

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت



قسم اللغة والأدب العربي

معهد الآداب واللغات

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في اللغة العربية وآدابها

موسومة بـ:

مذكراتك ككتاب: من أجل إلقاء الأمانة التربوية

– النظر بآراء وآراء –

للدكتور فنان محمد أبو ناصر

تخصص: تعليم اللغات.

إشراف الأستاذ:

• د. خلف الله بن علي

إعداد الطالبين:

• ليندة زيان

• إيمان محشاج

لجنة المناقشة

رئيسا	المركز الجامعي تيسمسيلت	د.
عضوا مناقشا	المركز الجامعي تيسمسيلت	د.
مشرفا ومناقشا	المركز الجامعي تيسمسيلت	د. خلف الله بن علي

الموسم الجامعي: 1438هـ-1439هـ/2017م-2018م.



دعاء

اللهم اكفني بحلالك عن حرامك و اغنيني بفضلك عن من سواك
اللهم لاتصبنا بالغرور إذا نجعنا و باليأس إذا أخفقتنا و ذكرنا أن
الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح.

اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا، و إذا أعطيتنا
تواضعا فلا تأخذ امتزازنا بكرامتنا، اللهم إننا نسألك يقيننا
ليس بعده شك، وإيماننا ليس بعده ريب، و سعادة ليس
بعدها شقاء و طاعة ليس بعدها مذمة، اللهم إننا نسألك علما
نافعا ليس بعده علم. اللهم اختم بالسعادة آمالنا

ربنا تقبل دعاءنا.

"أمين يا رب العالمين"

شكر و عرفان

قال الله تعالى: "فاذكروني أنذكركم أشكروني ولا تكفرون"

إلى الله عز وجل نتقدم بالشكر والثناء الذي منحنا القوة حتى نكمل هذا العمل

الحمد لله على كثرة نعمه علينا وفضائله.

فشكرا لك يا الله

كل الشكر إلى حبيبنا وقودتنا ورسولنا إلى من أدى الأمانة وبلغ الرسالة

إلى حبيب قلوبنا وقرّة أعيننا محمد صلى الله عليه وسلم وآله أجمعين

ثمّ نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ

"بن علي خلف الله" الذي كان له الفضل وراء إنجاز هذا العمل دون أن يبخل بصبره و وقته

أو بالنصح والتوجيه والتشجيع

دون أن أنسى صاحبتنا الفضل في إتمام هذا البحث أو هيب فاطمة و شواف الزهرة .

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كلّ من ساعدنا من قريب

أو بعيد في إنجاز هذا البحث بنصيحة أو توجيه أو ابتسامة أو دعاء.

فشكرا لكم جميعا

إهداء

" أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى . إلى اللذين قال فيهما عز وجل " و بالوالدين إحسانا " إلى السند المتين و العون الذي لا ينقطع ،و الذي علّمني أنّ الإرادة تصنع المعجزات ،والمثل الذي اهتديت به ، إلى نور عيني أي الحبيب محمد أطال الله في عمره . إلى التي لم تبخل عليّ بنصائحها و إرشاداتها و حنانها و مساعداتها و دعائها ،في كل صغيرة و كبيرة أمي الغالية فتيحة حفظها الله .

إلى قطرات دمي وأجزائي روحي المنفصلة ،إلى من هم سندي في الحياة وعزوتي إلى من تقاسمت معهم لحظات السعادة والدّفء ،ولا معنى للراحة إلاّ بينهم إخوتي : عبد الوهاب ، عبد الحميد ، عبد الكريم ، عبد الحكيم . حفظهم الله لي دوما و جعلهم الله ذخرا لي . إلى جدّي العزيز راجح . إلى روح جدّي الغالي زغاري محمد . إلى جدّتي العالية و الزهرة . إلى كل من يحمل لقب زيان و زغاري . إلى من قاسمتني في هذا الانجاز صديقتي إيمان . إلى الأستاذ المشرف على إنجاز هذا العمل الدكتور بن علي خلف الله . إلى تلاميذي الأعزاء الذين عايشتهم لأربع سنوات . إلى كل الزملاء و الزميلات في مدرسة الشهيد دربال عد القادر . إلى كل من تمنى لي خيرا أهدي هذا العمل المتواضع ، و شكرا .

لبينة

إهداء

بأنامل تحيط بقلم أعياء التعب و الأرق و لا يقوى على الحراك ، يتكئ على قطرات حبر
مملوءة بالحنن و الفرح في إن واحد ..حزن على الفراق بعد التجمع.. و فرح ليزوغ فجر
جديد من حياتي هو يوم تخرجي .

في هذه الصفحة سأضع كلمات لكل من ترك بصمة في حياتي، و خير من مجراها و عمق
في توسيع مداركي العقلية و العلمية.

إلى التي راهنت عمرها كي تراني في العلا ،إلى مثال العطاء و العنان و التضحية ،إلى
التي أهدتني ربيع عمرها ،إلى التي علمتني أن الحياة إرادة ،عزم و نجاح ،إلى التي أرادتني
أن أكون في هذا المقام بالذات ، إلى من تحسنت خدودها بالدموع حين سافرت ، و غفرت
المنام يوم غبت ، وودعت الرفاد يوم مرضت نسيني الناس إلا أمي فليتني أحس بالدموع
الوفاء قديمك ، و أحمل في مهرجان الحياة نعليك ليلت الموت يتخطاك إليه أمي الحبيبة
بختة.

إلى الذي من الله عليه بالصبة و الوقار ،إلى من علمني العطاء بدون انتظار ،إلى من
أحمل اسمه بكل افتخار ،إلى الشمعة التي احترقت كي تضيء دربي ،إلى من أشعل الشيب
ليشبه مشواري الدراسي ، أرجو من الله أن يمد عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول
انتظار و تبقى كلماتك نجوما أهدني بها اليوم و في الغد و إلى الأبد. والدي الغالي عبد
القادر أطل الله في عمرك.

إلى الشموع التي أنارت ظلمتي، و كانت سبب بهجتي و مرتع ثقتي ،إلى أعمدة البيت "
محمد، بوزيان، عبد النور، آدم". إلى الشموع المضيئة و ورود البيت "نادية، وفاء".
إلى كل العائلة والأقارب.

إلى التي أحبها القلب و اشتاقت لها النفس ،التي قاسمتني هذا العمل الغالي لينة
إلى كل تلاميذي الأعزاء وإلى كل أساتذة ابتدائية صديقي خوجة ومدرسة صابيح صالح.
إلى كل أساتذة وطلبة قسم اللغة العربية و آدابها بالمركز الجامعي تيسمسيلت.
إلى كل اسم نطق به اللسان و سر به القلب و لم يكتبه القلم .

سيقف قلبي هنا برهة ليستقر بين أنظاركم ما كتبت لعل هذه المفردات تكون خير معين
حتى تتذكروني يوما ما

"إيمان"

مقدمه

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد الأنبياء والمرسلين وبعده. أرشدنا الله تعالى في كل كتبه السماوية إلى تنظيم أنفسنا و ذلك بتنظيم معاملاتنا وشؤوننا الدنيوية بكل تفاصيلها، فاجتهد الإنسان على مرّ العصور سواء الاستناد إلى الدين أو ضخامة نفسه إلى ترسيخ القوانين التي تسير حياته بسلاسة، و قد كانت قضية التربية وإدارتها من أهم القضايا اشتغل عليها الإنسان إلى اليوم، و ما التقدم الهائل الذي نعيشه إلا ثمرة تلك الجهود المتتالية والمتواصلة.

فالإدارة هي نشاط مميّز يختلف عن كافة الأنشطة الإنسانية الأخرى؛ كون الإدارة هي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف و النتائج التي يسعى الفرد أو المنظمات العاملة لبلوغها، والإدارة تعتبر من أكثر الأنشطة أهمية و تغلغلا في جميع أوجه النشاط الإنساني؛ كونها عملية تتفاعل فيها مجموعة من العناصر و الوظائف و تتكامل فيما بينها في ظل الظروف المحيطة لتحقيق الأهداف المسطرة وبلوغ الغايات المنشودة.

وبحكم تخصصنا العلمي التربوي نخص الحديث عن الإدارة في مجال التربية، فالإدارة التربوية كميّدان متخصص من ميادين المعرفة، و باعتبارها مهنة ذات أسس ثابتة و قواعد سلوكية في المجتمع هي مجموعة العمليات و الممارسات المتداخلة و المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتنظيم جهود العاملين و تذليل الصعاب و تكييف المشكلات الموجودة و تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية بجميع مستوياتها.

إنّ الإدارة التربوية في رحلة تطورها من النمط التقليدي إلى النمط الجديد شهدت مجموعة كبيرة من المحاولات البحثية والدراسات التي أفرزت مجموعة من المؤلفات رسمت معالمها وحددت مبادئها ومن جملة المحاولات الحديثة في هذا المجال ما كتبه الباحث الأردني فتحي أبو ناصر "مدخل إلى الإدارة التربوية (النظريات و المهارات)" وهو بحث كرسه لإرشاد و توجيه الإدارة التربوية فيما

يتعلق بالنظريات السائدة والمهارات اللازمة للإدارة الناجحة، و قد اتخذ لنفسه أسلوبا جديدا تميز بالعلمية إلى حد بعيد، أراد من خلاله رسم طريق ناجح للإدارة التربوية بعيدا عن تعقيدات الأعمال الإدارية و المكتبية ومشكلات القيادة التربوية.

أما عن سبب اختيارنا للموضوع فهناك شقان:

أولهما: أن هذا الكتاب قد وجهنا إليه من قبل إدارة قسم اللغة العربية وآدابها.

وثانيهما: وهو سبب رئيس ومهم في مسار تكويننا، فنحن مشرفتان على قسم تربوي و رغبة منا في تطوير مهارتنا التعليمية لتحقيق أكبر قدر من النجاح للمتمدرسين، و تطلعا منا للقيادة الإدارية مستقبلا لاكتشاف تقنيات ناجحة بغية العمل بها وجس مدى فاعلية تطبيقها ميدانيا مع الناشئة إن ثبتت نجاحتها.

وطبيعة الموضوع فرضت علينا البحث في طائفة من الإشكاليات والأسئلة التي وجب علينا الإجابة عليها لعل أهمها:

ما هي الأسس التي اعتمدها المؤلف في التعريف بالإدارة التربوية والتعليمية الناجحة؟ و ما مدى توفيقه في إرساء المهارات الإدارية المبتكرة وفق منهج جديد يتناسب مع الواقع التعليمي في عالمنا العربي؟ وهل اعتمدت المؤسسات التربوية في البلاد العربية هذه النظريات بشكل صحيح وموجه؟

و قد اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف الظاهرة وتحليلها ونقدها، و كان تطبيقنا لآليات هذا المنهج عبر المراحل الآتية :

1. و صف مختلف الآراء والأسس التي بنى عليها المؤلف دراسته.

2. تحليل ومناقشة مختلف آرائه وأسسهِ الإدارية .

3. نقد أفكاره وفق ما توافر من دراسات مختلفة في هذا المجال.

4. الخروج بنتائج عن كل مبحث.

و فيما يخص بنية البحث، فقد اقتضت طبيعة الدراسة أن نعالج بحثنا هذا في: مقدمة مدخل، تقديم و عرض، دراسة و تقويم، خاتمة.

1. مقدمة: تعرّضنا فيها إلى دوافع اختيارنا هذا الموضوع ، و طرحنا الإشكالية التي نهدف إلى معالجتها، كما ذكرنا المنهج الذي اعتمدناه لذلك ، و أهم ما واجهنا من عراقيل .
2. مدخل: و عرضنا فيه نبذة موجزة عن حياة الكاتب و أفكاره و مبادئه و شخصيته متناولين بعد ذلك الدواعي التي دفعت المؤلف إلى تأليف هذا الكتاب ، مبرزين قيمته العلمية و أهم مصادر دراسته ، كما حدّدنا الحقل المعرفي لهذا الموضوع و نمطه و أيضا تاريخ البحث في الموضوع و راهنيته.
3. تقديم و عرض: ناقشنا فيه مجموعة من القضايا تفرض نفسها على قارئ المدونة، و أهم ما جاء به لمعالجتها و هل وُفق فيما ذهب إليه؟ وما مدى إمكانية تطبيق هذا الشتات من النظريات المستمدة من بحوث علماء هذا المجال بصفة إجرائية في ميداني الإدارة و التربية؟ وهذا ما سعينا إلى مقارنته في أجزاء الكتاب بالتسلسل مدعومة بمؤلفات بالنقد و الشرح والمقارنة .
و تماشيا مع ما طرحه المؤلف ارتأينا تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول:
- الفصل الأول: وسمناه بتطور النظريات في القيادة و الإدارة التربوية.
- الفصل الثاني: عنوانه بالمهارات الإدارية الأساسية و كيفية تفعيلها.
- الفصل الثالث: طرحناه بعنوان السجلات التربوية و مهارة التعامل معها.
4. دراسة و تقويم: من خلال المقارنة -السالفة الذكر- أقمنا حكما على الكتاب في بعض الآراء والأفكار المطروحة، و أبرزنا الإضافات النوعية التي جاء بها المؤلف .
5. خاتمة: قمنا فيها بذكر حوصلة البحث، و أهم النتائج المتحصل عليها، ثم أجبنا عن الإشكالية التي انبثق منها بحثنا هذا .

اعتمدنا في بحثنا هذا على مجموعة من المصادر والمراجع التي تناولت الكتاب أو مواضيعه بالدراسة.

و لا شك أنّ أي بحث لن يخلو من صعوبات وعراقيل، و قد كان لنا منها نصيب وأهمها:

● ضيق الوقت المخصص لإنجاز هذا البحث.

● قلة المدونة التي تناولت الكتاب بالمدراسة .

● كثرة المادة المعرفية وتشابها وتشعبها وقلة مراسنا في التحكم بها.

و في ختام هذا التقديم لا يسعنا إلا أن نوجه شكراً خاصاً خالصاً لأستاذنا المشرف بن علي خلف الله، و لعلّ هذا الأخير كان مثالا تطبيقيا و أنموذجا عمّ تحدث عنه أبو ناصر في كتابه مدخل إلى الإدارة التربوية عن القيادة؛ فكان قائدا إداريا تربويا تعليميا ناجحا. قادنا ووجهنا في بحثنا هذا بكل ما للقائد الناجح من صفات.

فكان هذا مجمل بحثنا وما سعينا إلى تحقيقه في هذه الدراسة، وفي ختام هذا التصدير والبيان نسأل الله اللطيف الرحيم أن يستعملنا في طاعته و يوفقنا لرضاه وأن يجعلنا هداة مهتدين، والله المستعان، وأن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم إنّه ولي ذلك و القادر عليه.

حرر بتيسمسيلت يوم: 2018/05/26

ليندة زيان

إيمان عشاب

البطاقة الفنية

- الكتاب: مدخل إلى الإدارة التربوية (النظريات والمهارات).
- المؤلف: الدكتور فتحي محمد أبو ناصر.
- الطبعة الأولى: 2008م _ 1428 هـ.
- عدد صفحات الكتاب: 179 صفحة.
- رقم التصنيف: 2 _ 371.
- رقم الإيداع: 2007/08/2454.
- بيان النشر: عمان _ دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الدار: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان العبدلي.

نبذة عن الكتاب:

قسّم فتحي محمد أبو ناصر مؤلّفه إلى ثلاثة أجزاء مسبقة بمقدمة، استهلها بالحديث عن التربية وأهميتها في المجتمع ثم ربطها بالإدارة ، واعتبر أن الإدارة التربوية رأس الهرم في العملية التربوية، كما تحدث عن إعداد قيادات وتدريبها كعلم له أسس وبرامج وأشار إلى غايته من هذا الكتاب ألا وهي معالجة المهارات الأساسية للقائد.

عنّون فتحي محمد أبو ناصر الجزء الأول من كتابه ب: تطوّر النظريات في القيادة والإدارة التربويّة وناقش مجموعة من النّقاط هي: النّظرية في الإدارة التّربويّة، نشأة وتطور النظرية الإدارية ونظريات القيادة معاييرها ومصادر بنائها، وأيضا الآراء المعارضة في قبول النظرية الإدارية التربوية وكذا تطرّق إلى نظريات القيادة التربوية. والنظريات التقليدية السلوكية في القيادة الموقفية، وفي الأخير ذكر المداخل التاريخية لسّمات القائد.

جاء الجزء الثاني معنوناً بالمهارات الأساسية للقادة التربويين، تطرق فيه إلى المهارات الإدارية الأساسية للقادة وهي مهارة الاتصال، إدارة الوقت، إدارة الاجتماعات، مهارة التغيير وإدارة الضغوطات، مهارة اتخاذ القرار وإدارة الصف .

- مهارة التعامل مع السجلات التربوية - كان هذا عنوان الجزء الثالث والأخير من الكتاب، تحدث خلاله عن مهارة التعامل مع السجلات التربوية وأيضاً تطرّق إلى أهداف هذه الأخيرة وعيوبها وأنواعها، وكذا تحدث عن الملفات وأقسامها، طرق حفظها . وآخر عنصر تحدث عنه في هذا الجزء كان الأعمال الكتابية، أقسامها وأشكالها وذكر نماذج لها.

أما الخاتمة فقد عنوانها فتحي محمد أبو ناصر في مؤلّفه هذا وختم عمله بذكره للمراجع التي ارتكز عليها في بناء هذا الكتاب.

مدخل

ترجمة الدكتور فتح

محمد أبو ناصر

إنّ مشكلة التّعليم في العالم العربي ودول العالم الثالث هي مشكلة إدارية كمنظومة علمية تربوية وعندما نقول إدارة للتربية والتّعليم فإننا نعني كل ما يتعلق بالعملية التعليمية التّعليمية من السياسات المعتمدة رسماً وتنفيذاً وتقويماً، أي وضع استراتيجيات ورسم خطط علمية عملية قابلة للتنفيذ والتقويم، لكن ذلك كله لا يتحقق بدون إدارة فعّالة، ومما لا شك فيه أنّ المجتمع مدرسة كبيرة يتلقى فيها الفرد دروساً علمية تربوية كثيرة لا يتيسر له أن يتلقاها في حياته العادية؛ فمنها اكتسب ما لديه من سلوكيات وتعلمات وصقل ما كان عليه من معارف ومعلومات، وهنا يحضر في أذهاننا مصطلح التربية والذي يعبر ببساطة في مجتمعنا عن تحصيل المعلومات وتوريث للقيم وتوجيه للسلوك.

ولقد أدرك المسلمون الأوائل أنّ التربية هي الأداة للحضارة والتقدم ووسيلتها في تخليد ذاتها وضمّان انسيابها وتناقلها عبر الأجيال، مما جعلهم يتهافتون على هذا الميدان من خلال مؤلفات ضخمة بقيت راسخة في أذهاننا، وكانت هذه الأعمال بمثابة اللبنة الأولى لما جاء بعدها من بحوث ودراسات تمحورت أساساً على جوانب القوة والضعف في النظام التربوي، ومن بين هؤلاء نذكر ابن سينا (ت 370 هـ) أبو حامد الغزالي (ت 505 هـ)، ابن خلدون (ت 808 هـ).

وفي خضمّ التسارع التكنولوجي والتعقيد المتزايد لعالم المعلوماتية أضحي لزاماً على العلماء مواكبة هذا التطور الحاصل في مجال التربية، وكذا ضرورة تهيئة وإعداد وتكوين القيادة المدرسية لها من تأثير على الأمة بصفة عامة وعلى الفرد بصفة خاصة.

ذلك أن الإدارة التربوية كلّ متكامل له فعالية كبيرة على تكوين المرّيين والإداريين ومن ثمّ تكوين مجتمع ناجح، وهذا ما دفع المؤلفين والباحثين التربويين العرب منهم والغربيين للتوجه صوب الحديث عن الإدارة كمفهوم عميق ودلالاته في التربية ودوره في تحصيل المهارات والنظريات الأساسية لقيام نظام تربوي ناجح، نذكر منهم هناء محمود القيسي ومؤلفها الإدارة التربوية- مبادئ نظريات - اتجاهات .

وكذا مؤلّف الإدارة التربوية المعاصرة لسامي عريفج، وأيضا نذكر المؤلّف فتحي محمد أبو ناصر ومؤلّفه مدخل إلى الإدارة التربوية - النظريات والمهارات. وقد كان هذا الأخير من مؤلّف ومؤلّف ما تنصب عليه دراستنا هذه.

