش عشيبة 1994، ودراسة منال رشاد 1999.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

كما اتفقت بعض الدراسات التي اتبعت أسلوب المقارنة بين أكثر من متغير في استخدامها للتحليل المتباين كما في دراسة عبدالعزيز منصور 2000 و"ليلى عبد العاطي 2000".

وتتفق الدراسة الحالية مع النوع الأخير حيث إنها أخذت بأساليب إحصائية متنوعة مما يؤدي إلى الحصول على نتائج بأكبر قدر من الثقة والموضوعية عند تحليلها لنتائج الدراسة.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في مجال الإدارة المدرسية من حيث إعداد خطة الدراسة وصياغة عبارات الاستبانه وتحديد الوسائل الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة وفي تحليل وتفسير النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، كما تمكن الباحث من الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد المفهوم السليم للتنظيم الإداري المدرسي بمجالاته المختلفة ومعرفة أهمية وضروريات هذا الجانب في الإدارة بصورة عامة والإدارة المدرسية بصورة خاصة

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الإطـار النـظـري

أولاً – كفاءة التنظيم الإداري (المفهوم والأهمية):

– مفهوم الكفاءة والتنظيم الإداري:

الكفاءة لغة تعني: المماثلة في الشرف والقوة، وفي حالة العمل يقصد بها القدرة عليه ولتبين تعريفه أما الكفاية تعني: الاستغناء عن الغير، كفاه الشئ كفاية: استغنى به عن غيره، فهو كافٍ، ويقال كفاه أو حفظه شر فلان (مجمع اللغة العربية، 1980: 793) .

المعنى الإداري: يعرف عبدالفتاح (1999:162): الكفاءة على أنها الأداء المنظم للأفراد من أجل تحقيق النجاح والنمو في العمل ويعرفها عبدالفتاح وآخرون على أنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمه في العملية الإدارية وبين الناتج من تلك العملية، حيث إن أى عملية إدارية يدخل فيها عناصر أساسية مثل: العمل – المواد – رأس المال – العوامل التنظيمية – الخبرة الإدارية؛ وبذلك ترتفع الكفاءة كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد.

وفي ضوء كل التعاريف السابقة يمكن الوصول إلى تعريف كفاءة الإدارة التعليمية على أنها: القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة باستخدام الموارد البشرية والمادية عن طريق تطبيق مبادئ الإدارة العلمية وأساليبها.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

وينطوى هذا المفهوم على مجموعة من المضامين أهمها:

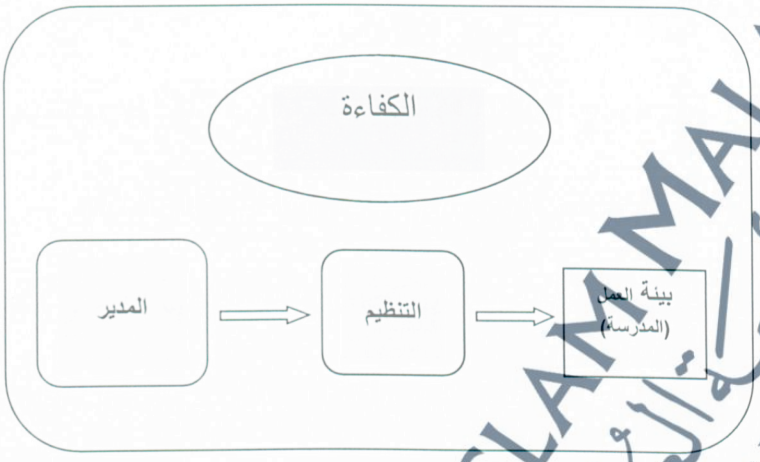
- القدرة على تحديد أهداف واضحة للعمل.
- القدرة على اختيار أنسب الوسائل لتحقيق الأهداف المحدودة.
- القدرة على استخدام عناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة أفضل استخدام وتوجيهها بشكل جيد.
- القدرة على الإستفادة من مبادئ الإدارة العلمية وأساليبها في النواحي السابقة.

وتتحدد كفاءة الإدارة التعليمية من خلال:

- تحديد الأهداف، ووضوحها.
- رسم سياسات العمل التي تحقق تلك الأهداف.
- وضع خطط العمل وبرامجه على أسس علمية سليمة.
- إعداد الهيكل التنظيمي لمنظومة التعليم وتنفيذه ومتابعته.
- تطوير أساليب العمل بالتحديد والابتكار والتغير بما يتفق مع أحدث الاتجاهات. ويتضح من ذلك أن الكفاءة في مجال الإدارة التعليمية ظاهرة متعددة الجوانب، وهي محصلة التفاعل بين ثلاثة عناصر هي، المدير، التنظيم، الظروف أو الإطار الذى تعمل من خلاله هذه الإدارة، وسيحاول الباحث إلقاء الضوء بشيء من التفصيل على كل مايتعلق بهذه العناصر كمحاولة لبناء قاعدة نظرية للدراسة.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

شكل – 1: يوضح كفاءة التنظيم الإداري (من عمل الباحث).



– تعريف التنظيم في اللغة:

يعرفّ التنظيم من الناحية اللغوية فيقال عن تنظيم الشيء: انتظم: ويقال: نظام الأمر: قوامه وعماده (مجمع اللغة العربية، 1980: 941)، وجاء في لسان العرب (ونظَمْتُ اللؤْلؤَ أي جمعته في السِّلْك.

4- تعريف خبراء الإدارة للتنظيم:

يعرف (كونتز) Koontz التنظيم الإداري بقوله: "هو تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلىمديريملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط. لذا فالتنظيم يعتمد بالأساس على تحديد واضح للعلاقات، أي علاقات

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

السلطة، مع ضرورة التنسيق بينها عمودياً وأفقياً في المنظمة (الأغبري، 2000: 135)، لذا فإن نجاح التنظيم يتأثر بدرجة كبيرة بطبيعة العلاقات بين أفراده فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين رؤسائهم من جهة أخرى.

وقد عرفه إبراهيم الغمري (1994: 4) بأنه "العملية التي تتضمن تحقيق تقسيم العمل اللازم لتحقيق الهدف إلى أجزاء تسمح بتوزيعها على الأفراد. (أبوالخير، 1995: 44)

ويعرف وهيب سمعان ومرسي (ب .ت : 100): التنظيم المدرسي بأنه "الأسلوب العلمي لتنفيذ السياسة التعليمية. وتتضح معالم التنظيم المدرسي في توزيع الموظفين، وسرعة أدائهم لواجباتهم ومسؤولياتهم، وفي دقة مواظبتهم، واستيفاء السجلات والرد أولاً بأول على الكتابات، ووضع اللافتات واللوائح الإرشادية، وفي إقبال التلاميذ على دروسهم وانتظامهم فيها، ووضع الملاعب والنشاط الرياضي والاجتماعي، والنظافة العامة والهدوء والعلاقات التي تسيّر المدرسة.

ويعرف صلاح الدين عبدالحميد التنظيم بأنه: "العنصر الثاني في الوظيفية الإدارية لمدير المدرسة فالمدير والعاملون معه مسؤولون عن التنظيم المدرسي ومسئوولية مباشرة قبل الإدارة التعليمية المسئوولة" (أبوبكر،2001: 44). ومن خلال ما جاء في التعريفات السابقة عن مفهوم التنظيم الإداري، يمكن الإشارة إلى النقاط التالية:

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

أ- تهتم عملية التنظيم بإعداد بيان وتحديد الهيكل الذي تنظم فيه علاقات السلطة والمسؤولية، فيعرف كل شخص: ما هي حدود سلطاته؟ وما هي مسؤولياته؟ وأمام من يسأل عن عمله؟

ب- إن التنظيم المدرسي ليس بالعملية البسيطة، وإنما هو عملية متشعبة الجوانب وطويلة الإجراءات.

ج- تتلخص الواجبات الأساسية لعملية التنظيم في تحديد الأعمال الواجب تنفيذها، وتجميع الأعمال (الوظائف) داخل المنظمة، ثم تعيين المسئوليات التي تتدرج فيها السلطة والمسئولية من قمة المنظمة إلى القاعدة.

د- يهتم التنظيم المدرسي بتعريف السياسة التعليمية من خلال توزيع الأعمال والمهام والمسؤوليات ذات العلاقة بالعملية التعليمية داخل المدرسة وسرعة أدائها بدقة واستيفاء.

والتنظيم داخل المدرسة يعني تقسيم أوجه النشاط التعليمي اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة وخططها وتجميع مكوّنات كل نشاط في شعبة أو تخصّص مناسب: لغة عربية وتربية دينية، ورياضيات، وعلوم اجتماع ونشاط رياضي، وثقافي ... الخ. ويعني ذلك أن هناك عدداً من الأفراد داخل المدرسة ممن يشملهم التنظيم المدرسي من معلمي الفصل ومدير المدرسة والأخصائي الاجتماعي وغيرهم، يعملون على تحقيق أهداف واضحة ومحددة للمدرسة، كما أنّ هناك أهدافاً محددة واضحة للمدرسة، ولكي يتحقق نجاح التنظيم لابد من وجود قدر من التنسيق بين الأفراد والأعمال والوسائل (حجي، 2000: 303-304).

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

وبذلك يصل الباحث إلى التعريف الذي يمكن أن تتبناه الدراسة الحالية هو "مجموعة الأعمال والإجراءات التي يمارسها مدير المدرسة الثانوية بشكل يومي ويتم من خلالها تقسيم الأعمال وتوزيع المسئوليات، بما يتفق مع إمكانيات قدرات العاملين وإمكانياتهم، لكي تؤدي المدرسة وظيفتها على الوجه الأكمل.

ثانياً – نظريات التنظيم الإداري:

مفهوم النظرية:

يرى (الحفني،2000: 8) النظرية Theory هي: "تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما يتسم بالعمومية وينتظم علماً أو عدة علوم، ويقدم منهجاً للبحث والتفسير، ويربط النتائج بالمبادئ .

الحاجة إلى النظرية في الإدارة التربوية:

يعتبر الاهتمام بالنظرية في الإدارة التربوية أمراً حديثا فحتى عام 1950 لم تظهر دراسات واضحة في هذا المجال، بل إن الدراسات التي ركزت على النظرية الإدارية لم تظهر بشكل واضح قبل الستينيات، وكان هذا نتيجة للدعم الذي قدمته مؤسسة (W.K.Kellogg) في الولايات المتحدة الأمريكية التي قامت بدعم الدراسات في مجال الإدارة التربوية ورصدت في الفترة ما بين 1946 - 1959 مبلغاً يفوق تسعة ملايين دولار لهذا الهدف، ومن خلال هذا الاهتمام وما

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

صاحبه من مؤتمرات ومحاضرات قام (كولادارسي وجيتزلز) بإصدار كتابهما الرائد عن استعمال النظرية في الإدارة التربوية وكان هذا الكتاب من بين مجموعة من الكتابات في هذا الميدان من أمثال ما كتبه جريفث (Griffiths) وهاجمان وشوارتز Hagman Schwartz وكامبل وجريج Campbell & Greggوبلزل Belsile ووالتون Walton وكثيرون غيرهم.

وقد عبر ثومبسون Thompson عن أهمية النظرية بقوله: "إن النظرية الملائمة تساعد المدراء على الاستمرار في النمو بتزويدهم بأفضل الطرق لتنظيم خبراتهم وبالتأكيد على ترابط الظواهر مثل هذه النظرية تبقيهم يقظين للنتائج غير المتوقعة لأعمالهم، إنها تجنبهم التفسيرات الصبيانية للأعمال الناجحة كما تنبههم إلى الظروف المتغيرة التي قد تستدعي تغييراً في أنماطهم السلوكية".

مصادر بناء النظرية المدرسية:

المصدر الأول: تقارير رجال الإدارة المدرسية وتعليقاتهم من واقع خبرتهم العملية وهي تعتمد على الناحية الذاتية والانطباع الشخصي.

المصدر الثاني:عمليات المسح التي يقوم بها الدارسون والباحثون ودراسات الكتّاب الكبار في ميدان الإدارة المدرسية.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

المصدر الثالث: الاستدلال العقلي للتوصل عن طريق المنطق والعقل إلى استخلاص بعض النتائج المترتبة على بعض الأفكار أو المسائل العامة التي نسلم بها أو نعتقد بصحتها (الفريجات، 2000: 48).

النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية:

هنالك عدة معايير رئيسية يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة في ضوء النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية، ومن أهمها:

1- وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها.

2- التحديد الواضح للمسؤوليات، بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد للاختصاصات.

3- الأسلوب الديموقراطي القائم على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد في العلاقات الإنسانية.

4- أن تكون كل طاقات المدرسة – من طاقات مادية وبشرية – مجندة لخدمة العملية التربوية فيها بما يحقق أداء العمل مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال (سلامة، 2003: 123).

5- تتميز الإدارة المدرسية الجيدة بوجود نظام جيد للاتصال سواء كان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية للمدرسة، أو بينها وبين المجتمع المحلي، وبينها وبين السلطات التعليمية العليا.

وسيعرض الباحث مجموعة من النظريات الحديثة الخاصة بالتنظيم في الإدارة التعليمية:

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

أولاً– نظرية الإدارة كعملية اجتماعية: Social Processing Theory

نظرية الإدارة كعملية اجتماعية ترتكز على فكرة أن دور كل من مدير المدرسة والمعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر، وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً علمياً واجتماعياً ونفسياً، انطلاقاً من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور ويمكن توضيح النماذج التالية لهذه النظرية:

أ- نموذج جيتزلز: Getzels

يرى جيتزلز أن الإدارة عبارة عن تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، وأن كل نظام اجتماعي يتكون من مجالين لا يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر وإن كانا في الواقع متداخلان.

فالمجال الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار وهناك من يسميها بمجموعة المهام المترابطة والأداءات والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد من أجل الوصول إلى الأهداف والغايات المرموقة للنظام الاجتماعي والجانب الثاني يتعلق بالإنسان أي بالعاملين وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تمايز أدائهم، بمعنى هل هم متساهلون؟ أم متعصبون؟ أم يتسمون بالجلافة أم التعاون أم هل هم معنيون بالإنجاز .. وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها.

ويمكن القول بأن السلوك الاجتماعي هو عبارة عن وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين، المؤسسات والأدوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي أو المعياري، والأفراد والشخصيات

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

والحاجات وهي تمثل البعد الشخصي من العلاقة بينمديرالمدرسة والمعلم يجب أن ينظر إليها من جانب المدير من خلال حاجاته الشخصية والأهداف أيضاً، فإذا التقت النظريات استطاع كل منهما أن يفهم الآخر وأن يعملا معاً بروح متعاونة بناءة، ولكن عندما تكون النظريات مختلفة فإن العلاقة بينهما تكون على غير ما يرام (عطوي،2001: 55)، وتأتي فكرة هذا النموذج على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره كالمدرسة مثلاً هو محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية وما تشمله من نزعات ورغبات وأمزجة قد تؤثر عليه بشكل مباشر.