1- التعريف بالمؤلّف:

فتحي محمد أبو ناصر الأردني خبير الإدارة والسياسات التعليمية كان مدرسا للكيمياء والمباحث العلمية للمرحلة الثانوية في مدرسة جرش الثانوية الشاملة للبنين من عام 1990م حتى عام 2001م ، ثم عضوا لمناهج بحث الكيمياء في إدارة لمناهج بحث الكيمياء في غدارة المناهج بوزارة التربية الأردنية، وبعدها أصبح مشرفاً لمسابقات الإبداع العلمي لطلبة التعليم لمسابقات (SEMSP) العام الأردني في مسابقات دول حوض البحر الأبيض المتوسط من عام 2002م حتى 2003م ، وأيضا مدرّباً للمعلمين ضمن برنامج التطوير التربوي التابع لوزارة التربية والتعليم الأردنية من عام 1992م، وكان محاضراً متفرغاً في كلية التربية / الجامعة الهاشمية من 2002م إلى 2004م ، وكان مشرفاً لمبحث الكيمياء والمباحث العلمية في مديرية الزرقاء من عام 2002م حتى 2005م.¹

وقد كان أبو ناصر باحثاً مشاركاً في مشروع تحليل وتقييم الكتب المدرسية الليبية التابعة لمنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة، وأيضا باحثاً مشاركاً في مشروع تقويم برامج الموهوبين التابع لوزارة التربية السعودية، وعضواً للفريق الوطني الأردني لتطوير مناهج العلوم والكيمياء، وأستاذاً مساعداً في الإدارة التربوية في كلية المعلمين في الإحصاء منذ 2005 حتى 2007م.²

¹ : ينظر: فتحي أبو ناصر، منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي - رقم T.O.1029. تاريخ العضوية 20.12.2009 إلى 20.12.2010 . <https://olto.org/index.php?act=showNews&id=43> الأحد 16:25 . 8.12.2017

² : ينظر : فتحي أبو ناصر منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي، الأحد 8.12.2017 ، 17:00.

وأيضًا أستاذًا مساعدًا في جامعة كولمبوس الأمريكية للتعليم عن بعد منذ عام 2005 م وعمل كباحث متفرغ في المركز الوطني لبحوث الموهبة والإبداع في جامعة الملك فيصل منذ عام 2008م حتى تاريخه¹.

شارك فتحي محمد أبو ناصر بالمركز الوطني للأبحاث الموهبة والإبداع، وفاز بالمركز الأول في جائزة راشد بن حميد للثقافة والعلوم لفئة الدراسات التربوية والنفسية بدولة الإمارات العربية درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء ومعينات تمكينهم من وجهة نظرهم².

كما كانت له آراء كثيرة فيما يتعلق بتربية الموهوبين حيث وجه انتقادات حادة إلى بيئات صنع الموهوبين وأكد على أهمية المدارس ووصفها بالبوصلة التي يقع عليها عبء تصميم البرامج الداخلية للموهوبين، وفيما يتعلق بالقائد والمعلم للطلبة الموهوبين بيّن أن الطفل الموهوب يحتاج في عملية تطوير ذكائه وموهبته إلى وجود بيئة تعليمية من نوع خاص بحيث لا ينبغي التركيز على مرحلة التطوير بحد ذاتها ولكن الأمر النهم هو التركيز على الفروق الفردية التي تظهر مع التطور³.

2- المؤهلات العلمية للمؤلف:

- تحصل الدكتور فتحي محمد أبو ناصر على مجموعة من الشهادات خلال مسيرته نذكر منها:
- دكتوراه في الإدارة التربوية من جامعة اليرموك/ الأردن عام 2003م وكان الأول في الكلية بدرجة امتياز.
- ماجستير في الإدارة التربوية والإشراف التربوي من جامعة اليرموك/الأردن بدرجة امتياز سنة 1995م.

¹ فتحي أبو ناصر، منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي ، الأحد 8.12.2017 ، 17:00.

² مقال الدكتور فتحي محمد أبو ناصر يفوز بجائزة راشد بن حميد، موقع جامعة الملك فيصل،

<https://www.kfu.edu.sa/ar/Lists/kfuMainNews/DispForm.aspx?ID=439>

الأحد 8.12.2017 17:56.

³ مقال بيئة الموهوبين تفتقر إلى الإثارة المستدامة، موقع عكاظ

<https://www.okaz.com.sa/article/40390> . الأحد 8.12.2017 ، 19:42.

● بكالوريوس في الكيمياء من جامعة اليرموك/الأردن سنة 1990م.

● دبلوم مدربي المدربين من أكاديمية إمبرالد البريطانية¹

يوجد لدى الكاتب مؤلفين أثرى بهما ساحة التربية هما:

● مدخل إلى الإدارة التربوية.

● الإدارة والسياسات التربوية في مجال الموهوبين والمبدعين.

ومن بحوثه العلمية المنشورة : التدريب الميداني لمديري المدارس ودوره في تنمية المهارات الإدارية وتفعيلها لدى عينة من مديري المدارس بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية.

3- دواعي التأليف:

بما أننا تحدثنا سابقاً عن مؤلفات الدكتور فتحي علي محمد أبو ناصر؛ فإننا نخلص بالذكر كتابه مدخل إلى الإدارة التربوية -النظريات والمهارات والذي اخترناه كموضوع بحث لدراستنا هذه، ولعل أبرز الدواعي والأسباب التي دفعته إلى الكتابة في هذا الموضوع بالتحديد هو (الوقوف على بناء نظرية في الإدارة والقيادة التربوية في جانب منه ومعالجة المهارات الأساسية التي ينبغي أن يلم بها القادة التربويون في جانب آخر منه بأسلوب أقرب إلى التطبيق منه إلى النظري)²

و ذلك بالاعتماد على خبرة الدكتور فتحي محمد أبو ناصر في ميدان التدريس التربوي كما سبق الذكر، وكل ذلك من أجل توسيع المعارف وتعميق الإداءات للمهارات الإدارية، وإزالة الغموض حول المفاهيم الأساسية المرتبطة بالنظرية التربوية.

وقد وضع المؤلف هذا الكتاب للأهمية العالمية التي تعطي للإدارة ولتنظيم في المجتمعات كافة النامية منها والمتطورة، إذ تلقى دراسة الإدارة اهتماماً متزايداً في الوقت الحاضر وذلك بهدف تحسين كفاءة المنظمات المختلفة التي تعمل على تقدم المجتمعات ورفاهيته ، فلا يكاد يمر يوم دون أن

¹ : فتحي أبو ناصر منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي ، الأحد 8.12.2017 ، 17:15.

² : مدخل إلى الإدارة التربوية النظريات والمهارات ، فتحي محمد أبو ناصر ، دار المسيرة ، ط 1 ، سنة 2008 ص 11

تضاف نتائج ونظريات جديدة إلى مجرى المعرفة الإدارية، وهذا الكتاب يعتبر محاولة من صاحبه لمناقشة المشاكل التعليمية وطرح حلول لها.

4- القيمة العلمية للمؤلف:

لا يمكن لأحد إخفاء عمل الدكتور فتحي أبو ناصر العلمي في مجال التدريب التربوي من خلال دروسه ومحاضراته، فنجد أنه قد تحدث في كتابه مدخل إلى الإدارة التربوية - النظريات والمهارات - عن كل ما يخص الإدارة التربوية ونظرياتها والمهارات الأساسية الواجب امتلاكها من أجل بلوغ الأهداف المرجوة من نظام تربوي معين خاصةً وأنا بأمس الحاجة إلى الوقوف على كل ما يتعلق بميدان التربية والتعليم من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية للقادة التربويين والتي تتماشى وروح العصر.

ويُعد كتاب مدخل إلى الإدارة التربوية - النظريات والمهارات - بادرة مهمة من صاحبة في توجيه النظر إلى أهمية الإدارة التربوية، فكان مرجعاً أمام الإداريين في أعمالهم وكذا للدارسين والباحثين في أعمالهم لما له من فضل في تزويدهم بالعديد من المعلومات والأفكار وكون أنّ هذا المؤلف يشتمل على (جانب نظري وآخر تطبيقي)¹ أعطى له صبغة جديدة جعلته منفرداً في هذا المجال وسمحت له بالولوج إلى كافة المؤسسات الإدارية التربوية.

5- تاريخ البحث في الموضوع وراهيته:

1-5 تاريخ البحث في الموضوع:

إنّ تاريخ البحث في مجال الإدارة التربوية يقودنا مباشرة إلى التعرض لأراء العلماء والتربويين حول نشأة هذا العلم إذ يكاد يجمع أغلبهم على أن الإدارة التربوية كحقل معرفي قائم بذاته تبلور قبل قرن من الزمن تقريباً ، أما ك ممارسة فهي قديمة قدم التعليم نفسه، وحتى عندما لم يكن وظيفي رسمي ومصطلح وظيفي لهذا العمل، أي عندما كان المعلم نفسه يقوم بعمله كمعلم وأيضاً مديراً معاً حيث كانت أدبيات الإدارة التربوية المبكرة ذات توجه علمي مرتبط بإدارة المدارس دون السعي لتوليد

¹: فتحي أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 11

نظريات علمية، وظل الأمر كذلك حتى نهاية الأربعينيات من القرن الماضي حيث انهمكت مجموعة من العلماء على بلورة مرتكزات فكرية للإدارة التربوية وسعت بصميم ومثابرة لصياغة نظريات القيادة التربوية، وتلك كانت الولادة الحقيقية لعلم الإدارة التربوية إن صح التعبير.¹

ويعني هذا أن وجود الممارسة الفعلية لنظرية الإدارة قديماً كان الحافز وراء بلورة معاني هذا المصطلح لبلوغ صفته العلمية في العصور الحديثة.

لقد حاول الكثير من المهتمين بالإدارة التعليمية منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين تحليل العملية الإدارية في محاولة جادة لصياغة نظرية علمية خاصة بالإدارة العلمية تساعد على فهم وتغيير السلوك الإداري أو التنبؤ به، وعلى الرغم من الجهود التي بذلت في هذا المجال إلا أن الجهود لا تزال متأثرة بشكل أو بآخر بنظريات الإدارة العامة.²

إنّ الكثير من المفكرين التربويين يؤكدون على فكرة الإدارة بصفتها ميداناً معرفياً ونوعاً من أنواع المهن قد ظهرت في القرن العشرين للميلاد وتحديداً في العقد الثاني منه، حيث تأثرت الإدارة التربوية (بالحركة الإدارية العلمية التابعة للمفكر تايلور مما أدى إلى انتقال الإدارة التربوية من الحالة الإدارية التقليدية إلى إدارة علمية تسعى إلى حل مشكلات عن طريق الاعتماد على التفكير والتحليل والموضوعية)³.

ومع ظهور كتاب وظيفة الإداري الذي ألفه شستر برنارد CHESTER BORNARD عام 1938 والذي يتضمن نظرية شاملة بالمعنى الفرضي الاستدلالي للإدارة حاول الكثير من رجال

¹ : ينظر: الدكتور عارف عطاري، الإدارة التربوية مقدمات لمنظور إسلامي، كتاب الأمة قطر، الطبعة 1 ، 1423هـ، ص 29.

² : ينظر: مصطفى صلاح عبد الحميد، الإدارة والتخطيط التربوي ، دار القلم دبي ، الطبعة 3 ، سنة 2013 ، ص 73.

³ : بواب رضوان، محاضرات في مقياس الإدارة التربوية والمدرسية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، مقال ص 4.

التعليم وضع نظرية علمية في الإدارة التعليمية ، وبعدها هاربرت سيمون herbert s'imon من الأوائل الذين اعترضوا بأثر برنارد على النظرية والإدارة.¹

أما فيما يتعلق بالقيادة التربوية فقد اكتملت بصفقتها العلمية وأصبحت علماً مستقلاً بذاته سنة 1946م في الولايات المتحدة الأمريكية فازدادت لدراسات والأبحاث الخاصة بهذا النوع من الإدارة مع مرور الوقت ومن ثم انتشرت في أوروبا وتحديداً في بريطانيا ووصلت لاحقاً إلى الإتحاد السوفياتي وانتشرت إلى كافة أنحاء العالم.²

فكانت هذه هي الانطلاقة الأولى لهذا العلم (ويعتبر يعقوب جتزلز أول من توصل إلى نظرية علمية في الإدارة التعليمية سنة 1968م حيث نظر إلى الإدارة باعتبارها عملية اجتماعية ، في حين أن هاربرت سايمون من قبله إلى الإدارة باعتبارها عملية اتخاذ القرار).³

وهذا ما يؤكد على التطور الحاصل في مفهوم الإدارة من عملية تنحصر في اتخاذ القرار وإعطاء الأوامر إلى عملية اجتماعية متصلة بالمجتمع وأفراده، وبعد هذا التغيير في المفاهيم تهافت المؤلفون العرب للكتابة في هذا الموضوع محاولين تبسيطه للقارئ والمثقف العربي من أجل النهوض بمستويات الإدارة التربوية في العالم العربي.

يستند أغلب العلماء والمفكرين في تأكيدهم لقدم مفهوم الغدارة التربوية بطابعها النظري على (الحقائق الواقعية والتي تعتبر الإدارة نوعاً من السلوك البشري العام الذي يوجد في المجتمعات البشرية كافة وهي موجودة منذ ظهور الإنسان على الأرض)⁴ ، ومعنى آخر أن مفهوم الإدارة لما ظهر كان ذا طابع نظري بعيداً عن التطبيق ، ومع حاجات المجتمعات إلى التنظيم اكتسى هذا النوع من الأعمال صبغة علمية استطاع من خلالها الولوج إلى جميع المجالات ومن بينها التربية التي تزامن

¹ ينظر: أيمن غريب، تنظيم وإدارة مؤسسات التربية الخاصة ، دار حنين ، عمان، 2005، ص 32.

² ينظر: محاضرات في مقياس الإدارة التربوية والمدرسية، مقال ، ص 5.

³ : أيمن غريب، تنظيم وإدارة مؤسسات التربية الخاصة، ص 32.

⁴ : ندى عبد الرحيم ، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، دار صف ، 2005م ، ص 19.

ظهورها مع الوجود البشري على الأرض، وبهذا (فلم يعد ينظر إلى الإدارة التربوية بشكل عام والإدارة المدرسية بصفة خاصة أنها تركز على الخبرة والبداهة والإلهام أو إلى القدرات الشخصية التي يمتلكها الإداري)¹.

أي أنّ الإدارة المدرسية بمفهومها الحديث تركز على أسس علمية وتستمد ممارستها من أسس وأطر نظرية مرتبطة بواقع المجتمع .

أمّا التربية فالحق أنها لما عرفتها تلك الشعوب البدائية حملت جملة من السمات والخصائص مشابهة لتلك التي عرفتها التربية في أكثر مراحلها نموًا وتطورًا ولعلنا لا نغلو إذا أن التربية حتى الساعة تحمل في ثناياها جذور تلك التربية البدائية ، بل لعلها ما تزال تعاني من بقاياها وتدرج تحت أثقالها خاصة وأنها ظاهرة محافظة بطبيعتها ، فالتربية إذن متجذرة عبر التاريخ ارتبطت بالوجود الإنساني وهي ما فطر عليها الإنسان في تعاملاته وتصرفاته وسلوكاته².

و هذا الأمر يوصلنا إلى القول أن الفكر الإداري التربوي ظهر قديما لدى المجتمعات مواكبة لطبيعة النضج المعرفي لدى الإنسان القديم ومع التغيير السريع للعالم ، تلاحقت الأنفاس في محاولة مستميتة للحاق بركب التقدم وبلوغ فكرة الإدارة في المجال التربوي بهدف تحسين الكفاءات التي تعمل على تقدم المجتمع .

وفي هذا السياق (عبر تومسن thompson عن أهمية النظرية بقوله إن النظرية الملائمة تساعد المديرين على الاستمرار في النمو وبتزويدهم بأفضل الطرق لتنظيم خبراتهم وبالتأكيد على ترابط الظواهر ، فمثل هذه النظرية للنتائج غير المتوقعة لأعمالهم وتجنبهم للتغيرات الصبيانية للأعمال الناتجة، كما تنبههم إلى الظروف المتغيرة التي قد تستدعي تغييرًا في أنماطهم السلوكية)³.

¹ : فريز محمود، نظريات في الإدارة التربوية ، الرياض ، سنة 2002م ، ص 176.

² ينظر: الدكتور عارف عطاري ، الإدارة التربوية مقدمات لمنظور إسلامي ، ص 29

³ : منى حمدي مشطة ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها، مقدمة لنيل الماجستير في أصول التربية ، غزة ، سنة 2009 ، ص 34.

و هذا هو حال الإدارة اليوم، فالصبغة التي اكتسبتها في هذا العصر تقود وتساعد المدراء على أداء وظائفهم بأريحية وتحميهم من المغالطات الممكن حدوثها .

إنّ الاهتمام بالإدارة التربوية تطور بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية في الولايات المتحدة الأمريكية وفي سائر الدول لإيمانهم بأن النظام هو أداة كسب أي حرب وبالتالي تحقيق النصر وبالرغم من تأخر نظرية الإدارة التربوية في الظهور قياسًا لما ظهر من نظريات في المجال المعرفي إلا أنّ الممارسات الإدارية التربوية لم تكن تخلو بشكل كامل من إطار نظري تسترشد به عند تطبيقها يوجهها يحدّد مسارها وأهدافها، ثم تحولت تلك الممارسات واكتست طابعًا علميًا وأصبحت الإدارة التربوية علمًا ومبحثًا لكثير من العلماء والباحثين.

2-5 راهينة البحث:

بعد ظهور علم الإدارة التربوية على الساحة المعرفية ، توافد الكثير من الكتاب على التأليف في هذا المجال ومن بينهم محمد فتحي أبو ناصر ومؤلفه مدخل إلى الإدارة التربوية -النظريات والمهارات- وتزامن ظهور هذا العمل الأدبي مع أعمال أخرى كثيرة في مجال الإدارة التربوية نذكر منها كتاب الإدارة التربوية -مقدمات لمنظور إسلامي لمؤلفه د. عارف عطار في طبعته الأولى (2008م- 1429هـ) وهذا الكتاب كما قال عنه صاحبه (هو إحدى المحاولات بل والمقاربات لموضوع الإدارة التربوية وأهميتها في الارتقاء بالعملية التعليمية)¹.

أيضا كتاب الإدارة التربوية -مبادئ نظريات اتجاهات حديثة- لهناء محمود قيسي، طبعة 2010م وقد وضعت المؤلّفة هذا الكتاب (للأهمية العالية التي تعطي للإدارة ولتنظيم في المجتمعات كافة والنامية منها والمتطورة إن تلقى دراسة الإدارة اهتمامًا متزايدًا في الوقت الحاضر وذلك بهدف تحسين كفاءة المنظمات المختلفة التي تعمل على تقدم المجتمعات ورفاهيته)².

¹ : عارف عطار ، مقدمات لمنظور إسلامي ، كلمة المؤلف في الغلاف .

² : هناء محمود القيسي، الإدارة التربوية -مبادئ نظريات اتجاهات حديثة ، طبعة 2010 ، ص 11.

أيضا هناك مؤلف الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها للدكتور محمد منير مرسى، يتناول هذا الأخير في كتابه (موضوع الإدارة التعليمية مع التعرض لميادين أخرى والجمع بين الأصول للعاملين في ميدان الإدارة التعليمية من الممارسين لها دون المتأثرين بها والمهتمين بتتبع تطورها واتجاهاتها)¹.

و كذا مؤلف حياة في الإدارة لغازي عبد الرحمان القصبي فيقول في مقدمته (إن كثيرا من النقاش الذي يدور حول الإدارة هو نقاش عقيم لا يهم أن تكون الإدارة علمًا أو فنا فالفرق بين العلم والفن مسألة تتعلق بالتعريف أكثر من تعلقها بالجوهر ، ولا يهم أن يولد الإنسان إداريًا أو يكتسب المقدرة الإدارية من التجربة فما يعيننا هو النتيجة النهائية)².

وهناك عنوان واحد كتب في الكثير من المؤلفين هو الإدارة التربوية المعاصرة فنجد مؤلفًا لسليمان حامد وأيضًا سامي عريفج ونجده عنوانًا لمؤلف نورة عبد الله الهزالي.

أما المعين في الإدارة التربوية كان عنوان مؤلف من إعداد حميد سبيك وهو مدير مدرسة ابتدائية، فذكر في مدخل كتابه أن (المفهوم الجديد للإدارة التربوية وعملا بمقتضيات الميثاق الوطني للتربية والتكوين الذي يعتبر كل مشروع تربوي أساسه النهوض بالعملية التعليمية)³.

6- المصادر التي استسقى منها الكاتب مادته:

اعتمد الدكتور فتحي أبو ناصر في جمع مادته العلمية على ما يقارب واحدًا وسبعين مرجعًا منها ثمانية وأربعون مرجعًا عربيًا وثلاثة عشر مرجعًا مترجمًا نذكر منها:

1. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج 2001.

¹ : محمود منير مرسى ، الإدارة التعليمية- أصولها وتطبيقاتها- ، دار عالم الكتب ، سنة 2010 ، ص 9 .

² : غازي عبد الرحمن القصبي ، حياة في الإدارة ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، ص 45

³ حميد سبيك ، المعين في الإدارة التربوية، الطبعة 2 ، ص 11 .

2. الطويل ، هاني عبد الرحمان ، الإدارة التربوية والسلوك المنظم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية .

3. C People in systems .journal of s'ytems Management .April ،Ronk ،Ardsley 1975 .

4. ،Hanson ;E.M(1979) educational administration and arganization behavior Baston¹ ،bacon ،allen

كما استقى من بعض المنتديات والمواقع التربوية نذكر منها:

1. منتديات العلمية <http://olom.F2web.net/ib3/ikonbard.cgi>

2. منتديات السبورة <http://WWW.almualem.net/saboora>

3. موقع الميدان التربوي <http://WWW.zahrani.net>

4. موقع التربية ²<http://WWW.tarbeyah.com>

7- نمط الدراسة الذي اعتمده الكاتب :

اعتمد فتحي أبو ناصر في دراسته على منهجين أولهما المنهج التاريخي القائم على تتبع الظاهرة المراد دراستها عبر الزمان والثاني على المنهج الوصفي الذي يقوم على تحديد الظاهرة، ووصف طبيعتها وأسبابها واتجاهاتها ، اختار منه المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع موضوعه المختار ومادته التي تحدث عنها.

المؤلف اتبع المنهج التاريخي وجسد خطواته أثناء دراسته للتطور التاريخي لنظريات القيادة والإدارة التربوية في الجزء الأول من كتابه حيث قام بعد اختياره لموضوع دراسته بإيضاح أهداف البحث ألا وهي التعرف على تاريخ النظرية في القيادة ونشأتها وتطورها ، ونفس الشيء بالنسبة للنظرية الإدارية ز كما ذكر نظريات القيادة التربوية والمداخل التاريخية لسماات القائد، ولهذا جمع البيانات والمعلومات وسجل نتائج البحث المتمثلة في الجزء الأول من المؤلف.

¹ : محمد فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 173 ، 177.

² : محمد فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 178.

أمّا المنهج الوصفي التحليلي فوفقًا لخطوات هذا الأخير قام فتحي محمد أبو ناصر بتحديد المشكل بقوله : (جاء هذا الكتاب ليعالج بناء النظرية في الإدارة والقيادة التربوية في جانب منه ويعالج المهارات الأساسية التي ينبغي أن يلم بها القادة التربويون في جانب آخر)¹.

وهذا ما دعتّه إلى جمع بيانات ومعلومات تساعد على تحديد هذه المشكلة من خلال البحث في مصادر ومراجع لها علاقة بمجال الإدارة والتربية حتى يلم بالموضوع

كما حدّد أبو ناصر للمشكلة التي عالجها إطارًا تطبيقيًا أكثر من نظريًا ، أي أنه تتبع الظاهرة التي اختار دراستها من الجانب التطبيقي أكثر منه نظري، ويتضح هذا في قوله: (أراد هذا الكتاب أن يعالج هذا الموضوع المهم بأسلوب أقرب إلى التطبيق منه إلى النظري)². واعتمد في ذلك على خبراته كباحث في ميدان التدريب التربوي ، وماله من نشاطات في هذا المجال وقد سبق لنا ذكرها.

راح الكاتب بعد ذلك يستخلص النتائج وينظمها ويصنفها ويغرسها ثم يعممها بقوله (نأمل أن يسهم هذا الكتاب في توسيع المعارف وتعميق الإدارات للمهارات الإدارية وإزالة الغموض حول المفاهيم الأساسية المرتبطة بالنظرية التربوية)³.

¹ المرجع نفسه، فتحي محمد أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 11.

² محمد فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 11.

³ محمد فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 11.

8- الحقل المعرفي الذي تنتمي إليه الدراسة:

مثلت الإدارة التربوية مجالاً معرفياً اندرج تحته مؤلف فتحي محمد أبو ناصر - مدخل إلى الإدارة التربوية - وبما أن الكاتب تحدث في هذا الأخير عن الإدارة والتربية معا وباعتبار أن الإدارة التربوية مجال معرفي فهو يشمل على شقين ، أولهما: الإدارة وهي (إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى وهي إنجاز أهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمس الأساسية

- التخطيط ، التنظيم ، التوظيف ، التوجيه والرقابة) ¹. فالإدارة إذن تتمثل في تجسيد أهداف مسطرة مسبقاً في الواقع ، فهي (المكان الذي تجتمع فيه مجموعة بشرية تشرف على تسيير مؤسسة من المؤسسات الاجتماعية والخدماتية التي تقوم على خدمة المجتمع أو المؤسسات الثقافية والتكوينية كالمدارس والجامعات ومراكز التكوين) ². فالإدارة لا ترتبط فقط بالمؤسسات التعليمية إنما مرتبطة بالمجتمع بجميع مؤسساته تعمل على إفادة الفرد في أعماله .

أما الشق لثاني فهو التربية و(يختلف تعريف التربية باختلاف المنطلقات الفلسفية التي تسلكها الجماعات الإنسانية في تدريب أجيالها وإرساء قيمها ومعتقداتها باختلاف الآراء حول مفهوم العملية التربوية) ³. فالتربية إذن خاضعة للمجتمع بعاداته وتقاليده وأفكاره ومعتقداته .

أما في مفهومها الاصطلاحي فهي (تغذية الجسم وتربيته بما يحتاجه من مأكّل ومشرب ليعيش قويا معافى قادرا على مواجهة تكاليف الحياة ومشقاتها، فتغذية الإنسان والوصول به إلى حد الكمال هو معنى التربية ⁴ ، ويقصد بهذا المفهوم كل ما يغذى في الإنسان جسما وعقلا وروحا وإحساسا ووجدانا وعاطفة.

¹ : إبراهيم لعلبي، من قراءات المركز ، المركز الوطني للوثائق التربوية، الجزء2 ، سنة 2008 ، ص 6.

² : عبد الحميد إبراهيم قدرى، الإدارة المدرسية ، دار هومه، الجزائر، ص 13

³ : بهاء الدين الزهوري، المنهج التربوي الإسلامي للطفل، مطبعة اليمامة حمص ، سنة 2002 ، ص 16.

⁴ : عباس محجوب ، أصول الفكر التربوي في الإسلام ، دار كثر (ب ط) دمشق ، ص 15.

و بعدما عرجنا على بعض المفاهيم لكل من الإدارة والتربية نحيل الحديث إلى الإدارة التربوية باعتبار أنها (مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاث الإدارية أي المستوى القومي (الوزارة) ، المستوى المحلي (مديرية التربية) و المستوى الإجرائي (الوحدة المدرسية) لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية)¹.

فالإدارة التربوية تمثل ذلك التفاعل الحاصل بين الإدارات والمؤسسات التعليمية ، كما تعرف بأنها (مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تنتج عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام لتوفير المناخ الفكري والجماعي النشط المنظم من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية)².

إنّ الإدارة التربوية هي تلك العمليات المتداخلة والمتكاملة التي تسعى إلى تنظيم جهود العاملين والإداريين والتربويين في إطار اجتماعي تربوي.

¹ : إبراهيم معوض ، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، العالمية للنشر والتوزيع ، الطبعة 1 ، سنة 2003 ص 12.

² : سليمان حامد ، الإدارة التربوية المعاصرة ، دار أسامة ، عمان الأردن (ب ط) ، سنة 2008 ، ص 23 .

القضايا المطروحة من قبل الكاتب :

طرح الدكتور فتحي أبو ناصر في مقدمة كتابه مجموعة من القضايا التي ناقشها وحاول عالجها في أطروحته وكانت كالتالي :

- إعداد القيادات التربوية وتدريبها علم تطبيقي له أسس وبرامج .
- معالجة النظريات في القيادة والإدارة التربوية .
- المهارات الأساسية التي ينبغي أن يلمها القادة التربويين .
- الأعمال الإدارية التي تقومها الإدارة التربوية .

و بعد قراءتنا لكتاب مدخل إلى الإدارة التربوية - النظريات والمهارات - لصاحبه فتحي أبو ناصر وتمعننا في مختلف محطاته، استوقفنا تقسيم هذا الأخير، الذي انتهجه في تخرجه كتابه حيث وضع لكتابه موضوعات متعددة تسبقها مقدمة للمؤلف قدم فيها مواضيع كتابه م غيبا الخاتمة في هذا التأليف .

أما المواضيع التي تناولها فكانت على النحو التالي :

- الإدارة التربوية ونظرياتها .
- نظريات القيادة نشأتها وتطورها .
- نظريات القيادة التربوية .
- النظريات التقليدية .
- المهارات الأساسية للقيادة التربوية (مهرة إدارة الاتصال، إدارة الوقت، إدارة الاجتماعات، مهارة إدارة التغيير، إدارة الضغوط، اتخاذ القرار، ومهارة إدارة الصف) .
- أهداف السجلات التربوية وأنواعها .
- أقسام الملفات وطرق حفظها
- أشكال الأعمال الكتابية وأقسامها .

و قد ارتأينا تقسيم الكتاب إلى ثلاثة فصول من أجل الدراسة المتعمقة، وكانت الفصول على

النحو التالي :

الفصل الأول : تطور النظريات في القيادة والإدارة التربوية .

الفصل الثاني : المهارات الإدارية الأساسية وكيفية تفعيلها .

الفصل الثالث : السجلات التربوية ومهارة التعامل معها .



الفصل الأول
تطور النظريات
فني القيادة والإدارة

المبحث الأول : مصطلح النظرية بين النشأة والتطور.

يعيش الإنسان في إطار مجتمع بشري، يحتتم عليه أن يتفاعل مع عناصره المكونة، وهي الأفراد والأشياء، ولكي يحافظ على ديمومة مقوماته لا بد له من إنشاء منظمات ومؤسسات تسعى لتحقيق أهدافه وفي ظل هذا التوجه برزت حاجة الإنسان إلى الإدارة لأن موضوعها هو هذه المؤسسات، إذ يحصر الدكتور العاملين فيه ، وتفعيل جيد لمدخلاته وتحقيق أهدافه ، ومع تطور النظم وتعقدتها كان هناك سبب لتطوير سبل الإدارة¹ .

إذ يعتبر أبو ناصر أن الإدارة اليوم أصبحت تركز على الجهود العلمي والعملي وعلى الأفكار والنظريات وليست مجرد تعليمات وجب إتباعها ، ويصل من خلال هذا الطرح إلى أن ظهور النظرية في الإدارة ليست هدف بحد ذاته، وإنما هو وسيلة لتوفير التوجه اللازم للممارسات الإدارية² . ويستند في رأيه إلى ما قاله جريفنت عن النظرية والذي يرى (أن كل الحركة الموجهة نحو الوصول إلى نظرية مناسبة للإدارة هي حركة للوصول إلى أسلوب علمي في الإدارة)³ .

و بالعودة إلى الخلاف الكائن حول نشأة مصطلح النظرية يؤكد الدكتور فتحي أبو ناصر أنه مصطلح قديم النشأة إلا أنّ الاهتمام به لم يظهر سوى في القرن التاسع عشر حيث كان الناس قديماً يعتقدون أنهم يعيشون وفق مسلمات مفادها أنّ العلم ثابت تحكمه قوانين مطلقة ، ولكن بعد ظهور العلم تبين أنّ هذه القوانين هي مفاهيم متغيرة قد تعارض أو تتفق مع ما سبقها، ومن هنا كان لزاماً على العلماء تغيير مواقفهم، فأصبحوا ينظرون إلى مكتشفاتهم على أنّها نظريات قابلة للتعديل والتطوير.⁴

¹ : ينظر: فتحي محمد أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 15.

² : ينظر: محمد فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 15.

³ : محمد فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 15.

⁴ : ينظر : محمد فتحي أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 15.

الفصل الأول تطور النظريات في القيادة والإدارة التربوية.

ينقل الدكتور فتحي أبو ناصر تعريف جريفت للنظرية قائلاً بأنه يرى أنّها عبارة عن مجموعة مسلمات يمكن استخلاص مجموعة مبادئ منها ، فهي ليست آراء شخصية أو حلم، وإنما لها ارتباط بالواقع ويمكن أن تفيد في المساعدة على ترتيب معرفة الإنسان بشكل منظم مع توقع الممكن من النتائج للأعمال وتفسير ظواهر السلوك.¹

1. مفهوم النظرية في الإدارة التربوية:

يعرض الدكتور فتحي أبو ناصر تعريفات عدة لمصطلح النظرية في الإدارة التربوية، فيرى مور أنّها مجموعة من الفروض التي يمكن منها الوصول إلى مبادئ تفسير طبيعة الإدارة ، أما فيجل فيقول أنّها مجموعة الفروض التي يمكن منها استخدام المنطق الرياضي للتوصل إلى قوانين تجريبية، ويقول بعض علماء الإدارة التعليمية أنّها توجه التطبيق بوجه النظرية² ، وفي خضم التعاريف والردود الواسعة لمفهوم النظرية يصل أبو ناصر إلى القول أنّها وسيلة وهي بمعنى إطار مرجعي يحاول أن يضع نظاماً للأشياء بدل تثارها، فالنظرية هي عملية فكر وتفكير ، وهي نموذج الواقع مع ملاحظة الفرق بينها وبين الواقع نفسه، وبالتالي يرى أبو ناصر أنّ أي موقف إداري لا بد له أن يشتمل على ثلاثة مكونات رئيسية هي الوظيفة والإدارة والإنسان الذي يشغلها والإطار الاجتماعي الذي يعمل به.³

يتفق الكثير من علماء الإدارة التربوية والباحثين في مجال التربية مع مفهوم الدكتور أبو ناصر للنظرية إذ يقول الدكتور عبد المنعم الحنفي أنّها (النظرية theory) تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على ما يتسم بالعمومية وينتظم علماً أو عدة علوم ، ويقدم منهجاً للبحث والتغيير ويربط النتائج بالمبادئ.⁴

¹ ينظر: فتحي محمد أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 15.

² ينظر : محمد فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 15.

³ ينظر: محمد فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 17

⁴ ينظر: عبد المنعم الحنفي، المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة ، مكتبة القاهرة ، الطبعة 3، سنة 2000، ص 88.

الفصل الأول تطور النظريات في القيادة والإدارة التربوية.

أما عن الحديث حول مصطلح الإدارة التربوية، فنجد أن الدكتور فتحي أبو ناصر قد أغفل تعريف هذا المصطلح حديث النشأة على عكس أغلب الباحثين في مجال الإدارة التربوية والذين أجمعوا على إعطاء مفهوم لها خاصة وأن الكثير ممن لهم الرغبة الغوص في غمار البحث والدراسة في ميدان التربية وربطه بالإدارة يجهلون ماهية مصطلح الإدارة .

فالدكتور طلعت محمد آدم مثلاً يتحدث عن الإدارة في ميدان التربية والتعليم ويعتبرها من المجالات الحديثة والتي تطور مفهومها سريعاً معتمداً في ذلك على تطور مناهج الإدارة المتنوعة حيث يرتبط مفهوم الإدارة حسب رأيه في ميدان التربية والتعليم بما طرأ على مفهوم الإدارة من جهة ومفهوم التربية وتطور مؤسسة المدرسة وتفقدتها من جهة أخرى ، فقد فرضت الإدارة نفسها في التربية حتى صارت إدارة المدرسة تدرس في كليات العلوم التربوية في مختلف الجامعات.¹

ويضيف قائلاً بأن الإدارة بحسب موسوعة العلوم الاجتماعية تعني العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه ، كذلك هي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية .²

تشير الدكتورة ليلي أبو العلا في نفس المنحى عند تحدثها عن مفهوم الإدارة بأنها تضم العديد من المعاني، ولهذا اختلف الكتاب والباحثون حول مفهومها، إذ أنّ (كلمة الإدارة Administration تتكون من شقين هما: الأول ministration ويعني في اللاتينية S'erve أي الخدمة والثاني Ad ويعني الآخر ، وبالتالي تعني خدمة الآخرين)³.

¹ : ينظر: طلعت محمد آدم، الإدارة المدرسية الميدانية، دار الوفاء الإسكندرية، الطبعة 1، سنة 2014، ص 10 11.

² : ينظر : طلعت محمد آدم، الإدارة المدرسية الميدانية، ص 11.

³ : ليلي أبو العلا، الإدارة والقيادة والتربية بين الأصالة والحداثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع ، عمان طبعة 1 سنة

2013، ص 20.

الفصل الأول تطور النظريات في القيادة والإدارة التربوية.

وتنقل الدكتورة ليلي أبو العلا تعريف فريدريك للإدارة على أنها المعرفة الدقيقة ما تريد من الرجال أن يعلموه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة، ويعرفها أودونيل أنها وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين.¹

ومما سبق نستخلص أن النظرية بمفهومها العلمي تستوجب وجود آليات لتطبيقها في مجال الإدارة التربوية، فلا يمكن الحديث عن مصطلح النظرية الإدارية دون التطرق إلى مفهوم الإدارة، هذا المصطلح الذي تطور في العصر الحديث بشكل لافت نظرًا للتطور العلمي الذي انتشر في كل الميادين الاجتماعية والسياسية، فكانت الحاجة إلى التنظيم والتوجيه وإنشاء مؤسسات لاستيعابه ومواكبة تطوره.

2. نشأة وتطور النظرية الإدارية التربوية:

يعود أبو ناصر إلى فترة الثلاثينيات أين بدأ الاهتمام بالنظرية من خلال كتابات برنارد وكتاب سيمون إذ ألف برنارد كتابه "وظيفة الإداري" والذي اعتبر مصدر روعي لكثير من الكتاب، يعتبر هذا الكتاب أول من وصف الإدارة في ضوء عملياتها الأساسية ، ويقول أبو ناصر أن سيمون أول من اعترف بتأثير برنارد على عمله فأسهم في شرح طبيعة عملية اتخاذ القرار في العمل الإداري.²

وعن الاهتمام بالنظرية في الإدارة التربوية فيرجعه أبو ناصر إلى بداية النصف الثاني من القرن العشرين (1954-1955) وقت ظهور مؤلف استخدام النظرية في الإدارة التعليمية لكوولادريس وجينيزلز وإلى المؤتمر القومي للأساتذة الإدارية التعليمية في ولاية نيويورك عام 1947م، والذي نما على مَرَّ السنين، وازدادت أهميته من خلال أعمال فكر في الإدارة أهمها اجتماع جامعة دنفر عام 1954م والذي انضم إليه عدد من الباحثين في علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم السياسية، وقد حقق نتيجتين تغيير نوع التفكير السائد عن الإدارة التعليمية ، وتقديم الكثير من المقترحات والأفكار لتكوين

¹ : ينظر: د. ليلي أبو العلا ، الإدارة والقيادة والتربوية بين الأصالة والحداثة ، ص 20 ، 21 .

² : ينظر: فتحي محمد أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 18 .

الفصل الأول تطور النظريات في القيادة والإدارة التربوية.

فكر جديد في هذا الميدان، ومن أهم ما قدمه هذا المؤتمر كتاب مطبوع يفسر البحوث والخبرات المتعلقة بالعوامل المؤثرة على السلوك الإداري.¹

وإضافة إلى ما سبق ذكره ، يؤكد أبو ناصر توالي الأبحاث والرغبات الاهتمام ببناء نظرية من خلال الكتابات المختلفة للباحثين ، فأنشأت البرامج التعاونية في الإدارة التعليمية من خلال مؤسسة كلوج (Clloge) عام 1946م ومن خلال تكوين مجلس الجامعات للإدارة التعليمية سنة 1954م.

وقد ظهر عدّة محاولات أخرى في بناء نظرية في مجال الإدارة ، مثل نظرية سيمون، ونظرية ليتسفيك ونظرية برنارد وغيرها.²

إنّ حديث الدكتور فتحي أبو ناصر عن نشأة النظرية الإدارية التربوية جاء مفصلاً استوفى مراحل تطورها منذ بداية ظهورها ، وأثرها على كتابات وبحوث العلماء التربويين في الغرب، ويوافقه في ذلك الكثير من الكتاب في مجال الإدارة التربوية، والذين تعرضوا لنفس ما جاء به الدكتور فتحي أبو ناصر عند حديثه عن نشأة النظرية الإدارية التربوية³ .

غير أنّنا نلاحظ أنه ركز على نشأة الإدارة التربوية كمصطلح عند الغرب وأغفل ظهوره عند العرب ظناً منه أن الغرب كانوا السابقين له بأبحاثهم ودراساتهم ، وهذا مالا يتوافق مع ما جاء به بعض علماء الإدارة العرب والذين تحدثوا عن نشأة الإدارة في المجتمع العربي منذ القدم وبالتالي ظهور النظام في الأمم الإسلامية حتى ولم تكن هناك نظريات تسيّر هذا التنظيم الذي فطروا عليه وكانوا أول من سار عليه .

ف نجد الدكتور محمد ضياء الدين مرسي مثلاً يؤكد في كلامه في هذا الصدد بأن من يقول أنّ الإدارة وأسسها وقواعدها جاءت بها النظريات الإدارية الحديثة إنما يكابر على ذلك، لأنّ الإسلام

¹ ينظر : فتحي محمد أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 19.