ب – نموذج قوبا Guba للإدارة كعملية اجتماعية:

حاول (جوبا) أن ينظر إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران (المركز والشخصية) المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، ويتحصن رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن تكون رسمية لأنها مفوضة له من السلطات الأعلى، أما الجانب الثاني للقوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يترتب عليها من قدرة على التأثير فإنها تمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، ولكن ليس أغلبهم يحظون بقوة التأثير والشخصيةالجذابة للآخرين، ويرى الباحث أن رجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد أكثر من نصف قدرته الإدارية، وينبغي

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معاً وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة سواء أكانت الإدارة التعليمية أم غيرها.

ج – نظرية تالكوت بارسونز T.Parsuons حول المنظمات الاجتماعية:-

يرى تالكوت بارسونز T.Parsuons أن كل المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة أهداف رئيسية هي:

1- التأقلم أو التكيف: بمعنى تكييف النظام الإجتماعي للمطالب الحقيقة للبيئة الخارجية.

2- تحقيق الهدف: بمعنى تحديد الأهداف وتسخير كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها على أرض الواقع.

3- التكامل: بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحدهم في كل متكامل.

4- الكمون: ويعني الكمون أن يحافظ التنظيم الإداري على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي .(الطبيب 2،2002: 67-68).

ثانياً– نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية: Humanity relations Theory

تنادي هذه النظرية بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، كما تؤمن بأن السلطة ليست موروثة في القائد التربوي، كما أنها ليست نابعة من القائد لأتباعه في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية مكتسبة وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد،

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة ليتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ وهذا يمكنه من أن يقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة (الخواجا، 2004: 41).

ولا تعني هذه النظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين، بحيث لا تبقى مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرؤوسين الذيني يتبعونه، لأن جهود الإداري في هذه الحالة تشتت بعيداً عن الهدف الإداري للمؤسسة ولكن ما يريد أن يصلوا إليه أصحاب هذه النظرية هو مراعاة الأبعاد السيكولوجية والاجتماعية التي تجعل من العاملين يقومون بدورهم دون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة لأن العاملين يتطلعون دائماً إلى نوع من الفهم المشترك يجعل من السلطة أن تشعرهم بأن من مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها، إن المرؤوسين الذين لا يكونون معوقين بمشكلات يستطيعوا أن يركزوا أعمالهم (عريفج،2001: 25)، فتقل الأخطار التي يرتكبونها وتزداد وجوه التكامل بين عملهم وأعمال الفريق، ويحافظون على التعاون مع الأقران دعماً لاستمرارية المؤسسة ونجاحها، وبهذا يضمنون المحافظة على الأوضاع القائمة التي يرتاحوا إليها.

وفي دراسة "دويل والبراند Albrand and Doyle" تبين أن المدرسين الذين يمارس مدروهم النمط القيادي الإنساني أكثر نجاحاً لإنجازهم الأعمال التي كلفوا بها كما أوصت دراسة "كالدول و لتز Caldwell & Lutz 1982 بأن يطبق مدرو المدارس مفاهيم النظريات الإدارية التي

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

تنادي بالنظرة الإنسانية إلى المدرس من أجل بناء جسور الثقة مع المدرسين وإزالة آثار التوتر وتشير نتائج دراسة "هلز Hills, 1993" إلى وجود تأثير ملموس في امتلاك المدير صفات العلاقات الإنسانية كما بين فاعلية الإنجاز للمعلمين مع وجود شعور سائد بينهم بالرضا الوظيفي والثقة في المدير، كما أشارت دراسة "أوجلف ورويسادلر Ogilvie & Royeesadler, 1982" إلى أن فاعلية المدرسة مرتبطة بالمناخ العام السائد فيها وأن فاعلية المدير تتحقق عندما يكون ودوداً ومثيراً للهيئة التدريسية في مدرسته كما أبرزت نتائج "الهدهود، الجبر، 1985" اهتمام الناظرات في المرحلة الابتدائية بالبعد الإنساني كنمط قيادي يمارسه، وقام "ساك Suck 1970" باستطلاع رأي المدرسين في وصف مديري مدارسهم إلى أن المديرين الذين يهتمون بالجوانب الإنسانية في إدارة مدارسهم يؤدون أدواراً تساند دعم المدرسة في تحقيق غاياتها (المحبوب، 2000: 106-109).

ثالثاً– نظرية اتخاذ القرار: Dicesion Making Theory

وتقوم فكرة هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الإجتماعي، ووظيفة الإدارة هي تنمية وتطوير وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة صحيحة وبدرجة كفاءة عالية، ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من العاملين مثل المدرسين والتلاميذ وأولياء أمورهم والعاملين أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

ويرى خبراء الإدارة التعليمية أن عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية وهي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية، كما أنها المعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هي نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته، وهناك مجموعة خطوات لعملية إتخاذ القرار اتفق عليها أغلب خبراء الإدارة وهي على النحو التالي:

1- التعرف على المشكلة وتحديدها.

2- تحليل وتقييم المشكلة.

3- وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل المقبول والمتفق مع الحاجة.

4- جمع المادة (البيانات والمعلومات).

5- صياغة الحل واختياره أو الحلول المفضلة واختيارها مقدما أي البدائل الممكنة.

6- وضع الحل المفضل والأرجح موضع التنفيذ مع تهيئة الجو لتنفيذه وضمان مستوى أدائه ليتناسب مع خطة التنفيذ ثم القيام بتقويم صلاحية القرار الذي اتخذ وهل هو أنسب القرارات؟ أم أن هناك نوع من الغموض لابد من التحقق منه. (الطيب، 2002: 78)

رابعاً- نظرية المنظمات Organization Theory:

تعد التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاماً اجتماعياً كلياً في نظرية التنظيم، ومن خلال النظام تكون الإدارة أحياناً عاملاً يزيد أو ينقص من التعارض بين أعضاء المجموعات والمؤسسات

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

أو المنظمة – المدرسة – وعلى هذا الأساس فإن نظرية التنظيم تعد محاولة لمساعدة الإداري ليتمكن من إيجاد الحلول لمشاكل المنظمة، وترشده في خطته وقراراته الإدارية التي يتخذها كذلك تساعد المدير التربوي ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي لها علاقة بها. (الخوالدة، 2004 :42).

خامساً– نظرية الإدارة كوظائف ومكونات:

لا يمكن أن تخرج وظائف الإدارة التي أشار إليها (سيرز) عن مجموعة الوظائف التي أشار إليها علماء الإدارة الذين سبقوه، وفي مقدمتهم المهندس الفرنسي "هنري فايول" والوظائف الرئيسية للإداري في ميادين الإدارات المختلفة كما يحددها سيرز هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة، وتقابل بالترتيب مصطلحا Planning ,Organazing,Directoring : Co-ordenating and Controling وعند تحليلنا لهذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة، حيث إن الوظائف نفسها هي العمل الذي يقوم به الإداري.

ففي عملية التخطيط، يحتاج الإداري إلى تدارس الظروف استعداداً لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها، وفي عملية التنظيم يحتاج الإداري إلى أن يضع القوانين والأنظمة والتعليمات في صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، الأمر الذي يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المتوخاة على المنظمة أو التنظيم الذي ينشأ عن الترتيبات.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

وفي عملية التوجيه ينشّط الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلاً لها من خلال صلاحيات مركزه والسلطة المستمدة من ذكائه ومعلوماته وخبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهداف المنظمة، وطبيعة العمل المناط بها، وإمكاناتها المادية والبشرية، والقوى والظروف الاجتماعية المؤثرة عليها. وفي عملية التنسيق، يحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيها ولا تناقض، بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية في بيئة التنظيم.

أما الرقابة: فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة للمؤسسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها (عريفج، 2001: 30 – 31).

سادساً – نظرية القيادة: Leadership Theory

تعد القيادة التربوية للمؤسسة التعليمية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة وبالنسبة للإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة، نظراً لعلاقتها المباشرة بأولياء الأمور والمدرسين والتلاميذ، والقيادة ليست ببساطة امتلاك مجموعة من صفات أو احتياجات مشتركة، ولكنها علاقة عمل بين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية، ويمكن القول إن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف الطبيعي للإنسان (عبدالغنى عبود، مرجع سابق، ص550).

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

سابعاً– نظرية الدور Role Theory :

تقوم فكرة هذه النظرية على وصف جانب السلوك الإنساني المعقد في لمؤسسات التعليمية (المدارس – الجامعات – المعاهد) وفهمه، فيجب على المدير أو القائد التربوي أن يولي اهتماماً خاصاً للمهارات (الخواجا، 2004 111)، المقدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس ويتخذ من الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم وبينه وطبيعتهم اجتماعياً وتنمية معلوماتهم ومداركهم حتى يكون دور كل واحد منهم إيجابياً وفعالاً ومساعداً على تحقيق هدف المدرسة.

فعلى سبيل المثال إذا افترضنا أنمديرالمدرسة يخطط لتكوين فريق رياضي للمدرسة – فمن يكلف بهذه المسؤولية وإذا كلف أحد مدرسي التربية الرياضية ذلك ولم يستطع أن ينجح في تكوين الفريق المناسب، ماذا سيفعل المدير؟ وما موقف بقية مدرسي التربية الرياضية الآخرين ؟ ليشأورهم كجماعة فربما يحدث تصادم في الرأي، وعلة في مثل هذه الحالات أن يعرف الدور المتوقع من كل مدرس في المدرسة وكذلك توقعات الجماعة التي ينتمون إليها، مع مراعاة توقعات المدرسة بصفة عامة ومتطلباتها.

ثامناً– نظرية النظم System Theory:

استخدمت هذه النظرية أساساً في العلوم البيولوجية والطبيعية، وكذلك شاع استخدامها في العلوم الاجتماعية الأخرى، والتي من بينها علم الإدارة التعليمية والمدرسية، وتقوم هذه النظرية

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

على أساس أن أي تنظيم اجتماعياً أو بيولوجياً أو علمياً يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته، فعلى سبيل المثال الأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل: أفراد النظام، جماعاته الرسمية وغير الرسمية، الاتجاهات السائدة فيه ودافع النظام والعاملين فيه، وطريقة بنائه الرسمي، والتفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها، والسلطة التي يشتمل عليها.

وترجع تاريخ نشأة أسلوب تحليل النظم إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، عندما استخدمه الجيش الأمريكي فيما عرف باسم (بحوث العمليات)، ومن هنا انتقل إلى الميادين الأخرى، بيد أن الاهتمام به في التعليم بدأ مؤخراً، وبدأ يظهر بصورة واضحة منذ العقد السادس من القرن "العشرين وكان ذلك على يد عالم الاقتصاد بولدنج (Bolding) وبكلي (Buckley) عالم الاجتماع، وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة "لتزايد الاهتمام التربية والتعليم ونظمه من ناحية، وتركز الاهتمام على اقتصاديات التعليم من ناحية أخرى". وأسلوب النظم في الإدارة يشير في الأساس إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، وهذه النظرية تطرح أسلوباً في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، وكذلك عبر النظم الملازمة له، فالنظام أكبر من مجموعة الأجزاء.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

أما مسيرة النظام فإنها تعتمد على المعلومات الكمية والمعلومات التجريبية والإستنتاج المنطقي، والأبحاث الإبداعية الخلاقة (عمايرة، 158:2002)، وتذوق للقيم الفردية والاجتماعية ومن ثم دمجها داخل إطار تعمل فيه بنسق يوصل المؤسسة إلى أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.

نظرية التنظيم الإداري في الفكر الإسلامي:-

التنظيم كان أساس عمل الرسول الكريم (صلى الله عليه وسلم) فمنذ أن بعث الله رسوله الكريم قام بإنشاء أول تنظيم يقوم من خلاله بدعوة الناس لعبادة الله الواحد الأحد، وقد قام الرسول الكريم باتباع نظام بديع استطاع أن يتغلب من خلاله على أصعب الظروف وأحنكها في ظل قلة الإمكانيات، وذلك من خلال اتباع سياسة رشيدة وتنظيم محكم حيث يقول الله في كتابه العزيز ﴿أدع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة﴾ (النحل 26)

مبادئ التنظيم في الإدارة الإسلامية:

لقد عرَف المسلمون كما وجدنا في كتب السيرة والتاريخ الإسلامي مبادئ التنظيم واستخدموها في تنظيماتِهم الإدارية، وبهذا يكونون قد سبقوا رواد الإدارة الحديثة ومفكريها أمثال (فايول وتايلر)، ولو حاولنا استعراضَ مبادئ التنظيم في الإدارة الإسلامية، لتبيَّن أنَّها قد اشتملتْ على معظم مبادئ الإدارة الحديثة التي نراها تدرس اليوم في أغلب الجامعات والأكاديميات، وفيما يلي أهم مبادئ التنظيم في الإدارة الإسلامية.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

أولاً- مبدأ تقسيم العمل:

يعد مبدأ تقسيم العمل من مبادئ التنظيم، وفي الوقت نفسه مبدأ من مبادئ الإدارة الأربعة عشر، التي وضعها (هنري فايول) رائد مدرسة نظرية الإدارة؛ حيث يتم تقسيم العمل وتوزيعه على مجموعة من الأفراد؛ بحيث تَختص كلُّ مَجموعة بجزء مُعيَّن من العمل وذلك على حسب قدراتِها ومُؤهلاتها، كما هو الحال في الصناعات الدقيقة، كالصناعات الإلكترونية، وصناعة السيارات، أو في أي خدمة يقوم بها الإنسان، ويرى علماء الإدارة أنَّ هذا المبدأ هو بداية تاريخ الإدارة؛ حيث بدأت بسيدنا آدم - عليه السَّلام - عندما قام لأول مرة بتقسيم العمل وتوزيعه بينه وبين زوجته؛ لتتولى هي شؤون المنزل، ويتولى هو شؤونَ جلب القوت، كما يطلق على هذا المبدأ مبدأ التخصص عند علماء الاقتصاد، ويعني: الاستخدام الأمثل للقوى العاملة، وعندما نرى معاني الإدارة وأحكامها كما وردت في سورة يوسف عليه السلام بعدما رأى الملك رؤياه المعروفة نرى أن سيدنا يوسف عليه السلام استطاع أن يترجم الرؤيا إلى خطة امتدت لأكثر من خمس عشرة سنة، كما وقد ورد مبدأ التخصص في القرآن الكريم؛ ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ [يوسف: 55]، وهذا التخصص عرضه يوسف - عليه السَّلام - على المسؤول على الجانب الإقتصادي في مصر بعد أن كسب ثقته (وهو المنصب الذي تم ترشيحُ يوسف - عليه السَّلام - له من قِبَل ذلك المسؤول، والذي يوازي في الوقت الحاضر وزيرَ المالية والتموين، ويشتمل هذا المنصب أو هذه الوظيفة على التخطيط

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

والتخزين والتوزيع والإحصائيات والأرقام، وما يتطلبه هذا المنصب من مهارات وقدرات قد تستعصي على الكثيرين حتى في زمننا هذا، كالحفظ والعدل .