² ينظر : فتحي محمد أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 20

³ ينظر : أيمن غريب، تنظيم وإدارة مؤسسات التربية الخاصة ، ص 32.

الفصل الأول تطور النظريات في القيادة والإدارة التربوية.

كدين ودولة وكحضارة وأمة ساد ووصل إلى مستوى متقدم من التطور والازدهار من خلال الأساس والمبادئ الإدارية التي تمثل امتدادًا حقيقيًا للمنهج الإسلامي الذي أرسى دعائمه الإداري الأول، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ، وقد أكد الإسلام حسب رأيه على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية ، فكان الجهاز الإداري على درجة كبيرة من التطور ، وإذ كانت الإدارة كواجبات ووظائف قيد التطبيق ابتداءً من عهد الرسول صلى الله عليه وسلم مرورًا بعهد الخلفاء الراشدين والعصر الأموي والعصر العباسي.¹

يواصل الدكتور محمد ضياء الدين حديثه في هذا الموضوع مؤكدًا على تميز الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم بتقسيم للعمل، فقد جعل عليه الصلاة والسلام له كتابًا بلغ عددهم 42 كتابًا، كل منهم يقوم بعمل معين ، فمنهم للعهود ومنهم من ينظم أموال الصدقات والغنائم والمعالم والمعاملات.²

مما سبق نستخلص أن النظرية كمصطلح حديث النشأة ظهر في مرحلة الثلاثينيات عند الغرب وكتطبيق فهو قديم، بدأ منذ بداية الإنسان على وجه الأرض وحاجته إلى التنظيم وآليات تطبيق هذا النظام، ثم تطور عند العرب الذين عرفوا الإسلام وساروا على قواعده وتشريعاته، من خلال ما جاء في القرآن الكريم والسنة النبوية .

¹ ينظر: محمد ضياء الدين ريس ، النظريات الإسلامية ، دار المعارف ، القاهرة ، طبعة 5 ، سنة 1969 ، ص 293 .

² ينظر : محمد ضياء الدين ريس ، النظريات الإسلامية ، ص 293 .

المبحث الثاني : نظرية القيادة التربوية مصادر ومعايير بنائها.

1. معايير بناء نظرية القيادة التربوية:

ينقل أبو ناصر مقترح جريفت لمحاكاة استخدام النظرية الإدارية والتي تتمثل في :

- كدليل للعمل لأنها تمد الإداري بالأسس والمبادئ التي يستخدمها في توجيه العمل.
- كدليل لجمع الحقائق: فهي الأساس الذي يتحدد بموجبه نص الحقائق المطلوبة وأسلوب جمعها.
- كدليل لمعرفة جديدة ، فالنظرية الجيدة تمكن الباحث من التوصل إلى فروض قابلة للاختبار وتؤدي إلى التوصل إلى المعلومات الجديدة .
- كدليل يشرح طبيعة الإدارة، أي استخدام نظرية الإدارة في تفسير طبيعة المواقف الإدارية.¹

لخص الدكتور فتحي أبو ناصر المعايير الأساسية الواجبة لاستخدام النظرية الإدارية التربوية متوافقاً في ذلك مع أغلب علماء الإدارة التربوية والمتحدثين عن المحاكاة الأساسية لبناء نظرية القيادة التربوية.²

غير أننا من خلال تتبعنا لدراسة الدكتور فتحي أبو ناصر نجده يستخدم مصطلح الإدارة تارة ومصطلح القيادة تارة أخرى دون تفريق بينهما رغم تداخل هذين المفهومين، وتركيز الباحثين على إعطاء تعريف لكلاهما كل على حدى ، فالدكتور زيد منير عبودي مثلاً يتحدث في هذا الشأن قائلاً: (علينا أن نميز بين مفهوم القيادة من المفاهيم الأخرى المتداخلة معها والتي تتمثل فيما يلي: القيادة والإدارة Management Leadenshif إذ تعتبر القيادة مفهومًا قديمًا فيما الإدارة مفهوم حديث لم يظهر إلاّ نحو 100 عام بعد الثورة الصناعية، الإدارة عملية يوجه فيها الأفراد (الموارد

¹ ينظر: فتحي أبو ناصر ،مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص21.

² ينظر: منير مرسى، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها ، عالم المكتبات ، القاهرة ، طبعة 1 ، سنة 2005 ، ص 47 .

الفصل الأول تطور النظريات في القيادة والإدارة التربوية.

البشرية) وعناصر البيئة، الجوانب الفنية والتنظيمية للوصول إلى نتائج أكثر فعالية في مواقف العمل أو الإنتاج¹.

في حين يذهب علماء آخرون للحديث عن المعايير الرئيسية التي يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية في ضوء النظريات الحديثة في الأخطاء الممكنة ولتطويرها ، ويجدها الدكتور فلنتينا عبد الله بدر فيما يلي :

- (وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها .
- التحديد الواضح للمسؤوليات بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد الاختصاصات .
- الأسلوب الديمقراطي القائم على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد في العلاقات الإنسانية.
- أن تكون كل طاقات المدرسة من طاقات مادية وبشرية مجندة لخدمة العملية التربوية فيما يحقق أداء العمل مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال .
- تتميز الإدارة المدرسية الجيدة بوجود نظام جيد للاتصال سواء أكان هذا الاتصال خاص بالعلاقات الداخلية للمدرسة أو بينها وبين المجتمع المحلي أو السلطات التعليمية.)².

2. مصادر بناء النظرية الإدارية والقيادة التربوية:

يذكر أبو ناصر أنّ أوينز(OUENS) يشير في كتابه إلى وجود مصادر لبناء النظرية الإدارية وهي:

- (من خلال مجال الإدارة العلمية وتقاريرهم حول الواقع الإدارية .
- البحوث والمسوح والدراسات التي يقوم بها المهتمون في الإدارة وقد ساعدت هذه الدراسات في مجال الإدارة التعليمية على إدخال النظم العلمية في تخطيط وبناء المدارس.

¹ ينظر: زيد منير عبودي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق عمان، طبعة 1 ، سنة 2010، ص 81.

² ينظر: فلنتينا عبد الله بدر، الإدارة التربوية في ظل النظريات المعاصرة، دار أمجد، طبعة 1، سنة 2014م، ص 44-

الفصل الأول تطور النظريات في القيادة والإدارة التربوية.

- الاستدلال العقلي، ويعني التوصل إلى استخدام النتائج المترتبة على بعض الأفكار بواسطة العقل والمنطق¹.

إنّ ما ذكره الدكتور فتحي أبو ناصر حول مصادر بناء النظرية يختصر محاولات الباحثين التربويين في مجال الإدارة لوضع القواعد الأساسية التي مهدت للنظرية وكانت مصدرا لها من خلال ما جاء به علماء الغرب في هذا المجال²، غير أن الكثير من علماء الإدارة التربوية والذين تحدثوا عن مصطلح النظرية الإدارية لم يركزوا كثيراً على مصادر النظرية بقدر ما أسهموا في الحديث عن فلسفة الإدارة التربوية تأكيداً منهم على أنّ المعايير الأساسية والمصادر الرئيسة لبناء النظرية الإدارية إنّما جاءت من فلسفة الإدارة في محاولة منهم للبحث عن كيفية تحديثها في ضوء النظريات التربوية الحديثة والأفكار المطورة لفلسفة التربية .

فالدكتور عبد المنعم فهمي سعد مثلاً يحدد العناصر الأساسية لفلسفة الإدارة التربوية من خلال ضرورة الالتزام بالفلسفة المثالية للإدارة التربوية ومفاهيمها وأهدافها، وأهميتها، وعلاقتها بالإدارة العامة والتنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع وحسن اختيار القيادات الإدارية التربوية حسب معايير وطرق موضوعية سليمة مع إعدادهم الإعداد التربوي والمهني السليم ، تدريبهم على طرق والأساليب الإدارية في مجال إدارة التربية في جميع الجوانب البشرية والمادية³.

من خلال البحث والتعمق في الدراسات الإدارية التربوية السابقة لبعض الباحثين نجد أنهم لم ينشغلوا كثيراً بتوجيه النقد وعرض الآراء المعارضة لقبول النظرية مثلما هو الحال عند الدكتور أبو ناصر وذلك لإيمانهم بأن كل شيء جديد لا بد من تعرضه لموجات الرفض والنقد، هذا من جهة ومن جهة أخرى لاهتمامهم بموضوع النظرية الإدارية والتربوية والحاجة لها لتطوير المناهج الإدارية خاصة وأنّ هذا الأمر حديث النشأة .

¹ ينظر: فتحي أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 21.

² ينظر: غالب الفريجان، الإدارة والتخطيط التربوي، تجارب عربية متنوعة ، عمان (ب ط) ، سنة 2000 ، ص 48

³ ينظر: عبد المنعم فهمي سعد، الملامح الحديثة للإدارة التربوية، الدار الثقافية القاهرة، طبعة 1، سنة 2006 ، ص

الفصل الأول تطور النظريات في القيادة والإدارة التربوية.

وبالتالي فدراسته لا بد أن تركز على ما سيقدمه للإدارة ومدى تطورها في ظل مفهوم النظريات الحديثة، فنجد الدكتور خالد جويس الشراري مثلاً يتحدث عن الحاجة إلى النظرية في الإدارة التربوية إذ يعتبر الاهتمام بها أمراً حديثاً ظهر عام 1950 م من خلال الدراسات التي قدمتها مؤسسة (kellogg) في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد كان المدراء قبل هذه الدراسات يقدمون اقتراحاتهم في تحسين الإدارة من تجاربهم الشخصية معتمدين على طريقة التجربة والخطأ مهملين عنصر الذكاء ومنكرين الإبداع الذاتي¹.

و يرجع الدكتور خالد هذا التأخر في ظهور النظرية في الإدارة التربوية رغم الحاجة إليها إلى تأخر تطور العلوم الإنسانية الأخرى باعتبارها معقدة ومتعددة الجوانب ، ويعتبر أن النظرية في الإدارة التربوية ضرورية لتنشيط الإداري التربوي، من خلال وصفها كدليل وموجه له ، فهي المساعدة على التوصل إلى تنبؤات وتوقعات أكثر دقة، ولعلّ من أبرز الدواعي لوجودها، كون المعرفة غير متيسرة الفهم إلاّ إذا نسقت وربت وفق نظام معين، ولذا كان لزاماً على الإداري التربوي أن يبلور البناء النظري الذي يعتمد عليه في تفسير الشواهد والنتائج التطبيقية².

وقد نقل الدكتور خالد تعبير تومسون (thompson) بقوله أنّ النظرية الملائمة تساعد المدراء على الاستمرار في النمو بتزويدهم بأفضل الطرق لتنظيم خبراتهم، وبالتأكيد على ترابط الظواهر مثل هذه النظرية حيث تقيّم يقظين لنتائج غير المتوقعة لأعمالهم³.

¹ : خالد جويس الشراري ، المشكلات التربوية التي تواجهها أقطاب العملية التعليمية ، دار الكتاب ، سنة 2011م ص 62 63.

² ينظر : خالد جويس الشراري ، المشكلات التربوية التي تواجهها أقطاب العملية التعليمية ، ص 63 ، 64.

³ ينظر: خالد جويس الشراري ، المشكلات التربوية التي تواجهها أقطاب العملية التعليمية ، ص 64.

1. نظريات القيادة:

ينقل الدكتور فتحي أبو ناصر محاولة لكثير من علماء الإدارة التربوية وضع نظريات لها ويصنفها

في ثلاث مجموعات:

1-1 النظريات التقليدية :

أ- نظرية الرجل العظيم: ويرى أبو ناصر أنّها منبثقة من مقولة أن القادة يولدون ولا يصنعون وأن القائد الفعال هو ذلك القائد الذي يملك صفات خلقية لا يمتلكها غيره من الأفراد.

ب- نظريات السمات والخصال: ويقول أبو ناصر أنّها امتداد لنظرية الرجل العظيم فهي تقول أنّ هناك بعض الأفراد ينشؤون كقادة لأنهم وجدوا و لديهم السمات الضرورية للقيادة ، تكمن في درجة الذكاء الأعلى ، التحصيل العلمي الأفضل ، التفكير المتعمق¹.

1-2 النظرية السلوكية :

ويربطها أبو ناصر بتصرفات القائد وسلوكاته أكثر من ربطها بسماته إذ تؤكد أن سلوك القائد مع الأفراد يحدّد مدى نجاح القيادة ويبيّن تحليلها لسلوك القائد على بعدين، سلوك القائد بألية العمل وسلوك القائد بالنسبة للأفراد والناس ، ومن أهم النظريات السلوكية:

أ- نظرية (X ، Y) لدوجلاس ماكريجور:

يقول أبو ناصر بأنّها تحليل مقارنة بين الاتجاه التقليدي ومدارس الاتجاه السلوكي في موقفها في عملية القيادة والاتصال، إذ أعطى ماكريجور الإتجاه التقليدي رمز (X) و الإتجاه السلوكي (Y) مفترضاً أنّ لكل تصرف إداري إطار فلسفي يستند له المدير، وبذلك تصبح الفلسفة التي يعتنقها رجل الإدارة محدّداً أساسياً للسلوك الإداري.

¹ ينظر: فتحي أبو ناصر ،مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 25، 26.

الفصل الأول تطور النظريات في القيادة والإدارة التربوية.

نظرية (X): وتسد حسب رأي أبو ناصر إلى الفروض الآتية :

- يتوارث الكائن الإنساني عموماً كراهية العمل والتهرب منه.
- يجب إخضاع الناس للرقابة والتوجيه ، والتهديد بالعقاب لإجبار الآخر على العمل.

غير أنّ هناك كثير من عارض المنطلقات التي أثبتت عليها نظرية (X) بسبب اللجوء إلى العقاب لجعل العامل مخلصاً في عمله ، وأكدوا على زيادة الاهتمام بالعامل زيادة الإنتاجية، ورفض كل ما يتنافى مع تذبذب العلاقات الإنسانية¹.

نظرية (Y) : وتقوم هذه النظرية حسب أبو ناصر على الفرضيات التالية:

- العامل لا يكره العمل عادة إنّما الموقف من العمل يتحدد بعوامل خارجية تجعله راضياً عن العمل أو غير مقبل عليه إلاّ تحت رقابة .
 - الرقابة الخارجية والتهديد والعقاب ليست الأسلوب المناسب لتوجيه السلوك نحو الأهداف المنظمة.
 - هناك استعداد لدى الفرد لتحمل المسؤولية والسعي إليها.
 - القدرة على الإبداع في حل المشكلات خاصة يتمتع بها كل الأفراد ، وتختلف من فرد إلى آخر.
- ويقول أبو ناصر أن نظرية (Y) تقود إلى مبدأ للتكامل والذي يعني خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على تحقيق الأعضاء لأهدافهم الشخصية².

ب- نظرية البعدين في القيادة :

يقول أبو ناصر أن واضع هذه النظرية هو أندروهالين Andrewttalipin بعد أن قام بإعادة الدراسة التي قام بها هاميل وكوز عام 1940م حيث أظهرت النتائج أن هناك بعدين يبرزان في سلوك القائد خلال إدارته للمؤسسة

¹ ينظر: فتحي أبو ناصر ،مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 25، 26.

² ينظر: فتحي أبو ناصر ،مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 27.

الفصل الأول تطور النظريات في القيادة والإدارة التربوية.

أولهما : بعد المبادرة لتحديد العمل والتركيز على الإنتاج.

وثانيهما : بعد تفهم مشاعر العاملين والعمل على إشباع حاجاتهم¹.

ج- نظرية الأبعاد الثلاثة للقيادة:

يرى أبو ناصر أنّ أول من طورها كان العالم ردن (Redden) من خلال إضافة بعد ثالث للأبعاد الواردة في النظرية السابقة ، وهي مراعاة العاملين وبعد البنية حيث أضاف بعد الفاعلية وأطلق عليها مسميات جديدة :

- بعد المهمة، أو التوجه نحو المهمة.
- بعد العلاقات، أو التوجه نحو العلاقة.
- بعد الفاعلية التي يمكن فهمها فقط في ضوء المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدورة ولا يتم التعامل مع بعد الفاعلية من خلال مبدأ (either-or) أي أن تكون هناك فاعلية أو أن لا تكون².

د- نظرية الرقم 4 : (04). Organization No.

وتقوم هذه النظرية حسب رأي الدكتور فتحي أبو ناصر إلى تقسيم المؤسسات إلى أربعة نظم تتداخل مع بعضها، وأطلق عليها المنظمة رقم 4 ، ويمثل كل نمط من أنماط هذه النظرية فكرةً مميزةً عن غيره حيث.

- (المنظمة رقم (01) تمثل الإدارة الكلاسيكية التقليدية والتي تمتاز بالتركيز على العمل والإنتاجية وتستخدم أساليب الثواب والعقاب لتحقيق هذه الغاية

¹ ينظر: فتحي أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 28 ، 29.

² ينظر: فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 31.

الفصل الأول تطور النظريات في القيادة والإدارة التربوية.

- المنظمة رقم (02) يمتاز هذا النمط بالثقة الكبيرة لدى المرؤوسين، ولكنها غير كاملة، إضافة إلى الاحترام واتخاذ القرارات الهامة ورسم السياسات العليا في الإدارة العليا ، وكذا الحوافز المادية للقائد¹.
- المنظمة رقم (03) تمتاز هذه الفئة بالسماح التالية : التمتع بالثقة الكاملة لدى المرؤوسين وكذا المركزية النفعية في سلوك القائد واستحواده على السلطة إضافة إلى استخدام الثواب والعقاب والمكافآت المالية .
- المنظمة رقم (04) ويقول أبو ناصر أنّها من أفضل أنواع المنظمات وأكثرها فاعلية حسب ما يرى ليكارت ويدعى القائد في هذا النمط من المنظمات القائد الجماعي المشارك، ويمتاز بما يلي : الثقة المطلقة بالمرؤوسين ، المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك في رسم السياسات المستقبلية للمؤسسة يوفر للمرؤوسين حرية الحركة والتفكير والعمل ، ويعمل على تحقيق حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية²

1-3 النظرية الموقفية : Contingency theory of leadership

يشرح الدكتور أبو ناصر هذه النظرية قائلاً بأنّ من وضعها هو فيدلر Fred s fiedler ويعتبرها من أحدث نظريات القيادة وقد اشتقت في ضوء منهج النظم، وتفترض في أنّ درجات التغيير والاختلاف وعدم الثبات للمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة ، يتطلب أنماطاً مختلفة من التركيب الوظيفي الداخلي للمؤسسة ومرونة في تصميم العمليات الإدارية المختلفة، وذلك لغرض تحقيق مستوى كاف في الفعالية الإدارية ، وتكمن معالمها في أنّها تركز على أنّ التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغييرات داخل إدارية بديلة عند حدوث متغيرات بيئية مفاجئة أو

¹ : فتحي أبو ناصر ،مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 34 ، 35.

² ينظر: فتحي أبو ناصر ،مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 35.

الفصل الأول تطور النظريات في القيادة والإدارة التربوية.

سريعة وعليه فإنها تفترض أن المعايير الإدارية غير القبلية للتغيير قد لا تكون مناسبة لمعالجة كل المستجدات.¹

ترتكز هذه النظرية على حدّ تعبير الدكتور أبو ناصر على ثلاثة عوامل أو متغيرات بيئية تؤثر في بعضها البعض هي : نوع القائد ، نوع الجماعة ، طبيعة الموقف ، وهذه العوامل تتفاعل مع بعضها لتحديد أسلوب القيادة ويحدد فيدلر حسب رأيه ثلاثة عوامل لفعالية قيادة المدير للمدرسة وهي : علاقة القائد التعليمي في المدرسة بالمسؤولين ، وكذا درجة القوة الوظيفية ومدى السلطات التي يمتلكها القائد، ومدى تحديد الوظيفة ووضوح المهام والواجبات حيث أن زيادة وضوح وتحديد المهام يؤثر إيجابيا على إنجاز المهام بفاعلية.²

4-1 نظرية المسار الهدف path- goal theory:

يعتبر الدكتور فتحي أبو ناصر من المحاولات النظرية لمقابلة أسلوب القائد مع متغيرات خاصة بالعلاقات بين الأشخاص وأخرى موقفية ويرجع جذورها إلى نظرية التوقع للدافعية وجاءت في أعقاب نظرية فيدلر الموقفية وطورها العالمان روبرت ماوس وتيرس ميشيل وتعتقد أن خصائص المرؤوسين والبيئة تعتبر متغيرات موقفية تؤثر في سلوك القائد وإنتاجية العاملين في المؤسسة، وأن الأفراد يبذلون أقصى جهدهم في إنجاز يوكل إليهم إذا كانوا راضين عن عملهم، وأيضا أن السلوك القيادي يعتمد على تحفيز وإثارة دافعية المرؤوسين للإنجاز.³

يتضح مما سبق أن القيادة وفق نظرية الاحتمالات تنطلق من أنه لا يوجد هناك أسلوب واحد مفضل أو مثالي يصلح للقيادة في كل المواقف، وأن محك فاعلية القائد هو نجاح المؤسسة ونجاح أفرادها في تحقيق أهدافهم.⁴

¹ ينظر: فتحي أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 40.