كما ورد في الحديث الشريف قولُ رسول الله – صلَّى الله عليه وسلَّم –: ((استعينوا على كل صنعة بصالحي أهلها)) (انظر: العجلوني، إسماعيل بن محمد الجراحي. 1408هـ/ 1988م. كشف الخفاء ومزيل الإلباس عما اشتهر من الأحاديث على ألسنة الناس. دار إحياء التراث العربي. ط3. ج1. ص122.)، وحديث آخر: " إِذَا ضُيِّعَتِ الأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللهِ قَالَ إِذَا أُسْنِدَ الأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ "، (رواه البخاري، محمد بن إسماعيل بن إبراهيم(ت 256هـ). 1407هـ/ 1987م. الجامع الصحيح. القاهرة. دار الشعب. ط1. كتاب: بدء الوحي. باب: رفع الأمانة. حديث رقم 6496. ج8).

وقد اهتم الرسول – عليه الصَّلاة والسَّلام – ومن أتى بعده بالتخصُّص، فكان هناك المتخصصون في شؤون القضاء وشؤون الوُلاة، والعمال والمدرسون، والكتاب، ورجال الحسبة، والمترجمون، وغيرهم في التخصُّصات المختلفة، التي أتقنها المسلمون في عهد الرَّسول والخلفاء الراشدين، وفي الدول والأمصار الإسلامية من بعدهم.

ثانيًا– السلطة والمسؤولية:

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

تعرف السلطة في الإدارة الحديثة بأنَّها "القدرة الشرعية التي تناط بشخصٍ ما، أو بوظيفة ما، والتي يَجري قَبولها ليس فقط من الممارس للقدرة، ولكن من قِبَل الذين تُمارس عليهم أو الأعضاء المتأثرين بها"(البرعي، عابدين :238)

كما تعرف على أنَّها "القدرة أو الحق في اتِّخاذ القرار وإصدار الأوامر"، ومما لاشك فيه أن التنظيم الإداري يتطلب سلطةً عليا تتدرج السلطة فيها من أعلى إلى أسفل، والسُّلطة في التنظيم الإسلامي لا تعني التسلط والاستبداد، أو تَجاوز حدود الله وشرعه؛ قال – سبحانه وتعالى – ﴿ تِلْكَ حُدُودُ اللَّهِ فَلَا تَعْتَدُوهَا وَمَنْ يَتَعَدَّ حُدُودَ اللَّهِ فَأُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ ﴾ [البقرة: 229]، وعلى الحاكم أو الرئيس أن يَحكم بما أمر الله وبمسؤولية حفظ كرامة المرؤوس، واضعًا في اعتباره الحقَّ والعدل ومخافة الله، فالإسلامُ حَذَّر من الظلم ومن الاستبداد والتسلط، ولقد دعا رسولُ الله – صلَّى الله عليه وسلَّم – إلى نصرة المظلوم، وفي حديث قدسي: ((اشْتَدَّ غَضَبِي عَلَى مَنْ ظَلَمَ مَنْ لا يَجِدُ نَاصِرًا غَيْرِي)) انظر: الطبراني، سليمان بن أحمد. 1405هـ / 1985م. المعجم الصغير. تح: محمد شكور محمود الحاج أمرير. بيروت، عمان. المكتب الإسلامي – دار عمار. ط1. حديث رقم: 71. ج1. ص61.

أمَّا المسؤولية، فتعرف بأنها المحاسبة على أداء الواجبات المنبثقة عن السُّلطة، ولكي يقوم المرؤوس بهذه الواجبات يَجب أن يُعْطَى السلطات الملائمة، وعلى ذلك يَجب أن يقابل المسؤوليةَ بالسلطةُ الكافية، ولقد وردت المسؤولية والمحاسبة في القرآن الكريم؛ قال الله تعالي ﴿ كُلُّ امْرِئٍ

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

بِمَا كَسَبَ رَهِينٌ ﴾ [الطور: 21]، ﴿ وَلَتُسْأَلُنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ [النحل: 93]، ﴿ وَلَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ إِلَّا عليها وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَى ﴾ [الأنعام: 164]، ومن الأحاديث الشريفة قولُ رسول الله – صلَّى الله عليه وسلَّم –: ((كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ)) (رواه البخاري، كتاب بدء الوحي. باب: الجمعة في القرى والمدن، (حديث رقم 893. ج2. وكتاب: الأحكام. باب) قوله تعالى { أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الأَمْرِ مِنْكُمْ}[النساء: 59].

ومما لاشك فيه أن الله سبحانه وتعالي دعانا إلى أن نتدبر في أعمالنا قبل أن نقوم بها لأنه كفيل بحساب كل مايصدر من الفرد ولو كان شيئاً قليلاً حيث يقول سبحانه وتعالي في سورة الأنبياء ﴿ وإن كان مثقال حبة من خردل أتينا بها وكفي بنا حاسبين﴾ [الأنبياء:47] وهذا يعني أن حسبة السلوك الإنساني قد كفاها الله تعالى لنفسه وماعلى الإنسان إلا أن يراعي حق الناس ولا يظلم أحداً عندما يقوم في موقف المسؤول لأن كل الأعمال التي نقوم بها سيحاسبنا الله عليها سواء بالثواب أم العقاب.

كما نجد أن المسلمين كانوا حريصين على مبدأ الجدارة والكفاية في التنظيم الإسلامي، ومن أمثلة ذلك مطالبة أحد الصحابة الرسول – صلى الله عليه وسلم – في أنْ يستعملَه ويوليه ولاية، فقال: ((إنا لا نعمل على عملنا من يريده)) ، وكذلك عندما طلب أبو ذر الغفاري – رضي الله عنه – قائلاً: "يا رسول الله، ألاَ تستعملني؟ فضرب بيده على منكبيه، ثم قال: ((يا أبا ذر، إنَّك ضعيف، وإنَّها أمانة، وإنَّها يومَ القيامة خِزْيٌ وندامة، إلاَّ مَن أخَذَها بِحَقِّها، وأدَّى الذي

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

عليه فيها))" (رواه مسلم، الحجاج القشيري النيسابوري أبو الحسين. صحيح مسلم. تح: محمد فؤاد عبدالباقي. بيروت. دار إحياء التراث العربي. كتاب الإمارة. باب: كراهية الإمارة بغير ضرورة. حديث رقم: 1825. ج3.).

ومن خلال العرض السابق يتضح جلياً ارتباطُ السُّلطة بالمسؤولية، فعلى الرغم من ضرورة السلطة والقوة، فإنَّ المسؤولية تقتضي تأديتها بجدارة وكفاءة، وإلاَّ نال صاحبها الندامة والخزي يومَ القيامة، ومن الأمثلة المرتبطة بتكافؤ السلطة والمسؤولية في الإدارة الإسلامية ما اتَّضح جليًّا عندما كُلِّفَ أسامة بن زيد بقيادة الجيش في حرب الروم من قِبل الخليفة أبي بكر – رضي الله عنه – حيث منحه سلطات واسعة في قيادة الجيش، وعندما رغب أبو بكر أن يستبقيَ عمر بنَ الخطاب – رضي الله عنه – استأذن أسامة بن زيد في ذلك للاستعانة به حيث كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه ضمن جنود المسلمين في الجيش، فقال أبو بكر له: "إن رأيت أن تعينني بعمر، فافعل"، فما كان من أسامة إلاَّ أن لبَّى طلبَ الخليفة أبي بكر.

ثالثًا– التدرج الرئاسي (الهرمي) للسلطة (البناء التنظيمي):

ويعني ذلك تدرج للمناصب والصَّلاحيات من الأعلى إلى الأسفل على شكل سلسلة المراتب الإدارية، وقد عرف الإسلام التدرج الرئاسي، وورد في الكثير من الآيات القرآنية التي تنادي بضرورة إعطاء كل فرد حقه ومستحقه، منها قوله – تعالى –: ﴿ وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ

خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ ﴾ [الأنعام: 165]، وكذلك قوله – تعالى –:

﴿ وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا ﴾ [الزخرف: 32]، وفي آية أخرى: ﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾ [المجادلة: 11]

ولا بد من التوضيح أن هذا التدرج في التنظيم الإداري الإسلامي لا يعني أن يكونَ هناك تَمَيُّز طبقي، لأنه يتنافى مع المبادئ الإسلامية القائمة على مبدأ المساواة والعدل، وأنَّ أكرم الناس عند الله أوفاهم وأتقاهم، ولقد بيَّن الإسلامُ أنَّ هذا التفاوتاً بين البشر في مجال الأعمال طبقًا لتفاوتاًهم في العلم والمعرفة، لذا يقول – تعالى –: ﴿ نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَنْ نَشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عليمٌ ﴾ [يوسف: 76]، ويقول أيضًا: ﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾ [المجادلة: 11]، والجدير بالذكر أنَّ التفاوتاً بين البشر من سنن الله في خلقه، وذلك عن طريق اختبار الخالق لابتلائهم في كيفية قيامهم بأعمالهم وتأديتها بالصورة التي تُرضي اللهَ ورسوله، وقد أشار إلى ذلك قول بعض المفسرين في هذا الشأن، حيث قال: "قد اقتضت سنة الله في خلقه لبقاء هذا الكون ونظامه أنْ يخالف بعضهم بعضًا إلى حين قيام الساعة، وأنْ يرفع بعضهم فوق بعض درجات في القوة (الصلاحيات)، والمال (الأجر)، والعلم (المعرفة والخبرة)، وقسم بينهم معيشتهم في الحياة الدُّنيا؛ ليسخر بعضهم بعضًا".

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

أمَّا في مَجال الحديث، فقد قال رسول الله – صلَّى الله عليه وسلَّم –: ((لَا يَحِلُّ لِثَلَاثَةٍ يَكُونُونَ بِفَلَاةٍ مِنْ الْأَرْضِ إلَّا أَمَّرُوا عليهِمْ أَحَدَهُمْ)) (ابن تيميه، تقي الدين أحمد بن عبدالحليم الحراني(ت 728هـ). 1426هـ/ 2005م. مجموع الفتاوى. تح: أنور الباز – عامر الجزار. دار الوفاء. ط3. ج28. ص390.

وبهذا يتضح أنَّ دين الإسلامَ حدَّد شروطَ التدرج الرئاسي وضوابطه والهدف منها، ووجوب طاعة المرؤوس للرئيس، قال تعالي ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنكُمْ ﴾ [النساء: 59]، على ألاَّ تكون في معصية ((لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق))، وقال الرسول (صلى الله عليه وسلم) ((عَلَى الْمَرْءِ الْمُسْلِمِ السَّمْعُ وَالطَّاعَةُ فِيمَا أَحَبَّ وَكَرِهَ إلاَّ أَنْ يُؤْمَرَ بِمَعْصِيَةٍ)) (رواه مسلم. كتاب: الإمارة. باب: وجوب طاعة الأمراء في غير معصية وتحريمها في المعصية. حديث رقم: 1839. ج3.) وفي حديث آخر: ((السَّمْعُ وَالطَّاعَةُ حَقٌّ مَا لَمْ يُؤْمَرْ بِالْمَعْصِيَةِ فَإِذَا أُمِرَ بِمَعْصِيَةٍ فَلَا سَمْعَ، وَلَا طَاعَةَ.)) (رواه البخاري. كتاب بدء الوحي. باب: السمع والطاعة للإمام. حديث رقم: 2955. ج4).

رابعًا– تفويض السلطات:

تفويض السلطة يعني: إعطاء السُّلطة أو منحها أو منح جزء منها لشخصٍ لآخر، وإعطاءَه الحق في التصرف واتِّخاذ القرارات وذلك في نطاق محدد، وبالقدر اللازم لإنجاز مهام

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

معينة؛ بحيث يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته إلى مساعديه ووكلائه الذين يثق بهم، فمهما يكن فإن القائد بَشَر محدود القدرات، ولا يستطيع أن يقوم بكل الأعمال المسندة إليه، لهذا ينبغي تخفيف العبء عليه من خلال تفويضه الصلاحيات لمرؤوسيه، وفي التراث الإسلامي نجد الماوردي قد تحدث عن تفويض السلطة في كتابه "الأحكام السلطانية"، وقد أفاد بجواز ذلك في الإمامة مُستشهدًا بالآية الكريمة: ﴿ وَاجْعَلْ لِي وَزِيرًا مِنْ أَهْلِي * هَارُونَ أَخِي * اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي * وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي ﴾ [طه: 29 – 32].

كما أكَّد على أهميةِ تفويض السلطة بالنسبة للقائد إلى مرؤوسيه؛ حيث قال: "ولأنَّ ما وكل إلى الإمام من تدبير الأمَّة لا يقدر على مباشرته جميعه إلا باستنابة، ونيابة الوزير المشارك له في التدبير أصح في تنفيذ الأمور من تفرُّده بها، ليستظهر به على نفسه، وبها يكون أبعد من الزلل، وأمنع من الخلل"، وكان رسول الله – صلى الله عليه وسلم- خير قدوة في القيادة، وفي تفويض السلطة، حيث كان يفوض الصلاحيات لأصحابه عند إرسالهم في مهمات الدعوة، وتلقين الناس أمور الدين، وأخذ الصدقات منهم، ومن أمثلة ذلك الصحابي الجليل معاذ بن جبل حينما أرسله – عليه الصَّلاة والسَّلام – إلى اليمن، كما اتبع الخلفاء الراشدون بعد وفاة النبي عليه السلام- منهجَ الرسول في التفويض، حيث كان الخليفة في الدولة الإسلامية يفوض سُلطته إلى الوُلاة والعمال في الولايات والإمارات الإسلامية، ومن الأمور التي توضِّح تفويض السلطة ما حصل في عهد الخليفة الراشد سيدنا عمر رضي الله عنه، حيث جاء بعضُ الناس وقالوا للخليفة

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

عمر (رضي الله عنه) إن عياض بن غنيم – وهو من كبار المسؤولين في حكومته – يتوسع كثيراً في إعطاء الأموال، حتى إنَّه لا يقل في هذا المعنى عن خالد بن الوليد، فقال لهم: "إن ذلك شأن أبي عبيدة (أبوسن، 2007: 71)، ويقصد بذلك أنَّ أبا عبيدة بن الجراح هو الشخص المسؤول بمراقبة التصرُّف في مال المسلمين، وأنَّ له حقَّ السلطة في التأكد والتحقق من تصرف عياض بن غنيم في تلك الأموال.