² ينظر: فتحي أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 40

³ ينظر: فتحي أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 40، 41.

⁴ ينظر: فتحي أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 41، 42.

الفصل الأول تطور النظريات في القيادة والإدارة التربوية.

من خلال ما سبق نجد أن الدكتور فتحي أبو ناصر قد فضّل في موضوع نظريات القيادة إذ ذكر أغلب ما جاء في كتب ودراسات الإدارات التربوية والتي تحدثت في مباحثها عن نظريات القيادة سواء أكانت تقليدية أم حديثة ، غير أن هناك بعض اجتهادات الباحثين في هذا المجال حيث أضافوا نظريات أخرى لما جاء سابقا أو حذفوا بعضها .

فالدكتورة نوال عبد الكريم الأشهب تضيف إلى نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات من النظريات التقليدية للقيادة نظرية أخرى تسمى بالنظرية الاجتماعية والتي جاءت كرد فعل علة فشل نظرية السمات وغيرها من النظريات الفردية في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة وتتويجا لجهود علماء الاجتماع الذين بحثوا موضوع القيادة وأكدّ على دور الجماعة في تحديد مفهومها.¹

وتؤكد هذه النظرية حسب رأيها (على أهمية المواقف والظروف الاجتماعية في تحديد قدرات القيادة، وهذا ما يؤكد على أنّ الشدائد والمحن تلعب دوراً كبيراً في إبراز الرجال القادة إلى حين الوجود)² وهذا لا ينفى أهمية (أنّ يتمتع الشخص بصفات معينة تؤهله لأن يكون قائداً إضافة إلى الظروف والمواقف الاجتماعية التي تفرض على القائد معالجتها مستخدماً صفات وسمات الشخصية).³

1-5 النظرية التفاعلية:

وترجع الدكتورة نوال عبد الكريم الأشهب أن القصور الذي ظهر في النظريات التقليدية السابقة كان الدافع وراء ظهور اتجاه جديد ينادي بمزج العناصر السابقة وتفاعلها مع بعضها البعض وهي سمات القائد وصفاته، المجتمع وما فيه من عناصر ، بالإضافة إلى خصائص الجماعة فامتزاج وتفاعل هذه العناصر هو الأساس الذي جاءت به وقامت عليه النظرية التكاملية التفاعلية ، وتدخل

¹ ينظر: نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات في القيادة والإدارة ، المجد الإسكندرية ، (ب ط) ، سنة 2015م ، ص 7

² : نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات في القيادة والإدارة ، ص 7

³ : نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات في القيادة والإدارة ، ص 8.

الفصل الأول تطور النظريات في القيادة والإدارة التربوية.

هذه النظرية المرؤوسين كعنصر هام من عناصر العملية القيادية الإدارية ، تحددت هذه الخصائص القيادية بناء على الأبعاد الثلاثة وهي : الأوضاع ، الظروف والقائد.¹

و تضيف الدكتورة ماجد الجارودي إلى النظريات الموقفية التي ذكرها الدكتور فتحي أبو ناصر سابقا نظرية نضج الأتباع (هيرسي وبلانشارد) وتشير حسب رأيها في أن السلوك القيادي المناسب يختلف تبعًا لدرجة نضج الأتباع (العاملين) الوظيفي ومدى تقابلهم لأداء مهامهم المطلوبة وهناك أربعة مراحل للنضج عند الأتباع تختلف من حيث تركيزها على العلاقات ومن حيث تركيزها على المهمة وكل مرحلة تتطلب طريقة تعامل محددة ، وهذه المراحل هي :

مرحلة الانضمام المبكر : وهي المرحلة التي ينظم فيها الموظف الجديد للمنظمة، القائد هنا يتبع السلوك التوجيهي ، ويركز على إعطاء التوجيهات والاهتمام بأداء المهمة .

مرحلة العضوية المبدئية : في هذه المرحلة يكون الموظف قد اكتسب الخبرات والمهارات .

مرحلة العضوية التامة : وفي هذه المرحلة يكون المرؤوسين مستعد للقيام بالمهام المطلوبة منه دون توجيه مباشر من القائد .

مرحلة النضج العالي : وفي هذه المرحلة يكون للتابع قدرة على تحمل المسؤولية وبالتالي ينخفض دور القائد إلى أقصى درجة فيجب عليه أن يتبع مع المرؤوسين.²

وتضيف الدكتورة ماجدة الجارودي نموذجًا آخر من نماذج القيادة الموقفية ألا وهو نموذج لليوسر ويقوم على أنه ليس هناك أسلوب يمكن استخدامه في كل المواقف ، فالقائد هو الذي يختار الأسلوب الذي يعتقد بأنه يلائم إمكانيات الأفراد الذين يتعاملون معهم، ويمكن تصنيف التفاعل الحادث بين القائد والموظفين طبقًا لهذا النموذج حسب نوعين من السلوك :

¹ ينظر: نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات في القيادة والإدارة ، ص 8، 9.

² ينظر: ماجدة الجارودي ، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة ، قرطبة ، الرياض ، سنة 2011،

الفصل الأول تطور النظريات في القيادة والإدارة التربوية.

أولهما : السلوك التوجيهي : ويرتكز على مراقبة سلوك الموظفين للتأكد من أن أدائهم للمهام، وثانيها: السلوك المساعد ويركز على تشجيع الموظفين بعد الشرح للمهام ومساعدتهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم.¹

وأضاف الدكتور سامي عريفج نظرية سلوكية أخرى هي نموذج (7) للعالم أوشي الذي يفترض أنّ الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني ، وحتى يتم الاستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حول أوشي تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية على سبيل المثال الممارسات اليابانية التالية، القرار بالإجماع، أسلوب جمع المعلومات من أسفل إلى أعلى المسؤولية الاجتماعية يجب أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي : القرار بالأغلبية، حرية انسياب المعلومات، المسؤولية الجماعية أو الفردية معاً.²

أمّا الدكتور بشير العلاق فأضاف إلى النظريات الموقفية نموذج هاوس وايفانس (حيث أطلق عليه تسمية -المسار والهدف- ، مبيّن أن المهمة الأساسية للقائد هي توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق)³ وأضاف أيضاً نموذج فروم وباتون، حيث أطلق عليه تسميته (- مخطط عملية صنع القرار - موضحين فيه خمسة أساليب لصنع القرار تعتمد على الوضوح الذي يمكن تحديده من خلال الإجابة على سبعة أسئلة - بنعم أو لا -).⁴

¹ ينظر : ماجدة الجارودي ، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة ، ص 58.

² ينظر: سامي عريفج ، الإدارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر ، طبعة 1 (ب ت)، ص 18.

³ بشير العلاق ، القيادة الإدارية ، دار اليازوري الأردن عمان ، (ب ط) ، سنة 2010 ، ص 45.

⁴ بشير العلاق ، القيادة الإدارية ، ص 46.

1- مدخل السمات : (the trait)

يعود الدكتور فتحي أبو ناصر بالحديث هنا عن المجتمعات القبلية حيث نميز زعيم القبيلة بصفات تختلف عن أفراد الجماعة الأخرى وتطورت هذه النظرة إلى القائد مع ظهور نظريات يعتقد أصحابها أن القادة هم أفراد لهم القدرة الفطرية التي تؤهلهم للممارسة القيادة فظهرت العديد من النظريات كنظرية الرجل العظيم واعتبر هذا المدخل من مداخل دراسة القيادة غير الفعال للتنبؤ بنجاح القائد.¹

1-1 المدخل السلوكي لدراسة سلوك القائد:

يعرض الدكتور أبو ناصر المعنى العام لهذا المدخل حيث يفترض السلوكيون أن القادة لا يولدون ولكنهم ينمون ويعود هذا المدخل إلى بداية القرن العشرين وتركز نظرياته على دراسة ما يعمله القائد أكثر من تركيزها على صفاته، فالكثير من صفاته يتعلمه بعد ولادته وبالتالي يركز أصحاب هذا المدخل على إشباع حاجات أعضاء الجماعة ومن أهم نظرياته دراسة كورتالوين الذي ركز على فكرة النمط القيادي المثالي ونظرية (X. Y) لما كريبجور.²

1-2 المدخل الموقفى:

لدراسة سمات القائد يرى أبو ناصر أن الباحثين الموقفين للقيادة وجهوا أبحاثهم لاكتشاف المتغيرات الموقفية التي تسمح لسلوك القادة وسماتهم لتصبح أكثر فعالية في حالة معينة، فوجدوا أنّ القادة بحاجة لسمات قيادية مختلفة، ومن أهم صفاتهم في ضوء هذا المدخل الأبعاد الشخصية الحاجة

¹ ينظر: فتحي محمد أبو ناصر ، المرجع السابق ، ص 43.

² ينظر: فتحي أبو ناصر ،مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 44.

الفصل الأول تطور النظريات في القيادة والإدارة التربوية.

والحوافز وكذا التجربة السابقة والدعم ويعتبر أبو ناصر أن نسق تاتبوم وشميت من الأمثلة على النظريات وآراء هذا المدخل التي ظهرت في مجلة هارفارد عام 1985م.¹

1-3 المدخل المتكامل لدراسة سمات القائد:

يقول الدكتور فتحي أبو ناصر عن هذا المدخل أنه الجامع للمداخل الأخرى، وقد جاء في فترة زمنية متأخرة، فأتباعه يرون أن صفات القائد يجب أن تكون منبثقة من كل المداخل السابقة حسب المواقف أو نمط المهمة الإدارية.²

2-سمات القائد التربوي في القرآن الكريم والسنة:

يبين فتحي أبو ناصر أن القرآن الكريم تضمن بين طياته سمات القائد بأدلة دافعة لمختلف المؤسسات في الأمة الإسلامية ، ومن أهم الصفات التي كان لزامًا التحلي بها عند القائد الإسلامي:

1- الإسلام: فيرى أبو ناصر أن القائد لا بد أن يكون من أبناء الأمة التي يقوم بأمرها معللاً ذلك

من الأدلة الشرعية قوله تعالى: **"إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ، وَالَّذِينَ يُؤْتِمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ بِالْغَيْبِ عَلِيمُونَ"**³

2- أن يكون عاقلاً بالغاً: فلا يجوز تعيين القائد التربوي المسلم إلا بعد استكمال عقله وإتمام نموه .

3- أن يكون حرّاً: ويشرح أبو ناصر ذلك بان لا يكون عبداً مملوكاً لغيره لأن ذلك لا يمكنه من امتلاك أمره وتمثيل شؤونه الإدارية.

4- العدل: ويقصد بها عدالة القائد التربوي واستقامته في شؤون الدين والدنيا.⁴

¹ ينظر: فتحي أبو ناصر ،مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 49.

² ينظر: فتحي أبو ناصر ،مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 46.

³ سورة المائدة ، الآية 55.

⁴ ينظر: فتحي أبو ناصر ،مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 49.

الفصل الأول تطور النظريات في القيادة والإدارة التربوية.

5- الأمانة : وهو أن يكون أميناً لما للأمانة من شأن عظيم في حياة البشرية ، فقد عظمها القرآن

والسنة النبوية لقوله تعالى: "قَالَ لَهُ إِخْوَانُهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَا اسْتَأْجَرْتَهُ الْقَوِيُّ"

الْأَمِينُ"¹

6- سلامة الأعضاء والحواس من النقص والعطلة : فلا يصح حسب رأي أبو ناصر أن يكون

القائد مجنوناً أو أعمى أو أخرس أو غير ذلك.

7- القوة والقدرة: ومن أبرز مؤهلات القائد التربوي أن يكون قوياً قادراً على القيام بمهامه بحيوية

ونشاط، ويستدل أبو ناصر لذلك بقوله تعالى: "يَا بَنِي إِسْرَائِيلَ خُذُوا كِتَابَ بَشَرَةٍ"²

8- العلم والخبرة: فلا يمكن للقائد التربوي أن يقوم بمهامه ما لم يملك العلم مع الخبرة.

9- الشورى: فيرى أبو ناصر أنها من أسس ودعائم القيادة ويعدّها الإسلام من أصول الدين.

10- العدل: وهو من أقدس الواجبات في الإسلام فلا يقبل قائد جائر أو متعسف.

11- الحزم: ويقصد به الضبط والإتقان وهو الشدة واللين في غير إفراط.

12- اللين: ويعني أن يخفف القائد لرعيته جناحه في المواقف التي تتطلب ذلك، وأن يبسط لهم

كفه ، ويفتح لهم أبوابه.

13- التواضع: وهي صفة محمودة في القادة التربويين والمسلمين بشكل عام.

14- العفو: يقوله عنه أبو ناصر أنها صفة محمودة إذا حافظ عليها القائد التربوي توفيق في إدارته

وتتميز في نظر من حوله.³

15- الصدق: وهي من الصفات الواجب توافرها للجميع ، ولكنها للقائد التربوي أولى قال الله

تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ"⁴

16- الصبر وعدم اليأس: ويعني حبس النفس عن النواهي والمعاصي وتدل على قوة الإدارة .

¹ سورة القصص، الآية 26.

² سورة مريم ، الآية 12.

³ ينظر : فتحي أبو ناصر ،مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 49 ، 53.

⁴ سورة التوبة، الآية 119.

الفصل الأول تطور النظريات في القيادة والإدارة التربوية.

17- القدرة على التعويض والتنفيذ والمتابعة والمحاسبة: ويلخص أبو ناصر هذه السمة بقوله الرجل المناسب في المكان المناسب.

18- القدرة على التفاوض والإقناع: فلا بد للقائد التربوي من الاضطلاع بجملة الحوار والإقناع كونها عملية حيوية هامة ولا يمكن الاستغناء عنها.

19- القدرة على كتمان الأسرار: ويقصد بها حفظ الأقوال من الإذاعة وسر الأفعال من الإضاعة وسر الأفعال من الإشاعة.

20- السخاء والجودة والإيثار: ويوافق أبو ناصر ما قاله ابن الأزرق عن السخاء بأنه إعطاء البعض وإمساك البعض، والجود إعطاء الأكثر أما الإيثار فهو بذل الجميع وليس بعده درجة.

21- الاهتمام بالمظهر وحسن الترتيب: فتجب على القائد التربوي المسلم طهارة ثوبه ونقائه لقوله تعالى: "وَرَبِّكَ فَكَبِّرْ وَتِبَارَكَ فَطَمِّمْ"¹

22- القدوة الحسنة: فلا بد للأمة من قدوة حسنة في قائدها التربوي وكل من يتولى المسؤولية في شتى ميادين الحياة.²

3- الأنماط الإدارية:

1-3 الإدارة بالأساليب: ويرى أبو ناصر أنّ الجهاز الإداري هنا يهتم بالأساليب على حساب الأهداف فيتحول إلى جهاز يحقق أهداف الإدارة .

2-3 الإدارة بالأهداف: ويقسمها أبو ناصر إلى عدّة من الأهداف التكتيكية توزع على الرؤساء المباشرين ثم يقسم كل هدف تكتيكي إلى عدة أهداف صغيرة توزع على المديرين والوكلاء وبدورهم يعمدون إلى تقسيم أهدافهم الصغيرة إلى مهام يتم توزيعها على مرؤوسيه في شكل خطط بسيطة مستهدفة.³

¹سورة المدثر، الآية 3، 4.

²ينظر: فتحي أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 53، 54.

³ينظر: فتحي أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 57، 58.

الفصل الأول تطور النظريات في القيادة والإدارة التربوية.

3-3 الإدارة بالرؤية المشتركة: ويؤكد أبو ناصر أنها تهتم بالوسائل والأهداف وبشكل شمولي حيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها، وباختلاف مستوياتهم التنفيذية فهي مشاركة حقيقية في استخدام الأدوات وتسلم الأدوار للوصول إلى هدف يراه الجميع واضحًا.¹ من مزايا الإدارة بالرؤية المشتركة أنها تهتم بالعاملين في المؤسسات التعليمية وتطويرها، وتحقيق التكامل والترابط بين أفرادها، وأن يكون عضو في المؤسسة خبير بالأرقام ويفهم لغة الخبراء، وكذا معالجة أزمة الثقة وخلق بيئة يسودها المناخ الديمقراطي، كما تعمل على إسقاط الحوافز المعنوية بين الجهاز الإدارة والتنفيذي.²

3-4 الإدارة المرئية : ويعتبر الدكتور فتحي أبو ناصر أن هذا النمط الإداري وليد التجربة اليابانية والذي أطلق عليه مسمى Gempa Kaizen وتعني إدارة المشكلة من المكان وتزداد أهميته في العالم النامي الذي تزداد فيه درجات التشويش المؤسسي بسبب عدة مفاهيم منها تحويل مفهوم الولاء إلى بعض أشكال النفاق من أجل إرضاء القيادات العليا تطرق أحكام المؤسسة التعليمية في الشخصيات القيادية والعامة وأيضاً تعدد وتداخل الجهات الرقابية وتغلغل نشاطها داخل المؤسسة التعليمية مما جعل الخوف والتضليل هما السمة السائدة في الوسط التعليمي ومن عناصر الإدارة المرئية يقول أبو ناصر أنها تتمثل في التخطيط ، التنفيذ ، المتابعة والتطوير.³

إنّ حديث الدكتور فتحي أبو ناصر عن المداخل التاريخية لسلمات القائد قد تمّ التعرض إليه سابقاً في نظريات القيادة التقليدية والحديثة أما عن الإدارة فنجد أنه قد ذكر خصائصها في المجتمع الإسلامي وبإسهاب مما جعل الكثير من الباحثين يعودون إلى هذا الكتاب كمرجع عند حديثهم عن الإدارة في الإسلام ، وعن الأنماط الإدارية نجد أن تفصيله له كان مقتضبا على عكس بعض التربويين الآخرين فنجد الدكتور الصيرفي محمد عبد الفتاح يتحدث عن نشأة الإدارة بالأهداف فيقول أنه في سنة 1954 ظهر في الوجود العلمي كتاب الأداء الإداري لـ بيتردروكي Peterdrwker والذي أوضح

¹ ينظر: فتحي أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 59.

² ينظر : فتحي أبو ناصر ،مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 60.

³ ينظر: فتحي أبو ناصر ،مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 60 ، 61.

الفصل الأول تطور النظريات في القيادة والإدارة التربوية.

أن هناك تدمير من قبل المديرين على الأساليب المستخدمة في تقويم أدائهم والتي تمثلت في قياس الدرجة التي يتمتع بها المديرون ببعض المواصفات أو عدم تمتعهم بها، أوضح دروكي أنه لا بد من ربط بين المواصفات والنتائج الحقيقية لأعمالهم لذا اقترح مفهوم جديد في علم الإدارة بالأهداف يعني إدارية مستمرة وليست عملية استراتيجية لتنظيم الإدارة، لأن الأهداف ينبغي أن تشكل وسيلة الإدارة وتوجيه منهج نظامي لإدارة منظمة.¹

أمّا الدكتور صبحي العتيبي فقد ذهب إلى أبعد من ذلك أين ذكر المآخذ والصعوبات التي تواجه منهج الإدارة بالأهداف ، والتي تتمثل في عدم الرغبة في التنفيذ من قبل بعض المدراء لاعتباره أسلوب غير علمي يدفع إلى الملل وفتح الباب للجدل ، كذلك أن هذا المنهج يكشف أهداف وخطط المنظمة العملية ليست فقط للعاملين فيها بل للمنافسين والمتعاملين إضافة إلى صعوبة التوفيق بشكل مرضٍ بين مختلف الأهداف ، كما أن الإدارة بالأهداف تحاسب العاملين على تعهد المستقبل وليس الإنجاز الفعلي.²

3-5 مفهوم اللامركزية في الإدارة التربوية:

ويقصد به أبو ناصر تعدد مراكز النشاط الإداري في الدولة ويتم على أساس توزيع اختصاصات الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين الهيئات الإدارية المتعددة، فيكون لكل منها استقلالها في مباشرة اختصاصاتها الإدارية وفي الإطار الذي تحدده السلطة المركزية ويعرف بالرقابة الإدارية ، ويقول أبو ناصر أن كلمة اللامركزية لها مضامين مختلفة حسب الصفة التي تصحبها، فيمكن أن تكون لامركزية سياسية، وتسمى بالنظام الفيدرالي، واللامركزية الصناعية للدلالة على سياسة نضر المشروعات بعيداً عن المركز الرئيسي.³

وعن مفهوم اللامركزية عند الغرب نجد أن الدكتور فتحي أبو ناصر لم يتطرق إلى هذا الأمر على عكس ما جاء به بعض علماء الإدارة نذكر منهم عبد الصمد الأغبري والذي أشار إلى هذا

¹ ينظر: محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، دار هناء طبعة 1 ، سنة 2003 ، ص 9.

² ينظر: صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الرياضية ، دار مكتبة الحامد ، طبعة 1 ، سنة 2002، ص 56 57.