وعلى الجانب الآخر فلقد كان أمراء المسلمين والولاة وقادة الجيوش يتم تفويضهم من قِبَل الخلفاء لإجراء الاتفاقات والمعاهدات مع الأعداء دون الحاجة للرجوع إلى الخليفة، كما حصل في مُعاهدة عمرو بن العاص مع (المقوقس)، وخالد بن الوليد مع الفرس، ولابد من الإشارة إلى أن الخلفاء كانوا يقومون بتفويض السُلطة للولاة والأمراء والقادة، وفي الوقت نفسه يقومون بالتوجيه والمراقبة ومُحاسبة مَن يسيء استخدام السلطة والاقتصاص منهم.

ثالثاً – مبادئ التنظيم الإداري في الإدارة المدرسية وعناصره:

– مبادئ التنظيم الإداري: اهتم علماء الإدارة بوضع مبادئ وأسس للتنظيم الإداري وقد كان الاختلاف وارداً فيما بينهم، فقد وضع أصحاب المدرسة التقليدية الأسس والمبادئ التي يجب على القائد اتباعها والتقيد بها، وكان من أهم أصحاب هذه المدرسة (لوتر جوليك) LOTR GOULEK و(تايلر) TAILER و(فايول) FAIWOL و(جيمس موني) MONI JEMES (على،

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

1991: 86)، وقد استمر هذا الوضع منذ بداية القرن العشرين وحتى الأربعين منه، إلى أن ظهر أصحاب المدرسة السلوكية الذين يرون التنظيم عملية إنسانية تختلف من إنسان لآخر، ولا يمكن التقيد بمبادئ ثابتة، إذ إنها تتحكم فيها الأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية الموجودة في كل دولة (حبيش، 1991: 86).

وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإنه توجد مجموعة من المبادئ يتفق عليها دارسو الإدارة، وهي تعد بمثابة المبادئ الرئيسية للتنظيم الإداري في مجال الإدارة التعليمية ومن هذه المبادئ ما يلي:

1- مبدأ وحدة الأهداف: إن لكل منظمة أو مؤسسة أينما كانت هدفاً معيناً ويسعى كل جزء فيها لتحقيق هذا الهدف، وإن كل تنظيم وكل جزء في التنظيم يجب أن يكون تعبيراً عن الهدف الذي أنشئت من أجله الإدارة التعليمية، حيث إن الأهداف تأخذ شكلاً متسلسلاً، بمعنى أن الأهداف على المستوى العام لأمانة التعليم تكون أهدافاً عامة، ثم تبدأ الأهداف الخاصة في الظهور حتى تصل إلى قاعدة التنظيم الإداري في المدرسة (عبدالقادر، ب.ت: 685).

2- مبدأ تقسيم العمل: تبدأ أكثر المشروعات وكذلك الإدارات داخل أي مؤسسة صغيرة، وفي حالة صغر الحجم قد يستطيع شخص واحد القيام بكل العمل، ومع نمو حجم العمل يصبح هذا الشخص مديراً، وعندها يضيف مساعدين له ويقسّم العمل بينهم (عبدالرحيم، 1992: 200)، وهذا يعني أنه كلما زاد النشاط زاد التقسيم. وفي مجال التعليم يقسّم العمل على

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الوحدات بطريقة واضحة ومحددة، بحيث يمنع فيها الازدواج والتداخل في الاختصاصات، بداية من أمانة التعليم في قمة الهرم التعليمي وحتى القاعدة داخل الإدارة المدرسية.

3- مبدأ وحدة الأمر: إن كل شخص في التنظيم يجب أن يكون له رئيس مباشر واحد فقط (أبوبكر، 2001: 153)، وذلك منعاً لصدور أوامر من رئيسين في وقت واحد مما يحدث تضارباً في الأوامر وإرباكاً في سير العمل (أبوفروة، 1992: 110)، ويقدّم الموظف تقاريره عن عمله إلى رئيسه، وهذا الرئيس بدوره مسؤول أمام الرئيس الأعلى منه وهكذا، وبذلك يظهر خط واضح للسلطة يمتد من أمين التعليم في القمة حتى المعلمين والعاملين في القاعدة، وتختلف مسئوليات القادة الإداريين باختلاف مستوياتهم ومراتبهم، فإذا كانوا في قمة الهرم الإداري كانت مسؤولياتهم أعم وأشمل، وإذا كانوا في قاعدته كانت مسؤولياتهم أخص وأضيق (عبدالقادر، ب.ت: 69).

4- مبدأ التنسيق: ويعني هذا المبدأ ربط الأعمال ببعضها في إطار كامل متكامل، فتقسيم العمل للاستفادة من مزايا التخصص من ناحية ارتفاع الإنتاجية وانخفاض التكاليف هو أساس قيام المؤسسات والمنظمات على مختلف أنواعها، إلا أن هذا التقسيم تتبعه الحاجة إلى التنسيق، إذ لا يمكن الاستفادة من التخصص دون تنسيق الأعمال المتخصصة للحصول على النتائج المطلوبة للمؤسسة (على، 1991: 69).

5- مبدأ الوضوح في تحديد السلطة والمسؤولية: يقوم التنظيم على عنصر تحديد المسؤولية والسلطة، وتتمثل المسؤولية في الواجبات التي تناط بالأفراد لكي تنجز الأعمال، وتتم محاسبتهم

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

عن نتائجها، ومن ثم فإن المسؤولية هي محاسبة الأفراد عن أداء واجبات معينة، أما السلطة فهي الحق الذي يخوّل لشخص معيّن في المؤسسة اتخاذ قرارات وتوجيه الأوامر وإصدارها إلى الآخرين لأداء واجباتهم (المصري، 1995: 325).

6- مبدأ التفويض: تفويض السلطة، وهو أن يعهد الرئيس المختص بجزء من سلطته بموجب النظام إلى أحد مؤوسيه ليباشرها تحت إشرافه، ويعد تفويض السلطة من الضرورات التي تحتّمها عملية التنظيم، فكما أنه لا يمكن لشخص واحد أن يقوم بكل الأعمال اللازمة لإدارة التعليم وتحقيق أهداف التنظيم فإنه مع تضخم العمل الإداري يصبح من غير الممكن لشخص واحد أن يمارس كل سلطة اتخاذ القرارات في التنظيم، ويكون تفويض السلطة من المستويات الأدنى لها حسب تسلسل الوظائف الرئاسية وطبقات الرقابة والإشراف في التنظيم (عبدالقادر، ب.ت: 71).

7 . مبدأ سعة الإشراف: ويتعلق هذا المبدأ بعدد العاملين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجههم ويراقب أعمالهم في يسر وسهولة بكفاءة عالية، ومن الطبيعي أن هناك حدوداً للذين يمكن أن يشرف عليهم كل فرد والعدد يتحدد وفقاً لقابلية الرؤساء والمرؤوسين من جهة، والتعدد وصعوبة الأعمال التي يشرف عليها هؤلاء الأفراد من جهة أخرى ، وكقاعدة عامة، فإنه يمكن القول: إن نطاق الإشراف ينبغي أن يكون من الصغر بحيث يتناسب مع قدرة كل رئيس على الإشراف والتوجيه والرقابة، وأن يكون من الاتساع حتى يؤدي إلى تقليل مستويات السلم

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

الإداري، وتتحدد سعة الإشراف في المستويات العليا بـ 4 – 8 مرؤوسين أما في المستويات الدنيا فتكون من 8 – 15 مرؤوساً (أبوفروة، 1992: 111).

- **مبادئ التنظيم الإداري التعليمي:** والتنظيم في الإدارة المدرسية، شأنه شأن أي تنظيم في أي إدارة أخرى له مبادئ وأسس يقوم عليها، وهي التي تتحدد في ضوئها السياسة التنظيمية في قطاع التعليم، وهذه المبادئ تظل ثابتة لأنها الخطة التي تحدد سيره وتوضح مساره، إلا أن هناك بعض المفاهيم والتصورات التي ينبغي أن يراعيها التنظيم وأن يسايرها ويتماشى معها، وذلك لمواكبة التطورات الحديثة في علم الإدارة، فقد اقترح دارسو علم الإدارة التعليمية عدة مبادئ رأوا أنها من المبادئ الأساسية التي يجب أن يقوم عليها أي تنظيم تعليمي، حيث أشاروا إلى أن العمل الإداري يمكن أن ينظم على أساس الكفاءة والوظيفة (مرسي، 1989: 57–58)، وإلى أهمية التوجيه والتنسيق والسلطة والمسؤولية كأساسيات لا غنى لأي تنظيم عنها، مضيفين إلى أن التنظيم يجب أن يبنى على أساس الغرض الذي صمم من أجله، ويؤكدون على أهمية التسلسل الهرمي فيه، وينبّهون أيضاً إلى أنه ليس هناك صورة واحدة للتنظيم تعد صحيحة، وإنما التنظيم الفعّال هو الذي يستطيع أصحابه تحقيق الأهداف في أقصر وقت، وبأقل تكلفة، مع رضى العاملين عن العمل، ومن بين الدارسين في ميدان الإدارة التعليمية (جريفت) GRIFIT، و(كلارك) KLAREK حيث يقدمان مبادئ مقترحة للتنظيم الإداري التعليمي نجملها فيما يلي (مرسي، 1989: 44)

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

أ- أن يقوم التنظيم الإداري التعليمي على أساس فاعلية عملية اتخاذ القرار، وأن يسمح التنظيم بأن يتخذ القرار عند مستوياته الأمثل.

ب- أن يسمح التنظيم الإداري بحرية العمل والمبادرة الذاتية، وأن تتخذ العناية والاحتياط في تنظيم المستويات الهرمية للسلطة بحيث يكون وجودها ضرورياً لتحقيق نوع من الرقابة المعقولة.

ج- تنظيم الوظائف الإدارية التعليمية وروافد عمل القرار بحيث يمكن لدولاب العمل الأداء بصورة ديموقراطية لا مركزية.

د- أن هدف التنظيم هو توضيح المسؤولية والسلطة وتوزيعها بين الأفراد والمجموعات بصورة منظمة تتماشى مع هدف المنظمة، ويتحدد التركيب الإداري للمنظمة بطبيعة عملية اتخاذ القرار.

هـ- أن يقوم التنظيم على أساس توحيد مصدر القيادة في عمل القرار، فالسلطة والمسؤوليات التي يفوضها المدير يجب أن يترتب عليها إطار موحد لمستويات اتخاذ القرار بين مرؤوسيه.

و- يجب أن يسمح التنظيم الإداري، بحكم طبيعته، بالتقويم المستمر المتعاون.

- **عناصر التنظيم الإداري:** التنظيم الإداري هو العنصر الذي يشرف على كل المراحل ويرتبها كما أنه عملية تجميع لكل الوظائف والمهام لكي تصل إلى وحدة تنظيمية متكاملة تعمل خلالها المؤسسة بقصد تحقيق الأهداف المحددة (ابن حبتور، 2000: 117).

كما أنه يشير أيضا إلى جسم المؤسسة بكامله بكل وظائفها المترابطة، وكأنها تعمل بشكل متناسق ومتناغم تدب فيها الحركة وتنبض بالحياة، فالتنظيم يشير إلى تنسيق هذه العوامل

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

جميعها بشكل متكامل في سبيل تحقيق الأهداف العامة (عقيلي،1997: 27)، ومن خلال ما تقدم وما أشارت إليه الدراسات في علم الإدارة نستطيع أن نستنبط العناصر التي يتكون منها التنظيم الإداري وهي:

1- تقسيم العمل.

2- التسلسل الإداري.

3- البناء التنظيمي.

4- التنسيق بين الأعمال.

وستتناول الدراسة كل عنصر من هذه العناصر بشيء من التفصيل على النحو التالي :

أولاً– تقسيم العمل:

تقسيم العمل هو عبارة عن تخصيص أجزاء مختلفة من عمل معين لعدد من أعضاء التنظيم، حيث أنه كلما كبر حجم المؤسسة وازداد النشاط ازداد التقسيم في أداء الأعمال إن ازدهار الحضارة والتقدم يمكن إرجاعه إلى تقسيم العمل، فالإنتاجية المرتفعة الناتجة عن التخصص أعطت الإنسانية الموارد المطلوبة للفن والعلم والتعليم (عبدالرحيم، 1992: 200)

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

ومن مزايا تقسيم العمل زيادة الإنتاجية في المؤسسة بحيث يكون الإنتاج الجماعي للعاملين في المؤسسة أعلى من مجموعة إنتاج الأفراد المنفصلين، كما يساعد تقسيم العمل على تخفيض التكاليف للأيدي العاملة للقيام بالأعمال المتخصصة (على، 1991: 47-48).

ويشير (آدم سميث) (Adam Smit) في كتاب (ثورة الأمم) بفقرة مشهورة تصف تقسيم العمل في صناعة الدبابيس، حيث ذكر أن أحد العمال يقوم بسحب السلك ويقوم ثانٍ بتسويته وجعله مستقيما، ويقوم ثالث بالتقطيع، ورابع بعمل السن، والخامس يقوم بطرقه من الطرف الآخر لتشكيل الرأس، فإذا عمل عشرة عمال على هذا النمط فإنهم ينتجون 48000 دبوس يوميا ولكن إذا قام كل واحد منهم بجمع العمليات بمفرده فقد ينتج في أحسن الأحوال 20 دبوساً في اليوم (عبدالرحيم، 1992 : 201).

ويرى هنرى فايول (Henri fayol) أن الغرض الرئيس من تطبيق تقسيم العمل هو تحسين أداء العمل ورفع إنتاجية الأفراد، وذلك عن طريق نفس مقدار الجهد المبذول، ويسمح تقسيم العمل حسب رأيه بتخفيض عدد الأهداف التي يجب أن يتركز عليها انتباه الفرد ومجهوده. وعلى الرغم من أن إمكانية التطور لا يمكن أن تتحقق دون وجود مجموعات من الأعمال المتخصصة يتولاها الأفراد المؤهلون وذوو المهارات، فإن تقسيم العمل له حدوده التي لا يجب أن يمتد إلى ما بعدها لأن التمادي في التقسيم قد يسبب آثاراً سيئة على العمل والإدارة (يونس، ب.ت: 347) .