³ ينظر: فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 62 ، 63.

الفصل الأول تطور النظريات في القيادة والإدارة التربوية.

المفهوم لدى المسلمين من خلال قوله : ولقد استفادة المسلمون في فتوحاتهم المختلفة من النظم الإدارية في البلاد المفتوحة فطوعوا فكرة الدواوين التي كانت معروفة لدى الفرس وأنشؤوا الدواوين التي كانت تمثل مصالح الدولة ، كديوان البريد وكما عرفوا أساليب الإدارة فطبعوا المركزية في بعض شؤون حياتهم كالأمن والشؤون العسكرية، وطبقوا اللامركزية في أمور أخرى كالتجارة والصناعة.¹

¹ ينظر: عبد الصمد الأغبري ، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، دار النهضة ، طبعة 1 ص 18

الفصل الثاني

المهارات الإدارية الأساسية

وكيفية التعامل معها

1 - مهارة إدارة الاتصال :

1-1- تعريف الاتصال :

ذكر فتحي أبو ناصر مجموعة من التعريفات للاتصال ، فيرى البعض أنه : (العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال معرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعاً بينهما، وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات ولها اتجاه تسير فيه وهدف تسعى إلى تحقيقه ، ومجال تعمل فيه ويؤثر فيها، مما يخضعها للملاحظة والبحث والتجريب والدراسة العملية بوجه خاص)¹ ، بيد أنّ أبو ناصر يفضل تعريف الاتصال للدكتور عوض القرني الذي أورده في كتابه حتى لا تكون كلاً، حين قال : (هو سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم وإقناعهم بما تريد سواء كان ذلك بطريقة لغوية أو غير لغوية)²

ولا يتعد كثيراً عن هذه التعريفات الدكتور لطفي راشد محمد في تعريفه للاتصال فيقول : أنه (مقاسمة الشيء وجعله عاماً بين شخصين أو مجموعة من الأشخاص أو الجماعات)³.

وبهذا يمكن القول أنّ مفهوم الاتصالات يتضمن مجموعة من الأفكار الأساسية، نذكر منها: أنّ هناك عدة أطراف لعملية الاتصال أو طرفين على الأقل، يريد أحدهما مشاركة الآخر في فكرة معينة ويتم ذلك عن طريق أسلوب معين سواءً كان الفعل لفظياً أو غير لفظي، وسواءً كان شفاهة أو كتابة⁴.

¹ : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 72

² : عوض بن محمد القرني ، حتى لا تكون كلاً ، دار الأندلس الخضراء ، جدة ، المملكة العربية السعودية ، ط 6

1999 ، ص 117

³ : لطفي راشد محمد إسماعيل ، الاتصالات الإدارية ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض ص 12

⁴ : ينظر : طلعت محمد آدم ، الإدارة المدرسية الميدانية ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، ط 4 ، 2012 ، ص 146

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

وبالتالي فإن الاتصالات تقوم على فعل التبادل سواء تبادل أفكار أو آراء أو معلومات بغض النظر عن الوسيلة المستخدمة في ذلك.

1-2 - أهمية الاتصال وأهدافه :

حدّد الدكتور فتحي أبو ناصر أهداف الاتصال في مجموعة من العناصر ركّز فيها على العلاقة بين العاملين من حيث تنشيط التعاون بينهم وأيضا زيادة فرص التفاهم بينهم والانسجام بين المؤسسات وكذا توصيل أفكار وتوجيهات الإدارة العليا وتقديم المعلومات إلى المؤسسة¹.

أمّا الدكتور طلعت محمد آدم فنجد أنه جمل أهمية الاتصالات في عنصرين، أولهما : التعليم والتثقيف والتقارب الاجتماعي حيث يعمل الاتصال حسب رأيه على نشر المعرفة الإنسانية الهادفة وتعميمها وربطها بالإبداع الفني والثقافي وزيادة التقارب والترابط الاجتماعي، وثانيا : التنشئة الاجتماعية والترفيه والمساعدة على المنافسة الشريفة وذلك من خلال تسليط الأضواء على القوى والعوامل التي حققت الانجازات المختلفة وبيان الأسباب التي أدت إلى ذلك².

تكمن أهمية الاتصال كونه عملية هادفة في نقل المعلومات من شخص لآخر، وتبادل الأفكار من أجل إيجاد التفاهم المتبادل بينهم، حيث أننا نجد أنّ معظم المشاكل التي تحدث في الحياة اليومية سببها سوء التواصل بين الأفراد وبالتالي عدم وصول الرسالة المطلوب نقلها إلى الآخر وهنا يكون التواصل غير تام أي فشل عملية الاتصال .

ويحدّد فتحي أبو ناصر أهداف الاتصال في مجموعة من النقاط نذكر منها :

- تنشيط التعاون بين العاملين لزيادة كفاءة العمل .
- توصيل أفكار وتوجيهات الإدارة العليا للعاملين .

¹ : ينظر : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 73

² : ينظر : سعود بن محمد النمر وهاني يوسف ومحمد فتحي محمود ومحمد سمير حمزاوي ، الإدارة العامة ، مكتبة

الشقرى ، ط 7 ، ص 443

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

- اكتساب احترام وتقدير وثقة الرأي العام في التعامل مع المؤسسة.
- تقديم المعلومات المتكاملة من وإلى المؤسسة وإيضاح العلاقات التبادلية بينها وبين الجمهور مما يعود بالنفع على الجميع¹.

أما الدكتورة هالة مصباح البنا فتري أن أهداف عملية الاتصالات الإدارية تختلف باختلاف طبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية إلا أنّها جملت أهدافاً أساسية ترد في أغلبها وهي الإقناع فأبي عملية اتصالية تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى وكذا إعطاء التعليمات ومساعدة الإدارة في القيام بأعمالها وتوفير قاعدة من المعلومات والبيانات يمكن للإدارة الاستعانة بها، وأيضاً تطوير شبكة من العلاقات الإنسانية للربط بين العاملين والكوادر في المؤسسة².

فلهذا الأسمى من الاتصالات الإدارية هو مساعدة الأفراد في القيام بواجباتهم وكذا على التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وإضفاء نوع من السهولة على تلك الأعمال الإدارية بصفة خاصة والأعمال اليومية بصفة عامة .

1-3- عناصر عملية الاتصال :

حدّد فتحي أبو ناصر عناصر الاتصال في المرسل وهو الذي يبدأ الحوار وقد اعتبر أنه المدير المستقبل ومثله أبو ناصر في المعلم أما عموماً فهو الشخص المراد وصول الرسالة إليه، الرسالة وهي الموضوع المراد نقله وقد تكون في صورة شفوية أو تحريرية وأحياناً تأخذ شكل الرموز، الوسيلة وقد حصرها فتحي أبو ناصر في الاجتماع التربوي ومناقشة وتبادل الخبرات والمتابعة الفنية والوسيلة هي القناة التي تنتقل المعلومات عن طريقها من المرسل إلى المستقبل، وآخر عنصر التغذية المرتدة أو الراجعة وهي عبارة عن الأثر الذي يتركه ردّ فعل مستقبل الرسالة على المرسل ومنه يتحدّد وصول الرسالة من عدمها³.

¹ : ينظر: فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 74

² : ينظر: هالة مصباح البنا ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار صفاء ، عمان ، ط 1 ، 2013 ص 258

³ : ينظر: فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 75 - 76

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

ويوافق فتحي أبو ناصر في هذه العناصر كثير من الدكاترة نذكر منهم الدكتورة هالة مصباح البنا التي احتفظت بنفس التعداد لعناصر الاتصال غير أنّها غيرت مسمى التغذية المرتدة إلى ردود الفعل وقصدت بها (استجابة المستقبل التي يستدل المرسل بواسطتها على تأثير رسالته في المستقبل)¹ وإضافة للعناصر السابقة أضافت التشويش والذي قصدت به (تدخل أي مثير عارض أو عرقلة لعملية الإرسال والاستقبال)²، وأيضا الأغراض والتي تعني (أهداف الاتصال من وجهة نظر القائم بالاتصال أو نوع الاستجابة التي يريد استثارتها)³، الآثار ويقصد بها (التأثيرات التي يؤدي إليها الاتصال في الجماهير أو في أفرادها)⁴.

أما الدكتور عوض القرني فقد حصر عناصر الاتصال في المرسل والمستقبل والرسالة، اعتبر أنّ نجاح عملية الاتصال وتأثيرها يتحقق من خلال توافر شروط النجاح في كل عنصر من هذه العناصر الثلاثة⁵.

أما أصحاب مؤلف الإدارة العامة فيرون أنّ عناصر عملية الاتصال تتحدّد في المرسل أو مصدر المعلومات والرسالة، قناة الاتصال وهي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين المستقبل الاستجابة وهي ما يسمى برد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال⁶. و بالتالي فإنّ عناصر الاتصال تختلف في تسميتها أو في تقديرها من كاتب إلى آخر، ولكن يتفق معظم المؤلفين على العناصر الأساسية وفعاليتها في عملية الاتصال وهي المرسل والمستقبل والرسالة.

¹ : هالة مصباح البنا ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، ص 256

² : هالة مصباح البنا ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، ص 256

³ : هالة مصباح البنا ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، ص 257

⁴ : هالة مصباح البنا ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، ص 257

⁵ : عوض بن محمد القرني ، حتى لا تكون كلاً ، ص 117

⁶ : ينظر : سعود بن محمد النمر وهاني يوسف ومحمد فتحي محمود ومحمد سمير حمزاوي ، الإدارة العامة ، ص

ربط الدكتور فتحي أبو ناصر عدم تمام عملية الاتصال أو عرقلتها بوجود خلل في أحد عناصر هذه العملية، فهناك معوقات متعلقة بالمرسل وتنحصر أخطاء هذا الأخير في (عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه)¹، معوقات في المستقبل ويرى فتحي أبو ناصر أنّ الأخطاء التي يقع فيها المستقبل تتشابه مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل²، معوقات في الرسالة ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو ترميزها أو تحويلها إلى كلمات وجمل ، من أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة وافتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد³، معوقات في وسيلة الاتصال وتكمن في (عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة)⁴، وأخيرا معوقات في البيئة الاتصال فعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على على الاتصال يجعل هذا الاتصال إمّا غير كامل أو مشوش⁵.

و يرى الدكتور طلعت محمد آدم أنّ هناك مجموعة من العوامل التي تقف في طريق حدوث اتصال فعّال أو تواصل تفاعلي ومن بين هذه العوامل:

- (عدم وجود تخطيط كاف أو تفكير مسبق لعملية الاتصال ، واستخدام كلمات غير محددة وغير شائعة مما يؤدي إلى سوء الفهم حيث يقصد المرسل شيئا معينا ويفهمه المستقبل بمعنى آخر .
- التلاعب في المعاني والألفاظ وسيطرة الغموض على جوانب الموضوع والضعف في الانتباه لأنّ كثيرا من الأفراد يتظاهرون بالانتباه ولكنهم بعيدون كل البعد عن الموضوع المطروح للاتصال.
- عدم مراعاة الوقت في الاتصال بالطرف الآخر ، وعدم القدرة على فهم ظروف الآخر.

¹ : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 77

² : ينظر : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 77

³ : ينظر : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 78

⁴ : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 78

⁵ : ينظر : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 78

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

- التباين في المستوى والإدراك ويرجع هذا إلى تباين مستويات الثقافة والمعرفة والإدراك والفهم الخاطئ للمعاني وإغلاق قنوات الاتصال بين المشاركين في العملية الاتصالية إضافة إلى الضغوط والمؤثرات الخارجية كالضوضاء وحالات الجو المختلفة التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عملية الاتصال¹

إنَّ إدراك ومعرفة معوقات الاتصالات يسهل على الإداريين التعرف على هذه المعوقات وبالتالي تجاوزها لكي يتحقق فعل الاتصال على أكمل وجه وبدون شوائب .

1-5- توصيات لضمان اتصالك مع الآخرين ب كفاءة :

ربط فتحي أبو ناصر نجاح عملية الاتصال بمجموعة من التوصيات الواجب الالتزام بها أثناء التواصل مع الآخر حيث أوجب تحديد الهدف من الاتصال ومدى أهميته وأيضاً الاستماع بدقة لاستيعاب الرسالة التي ينقلها إليك الآخر ، محاولة طرح الأفكار في المكان المناسب والوقت المناسب وعدم الخوف من قول لا أعرف أو لا أعلم ، والأهم أن لا تكون واضحاً ومحدداً فيما تتحدث عنه وتجنب العموميات والغموض في الحديث وأن لا تشغل نفسك وذهنك بأمر آخر خارجة عن موضوع الاتصال² .

أمّا كارول ديليوإيلس في كتابه مهارات الإدارة للمديرين الجدد فيرى أنّه من (الضروري عندما تفكر بخصوص ما سوف يتم التواصل بشأنه أن تأخذ في الاعتبار ليس فقط المصاف الموجودة ولكن أيضاً كمّ المعلومات التي ترغب في مشاركته)³، وهذا نظراً لأهمية المعلومات المقدمة أو التي سوف تقدم من طرف المرسل إلى المستقبل حيث (تعتبر المعلومات مكوناً مهماً في عملية التواصل

¹ : طلعت محمد آدم ، الإدارة المدرسية الميدانية ، ص 160 .

² : ينظر : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 80 .

³ : كارول ديليوإيلس ، مهارات الإدارة للمديرين الجدد ، ترجمة محمد يوسف ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ط 1

2009 ، ص 52 .

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

والاتصال وإنه من خلال إعطاء المعلومات الكافية بخصوص عمل معين يستطيع كل فرد أن يكون قادراً على إعطاء التفسير الدقيق للرسالة¹.

أما الدكتور عوض القرني فقد قدم نصائح حول تطوير أسلوب الكلام كون هذا الأخير له أهمية بالغة في عملية الاتصال والتواصل فيقول:

- (لكي تكسب القدرة على الكلام بنجاح استمع جيداً إلى المتحدثين المشهورين بالقدرة على التأثير في مستمعيهم وحاول تقليدهم في طريقتهم ابتداءً، ثم اختط لنفسك طريقة خاصة بعد ذلك .
- اطلب من بعض من حولك أن يسجل كلامك بدون علمك ثم استمع إلى نفسك وانقد طريقتك في الكلام واطلب من غيرك أن يقيمك.
- بعد كل مرة تعتلي فيها منبرا حاول أن تسجل ما تراه من ملحوظات على كلامك ثم اجتنبها في حديثك القادم)².

إنّ الاتصال هو عملية تفاعلية وليست مجرد نقل للأفكار والمعارف المعلومات فهو وظيفة اجتماعية يومية لا يستطيع الإنسان العيش دونها لذا يجب عليه الالتزام بمجموعة التوصيات والحرص عليها حتى يبلغ التواصل غايته .

1-6- أنواع أساليب الاتصال:

طرح الدكتور فتحي أبو ناصر ثلاثة أنواع لأساليب الاتصال هي:

الاتصال الكتابي: يتحقق هذا الأسلوب عن طريق الوسائل المكتوبة ، ويتميز بوجود مستند مادي مكتوب يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة ، ولكن يعاب عليه أنه مكلف جداً ولا تنتشر المعلومات إلاّ في نطاق ضيق وتتطلب وقتاً طويلاً³.

¹ : كارول دبلويويلس ، مهارات الإدارة للمديرين الجدد ، ترجمة محمد يوسف ، ص 52

² : عوض بن محمد القرني ، حتى لا تكون كالأ ، ص 124 _ 125

³ : ينظر : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 80 _ 81

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

الاتصال الشخصي: يعتمد على المقابلة الشخصية بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين

يظهر هذا الأسلوب بوضوح في الاجتماعات الخاصة ، ويمتاز بالسرعة الكبيرة ¹ .

الاتصال الميكانيكي: (من أهم أشكاله الأفلام، التلفون، التلفزيون، وهذه الوسائل تحقق إيجابيات عديدة حيث تتميز بالسرعة والقدرة على ترك مستندات مادية، وهذا النوع من الاتصالات يجمع بين الاتصال الشخصي والكتابي)² .

أما الدكتور طلعت محمد آدم فقد أورد في كتابه الإدارة المدرسية الميدانية نوعين من الاتصال حسب الأسلوب المتبع هما الاتصال المباشر والاتصال غير المباشر ، فالاتصال المباشر (يسمى في بعض الأحيان بالاتصال الشخصي ويحدث عند التقاء شخص بشخص آخر أو أكثر وجها لوجه حيث يتم تبادل الرموز بينهم مستفيدين من حواسهم)³ ، وفي هذا النوع نرى أنّ الدكتور طلعت آدم يتوافق مع فتحي أبو ناصر في تعريفه له في حين نجد اختلافا في النوع الثاني فالاتصال غير المباشر (يمكن التعبير عنه عن طريق ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن آمالهم وأمانهم)⁴ .

و قد ورد في كتاب الإدارة العامة أن أنواع الاتصالات تتعدد ما بين (اتصالات رسمية تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة، واتصالات غير رسمية تعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه)⁵ .

و بالتالي فإن الاتصال له أساليب متعددة وكلما أحسن الإنسان في اختياره للأسلوب المناسب له والذي يتماشى مع المستقبل والبيئة التي ينتمي إليها وكلما أجاد هذه الأساليب كان النجاح أسرع.

¹ : ينظر : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 81

² : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 81

³ : طلعت محمد آدم ، الإدارة المدرسية الميدانية ، ص 150

⁴ : طلعت محمد آدم ، الإدارة المدرسية الميدانية ، ص 150

⁵ : : سعود بن محمد النمر وهاني يوسف ومحمد فتحي محمود ومحمد سمير حمزاوي ، الإدارة العامة ، ص 445

2-1- تعريف إدارة الوقت:

يقول الله تعالى : " وَالْعَصْرُ (1) إِنَّ الْإِنْسَانَ لِرَبِّهِ لَكُفْرٌ (2) إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ " ¹.

استهل الدكتور فتحي أبو ناصر هذا الموضوع بمجموعة من الآيات والأحاديث تأكيداً لأهمية هذا الموضوع في القرآن والسنة النبوية ، وبعد هذا انتقل إلى التعريف بإدارة الوقت فهو يرى أنّها : (الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف) ².

وجاء في كتاب الإدارة المدرسية المعاصرة للدكتورة هالة مصباح البنا أنّ إدارة الوقت هي (إحدى العمليات التي تستطيع بها أن تنجز المهام والأهداف ، التي تتمكنك من أن تكون فعالاً في عملك وتشتمل هذه العملية على مراحل ضرورية، تستهدف تحديد احتياجاتك ومتطلباتك الوظيفية حسب أهميتها ومطابقتها مع الوقت والمصادر المتاحة أو المحتملة) ³.

و بالتالي فإن إدارة الوقت هي الكيفية الصحيحة للتعامل مع الوقت وكيفية استغلاله أحسن استغلال حيث يقول الإمام ابن قيم الجوزية رحمه الله في كتابه الجواب الكافي (فالعارف لزم وقته فإنّ أضاعه ضاعت عليه مصالحه كلها، فجميع المصالح إنّما تنشأ من الوقت، وإن ضيعه لم يستدركه أبداً) ⁴.

¹ : سورة العصر ، الآية (1) _ (2) _ (3)

² : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 84

³ : هالة مصباح البنا ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، ص 210

⁴ : محمد بن أبي بكر بن أيوب ابن قيم الجوزية ، الجواب الكافي لمن سأل عن الجواب الشافي الداء والدواء تحقيق

عمرو عبد المنعم سليم ، مكتبة ابن تيمية ، 1996 ، ط 1 ، ص 135

2-2- خطوات تنظيم الوقت :

وضع الدكتور فتحي أبو ناصر مجموعة من الخطوات التي بتطبيقها ينظم الفرد وقته، وكانت كالتالي:

- فكر في أهدافك، وانظر في رسالتك في هذه الحياة، انظر إلى أدوارك في هذه الحياة فكل دور بحاجة إلى مجموعة من الأعمال تجاهه .
- حدد أهدافا لكل دور .
- نظم بأن تضع جدولاً أسبوعياً وتضع الأهداف الضرورية فيه وترتيبها بحسب الأولوية .
- نفذ وحاول الالتزام بالأهداف التي وضعتها لأسبوعك .
- في نهاية الأسبوع قيم نفسك وانظر إلى جوانب التقصير وتداركها .¹

أمّا الدكتور عوض القرني فقد قدم توجيهات عامة للتعامل مع الوقت في الحياة عموماً فأثناء التسوق عليك شراء حاجاتك من مكان واحد وفي وقت واحد ، أمّا بالنسبة للعمل فعليك تقسيمه إلى أقسام والحفاظ على التقسيم قدر الإمكان ، وفيما يتعلق بالزيارات منك وإليك احرص على أن تكون بموعد سابق وأن تقضي وقتها فيما يفيد ، أمّا الانتقال من مكان إلى مكان آخر فليكن بأكثر الوسائل توفيراً للمال والجهد والوقت .²

إنّ من أخطر المشاكل التي تواجه الإنسان وهو ليس على دراية بها ؛ مشكلة ضياع الوقت فالوقت هو الحياة وإذا ضاع ضاعت الحياة ، وأهم شرط للنجاح في الحياة هو تنظيم وحسن إدارة واستغلال الوقت.

¹ : ينظر : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 84 _ 85

² : ينظر : عوض بن محمد القرني ، حتى لا تكون كلاً ، ص 46 _ 47

يرى فتحي أبو ناصر أن هناك مجموعة من العوامل الإدارية التي تهدر الوقت وتمنع من تحقيق الأهداف المنشودة بشكل تام وفعال، وقد صنّف الدكتور هذه العوامل في مجموعات كانت كالتالي:

1. عوامل مرتبطة بالتخطيط : ذلك عندما لا يكون هناك أهداف أو خطط واضحة ومحددة.
2. عوامل مرتبطة بالتنظيم : تحدث عند انعدام الانضباط الذاتي وكثرة الأعمال .
3. عوامل مرتبطة بالتوظيف :عندما يكون هناك مرؤوسين غير مدربين أو غير مناسبين .
4. عوامل مرتبطة بالتوجيه : النزعة التسلطية لدى المدير والرغبة بإنجاز العمل بصورة منفردة .
5. عوامل مرتبطة بالاتصالات :عدم وضوح نظام الاتصال ، سوء الفهم والافتقار للإصغاء الجيد .
6. عوامل مرتبطة بالرقابة :عدم وجود معايير للرقابة والمتابعة ، تدني الأداء وعدم القدرة على معالجته.
7. عوامل مرتبطة باتخاذ القرار : اتخاذ قرارات متسرعة أو التردد والمماطلة في اتخاذ القرار¹.

في حين ترى الدكتورة هالة مصباح البنا أنّ ضياع الوقت هو(قيام الشخص بالعديد من الأنشطة والعمليات والمهام التي تأخذ جزءا كبيرا من وقته دون الحصول على نتائج إيجابية تسهم في تحقيق الأهداف)²، وهناك أسباب كثيرة تؤدي إلى ضياع الوقت ومن أهمها : استخدام الأدوات الإدارية القديمة ودور العاملين الذي يسهم أيضا في هدر الوقت عن طريق تبادل الزيارات غير المبررة والانشغال بالأمر الخاصة بدل العمل، سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم الإفراط في الاجتماعات وكذا القيام بالأعمال دون أي تخطيط والانتقال إلى مهام أخرى قبل إنجاز المهام السابقة³.

¹ : ينظر : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 86 _ 87

² : هالة مصباح البنا ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، ص 215

³ : ينظر: هالة مصباح البنا ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، ص 216

و بالتالي فإنّ هناك الكثير من العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت ولعل أبرزها الإهمال وعدم الدراية بأهمية الوقت فهو كالموت إن ذهب لن يعود .

2-4- معوقات الوقت :

هناك بعض المعوقات للوقت حسب رأي فتحي أبو ناصر وتؤدي أيضا إلى ضياعه كالتكاسل والتأجيل، النسيان ومقاطعات الآخرين وأشغالهم والتي قد لا تكون مهمة كما يعتبر سوء الفهم من هذه المعوقات إضافة إلى عدم إكمال الأعمال أو عدم الاستمرار في التنظيم نتيجة التفكير السلبي¹ .

و تؤكد الدكتورة هالة البنا على أن الكثير من الوقت يضيع بسبب معوقات نواجهها أثناء العمل ومعوقات أخرى نتيجة النمط الإداري السائد في المنظمة ومن بين هذه المعوقات عدم تفويض السلطة وذلك حين يرفض المدير تفويض أي من صلاحياته للموظفين ، وكذا سوء استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية يؤدي إلى ضياع الوقت ، عدم وضوح الأهداف التي سوف يتم العمل عليها وعدم التخطيط لها ورصد الزمن المناسب للتنفيذ ، أيضا عدم وضوح التعليمات وتحديد أولويات العمل² .

على الرغم من المعوقات التي تعترض الإنسان في حياته اليومية عليه وخاصة النسيان وقليل من الإهمال واللامبالاة وقلة الوعي إلا أنّ الإنسان لا يملك إلا أربعة وعشرون ساعة في اليوم وتختلف كيفية إدارتها من شخص لآخر وهذا ما يحدد النجاح من الفاشل .

2-5- أفكار لإدارة الوقت بفاعلية :

وجّه فتحي أبو ناصر مجموعة واسعة من الأفكار التي تساعد على الاستغلال الجيد للوقت ولعلّ أبرزها : الاستمتاع بالعمل الذي تقوم به ، التفاؤل والتفكير الإيجابي ، عدم تضييع الوقت ندما على الفشل محاولة إيجاد طرق جديدة لتوفير الوقت ، التخطيط ليومك من الليلة التي تسبقه ووضع

¹ : ينظر : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 87

² : ينظر: هالة مصباح البنا ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، ص 214 _ 215

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

الأولويات حسب أهميتها والبدء بالأهم ، الإنصات الجيد للنقاشات لفهم ما يقال والتقليل من مقاطعات الآخرين تصحيح الأخطاء وتدارك نقاط الضعف¹ .

أما الدكتور أحمد محمد السمان فكانت أفكاره لاستخدام الوقت بفاعلية موجهة للمعلم ومن الأمور التي يرى أنه يجب على المعلم القيام بها كالاتي :

- (تجهيز الأدوات والمواد التعليمية اللازمة للتدريس لمدة أسبوع كامل .
 - استخدام الحاسب الآلي في إعداد أوراق العمل والامتحانات وكافة الأعمال الورقية المطلوبة خلال الأسبوع
 - عدم المجاملة على حساب الأعمال المهنية، فقد يضيع الوقت مع زملاء العمل ويكون مخرجاً من أن يصارحهم بان لديه أعمالاً هامة يجب القيام بها .
 - أخذ قسط من الراحة من وقت لآخر.
 - استغلال أوقات النشاط والحيوية لإنجاز الأعمال² .
- إن الأفكار التي طرحها الدكتور فتحي أبو ناصر والدكتور أحمد محمد السمان لاستغلال الوقت وتنظيمه وإدارته بفاعلية تجعل الحياة منظمة ولا مجال فيها للعشوائية.

2-6- كيف تستغل وقتك بفعالية :

طرح فتحي أبو ناصر جملة من النقاط بتطبيقها يستغل الشخص وقته بفعالية، وكانت كالتالي:

- (تعامل مع الورق بحزم فلا تجعله يتكدس .
- اقرأ أهدافك وخططك في كل فرصة يومياً.
- لا تقلق إن لم تستطع تنفيذ خططك بشكل كامل.

¹ : ينظر : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 88

² : أحمد محمد السمان ، مودبول إدارة الأعمال التعليمية ، مدرسة أصول التربية ، كلية التربية جامعة أسيوط ، 2006

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

- لا تجعل من الجداول قيد يقيّدك ، بل اجعلها في خدمتك ¹ .

أمّا الدكتور عوض القرني فقد قدّم مجموعة من أفكار عن كيفية التقليل من إهدار الأوقات كان فحواها كالتالي :

- تدوين مسببات ضياع الوقت خلال الأسبوع في دفتر ثم خلال شهر ثم قم بإحصاء ما ضاع منك خلال عام، ثم انظر كم نسبة الضياع في حياتك.
- القيام بعملية تقسيم أوقات العمل كما هي في الواقع ثم النظر أي الأعمال تستأثر من الأوقات بأكثر من حاجته ثم إعادة التوازن إلى البرنامج .
- التعرف على الميول النفسية في أوقات الفراغ والراحة ورصد أثرها في تسريب وضياع الوقت ² .

إذن لكي تزيد من فعالية إدارة الوقت لا بد من تجنب مضيعات الوقت قدر الإمكان ومحاولة تبني أفكار وأساليب جديدة للتحكم في الوقت والحرص على الاستغلال الأمثل له .

2-7- أمور تساعدك على تنظيم وقتك:

حدّد الدكتور أبو ناصر مجموعة من النقاط التي تساعد على تنظيم الوقت، فبدأها بضرورة وجود خطة من أجل التخطيط المسبق للحياة حتى يصبح تنظيم الوقت أسهل، ثم تدوين الأفكار والخطط والأهداف وغير ذلك يعتبر أفكار عابرة وبعد الانتهاء من الخطة أجري عليها بعض التعديلات، تذكر أنّ الفشل والإخفاق أمر طبيعي في الحياة ، اقرأ أهدافك وأولوياتك في كل فرصة ركز ولا تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه ويجب أن تعلم أنّ النجاح ليس بمقدار الأعمال التي تنجزها بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابي عليك وعلى محيطين بك ³ .

¹ : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 89

² : ينظر : عوض بن محمد القرني ، حتى لا تكون كلاً ، ص 49_ 50

³ : ينظر : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 90

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

أما الدكتورة هالة مصباح البنا فتري أن هناك أمور توفر الوقت وتزيد من فعّالته وهي :

1. تحديد الاجتماعات : ولأنها مكلفة من حيث الجهد والوقت والمال لذا يجب مراعاة المبادئ الصحيحة لعقد الاجتماعات .
2. الحد من الزيارات الشخصية : كزيارة العاملين والأقارب المفاجئة.
3. تنظيم الاتصالات الهاتفية : على الرغم من أهميتها فإنها يمكن أن تكون أداة لضياع الوقت لذا حدّد زمن المكالمة قبل البدء والدخول مباشرة في الموضوع .
4. التفويض : من العادات الإيجابية التي تساعد المدير على توفير الوقت.
5. انجاز العمل في الوقت المحدد .
6. عدم التردد في اتخاذ القرار .
7. تنظيم المكتب حتى يسهل الوصول إلى الورقة التي تحتاجها .
8. التخطيط للوقت : حيث يجب وضع الأهداف بحسب التسلسل الزمني .
9. عمل ملخص للتقارير : من أجل تحديد المعلومات المهمة لسرعة الوصول إليها .
10. تحديد جدول المهمات اليومي ضمن خطة عمل منظمة¹.

إنّ تنظيم وإدارة الوقت من المهارات الأساسية والهامة التي يجب على الإداري بصفة عامة والإنسان بصفة خاصة أن يدركها ويتحلّى بها، ومن أهم مقومات إدارة الوقت تقدير الوقت واستغلاله بطريقة فعّالة مما يترتب عنه نتائج إيجابية وتحقق الأهداف بطريقة أسرع والنجاح في العمل وفي الحياة .

¹ : ينظر: هالة مصباح البنا ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، ص 220_221_222

1- مهارة إدارة الاجتماعات :

1-1- تعريف الاجتماع :

يعرف الدكتور فتحي أبو ناصر الاجتماع قائلاً أنه (تجمع ثلاثة أشخاص أو أكثر، مشتركين في الأهداف حيث يكون الاتصال سواء شفوي أو مكتوب هو الوسيلة لتحقيق هذه الأهداف)¹.

و يوافقه في هذا التعريف الدكتور طلعت آدم في كتابه الإدارة المدرسية الميدانية حيث يقول أنّ الاجتماع (يمثل تجمعا لمجموعة من الأفراد بغرض التوصل معا إلى تحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة في ظل إدارة تربوية رشيدة)².

أما مؤلفو كتاب الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم فينظرون إلى الاجتماعات على أنها (فاعل المجموعة في ضوء هدف واضح ومعلومات وفي رأي الآخرين هي أفضل الوسائل لإشراك الجماعة في مجريات الأمور أو أفضل الوسائل للاتصال لحل المشكلات بمختلف أنواعها في المنظمة ما بين الأفراد وبين الوحدات المختلفة)³.

وبالتالي فإن معنى الاجتماع يكمن في المصطلح ذاته، فمما سبق يتضح أن الاجتماع هو التجمع لتحقيق غاية واتخاذ قرارات تتعلق بالموضوع المطروح للاجتماع ويسمح بتبادل الأفكار والآراء.

¹ : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 94

² : طلعت محمد آدم ، الإدارة المدرسية الميدانية ، ص 154

³ : حسن محمد حسان ومحمد عطوة مجاهد ومحمد حسنين العجمي وسعدية يوسف الشرفاوي ، الاتجاهات الحديثة

في إدارة التعليم وتجويده ، المكتبة العصرية ، 2005 ، ص 229

بعدما أصبحت الاجتماعات جزءا من حياة الإنسان في مكان العمل ولا يمكن تصور بيئة عمل فاعلة ومنتجة بدون سيرها على عجلة الاجتماعات فهي مصدر انجاز وفائدة نظرا إلى الأهداف التي تسعى إليها، ومن أبرز الأهداف التي ذكرها الدكتور فتحي أبو ناصر : تدريب العاملين بالمؤسسة التربوية على النظام والتعاون ، وتنظيم العمل التربوي لتحقيق الأهداف العليا، هي وسيلة من وسائل الاتصال الفعّال لنجاح العلاقات الإنسانية، وأيضا تعلم القيادة الناجحة مهارة إدارة الاجتماعات والقدرة على الاستفادة من خبرات المشاركين ومن الدراسات والبحوث التربوية المعاصرة ¹.

و يتفق مع الدكتور فتحي كُتّاب مؤلّف الاتجاهات الحديثة في التعليم وتجويده حول أهداف الاجتماعات وقد طرحوا مجموعة واسعة من الأهداف المهمة التي تتحقق من خلالها الغاية من الاجتماع ومن هذه الأهداف نذكر رفع الروح المعنوية للعاملين عن طريق إشعارهم بأهمية الدور الذي يمارسونه وأهمية الاقتراحات التي يقدمونها ، وتؤدي هذه الاجتماعات إلى نمو علاقات سليمة بينهم وإلى زيادة فهمهم للمشكلات الأمر الذي يجعلهم أكثر تقبلا للعمل وأكثر رضا عن ممارسته، وهي فرصة القائد التربوي في إثارة العاملين وتعديل أفكارهم وأساليبهم وتنمية خبراتهم وتهيئتهم لقبول التغيير وإثارتهم لتجريب أفكار جديدة، والاجتماعات تهدف إلى حماية العاملين من الوقوع في الأخطاء ².

و بالتالي فإنّ للاجتماعات أهداف كثيرة ومتعددة، ولعلّ أبرزها التقريب بين الرؤساء والمرؤوسين في الأفكار وتوضيح وجهات النظر وتفسير الاختلافات الكائنة وأهم هدف هو إيجاد الحلول للمسائل التي اجتمع بشأنها.

¹ : ينظر : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 92 _ 93

² : ينظر : حسن محمد حسان ومحمد عطوة مجاهد ومحمد حسنين العجمي وسعدية يوسف الشرفاوي،الاتجاهات

الحديثة في إدارة التعليم وتجويده ، ، ص 235 _ 236 _ 237

حسب رأي الدكتور فتحي أبو ناصر هناك نوعان من الاجتماعات أولهما :

1- اجتماعات المعلومات : ويسعى هذا النوع إلى الإشعار أو التحديث أو الإقناع .

2- اجتماعات صنع القرار : وتهدف إلى تحديد الأهداف وحل المشاكل¹ .

و هذان النوعان يختلفان من حيث عدد الحاضرين ووسيلة الاتصال وأسلوب القيادة الأكثر فاعلية ومن حيث الأشخاص الواجب حضورهم² .

أما الدكتور عوض القرني فيرى أنّ الاجتماعات في أي عمل تقسم إلى أقسام عديدة وقد حصرها في سبعة أنواع كانت كالتالي :

1. اجتماعات تبادل المعلومات والغرض منها تبادل المعلومات بين العاملين .
2. اجتماعات اتخاذ القرار وتكون لأخذ القرارات في القضايا موضوع البحث .
3. اجتماعات البحث والدراسات والغاية منها التباحث والتدارس .
4. اجتماعات طارئة أي تكون غير متضمنة في خطط المؤسسة .
5. اجتماعات روتينية دورية متضمنة في برنامج العمل .
6. اجتماعات مظهرية شكلية احتفالية إعلامية وهو اجتماع غير منتج .
7. اجتماعات علمية تعليمية وهي التي يتلقى فيها التلاميذ العلم على يد معلمهم³ .

إذن للاجتماعات أنواع كثيرة ويتم اختيارها بحسب السبب الذي دعا إلى انعقادها، فإذا كانت الغاية هي الإبلاغ والإعلام بالجديد فهنا يكمن الاختيار على اجتماعات المعلومات ، وبالتالي فإن الهدف يحدد النوع .

¹ : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 93

² : ينظر : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 93

³ : ينظر : عوض بن محمد القرني ، حتى لا تكون كلاً ، ص 164 _ 165

أشار الدكتور فتحي أبو ناصر إلى نقطة مهمة في هذا العنصر وهي عدم فاعلية الكثير من الاجتماعات وأرجع ذلك لعدة أسباب ذكر منها:

- (الابتعاد عن الموضوع .
- الإعداد السيئ .
- الفعالية موضع شك .
- عدم الاستماع .
- إسهاب المشاركين .
- طول فترة الاجتماع .
- نقص المشاركين)¹ .

و تشمل قائمة الشكاوي العامة بخصوص الاجتماعات التي جاءت في كتاب مهارات الإدارة للمديرين الجدد على بعض العوامل منها :

- التأخر في بدأ الاجتماع .
- الاجتماع ليس له هدف محدد .
- ليس هناك أهداف واضحة .
- الاجتماع غير منظم .
- بعض الحاضرين لا يشاركون في المناقشة .
- وقت الاجتماع أطول من اللازم .
- ليس هناك فهم مشترك للنتائج² .

¹: فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 94

²: ينظر : كارول دبلويابلس ، مهارات الإدارة للمديرين الجدد ، ترجمة محمد يوسف ص 69

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

أما الدكتور عوض القرني فقد أرجع سبب فشل الاجتماعات إلى :

1. عدم وضوح الهدف من الاجتماع لدى المشاركين فيه أو عدم قناعتهم بهذا الهدف.
2. عدم التخطيط الكافي للاجتماع من حيث إدارته أو وضع جدول أعماله أو تجهيز احتياجاته.
3. سوء التبليغ للمشاركين بجدول الأعمال وهدف الاجتماع وزمانه ومكانه.
4. عدم حضور المشاركين في الزمان أو المكان المبلغ لهما.
5. اختيار وقت غير مناسب للاجتماع أو غير كافي له.
6. عدم أهلية المشاركين في الاجتماع إمّا لإرهاق بدني أو عدم قناعة نفسية.
7. الاشتغال أثناء الاجتماع بغير جدول أعماله كالهاتف .
8. عدم التوصل لقرارات محددة في موضوعات الاجتماع أو عدم وضوحها لدى المشاركين .
9. الغلظة أو القسوة أو التسبب والإهمال في إدارة الاجتماع .
10. فقدان التنفيذ الناجح والكفاء للقراءات الصادرة عن الاجتماع¹.

هذه الأسباب وأخرى من العوامل التي تؤدي إلى فشل الاجتماع وضياح الوقت والجهد والمال وحتى يكون الاجتماع مثمرا ومنتجا، ويستفاد منه الاستفادة القصوى لابد من التخطيط المسبق وحسن الإدارة أثناءه والمتابعة بعده .

1-4- التخطيط للاجتماع:

أكد فتحي أبو ناصر على أنّ الاجتماع يحقق الهدف منه إذا ارتكز على ثلاث خطوات هي :

أولا : تحديد الأهداف :ويجب فيها الوضوح وتطرح في البيان الافتتاحي لرئيس الاجتماع .

ثانيا : إعداد جدول الأعمال : ويتم إعداده مسبقا وإرساله إلى المشاركين، ويعتبر بمثابة خارطة

إرشادية للحفاظ على المناقشة ضمن الموضوع المحدد .

¹ : ينظر : عوض بن محمد القرني ، حتى لا تكون كلاً ، ص 169

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

ثالثا: اختيار المشاركين : والمطلوب أقل عدد من المشاركين، فالعدد الصغير يجذب الانتباه ويزيد من المساهمات .

رابعا : ضبط وقت الاجتماع : يجب إعطاء الوقت الكافي للمشاركين لتقديم مساهماتهم الشعور بالرضا عن نتائج الاجتماع .

خامسا : ضبط الاجتماع : فلا بدّ من وجود قيادة وتوجيه فعال، واستخدام جدول الأعمال للحفاظ على المناقشات ضمن الموضوع، وتحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف .

سادسا : الختام بالخلاصة : يجب اختتام كل اجتماع بإعادة ذكر الأهداف ثم خلاصة بما تم إنجازه وعرض الإجراءات المتفق عليها¹ .

وقد جاء في كتاب الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده أنّ التخطيط الجيد للاجتماع يمر بخمسة مراحل هي :

أ- الإعداد للاجتماع : بحيث يوضع جدول أعمال مسبق للاجتماع يحدد فيه الأهداف وموضوعات البحث

ب- تكرار الاجتماعات : يتوقف تكرارها على أمرين ، الأهداف التي تعقد من أجلها الاجتماعات والمكانة التي تحتلها الاجتماعات² .