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

ولما كان غرض التنظيم هو الوصول إلى أعلى كفاءة في الأداء، فقد برزت أهمية تقسيم العمل إلى نوعيات متميزة، بحيث تؤدي كل نوعية منها إلى إقدام الأفراد على القيام بها، بمعنى أن يكون هناك تخصصات واضحة متميزة يقوم بكل منها متخصصون مؤهلون علمياً ومهنياً وعلى أعلى مستوى ممكن، حيث إن إدارة التعليم تحتاج إلى خبراء متخصصين في التنظيم الإداري، وخبراء في التخطيط والإشراف والتوجيه، ومتخصصين في العملية التعليمية، ومتخصصين في وضع المناهج والمقررات من مؤلفين للكتب ومتخصيصين في الميزانية وشؤون الأفراد (مطاوع، الغريب،1996: 184).

ولما كانت الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية وممثلة لها فإنه ينطبق الأمر نفسه في تقسيم العمل في المجال المدرسي حيث إن مدير المدرسة مكلف بالقيام بعدة مسؤوليات ومهام لا يستطيع شخص واحد القيام بها حيث إنه لا يستطيع أن يكون مديراً وفي نفس الوقت معلما وأخصائياً اجتماعياً (بن عصمان، 2006: 79).

وتخضع المؤسسات التعليمية في ليبيا عند تكليف إدارتها لعدة معايير ففي قرار أمين اللجنة الشعبية العامة للتعليم قرار رقم (1507) لسنة (2002) نجد في المادة رقم (1) هذه المعايير وهى (اللجنة الشعبية العامة للتعليم (وزارة التعليم)، مرجع سابق، ص1):

– المدرسة التي لا يزيد عدد طلابها عن 100 طالب يكلف بإدرتها قائم بأعمال إلى جانب عمله كمدرس.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

- المدرسة التي عدد طلابها من 100 إلى 300 يكلف لهامديرفقط.

- المدرسة التي عدد طلابها من 300 إلى 500 يكلف لهامديرومساعد له.

- المدرسة التي يزيد عدد طلابها عن 500 يتكون لها هيكل إداري.

كما صدر القرار من أمانة اللجنة الشعبية العامة (رئاسة الوزراء)رقم (624) لسنة 2009 بإصدار لائحة تنظيم إدارة المؤسسات التربوية والذي ينص على أنه يشترط على من يقوم بعمل وظيفةمديرمدرسة تعليم ثانوي أن يكون حاصلاً على مؤهل جامعي وخبرة في مجال التدريس بما لايقل عن (10) سنوات (اللجنة الشعبية العامة، قرار رقم 624: 2009)

وعند القيام بعملية تقسيم العمل هناك مجموعة اعتبارات وأسس ينبغي مراعاتها و القيام بها، وهي:

- **الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تقسيم العمل:**

يعد تقسيم العمل من المهام الرئيسية في التنظيم الإداري، ويرجع ذلك إلى أن أي عمل جماعي منظم يتطلب تقسيم الواجبات بين الأفراد بشكل يحقق الكفاءة والجودة والتناسق، والتقسيم الرشيد للعمل ينبغى أن يأخذ في الاعتبار عدة مسائل أهمها (المصري، 1995: 324-326):

أ- الاستفادة من التخصص، وذلك بتجميع النشاطات المتخصصة ذات طبيعة معينة مع بعضها.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

ب- العدالة في التوزيع لغرض تحقيق التوازن في تقسيم العمل بين الوحدات الوظيفية، وكذلك بين الوحدات الإدارية.

ج- الوصول إلى الأهداف، وذلك بضم الأنشطة المتشابهة أو ذات العلاقة المباشرة في وحدة إدارية واحدة تحت إشراف رئيس واحد وذلك للتقليل من التعارض.

د- إعطاء الاهتمام المناسب للعمل المهم، فكلما زادت أهمية عمل معين وجب فصله في إدارة مستقلة عن النشاطات الأخرى، ورفعه إلى مستوى أعلى في السلم التنظيمي.

هـ- تسهيل الرقابة والتوجيه على سير العمل وأداء العاملين لواجباتهم.

و- خفض تكاليف المحقق وذلك للاقتصاد في النفقات وفي استخدام الموارد البشرية المتاحة.

ثانياً – التسلسل الإداري:

من المسلم به أنه يجب مراعاة التسلسل الإداري في التعامل الإداري وذلك تأميناً لحسن سير العمل وانتظامه بحيث يؤدى هذا العنصر إلى ربط قاعدة التنظيم بقمته (حبيش،1991 :73)

وبالعودة إلى أشكال الهياكل التنظيمية للمنظمات المختلفة، ويشير(التويرقي، 1999: 116) بإمكان ملاحظة أن هناك تعدداً في المستويات الإدارية بشكل هرمي، وهذا يدل على تعدد العلاقات بين المستويات الإدارية بمختلف أنواعها في الهيكل التنظيمي بين الرؤساء والمرؤوسين، وعلى هذا الأساس تعد العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه في النظام الهرمي علاقة محددة،

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

وتكون هذه العلاقة بين رئيس كل قسم ومرؤوسيه أو كل مدير ومن يتبعه حتى نصل إلى نهاية القاعدة .

ويفترض خبراء الإدارة تقسيم المستويات الإدارية إلى أربعة أقسام متميزة، على أساس التشابه في العمل والخصائص، وإن كانت هناك أعمال تتشابه في جوهرها في المستويات الأربعة، من حيث النوع ولكنها تختلف في الدرجة، وهذه المستويات هي (فهمي،1991: 44).

1- **مستوى مجلس الإدارة:** يعتبر هذا المستوى حديث نسبيا في تاريخ المؤسسات الإدارية، ويرى خبراء الإدارة من يشغل وظائف هذا المستوى عليه أن يلتزم بألوان من السلوك المعينة، وأن يقوم بوظائف وواجبات محددة بالنسبة للموظفين ومن أمثله ذلك مايلى:

أ- يقومون بوضع خطط طويلة المدى ورسم السياسات المرشدة.

ب- يقررون الأهداف، ويبتكرون أساليب الرقابة التي تساعدهم على المتابعة وتحقيق تلك الأهداف

2- **مستوى الإدارة العليا:** مسؤولية أفراد هذا المستوى هي بالضرورة أضيق من مسؤوليات القادة في مستوى مجلس الإدارة ، ويتخذون قراراتهم في إطار السياسة العامة التي يقررها مجلس الإدارة، ويتلقي عادة هذا المستوى تقارير يومية عن الإنتاج والنشاط، ويهتمون مباشرة بنقاط الضعف وينظرون في سُبل التغلب عليها ويمثل هذا المستوى أمناء التعليم بالمناطق ومدراء الإدارات التعليمية بالمحلات (الطبيب 2،2002،23).

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

3- **مستوى الإدارة الوسطي:** أصحابه يتميزون بمجال أضيق من حيث المسؤولية، ويتميزون باهتمام أكثر بالأداء اليومي، ويشاركون في اتخاذ القرارات التنفيذية، إضافة إلى ذلك متابعة أنشطة المنظمة وتقديم تقارير عنها إلى المستوى الأعلى ويمثل هذا المستوى مسؤلي التعليم بالمناطق المحلية ومديري الإدارات الأساسية (بن عصمان، 2006: 60).

4- **مستوى الإدارة الإشرافية (التنفيذية):** وهو يمثل الإلأدارة المدرسية ومن الأمور المهمة التي ينبغي على مدير المدرسة أن يراعيها تدرج السلطة بين الأفراد، بمعني نقل وتخويل السلطات من القمة إلى القاعدة، وتلمح السلطة من أعلى إلى أسفل، وسريانها رسمية في جميع المستويات الإدارية يعد من المسؤوليات الأساسية لنجاح مديرالمدرسة في تحقيق أهدافها، إذ يتحقق من خلال التسلسل الإداري السيطرة الفعالة على إنجاز واجبات ومسؤوليات كل مرؤوس، ومن المفاهيم المرتبطة بالتسلسل الإداري تفويض السلطة، حيث يعهد مديرالمدرسة أحياناً بتفويض بعض سلطاته لمعأونيه بما تقتضيه المصلحة العامة. وتعني السلطة في الإدارة الحق في إصدار التعليمات واتخاذ القرارات وتوجيه الأوامر بشأن الواجبات والمهام التي يكلف القائم بالوظيفة بتحقيقها وإنجازها. أما المعلم فسلطته في فصله على تلاميذه بصدر الأوامر بالدخول والخروج أو بالقراءة أو إجراء اختبار إلى غير ذلك من المهام التي يقوم بها في حدود سلطته داخل الفصل. كذلك مديرالمدرسة له الحق في إصدار الأوامر للمعلمين وللتلاميذ وللعاملين معه داخل المدرسة، والموجه

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

أيضاً له الحق في إصدار الأوامر للمعلمين والإدارة المدرسية في حدود سلطته المخولة له.

ويكتسب مديرالمدرسة بحكم وظيفته نوعين من السلطة هما:

1- سلطة رسمية مصدرها الوظيفة التي يضطلع بها، ذلك أن مدير المدرسة بمرحلة التعليم الأساسي يتمتع بسلطات بحكم وظيفته كمدير لهذه المدرسة ومن أبرز هذه السلطات ما يلي (حجي، 2000: 305). يشرف على وضع أسئلة الامتحانات ويعتمدها وتقويم المعلمين ومتابعة النشرات الصادرة عن الوزارة.

2- سلطة عملية غير رسمية وتسمى أحيانا (بالسلطة الأدبية)، وهي قد تساوي السلطة الرسمية، وقد تقل عنها، ولا يتمتع بهذه السلطة العملية القوية سوى مديرالمدرسة ذي الشخصية القوية الناجح في ممارسة عمله الرئاسي والقيادي بشكل يجعل مرؤوسيه يعترفون ضمناً وصراحةً بقدرته على قيادتهم. وهناك ثلاثة أساليب لممارسة مديرالمدرسة مسؤوليته وسلطاته المخولة إليه وهي تختلف من مدير إلى آخر ومن شكل الإدارة أو النمط الإداري الذي يتبعه مديرالمدرسة مع مرؤوسيه. فقد يتبع مديرالمدرسة النمط التسلطي أو الديموقراطي أو نمط العلاقات الإنسانية (رجيعة،2004: 108).

وهناك ارتباط عضوي بين سلطات مدير المدرسة ومسؤوليته، فالمسؤولية تعني القدرة على المحاسبة في إنجاز الواجبات على وجه مرضٍ، أي طبقاً للمستويات الموضوعة، سواء من حيث

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

الكم أو النوع أو وقت الإنهاء، إلا أنها يجب أن تتعادل السلطة التي تمنح لمدير المدرسة مع مسئوليته (فهمي،1991: 48).

وتبدأ مسؤولية مدير المدرسة منذ تسلمه لعمله بمدرسته، ومن ثم فإنه يتعرض للمساءلة والمحاسبة من قبل السلطات العليا إذا كان هناك تقصير أو قصور، حيث إن المسؤولية هي التعهد والالتزام والتي لا يمكن تفويضها، لأنمديرالمدرسة يظل مسؤولاً أولاً وأخيراً عن العمل داخل مدرسته، حيث ترتبط المسؤولية بالسلطة ارتباطاً قوياً (البوهي-بيومي، 2000: 76)، إذ أنه ليس من المعقول أن يكلفمديرالمدرسة بعمل ومهام ويحاسب عن هذه الأعمال والمهام دون أن يمنح السلطات التي تجعله قادراً على التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة حيث إن السلطة يجب أن تتناسب مع المسؤولية.

وبعد التعرض إلى السلطة والمسؤولية يجدر بنا تحديد ماهية تفويض السلطة، ويقصد به: إسناد أو منح الرئيس بعض سلطته المخولة له دون التنازل عن مسؤوليتها، ومعنى تفويضه السلطة ثقة الرئيس في المرؤوس على القيام بالأعمال والمهام المخولة إليه بكفاءة (فهمي،1991: 49)، وتفويض السلطة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للشخص المفوض له حيث إنه يشعر بالثقة في نفسه وبقدرته على تحمّل المسؤولية.

ويعد تفويض السلطة من الإجراءات الضرورية في الإدارة المدرسية، إذ أنه من المستحيل أن يقوم شخص واحد بممارسة سلطاته الإدارية بنفسه خاصة عندما تكون المدرسة كبيرة مما

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

يضطرمديرالمدرسة إلى تعيين بعض الواجبات والمسؤوليات وتفويضها إلى أحد من مساعديه في الإدارة، وهم بدورهم قد يفوضون بعض سلطاتهم إلى مرؤوسيهم وهكذا حسب التسلسل الإداري، فمدير المدرسة يفوض سلطته إلى مساعديه في الإدارة عند غيابه أو انشغاله في مهام رئيسية، فتفويض السلطة بالصورة المثلى يساعد في التدريب على مهام ومهارات القيادة وحسن التصرف في الأزمات، كما يساعد على تأهيل قيادات جديدة (الجطلاوي، 2002: 30)، كما يتيح التفويض للرئيس أو المدير أو القائد الوقت الكافي للقيام بعبء الأعمال الأكثر أهمية.

ويمكن لمدير المدرسة أن يلغي تفويض السلطة التي منحها لبعض مرؤوسيه، ويحدث هذا عندما يكون هناك تعديل في الأعمال المكلف بها بعض الأفراد المفوض لهم القيام بها، ولما كان لتفويض السلطة أهمية كبيرة في عملية التنظيم الإداري في المجال المدرسي، فإنه يتوجب على مديرالمدرسة أن يحرص على القيام بهذه العملية وذلك للأسباب التالية (أبوشيخة، 1991: 241-244):

1- تفويض السلطة يخفف من عبء العمل على مديرالمدرسة، ويجعله قادراً على تخصيص وقت أكبر للمسائل الأكثر أهمية، ومن ثَم يساعد التفويض على إنجاز الأعمال.

2- يعمل تفويض السلطة على خلق جو عمل طيب ويوثق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المدرسة.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

3- يساعد تفويض السلطة في إعداد الأفراد الذين يتبعون المدير في التسلسل الإداري بحيث يجيدون القيام بمسؤوليات مدير المدرسة بعد ذلك في حالة نقله أو غيابه.

4- كما يساعد تفويض السلطة على اللامركزية في اتخاذ القرارات بزيادة المستويات التي يصنع بواسطتها القرار داخل المدرسة مما يؤدي إلى المرونة في حل المشكلات التي تحدث في المدرسة.

5- يعطي تفويض السلطة المرؤوسين حرية توجيه نشاطاتهم والشعور بالمسئولية مما يشبع بعض الحاجات الذاتية لهم.

ثالثاً – البناء التنظيمي:

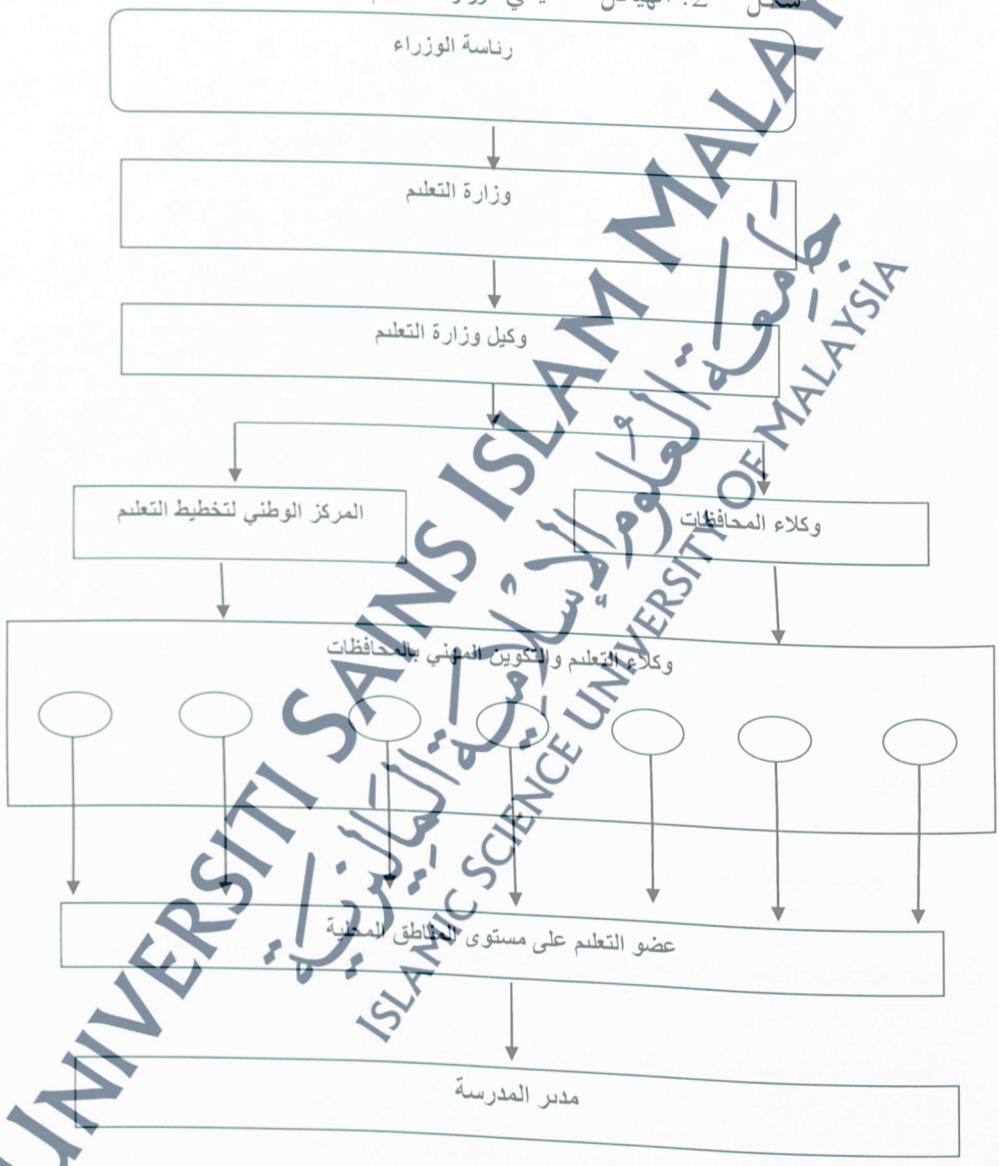
يعرفه روبرت أبليبلي (Robert Appleby) بأنه إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات (حريم، 2000: 42)، حيث تتأثر نوعية هذه القرارات وطبيعتها بطبيعة الهيكل التنظيمي. ويعرفه فريمان (Freeman) بأنه الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها.

كما يعرفه أحمد القماطي (1984 :13)، بأنه أحد العناصر الرئيسية في التنظيم الإداري وهو في أبسط صوره يأخذ شكل الهرم تمثل قمته مدير المؤسسة أو الإدارة العليا، ويمثل جسمه وقاعدته العاملين بالمؤسسة في جميع مستوياتها. وهناك من يرى أن الهيكل التنظيمي في المجال المدرسي وسيلة المدرسة في تنسيق العمل والرقابة على العاملين بها،كما أنه قد يقصد بالهيكل التنظيمي" البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المدرسة (عطوي، 2001، ص117)، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.

شكل – 2: الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم بليبيا (من عمل الباحث).



UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

ويشار إلى الهيكل التنظيمي في بعض أدبيات الإدارة بالبنيان التنظيمي باعتبار أن الهيكل التنظيمي يشبه إلى حد كبير البنيان العادي، فأي بناء لابد له من دعامات تحمله، وهي عبارة عن هيكل ذي تصميم ملائم، ثم قوالب تسد الفراغات في ذلك الهيكل، ودرج يربط الأدوار ببعضها، وطرق تقود إل كافة الغرف، وأخيراً لابد من أناس يسكنون ذلك المبني لكي تُبعث فيه الحياة ويؤدي الغرض من إقامته، وبقدر ما يكون تصميم هيكل البنيان على أساس سديد يتاح إجراء التعديلات في الجدران داخل المبني بما يتفق والظروف إذا ما تغيرت عن تلك التي كانت قائمة وقت التصميم، وذلك في غير حاجة إلى هدم الهيكل من أساسه(العلاقي،1999 : 18)، حيث إن الهيكل التنظيمي ليس هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة إدارية تستخدم لإنجاز وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المدرسة و(الجبوسي-جادالله، 2000: 97) كلما كانت هذه الأداة جيدة كانت أداة فعالة تساعد المؤسسة على النجاح وتحقيق أهدافها.

ويعد الهيكل التنظيمي المدرسي الأداة التي يمكن مدير المدرسة من التأكد من سير العمل وفق ما تنص عليه اللوائح والتعليمات (الجبوسي- جادالله، 2000: 98)، وعند بناء الهيكل التنظيمي للمدرسة يجب إتباع عدة خطوات.

1- تحديد المسؤوليات والواجبات الخاصة بكل وظيفة.

2- تنظيم الوظائف وتوضيح مسؤولياتها وواجباتها ونظم العمل فيها وإجراءاته.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

3- تحديد القدرات والمؤهلات اللازمة لممارسة كل وظيفة.

4- تحديد الإمكانات والأدوات والتجهيزات اللازمة.

5- تحديد علاقة السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية وذلك بهدف خلق المناخ الملائم لتحقيق التنسيق والتعاون في تركيز الجهود والقضاء على التداخل والازدواجية في عمل الوحدات التنظيمية.

والهيكل التنظيمي أهمية كبيرة باعتبار أن البناء التنظيمي وسيلة أو أداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المدرسة حيث إن أي مدرسة يتم إنشاؤها لتحقيق هدف أو أهداف محددة، فكذلك الهيكل التنظيمي يصمم لمساعدة المدرسة على تحقيق أهدافها حيث تتمثل أهمية الهيكل التنظيمي في الآتي(حريم، 2009: 47):

1- تحقق مخرجات% منتجات المدرسة والوصول إلى أهدافها.

2- يصمم الهيكل التنظيمي لتقليص الاختلاف بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة، فالهيكل يصمم لضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المدرسة.

3- يمثل الهيكل التنظيمي الأطر التي يتم ضمنها ممارسة العمل ويتم في ضوء هذه الأطر اتخاذ القرارات، فالهيكل التنظيمي هو مساحة أعمال وأنشطة المدرسة .

4- تسهيل تحديد أدوار الأفراد داخل المدرسة (بن عصمان،2006: 66).

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

ويأخذ البناء التنظيمي في المجال المدرسي شكلاً هرمياً، بحيث يمثل مدير المدرسة قمته وباقي العاملين والمعلمين بالمدرسة قاعدته، ويتكون من مجموع العلاقات المعتمدة رسمياً من قبل المدير، وهذه العلاقات وما يرتبط بها من أنماط السلوك تتصف بالثبات والاستقرار، وبالإضافة إلى ذلك يوجد شكل آخر من البناء التنظيمي الذي يمكن أن ينشأ في الوسط الإداري المدرسي حيث يتكون هذا الشكل نتيجة العلاقات الإنسانية لتي تنشأ بين العاملين، ويعتبر هذا الشكل غير رسمي في الهيكل التنظيمي حيث إنه يتميز بعدم الثبات والاستقرار. وينبغي أن يتضمن الهيكل التنظيمي للمدرسة العناصر التالية(جوهر، ب ت: 195):

1- تقسيمات العمل المختلفة .

2- المراكز الإدارية، ومدى ارتباطها بتقسيم العمل داخل المدرسة .

3- التسلسل الإداري .

4- عدد المستويات الإدارية داخل المدرسة .

5- نطاق الإشراف .

6- التناسق بين الأعمال المختلفة بالمدرسة .

7- السلطات المخولة للأفراد في المستويات الإدارية المختلفة داخل المدرسة.

أما بالنسبة للبناء التنظيمي لمؤسسات التعليم في ليبيا فإنه يتكون على النحو التالي:

1- مدير المؤسسة التعليمية .

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

2- مساعد المدير بالفترة المسائية إن وجدت .

3- أمين إداري .

4- أخصائي اجتماعي لكل 300 طالب .

5- أمين مكتبة .

6- مسؤول امتحانات واحصاء .

7- أمين معمل للتعليم الأساسي، ومحضري معامل بالثانويات التخصصية.

8-أمين للنشاط والتربية السياسية (وزارة التعليم)مرجع سابق ص1):

إن عملية تصميم الهيكل التنظيمي ليس أمراً سهلاً ولا يتم لمرة واحدة، بل تعد عملية مركبة ومستمرة، ذلك لارتباطها بمجموعةمن العوامل المادية والإنسانية ، (بربر، 1996: 86) ويكفي أن يتعرض عامل ما للتغير ليكون سبباً في التأثير على كافة مكونات التنظيم ويجعله عرضة للتغير والتطوير.

ولكي تحقق هذه الخطوة أهدافها في مجال الإدارة المدرسية، فإنه ينبغي على مديرالمدرسة مراعاة المرونة عند تصميم الهيكل التنظيمي أي إمكانية تعديله إذا ما دعت مصلحة العمل داخل المدرسة، وهذا يتطلب متابعة التغييرات التي تحدث في المدرسة لإحداث التعديلات الملائمة في الهيكل التنظيمي سواء تعديلات جزئية أو شاملة ومن أمثلة هذه التغيرات التي قد تحدث في المدرسة الآتي:

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

أ- خُلو بعض الوظائف الإدارية المهمة بسبب نقل العاملين من المدرسة أو ترقيتهم .

ب- تغيرات تتطلبها حاجة العمل إذا ما ظهر قصور في أداء بعض الأعمال بالمدرسة .

ج- زيادة أعداد التلاميذ والعاملين بالمدرسة .

وقبل إجراء أي تعديل في الهيكل التنظيمي داخل المدرسة يتطلب الأمر دراسة أسباب هذه التغيرات، والتعديلات، وأهدافها، والغاية منها دراسة دقيقة.وتتسم بعض الهياكل التنظيمية التعليمية بدرجة عالية من التعقيد يصعب معها وصفها بطريقة لفظية، وللتغلب على ذلك عادة ما يتم رسم خريطة تنظيم (Organization Chat) توضح الأنشطة والوظائف التي تتكون منها المؤسسة التعليمية وعلاقتها ببعضها ، (عبدالرحيم، 1992: 205)، وعادة ما تظهر وحدات المؤسسة في شكل مربعات مرتبطة ببعضها بخطوط متصلة توضح سلسلة إعطاء الأوامر وقنوات الاتصال الرسمية .

كما يري آرثر ويمر (Alterewmar) أن الهياكل التنظيمية ينبغي أن توضح بالخرائط التنظيمية التي تبين المراكز الوظيفية، وعلاقة السلطة القائمة وتعكس بعض أنواع تقسيمات العمل داخل المؤسسة، وتساعد على التأكيد بأن الأجزاء المختلفة في المؤسسة لن تتخذ قرارات متعارضة، وأن جميع الأعمال تترابط مع بعضها، حيث تستخدم جميع المصادر بفاعلية، ووفقا للخطط الموضوعة لتحقيق النتائج المرغوبة .

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

والهيكل التنظيمي في المجال المدرسي يتضمن الإطار الرسمي الذي تعمل من خلاله المدرسة، بحيث يمكن القول إن الخريطة التنظيمية ما هي إلا صورة تظهر الملامح الرئيسية للهيكل التنظيمي، وإذا ظهرت خلافات أو احتكاكات (ابوالخير، 1995: 288)، فإن الهيكل التنظيمي السليم غالباً ما يساعد على حلها.

والخريطة التنظيمية بالمجال المدرسي عبارة عن بناء مترابط يمثل الوظائف والأقسام والاختصاصات ومسؤوليات كل منها وسلطاته، كما تبين العلاقة بين هذه الوظائف والأقسام بعضها ببعض.

رابعاً – التنسيق بين الأعمال:

يقضي التنسيق الإداري بأن يعرف كل فرد في المجموعة الواحدة دوره في العمل معرفة واضحة على وجه الدقة والتحديد، وأن يعرف أدوار باقي أفراد المجموعة وأن يتم كل ذلك بطريقة تتسم بالمرونة والانسياب والتلقائية، بحيث يعمل الجميع في إطار من التعاون والتكامل (شهاب،1998: 116). ويقصد بالتنسيق هو تحقيق التوافق والانسجام والترابط بين عمل المجموعة التي تمارس نشاطاً مشتركاً تسعي به إلى تحقيق هدف مشترك وتوحيد جهودها المشتركة لتسير معاً في الطريق الذي يكفل تحقيق ذلك الهدف بأفضل صورة ممكنة (المشنواني،1999: 559).

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

ويعد التنسيق هو العامل الرئيسي في عملية التنظيم، والتنظيم هو النتيجة المباشرة للحاجة إلى القيام بعملية التنسيق في أي مؤسسة (على،1982 : 40) حيث إن التنسيق هو أحد العناصر الرئيسة للتنظيم الإداري، فالتنظيم يعني تكوين بناء يساعد على تحقيق الأهداف (حجي، 2000: 114)، والتنسيق هو ما يتم من خلاله توحيد جميع الأنشطة التي تجري داخل أي مؤسسة ومن خلاله ترتبط الوسائل مع الغايات التي هو موجود بقصد تحقيقها (دولكان،1989: 125).

وتحديد مضمون التنسيق يؤدي إلى النتائج التالية:

– يهدف التنسيق بقدر المستطاع منع التشابك والتداخل داخل إدارة التنظيم، وبين التنظيمات كي يتمكن التنظيم الإداري من تحقيق الأهداف بتكامل وبكفاية.