ج- وقت - مدة - مكان الاجتماع : تحدد مدة الاجتماع مسبقا ولا يجوز أن تكون مفتوحة حتى لا تطول المناقشات في موضوعات جانبية، وحتى يستغل الوقت في تحقيق الاجتماع ومكان الاجتماع يفضل أن يكون في حجرة خاصة واسعة ومريحة وبما يتناسب مع هدف الاجتماع .

¹ : ينظر : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 95

² : ينظر : ، حسن محمد حسان ومحمد عطوة مجاهد ومحمد حسنين العجمي وسعدية يوسف الشراوي الاتجاهات

الحديثة في إدارة التعليم وتجويده ، ص 244

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

د- حضور الاجتماع : يجب أن لا يكون الحضور إجباريا وإنما لشعورهم بأهمية الاجتماع وفي حالة الغياب أو التأخر يجب التقدم التبريرات لها ¹.

ه- تنظيم الاجتماع : بحيث يجب أن تتخذ القرارات في الاجتماع ولا يجوز ترك القضايا المعلقة وأن تتخذ هذه القرارات بعد دراسة ومناقشة ، كما يجب تدوين نقاط الاجتماع الرئيسية في سجل الاجتماع ².

وبالتالي فإن التخطيط للاجتماعات يعتبر أول الخطوات الضرورية لنجاحها، فالتخطيط يساعد على تنظيم الأفكار حتى يتم تحقيق الأهداف المنشورة والمرجوة من هذا الاجتماع، وعند التخطيط يجب التركيز الهدف، المدة والوقت والمكان، الحضور والقيادة الفاعلة.

¹ : ينظر : حسن محمد حسان ومحمد عطوة مجاهد ومحمد حسنين العجمي وسعدية يوسف الشرقاوي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده ، ص 246 _ 245

² : ينظر : ، حسن محمد حسان ومحمد عطوة مجاهد ومحمد حسنين العجمي وسعدية يوسف الشرقاوي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده ، ص 246 _ 245

2-مهارة إدارة التغيير:

2-1-تعريف التغيير:

قدّم الدكتور فتحي أبو ناصر التغيير في أبسط تعريف ألا وهو الشيء الجديد المختلف عن الشيء القديم، والتغيير عام يطالب به من خارج الهيئة الإدارية أو من داخلها¹.

أمّا التغيير عند الدكتورة هالة مصباح البنا فهو الانتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة إلى مرحلة أو حالة أخرى مرغوبة يفترض فيها أن يكون فيها أن تكون أكثر إيجابية وتلقى قبولا لدى أغلبية العاملين في المنظمة، ويتطلب التغيير جهودا متواصلة ومضنية من المنظمات ومن المديرين في التخطيط لعمليات التغيير².

و بالتالي يمكن تعريف التغيير على أنه تلك الأحداث التي تحصل عندما يكون هناك تعديل وهذا التعديل يمكن أن يشمل الوظيفة أو الحياة اليومية أو حتى الشخصية.

2-2- تعريف إدارة التغيير:

عرّف فتحي أبو ناصر إدارة التغيير على أنها قيام مجموعة من الإداريين برئاسة المدير بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة واعتبر أن التغيير حقيقة واقعية وحتمية وأرجع ذلك لعدة أسباب منها: كون التغيير تكتيك جديد يتماشى مع متطلبات العصر، وتغطية للمطالب الجديدة نتيجة التغير التكتيكي والعلمي، وكذا الاحتياج إلى تطوير في المنهاج لرفع مستوى التعليم ورفع مستوى الإدارة إلى حيز التغيير الجيد³.

وقد جاء في كتاب الإدارة المدرسية المعاصرة أن إدارة التغيير هي العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير

¹ : ينظر : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 99

² : ينظر : هالة مصباح البنا ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، ص 266_267

³ : ينظر : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 99_100

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ الأهداف المنظمة والمحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال¹.

إذن فإدارة التغيير هي المدخل إلى مجموعة من الإجراءات والتطبيقات التي يتم من خلالها حدوث فعل التغيير سواء في طريقة تفكيرنا أو في الأهداف وكيفية تطبيقها، في عملنا وغاياتنا، في كل ما نفعله ويحتاج إلى التغيير .

2-3- مفاتيح التغيير :

تطرق الدكتور فتحي أبو ناصر إلى أهم الوسائل التي تعتبر مفاتيح التغيير حيث يرى أنّ التركيز على سلوكيات وتقاليد وعادات المدرسة العرفية وتدعيمها، وهو أحد الوسائل التي تشجع على التعاون المدير والعاملين ولجميع الفرق من كل جهة بالمؤسسة الأهمية في إتمام عملية التغيير، والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار على جميع المستويات، وكذا التركيز على جميع النظم التغيير ورؤية الجهاز الإداري للتغيير كنظام اجتماعي مركب ومتصل ودائم والوصول إلى الهدف وجعل التغيير قادر على حلّ مشاكل المؤسسة².

و قد أرجع مؤلفو كتاب الاتجاهات الحديثة مفاتيح التغيير إلى التغير الحاصل في طبيعة المهام والأعمال الإدارية المتعلقة بإدارة المنظمات التعليمية، الأمر الذي يتطلب تغيير مبادئ في المواصفات والمهارات اللازم توافرها في المديرين لأداء تلك المهام بشكل فعّال، فهناك عوامل ذات تأثير على مستقبل المنظمات التعليمية، فالعالم دائم التغيير سواء سياسيا أو اجتماعيا أو تكنولوجيا أو اقتصاديا³.

و بالتالي فإنّ مفاتيح التغيير تكمن في كيفية التعامل مع الواقع سواء أفكارا أو معطيات مجسدة على في الحياة أو عادات وتقاليد المجتمع .

¹ : ينظر : هالة مصباح البنا ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، ص 267

² : ينظر : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 101

³ : ينظر : ، حسن محمد حسان ومحمد عطوة مجاهد ومحمد حسنين العجمي وسعدية يوسف الشرفاوي ، الاتجاهات

الحديثة في إدارة التعليم وتجويده، ص 64

2-4- فاعلية التغيير :

أرجع فتحى أبو ناصر فاعلية التغيير وتأثيره إلى إتباع مجموعة من الخطوات هي :

1. (أن يكون مقنعا للقيادة والقاعدة .
2. أن يكون له قائدا فذا يقوده .
3. أن تكون له قوة تحميه وسلطة تسانده .
4. أن تكون له أهداف واضحة ومحددة .
5. أن لا يهدد مصالح المغيرين والمتغيرين .
6. أن لا يتعارض مع قيم ومبادئ ومعتقدات المتغيرات .
7. أن يكون جزءا في التنفيذ متدرجا في التطبيق .
8. أن يلامس الواقع ويلبي حاجات ومعاناة المغيرين والمتغيرين .
9. أن يكون مستندا إلى تجارب ودراسات علمية .
10. أن تظهر بعض نتائجه الإيجابية عاجلا¹ .

وجاء في كتاب مهارات الإدارة للمديرين الجدد لمؤلفه كارول دبليو إيليس مجموعة من الإرشادات

لنجاح عملية التغيير، وكانت كالتالي :

- (الاعتراف بالصعوبات التي يواجهها الآخرون .
- إيجاد فرص النجاح في وقت قصير .
- امتداح الانجازات .
- حدد طريقتك الجديدة بوضوح تام .
- حاول أن تتحاور مع مرؤوسيك بخصوص التغيير القادم ما أمكن .
- حاول إشراك مرؤوسيك في قرارات التغيير ، إذا كان ذلك ممكنا² .

¹ : فتحى أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 107

² : حسن محمد حسان ومحمد عطوة مجاهد ومحمد حسنين العجمي وسعدية يوسف الشرفاوي ، الاتجاهات الحديثة

في إدارة التعليم وتجويده، ص 63_64

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

التغييرات كثيرة لكن من الضروري أن تكون التغييرات الجديدة مقبولة وهناك شعور بالرضا منها وعليها وكذا أم لا تخالف هذه التغييرات ما هو كائن في المجتمع.

2-5- مبررات التغيير :

قدم الدكتور فتحي أبو ناصر عشرة مبررات للتغيير في المؤسسات والمنظمات، وهذه المبررات تعتبر الأسباب التي تدفع المؤسسة أو المنظمة إلى ضرورة إحداث التغيير، وهذه المبررات هي:

1. (لمواجهة مشكلات سياسية أو اجتماعية أو تربوية .
2. لإثبات الذات .
3. للقضاء على الملل والروتين والإبقاء على النشاط .
4. من أجل السمعة .
5. لاختصار الوقت، وتقليل الجهد وزيادة الإنتاج، وتعظيم الربح وتقليل الخسائر .
6. لمواكبة التقدم العلمي والتقني.
7. للضغوط وكثرة المتطلبات .
8. لتحسين الأداء وتطويره وتجويده .
9. للمنافسة الشديدة والرغبة في التميز .
10. لأسباب خفية يجب الوقوف عندها والاطمئنان على وجاهتها)¹

أما الدكتورة هالة مصباح البنا فقد رأت أن هناك أسباب تدفع الإدارات إلى إحداث تطوير وتغيير في أجزائها خاصة التطورات التكنولوجية المعاصرة، ومن هذه الأسباب :

- الإخفاق في تحقيق الأهداف .
- الحاجة إلى تطوير الأساليب الإدارية في المنظمة لعلاج المشكلات التي تواجهها .
- زيادة حماس ومقدرة أفراد الإدارة في مواجهة مشاكلها وانضباطهم الذاتي .

¹ : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 105_106

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري ، وبناء مناح ملائم لذلك .
- التجديد في المهارات المطلوبة وفي الفكر التربوي¹ .

و بالتالي فإن أسباب التغيير كثيرة ولكن الدافعية إلى التغيير تختلف من شخص إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى وذلك بما يتماشى مع الهدف المرجو من التغيير .

6-2 مراحل التغيير :

حتى يحدث التغيير ويكون فعالاً يجب أن يمر بمجموعة من المراحل، وقد ذكر الدكتور فتحي أبو ناصر جملة واسعة من الخطوات التي يجب إتباعها من أجل التغيير، ومن هذه الخطوات نذكر أولاً الشعور بالألم بسبب الإخفاق في تحقيق الأهداف، ثم التنبؤ بالمشكلة والشعور بها، دراستها وتحليلها، ويلي ذلك تحديد أهداف التغيير واقتراح المشروع التغييري المناسب لذلك والقيام بدراسته لسد الثغرات والتقويم، ثم التخطيط لتنفيذ التغيير، التقويم ومعالجة التجربة فتعميم التغيير المصحوب بالرقابة والتطوير².

أمّا النخبة للاستشارات الإدارية فقد اختصروا مراحل التغيير في ثلاثة عناصر مصحوبة بعض الخطوات وكانت كالتالي :

المرحلة الأولى : مرحلة التحضير لعملية التغيير ويتم ذلك بتعريف استراتيجيات التغيير وتحضير وتأهيل القادة، إظهار مؤيدي التغيير .

المرحلة الثانية: مرحلة التغيير وذلك بتطوير خطط الاتصالات والتدريب، خطط مقاومة التغيير ثم البدء في التنفيذ والتطبيق .

¹ ينظر : هالة مصباح البنا ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، ص 268_269

² فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 109_110

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

المرحلة الثالثة : مرحلة تأكيد التغيير من خلال جمع المعلومات بعد التنفيذ وتشخيص نقاط الضعف ثم اتخاذ الإجراءات العلاجية لذلك¹ .

و بالتالي فإن التغيير كونه عملية منظمة يمر بمراحل مختلفة تتدرج مع المنظمة أو المؤسسة الرامية لإحداث هذا التعديل، والمراحل الأساسية ثابتة عند المغيرين ولكن تختلف في المضامين الداخلية وعلى حسب الخطة المرسومة لذلك.

2-7- فائدة التغيير :

تطرق الدكتور فتحي أبو ناصر إلى مجموعة من الفوائد التي تترتب على إحداث التغيير وركز حديثه على المدرسة ، فالتغيير هو خلق لإدارة نموذجية وتجهيز هيئة مسئولة تعمل دون رقابة، وكذا إنشاء هيئة تنظيمية تقوم بالتغيير التلقائي وبالتغيير المنظم المخطط دون الحاجة لمباشرتها لمسيرة التطور العلمي والقدرة على المنافسة لتلاشي التخلف والانعدام وكسب الاحترام بين الآخرين أيضا توفير الرفاهية للشعوب وجعل المدرسة معمل تفريخ للعلماء والأبحاث العلمية² .

في حين نجد أنّ الدكتورة هالة مصباح البنا تحدثت عن هذه النقطة في كتابها الإدارة المدرسية المعاصرة وهي ترى أن للتغيير أهمية كبيرة تعود على الفرد والمجتمع للحفاظ على الحيوية الفاعلة حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المنظمة إلى التجديد والحياة كما تخفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج، وتنمية القدرة على الابتكار؛ فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه، ويعمل التغيير أيضا على التحفيز والارتقاء والتطوير وتحسين العمل في جوانب متعددة وحل المشكلات ومعالجتها بطرق وأساليب علمية لمواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية المعاصرة والوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء المميز ، زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد الإدارة³ .

¹ : النخبة للاستشارات الإدارية ، إدارة التغيير مفاهيم وأساسيات ، إدماس ، 2005 ، ص 32

² : ينظر : فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 100

³ : ينظر : هالة مصباح البنا ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، ص 269_270

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

إن إدارة التغيير مهمة جدا لجعل الناس يتبعون طريقة جديدة في حياتهم أكثر فاعلية تتماشى مع التطور العلمي والتكنولوجي الحاصل في العالم وتعديل ما يستوجب التعديل، وما يعود عليها من فوائد تشمل الفرد نفسه، فتغير نفسيته وتزيد إنتاجه وتطور أساليبه في العمل، والمؤسسة لترفع من قدرتها الإنتاجية وتزيد من فاعليتها وتواكب جديد العصر .

1- مهارة إدارة ضغوط العمل :

1-1 مفهوم ضغوط العمل :

يستهل المؤلف عنوانه بتعريف مصطلح ضغوط العمل فيقول: (أنها تجربة شخصية ذاتية لدى الفرد لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي عمل فيها بما في ذلك المنظمة ، ويترتب عليها حدوث آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد، تؤثر بدورها على أدائه للعمل مما يستلزم معالجتها وإدارتها بطريقة سليمة) .¹ فضغوط العمل تؤثر على الفرد في إنتاجه المهني وعلى حياته بصفة عامة ذلك أنّ الضغوط (هي حالة ذهنية وجسمية تنتاب الإنسان وتتسم بالشعور بالإرهاق البدني والشعور بالضيق والتعاسة وعدم الرضا عن النفس أو عن المجتمع).²

و يتفق الدكتوران فاروق عبده فيلة والسيد محمد عبد المجيد مع ما ذكره المؤلف فيريان أنّ ضغوط العمل تشير إلى (مجموعة من المتغيرات النفسية والجسمية التي تحدث لدى الفرد من خلال ردود فعله عند مواجهته للمواقف المحيطة به والتي تمثل تهديداً له) .³

إذن ضغوط العمل هي اختلال مهني يؤثر على مهارة الفرد ويؤدي إلى انخفاض مستوى العمل لذا ينبغي التصدي لها ومعالجتها حتى يستقر الإنسان أو الفرد في حياته عامة وعمله خاصة.

¹ فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 113.

² مركز رشيد التخصصي ، مهارة إدارة الضغوط ، الهدا ، الطائف ، المملكة العربية السعودية، ص 1.

³ الدكتور فاروق عبده فيلة ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة

1-2 العوامل المؤثرة في ضغوط العمل:

عمد فتحي أبو ناصر إلى ذكر عوامل ضغوط العمل مصنفة حسب تأثيرها إلى : عوامل شخصية وأخرى ذهنية، عوامل خارجية ومسببات بيئية، فنجد ذكر التصنيف وألحقه بأمثلة توضيحية فذكر عن العوامل الشخصية، الإمكانيات والمهارات الخاصة والدوافع والمزاج وحتى العوامل الوراثية.

أما فيما يتعلق بالعوامل الذهنية فذكر التقويم الذهني أو المعرفي والتكيف، كما اعتبر مكان الإقامة، والتجمع البشري، والمناخ الاجتماعي من العوامل الخارجية المؤثرة في الضغوط.¹

ولعل ما ذكره المؤلف يكون السبب الرئيسي للضغوط المهنية والتي صنفها صاحب كتاب السلوك التنظيمي إلى ثلاثة أقسام غير بعيدة عما تناوله المؤلف فنجد أنها صنفها إلى :

1. ضغوط ناتجة عن البيئة المادية ويتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسة مسؤولياته ومهام وظيفية وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية أو نفسية.

2. ضغوط ناتجة عن البيئة الاجتماعية.

3. ضغوط ناتجة عن النظام الشخصي للفرد وتعزى إلى الخصائص الشخصية المتوازنة أو المكتسبة.²

إذن فالضغوط وليدة جملة من الأسباب قد تكون شخصية تدخل في تركيب شخصية الفرد ومقوماته واستعداداته ومعارفه، وقد تكون خارجية أو بيئية تتعلق بالمنظمة وبنائها والمحيط الاجتماعي.

2- جوانب ضغوط العمل:

يرى المؤلف أن للضغوط جانبان إيجابي وسلبي :

- الضغوط الإيجابية تمنح دافعاً للعمل، وتساعد على التفكير وتحافظ على التركيز وتعتبر تحدي القدرة على التعبير عن الانفعال، النوم جيداً يمنح إحساس بالمتعة والإنجاز وتكسب الفرد قوة وثقة وتفاؤلاً بالمستقبل مع القدرة على الرجوع إلى الحالة الطبيعية.

¹ ينظر: فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 113.

² فاروق عبده فيلة ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ص 308.

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

- الضغوط السلبية: تسبب انخفاض في الروح المعنوية، تولد ارتباكاً تدعو للتفكير في الجهد المبذول تشعر الفرد بتراكم العمل والإحساس بالأرق والقلق، وعدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة سيئة¹.

ومن جهتها قسم صاحب كتاب السلوك التنظيمي ضغوط العمل إلى إيجابية وأخرى سلبية. أما الضغوط الإيجابية هي النافعة والمفيدة للفرد والمنظمة التي يعمل بها فتعد دافعاً للنجاح والإنجاز وتعطي الفرد إحساساً بالقدرة على الإنتاج والشعور بالسعادة وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى فاعلية الأداء وتساعد على التفكير وتحافظ على التركيز في العمل، وتمد الفرد بالقوة والثقة والتفاؤل بالمستقبل وتمنحه إحساساً بالمتعة والقدرة على التعبير واتخاذ القرارات الرشيدة.

و أما الضغوط السلبية فهي الضارة والمؤذية ذات انعكاس سلبي على الفرد والمنظمة ويترب عليها الشعور بالإحباط وعدم الرضا والارتباك والتشاؤم من المستقبل.²

ويظهر مما سبق أن للضغوط جانبين اتفق عليها المؤلفون هما الإيجابي الذي يدفع بالفرد إلى الإنجاز والخروج من الموقف بتجربة ناجحة والسلبي الذي يدفع الفرد إلى التوقف والخروج من الموقف بتجربة فاشلة .

3- الأنواع الرئيسية للضغوط:

ويرى المؤلف أن للضغوط أربعة أنواع رئيسية: ضغوط حادة جداً، ضغوط مفيدة، ضغوط ضارة، ضغوط منخفضة³

¹ ينظر: فتحي أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 114

² فاروق عبده فيلة ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ص 307.

³ فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 114.

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

في حين نجد أن فاروق عبده فيلة والسيد محمد عبد المجيد قسما الضغوط إلى ثلاثة أنواع: (ضغوط بسيطة ذات أحداث قليلة الأهمية تستمر ثوان أو ساعات قليلة، وضغوط متوسطة وتستمر إلى ساعات إلى أيام ، وضغوط شديدة وتستمر إلى أسابيع أو أشهر أو سنوات).¹

و رغم اختلاف التقسيمين إلا أن الضغوط تختلف باختلاف خصائصها وطبيعتها ونتائجها فقد تكون بسيطة وشديدة وقد تكون مفيدة وضارة.

1-5 نتائج ضغوط العمل:

يرى فتحي أبو ناصر أن لضغوط العمل نتائج وأثار تعود على الفرد تؤدي إلى الاضطرابات النفسية الفسيولوجية كالصداع واضطراب الجهاز الهضمي والجهاز الدوري والاضطرابات الجلدية والقلق والاكتئاب والاضطرابات السلوكية واضطرابات النوم²، ونجد أن الدكتور فاروق عبده فيلة وزميله يريان أن الفرد حين يتعرض لمثيرات ضاغطة في العمل أو في الحياة تحدث داخله استجابة نفسية فسيولوجية سريعة يطلق عليها استجابة الضغط وتحدث بشكل نمطي داخل