– يمنع التنسيق حدوث ازدواج في الأنشطة الإدارية أو بين مختلف تنظيمات النظام الإداري من أجل تحقيق الأهداف بأقل جهد في أقصر وقت وبأقل تكاليف.

– يعد التنسيق وسيلة وغاية في نفس الوقت فهو وسيلة باعتباره نشاطاً يستهدف الإسهام في تحقيق أهداف التنظيم، كما أنه غاية حينما ينظر إليه كأساس في بناء التنظيم الإداري، وكذلك كأحد الوظائف الأساسية التي يقع على عاتق القيادة الإدارية النهوض بها، بل إنه يعتبر جوهر وظائف القيادة الإدارية بأكملها، كما أنه أحد الاسس التي يجب توافرها في موضوعي تقسيم العمل والتخصص، فهو من هذه الزاوية وفي إطار الأنشطة يعتبر غاية في ذاته.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

– إن التنسيق عملية مستمرة ودائمة، ويجب النظر إليها على هذا الأساس وما يتبع ذلك من لزومية تقييم دور التنسيق والوسائل التي تتم به، وإعادة النظر في ذلك إذا استلزم الأمر، حتى يمكن أن يجني التنسيق ثماره.

– هناك ارتباط أساسي بين التنسيق كوظيفة وبين بناء التنظيم نفسه، وليس فحسب على أساس أن التنسيق عامل أساس في بناء التنظيم، وإنما لا يمكن فصله عن التنظيم بناء ووظيفة (درويش، 1988: 333).

وتعد عملية التنسيق في مجال عمل الإدارة المدرسية من العمليات الأساسية التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة وذلك من خلال ممارسة دوره القيادي ودرجة توفر المهارات القيادية لديه من خلال ترتيب جهود العاملين بالمدرسة ومنع تضاربها أو تكرارها أو تعارضها باستخدامه لعملية التنسيق على نحو فعال عن طريق إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات (بالحاج، 1998: 39)، والأخذ برأيهم في السياسة العامة للمدرسة، ومراعاة حاجاتهم وميولهم وصولاً إلى قرارات إدارية سليمة تحقق أهداف العملية التعليمية.

وبذلك سيوفر مدير المدرسة الفهم المشترك للأهداف، وبالتالي التكامل بين الأعمال والأنشطة المختلفة لمعلمي مدرسته، فلا تتضارب الجهود أو الأعمال، ومن ثم لا تضيع الإمكانات ولا تهدر الجهود. ويتم التنسيق بين الأعمال داخل المدرسة على مستوى أفقي وآخر رأسي فالتنسيق الأفقي يتم بين الأفراد الذين يعملون في مستوى إداري واحد، وفيه يتم التعرف

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

باستمرار على ما يفعله كل فرد لضمان عدم التعارض بينهم، ولتفادى التداخل في الاختصاصات ولتحقيق أكبر قدر ممكن من التعاون بين جهودهم. والتنسيق الأفقي تظهر أهميته عندما يكون عدد الأفراد في المستويات الإدارية الأفقية كبيرا نسبياً، وللتنسيق الأفقي بين الأعمال يستخدم المدير المجالس المختلفة داخل المدرسة مثل مجلس الآباء والمعلمين، ومجالس الروابط الطلابية وغيرها من المجالس التي يتم عن طريقها الاتصال، حيث يترأسمديرالمدرسة هذه المجالس باعتباره عضواً فيها.

أما التنسيق الرأسي فيتم بين مستويات الإدارة المختلفة (العليا والوسطى والتنفيذية) حيث يقوممديرالمدرسة بنقل مضمون السياسات العامة للمدرسة إلى الرئاسات التي تليه في التسلسل الإداري داخل المدرسة، كما أنه يلجأ إلى استخدام سلطاته الرسمية المخولة له – بحكم موقعه – في تحقيق هذا الغرض، حيث تتطلب منمديرالمدرسة أن يكون على علم تام واطلاع وفهم لمسؤولياته وطبيعة وظيفته، كما تتطلب منمديرالمدرسة أن يعمل على تحقيق هذا النوع من التنسيق من خلال توضيح أهداف المدرسة توضيحاً كافياً أمام المستويات الإدارية المختلفة حتى لا يحدث تعارض بين الأنشطة التي تقوم بها هذه المستويات، أو تضارب أي تشتيت لجهودها (فهمي، 1991: 47). ومن بين جوانب العملية التنسيقية التي يقوم بها مديرالمدرسة في مجال عمل الإدارة المدرسية يمكن الإشارة إلى الجوانب الآتية (بالحاج، 1998: 40):

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

1- تنسيق أعمال المعلمين وأنشطتهم من خلال تقسيم العمل وتوزيع الأدوار عليهم، وتحديد مسؤولياتهم المختلفة كل حسب تخصصه.

2-التنسيق بين أعمال التلاميذ وأنشطتهم في المدرسة من خلال تطويرأعمالهم وتحسين تحصيلهم، وتنسيق جهودهم، وتوجيهها نحو السلوك المرغوب فيه.

3-التنسيق بين إدارة المدرسة والإدارة التعليمية المباشرة .

4-التنسيق بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي، من خلال أعمال ونشاطات مجلس الآباء والمعلمين.

5-التنسيق للمبنى المدرسي والتجهيزات الفنية به باعتبار مدير المدرسة المسؤول الأول عن المبنى والمرافق والتجهيزات داخل المدرسة.

رابعاً – التنظيم الإداري بمرحلة التعليم الثانوي بليبيا:

يعد التعليم في ليبيا من أساسيات التطور الحقيقي نحو المجتمع الأفضل والوسيلة الوحيدة لدفع الطاقات البشرية بالعملية التعليمية والتربوية إلى أقصى ما تؤهله لها مواهبها فجاءت مخططات وزارة التعليم مستندة على أسس منها أن التعليم حق وواجب على جميع الليبين حيث تغيرت نظرة البلاد إلى إلزمية التعليم تغيراً جذرياً حيث ينظر إليها من زاويتين زاوية التزام البلاد بتوفير التعليم وزأوية واجب على المواطنين الحرص على التعليم كحق من حقوقهم الأساسية والاهتمام بتحسين الخدمات التعليمية وتوفيرها وتوزيعها توزيعا متكافئا بين المواطنين وتوصيلها إلى

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

مستحقيها في القرى والمناطق النائية والاهتمام برفع مستوى التعليم كيفا من حيث مناهجه وكتبه ووسائله المعنية (أحمد القماطي، مرجع سابق ص294).

يعود تنظيم التعليم العام في ليبيا إلى سنة 1957 عندما وقع ميثاق الوحدة الثقافية بين مصر وسورية والأردن ونظم التعليم على نفس السلم التعليمي الذي أقره الميثاق وهو ست سنوات في المرحلة الإبتدائية وثلاث سنوات المرحلة الإعدادية وثلاث سنوات مرحلة الثانوية ويمتد التعليم العام على مدى اثنتي عشرة سنة من سن السادسة حتى الثامنة عشرة وتمنح فترة الإلزام فيها تسع سنوات وهي المرحلة الابتدائية والإعدادية وأبرز ما جاء به الميثاق هو عدم وجود إمتحان للشهادة الابتدائية فقد ألغي هذا الامتحان منذ عام 72- 1973م (مرسي، ص274)، كما أعادت وزارة التعليم النظر في فلسفة التعليم واتجاهاته، وفي عام 1972 تم صدور مشروع البنية التعليمية الجديدة التي حتمت ظروف العمل بها في ذلك الوقت بناء على مقترحات وآراء اللجنة المشكلة لدراسة هذا المشروع وإعادة النظر في التعليم من كافة الجوانب وتهدف البنية التعليمية الجديدة إلى الآتي (الطبيب،1995، 82-83):

1- توفير الحد الأدنى الضروري من المعارف والقيم المرغوب فيها وتهيئة المناخ اللازم لاكتساب المهارات والاتجهات اللازمة للمواطن الصالح كي يستطيع التلميذ تحمل مسؤلياته الكاملة في مرحلة النضج والرشد.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

2- بلورة الاتجاهات والقيم المرغب فيها من قبل المجتمع وتحويلها إلى عادات سلوكية تنبع من داخل الفرد بعد أن تصبح هذه القيم جزءاً من شخصيته.

3- تنشيط القرارات الابتكارية لدى التلاميذ عن طريق استثمار ميولهم نحو اللعب في مجالات عمل ونشاط مفرط طبقاً لنمو قدرتهم الجسمية والعقلية.

4- تنمية المرونة العضلية والحس الحركي والميكانيكي لدى التلاميذ وتشجيعهم على استعمال أيديهم وإكسابهم مهارات عملية تساعدهم على حل مشكلات حياتهم اليومية.

5- تسهيل اندماج التلاميذ في الحياة العامة وتيسير تعاملهم مع موجودات التقنية المعاصرة.

6- تأصيل احترام العمل اليدوي وممارسته كأساس ضروري لحياة منتجة كريمة.

7- ترسيخ إيمان التلاميذ بقوميتهم العربية وعقيدتهم الإسلامية وقيمهم الحضارية.

8- الجمع بين الدراسة النظرية والتطبيقية في إطار واحد متكامل على أن يتم تقديم التعليم الفني والمهني العام في مرحلة واحدة يكون التلميذ فيها اكتسب قدراً كافياً من مهارات القراءة والكتابة والحساب والمعلومات العامة.

10- إتاحة الفرص للكشف عن ميول التلاميذ المهنية والفنية واكتشاف استعداداتهم وقدراتهم العلمية ومساعدتهم على اختيار تخصص معين يتلاءم مع استعداتهم وتطلعاتهم واحاجات المجتمع.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

11- الاهتمام بفتح مجالات جديدة في تعليم البنات بما يتلاءم وطبيعتها وتأهيلها لأداء دورها كأما وعنصراً منتجاً في المجتمع.

12- العناية بالرعاية الصحية المتكاملة من وقاية وعلاج وغرس العادات الصحية السوية بما يكفل اتساق العقول والأجسام .

إضافة إلى ذلك صدر عن اللجنة الشعبية العامة للتعليم قراراً يتضمن البرنامج العلمي والتطبيقي لمراحلي التعليم الأساسي والمتوسط وقراراً آخر بشأن تنظيم أمانة التعليم حيث إن أمين اللجنة الشعبية العامة للتعليم يساعده مكتب الأمين الكاتب العام والمكتب القانوني ويشرف على عدد من الأدارات .

- الإدارة العامة لشؤون التعليم .

- الإدارة العامة للنشاط المدرسي.

- الإدارة العامة للمناهج والكتب.

- الإدارة العامة للشؤون المالية.

- مصلحة الوسائل والمستلزمات

استجابة لكل ذلك ثم التفكير في إنشاء فكرة الثانويات التخصصية وتم إعداد خطة التنمية للفترة الزمنية (1999-2010) وتضمنت توزيع الثانويات التخصصية على الشعبيات وتحديد (387) ثانوية تخصصية سيتم إنشاؤها في غضون أربع سنوات كما تم التوقيع على مشروع

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

تربوي مع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ومنظمة إلونيسكو لدعم الثانويات التخصصية لهدف تجهيز (110) مؤسسة تعليمية بورش الحاسوب وإعداد المعلمين وتدريبهم على نظام المعلومات والإنترنت وبقية التخصصات الأخرى بالإضافة إلى تزويد الثانويات التخصصية بأحدث الأجهزة العلمية والكتب والمعامل (الإدارة العامة للمقررات الدراسية،2003: 6-7).

– مرحلة التعليم الثانوي التخصصي:

الثانويات التخصصية هي مؤسسات تعليمية تختص بكافة المجالات الدراسية والتدريبية وهي مرحلة متوسطة تبعث بخريجيها إلى الدراسة في المراحل الجامعية والعليا، وترتبط برامجها التأهيلية بمواقع العمل والإنتاج في المجتمع، كما ترتبط في برامجها الأكاديمية والتدريبية ببرامج التعليم والتكوين المهني.

أهداف مرحلة التعليم الثانوي التخصصي:

يمكن تحديد أهداف هذه المرحلة في سعيها إلى تحقيق الغايات الثلاث الرئيسة الآتية:

أ– إعداد المتخصصين تلبية لحاجات المجتمع من فنيين ومهنيين.

ب– تزويد برامج التنمية الشاملة بمدخلاتها الأساسية من كفايات علمية ومهنية وتقنيات لازمة متطورة.

ج– تعميق المعرفة وإثرائها والاستجابة إلى الطلب الاجتماعي في التعليم بما يحقق شروط المواطنة في المجتمع.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

ومما سبق من غايات يمكن تحديد الأهداف الخاصة بكل تخصص والتي تسعى في مجملها الى تحقيق مايلي:

-إعداد الإنسان الواعي المؤمن بقضايا وطنه والقادر على التصدي لمظاهر الغزو الفكري والثقافي.

-إعداد المتخصصين في مجال عملي دقيق وفق برنامج متكامل يمكن الطالب من الالتحاق بسوق العمل ودفع حركة الإنتاج والخدمات بفاعلية وإتقان.

- تمكين الطالب من اكتساب منهجية الدراسة العلمية بما يدفعه إلى طلب المعرفة سواء بمفرده، أو من خلال نشاط علمي مبرمج وبما يقلله من مشاكل عدم الاستجابة للمقررات الدراسية في دراسته المستقبلية.

- المساهمة في نشر الثقافة العلمية والتقنية للمؤسسات والهيئات الخدمية والإنتاجية والفنية والمعلوماتية وإجراء البحوث اللازمة.

-إ عداد الكوادر البشرية القادرة على العمل إداريا ومهنياً وعلمياً بما يكفل تنمية الموارد البشرية وتطويرها لسد احتياجات المجتمع من العناصر المطلوبة لإدارة مؤسسات المجتمع ومشروعاته التنموية المختلفة.

- القضاء على الأمية التقنية وخوض معركة محو الأمية المهنية لدى جميع أفراد المجتمع ونشر الثقافة المهنية والتقنية على أوسع نطاق وبكل الوسائل المتاحة.

- اتخاذ كافة الإجراءات والتدابير الكفيلة بمعالجة الفاقد في التعليم (القلالى،2002: 22).

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الصعوبات التي تواجه إدارة الثانويات المتوسطة التخصصية:

تواجه الإدارة المدرسية في الثانويات التخصصية مجموعة من الصعوبات منها ما يتعلق بالعملية التعليمية بشكل عام ومنها ما يتعلق بالعملية التعليمية داخل المدرسية. ويقول أحمد (2000: 96): "إذا تفحصنا الإدارة المدرسية وتتبعنا مسار الممارسة فيها نجد أنها تعاني من بعض الأمور التي تمثل مجموعة من المشاكل والصعوبات التي تقف حائلا دون تحقيق الاهداف المنشودة ويرى ضرورة الارتقاء بالمستوى المهني والمادي للمعلمين وضرورة منحمديرالمدرسة سلطات أكثر تناسب مع المسؤوليات الجسمية في معاملة المعلمين والطلبة .

بينما يرى الفقي (1994: 96) أن إدارة المدارس بمختلف مستوياتها ليست أمراً سهلاً فهناك صعوبات ومشاكل تحتاج إلى وجود مدير كفء تتوافر فيه مواصفات إدارية وقيادية تمكنه من النهوض بمستوى مدرسته ومراجعة الصعوبات والتغلب عليها.

ومن خلال نتائج بعض الدراسات الاستطلاعية التي قام بها بعض الباحث على عينة من مدري مدارس مرحلة الثانويات التخصصية بمدينة طرابلس وجد أن أغلب الصعوبات التي تواجهم جاءت على النحو التالي:

1- صعوبات خاصة (بالمعلم) وتتمثل في النقص في إعداد المعلم المتخصص القادر على تدريس المواد الدراسية التي تدرس في الثانويات التخصصية.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

2- صعوبات خاصة (بالمنهج)تتعلق بالتغيير المستمر في المناهج الدراسية واعتماد عملية التعليم على المذكرات الدراسية وعدم توفر الكتب الدراسية في بعض التخصصات.

3- صعوبات خاصة (بالمبنى المدرسي) وعدم ملاءمته للقيام بالعملية التربوية.

4- صعوبات تتعلق (بالوسائل التعليمية) والنقص في المختبرات والمعامل والورش التعليمية.

5- صعوبات تتعلق (بطرق التقويم والامتحانات) التي تتلاءم مع طبيعة الثانويات التخصصية.

6- صعوبات تتعلق (بتنسيب الطلاب) من مرحلة التعليم الأساسي إلى الثانويات التخصصية.

7- صعوبات تتعلق (بالإدارة التعليمية) وتتمثل في التغيير الذي يحدث على الخطة السنوية وتعدد وجهات التخطيط والتنفيذ لتوزيع الثانويات التخصصية.

8- صعوبات تتعلق (بالإدارة المدرسية)وتتمثل في ضعف إعداد المدير للقيام بمهامه الإدارية في هذه الثانويات.

ولكي يتمكن مديرالمدرسة الثانوية من مواجهة هذه الصعوبات، يجب أن تتوافر فيه مجموعة من الخصائص (هي المهارات الإدارية) التي يؤدي عمله ومهامه المنوطة به على أكمل وجه ممكن حتى يصل إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة من فكرة التعليم الثانوي التخصصي، كما أن هذه المهارات يعد توافرها أمراً ضرورياً لمدير المدرسة الثانوية حتى يتمكن من أداء مسؤولياته وأعماله بكفاءة عالية ومستوى رفيع وإتقان محكم. ويقسم خبراء الإدارة المدرسية المهارات الإدارية إلى ثلاثة أقسام: هي المهارات الفنية – والمهارات التنظيمية – والمهارات الإنسانية – وسيقوم الباحث بتسليط الضوء على المهارات التنظيمية لما لها من ارتباط بموضوع الدراسة.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

شكل –3: التقرير الوطني المقدم لمنظمة اليونيسكو (2004 :55)

يوضح السلم التعليمي في ليبيا

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

المهارات الإدارية التنظيمية:

تعد المهارات التنظيمية نوعاً من المهارات الإدارية ذات الأهمية الكبيرة في عمل المدير (السلمي، 1970: 68)، لكونها تتمثل في اتساع منظور الرؤية لديه من خلال قدرته على تكوين نظرة شمولية للأمور والموضوعات والمشكلات التي تواجهه. ويرى "جوهر" بأن المهارات التنظيمية أكثر المهارات ضرورة لمدير المدرسة إذ إنها تحتم عليه مسؤولية تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة لها، ولذلك يتعيَّن عليه أن يتصف بقوة التصور والإدراك لربط الأسباب بالمسببات (جوهر، ب.ت: 167-168). وقسم بعض الباحثين الوظائف الإدارية إلى أربع مجموعات، هي:-

"الفرص التعليمية، الأفراد، العلاقات الاجتماعية، الإمكانات المادية والمالية" وكل مجموعة من المجموعات السابقة يمكن تقسيمها على أساس نوعية المهارات الإدارية، وتعد المهارات التنظيمية واحدة من المهارات اللازمة لتحقيق كل وظيفة (صالح، 1990: 26) وهي من أصعب المهارات في تعلمها واكتسابها لكونها تعني (رجل الإدارة التربوية مهارة في التصور والقدرة على النظر إلى التربية في إطارها العام والعمل على تهيئة الظروف الملائمة بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية وتقديم الخدمات الإرشادية التي تساعد على تربية التلاميذ وتعلمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم (أحمد، 2000: 9)، والذي يتمتع بمهارة تنظيمية جيدة يستطيع أن يربط بين

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

أجزاء التربية وأهدافها وغاياتها، ولمدير المدرسة دور مهم وأساسي في عملية التنظيم الإداري داخل المدرسة.

دور مدير المدرسة في عملية التنظيم الإداري:

يعد مدير المدرسة قائدًا تربويًّا هامًا في المؤسسة التربوية، وقد كانت مهمةمديرالمدرسة حسب المفهوم الضيق للتربية لا تتعدى الإشراف على الشؤون الإدارية البحتة والأعمال المكتبية التي تحتمها طبيعة العمل، أما في ظل المفهوم الحديث للإدارة والتربية وما يتطلب ذلك من بناء وتنظيم وشمولية وذلك يعد الإدارة عملية متجددة تخضع للتطوير الدائم (الدويك وآخرون، 1996: 203)، الأمر الذي أدى إلى اتساع مهمةمديرالمدرسة حيث أصبحت تشتمل على ما يلي:

1- **مهام إدارية:** وهي تتعلق بشؤون الطلبة والبناء المدرسي والتسهيلات المدرسية والإشراف بصورة مستمرة على المعلمين والطلبة وحل مشاكلهم والاتصال مع المسؤولين بشأن كل ما يتعلق بالمدرسة من تعيينات وتغييرات وامتحانات وغير ذلك من الأمور الإدارية.

2- **مهام فنية:** داخل المدرسة وتشمل الإشراف الفني على المدرسين وتقويم المناهج.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

3- **مهام خارج المدرسة:** وتشمل علاقته بالمجتمع المحلي والرؤساء والسلطات الرسمية الأخرى وفي كل ما يتعلق بتلبية احتياجات المدرسة لتسيير العملية التربوية فيها، ولكي يقوممديرالمدرسة بواجباته على الوجه الأكمل لابد من توفر صفات مميزة له من أهم هذه الصفات:

1- القدوة الحسنة في التصرف والنضوج والكامل.

2- أن يحترم مواعيد المدرسة.

3- الإخلاص في الأداء والشعور بالمسؤولية.

4- أن يتصف بالحذر واليقظة وأن يكون ديمقراطياً في التفكير والتصرف.

5- أن يكون سريع البت في الأمور وخاصة في المواقف الحرجة دون تردد أو إبطاء.

6- أن ينمو ويتطور باستمرار لأن العمل التربوي في تجدد وتطور مستمر.

ولقد زودت مارى باركر فوليت (Mary parker follett) المديرين بتوجيهات قيمة لكيفية إقامة التنسيق والمحافظة عليه داخل المؤسسة وهذه التوجهات هي(شاويشي،1993 :379):

1- يمكن تحقيق التنسيق بأقل صعوبة ممكنة من خلال العلاقات الأفقية المباشرة والاتصالات الشخصية .

2- أن يكون التنسيق موضوع بحث ونقاش من خلال عملية التخطيط، أي أن المديرين يجب أن يخططوا للتنسيق مسبقاً .

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

3- الإبقاء على التنسيق عملية مستمرة ولايترك التنسيق للمصادفة لأن التنسيق يمكن أن يتحقق فقط من خلال عمل إدارى هادف .

ولما كانت الإدارة المدرسية تقوم بوظائف إدارية في مجالات متعددة، تتعلق بالتلاميذ والمعلمين والعاملين، وكل مجال من هذه المجالات يتشابك مع غيره في حالة التنفيذ، لذلك كان من الضرورى أن تعمل جميعها في تجانس وتكامل وتناسق في الأدوار، من خلال الترتيب والتنظيم للبرامج مع إعطاء المرونة الكافية التي تسمح بالتكيف مع ظروف العمل، وتحقيق التجانس، فالوقت عامل مهم في تنفيذ البرامج في وصول الأشياء إلى أمكانها، وأداء الأعمال في وقتها وكلها أمور ضرورية لنجاح تنفيذ البرامج (الشرقاوي، 1998: 97). ويعد التنظيم المدرسي من أهم واجبات الإدارةالمدرسية، لذلك يجب على مديرالمدرسة إعطاء هذا الموضوع أهمية مناسبة باعتباره الوسيلة العملية لتنفيذ السياسة التعليمية وتحقيق الأهداف المرسومة، ويستطيع التنظيم الجيد في إطار قيادة مدرسية جيدة أن يحقق نتائج طيبة بالنسبة للعمل المدرسي، فيحقق أهداف المدرسة وحاجات العاملين فيها وطلابها، ولكي تتم عملية التنظيم بالصورة المطلوبة وتحقق الأهداف الموضوعة يجب أن تتوافر فيمديرالمدرسة مجموعة المهارات التنظيمية الآتية (مرسي،2001 :119):

1- المهارة في تفسير الاحتياجات التربوية في ضوء الخدمات المتاحة.

2- المهارة في إعداد التقارير وتقديمها وعرضها إلى السلطات المركزية.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

3- عمل الترتيبات التنظيمية التي تقدم التسهيلات المختلفة للخطة التربوية.

4- تقدير فعاليةأي إطار تنظيمي في ضوء الأغراض التربوية.

5- بعد النظر وترقب الجوانب الإيجابية والسلبية في اتخاذ التدابير لمواجهتها.

6- تفويض السلطات والمسؤوليات.

7- اكتشاف أي خلل في الإطار التنظيمي والتعرف عليه بسرعة للمحافظة على استمرار المدرسة في أداء وظيفتها.

8- المهارة في تقديم المشورة المهنية للمجموعات.

ومدير المدرسة يقوم بعملية التنظيم لتنفيذ واجب أو تحقيق أهداف، وهو ينظم الأنشطة المدرسية بطريقة منطقية وتتطلب عملية التنظيم أن يسعى إلى تحديد المسؤوليات والسلطات ونواحي الإشراف وعملية الاتصال وهو بهذه الحالة يحتاج إلى مجموعة من المهارات التنظيمية لتحديد الموارد التي يحتاجها ومعرفة توقيت الأداء وتمكنه من اختيار الأفراد وتحديد المسؤوليات وإعطاء سلطات للعاملين وتحديد العلاقات ووضع محكات للتقويم (حجي، 2000: 372). ويرى محمد على(2002: 59) علي أنه يجب على مديرالمدرسة الناجح أن يكون ملماً بمجموعة من الأشياء ومن أهمها

- أهداف التنظيم ومبادئه وغاياته .

- الهيكل التنظيمي وتوجهاته .

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

- الواجبات والمسؤليات .

- مبادئ الإدارة العلمية .

ومن المجالات التي ترتبط بالمهارات التنظيمية أن يقوممديرالمدرسة بإعداد خطته في المرحلة الثانوية وفق ما تحدده الإدارة التعليمية، بحيث يتم بناء عملية قبول الطلبة وتوزيعهم على الفصول بما يحقق الاستفادة من الإمكانيات المادية المتاحة، بالإضافة إلى مهارة توزيع المسؤوليات الإدارية والتعليمية على هيئة التدريس وبث روح التعاون والانسجام بينها، وتنمية روح العمل الجماعي والمشاركة في تحمل المسؤولية ومتابعة دوام العاملين في المدرسة وتوزيع الأعمال بينهم ومن خلال هذه المهارات التنظيمية يستطيع المدير إعداد برامج الدروس الأسبوعية، وبرامج الأنشطة التربوية، وبرامج الامتحانات المدرسية، ومتابعة كشوفات الدرجات وكراسات التحضير اليومية كما يستطيع المدير من خلال تزوده بالمهارات التنظيمية من الإشراف على الخطط السنوية التي يضعها المدرسون لمختلف المواد الدراسية، بالإضافة إلى قيام المدير بالإشراف المستمر على السجلات والملفات المدرسية الخاصة بالطلاب وهيئة التدريسية والعاملين الآخرين، للتأكد من توافر المعلومات الأساسية فيها ويشرف المدير على تشكيل المجالس المختلفة وتوجيهها لوضع خطط أعمالها والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتطويرها لتحقيق أهداف المدرسة العامة والخاصة، بالإضافة إلى الإشراف على صيانة المبنى المدرسي ومرافقه وأثاثه وتجهيزاته بشكل مستمر والمحافظة على مظهر المدرسة من حيث نظافتها وجمالها.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

ومن خلال هذه المهارات يستطيع المدير التغلب على المشكلات التي تواجه المعلمين والعاملين والطلبة وأولياء الأمور التي يأتي في مقدمتها مشكلة الغياب والتأخر والخروج عن النظام المدرسي والتقصير في أداء الواجبات (سمعان-مرسي، 1970: 70)، وإتلاف الأجهزة والأثاث ودورات المياه والمعامل والمكتبة وغير ذلك.

وجاء في قرار اللجنة الشعبية العامة للتعليم والتكوين المهني بشأن وضع ملاك إداري للمؤسسات التعليمية والتدريبية في المادة رقم (4) مهام واختصاصات مديرالمؤسسة التعليمية إذ عليه مسؤوليات إدارية وفنية تتمثل في الآتي اللجنة الشعبية العامة للتعليم (2001: 2):

1- الإشراف التربوي والتعليمي والإداري على المؤسسة التعليمية.

2- متابعة المحافظة على المبنى المدرسي من حيث الصحة المدرسية والصيانة والنظافة والمظهر العام.

3- إعداد التحضيرات باحتياجات المدرسة من مدرسين ووسائل ومستلزمات تعليمية وذلك قبل بداية العام الدراسي بوقت كاف.

4- إعداد الإحصائيات بشكل دقيق وتقديمها في مواعيدها المحددة.

5- الدعوة إلى تشكيل مجالس أولياء الأمور والمدرسين من بداية العام.

6- الإطلاع على الأعمال التحريرية للطلاب.

7- إعداد سجل يدون فيه ملاحظاته على المدرسين وإطلاع المفتشين عليه.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

8- متابعة تنفيذ المدرسين لملاحظات المفتشين التربويين.

9- المشاركة في وضع الحلول للقضايا الاجتماعية والاقتصادية المستعصية على الطلاب.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA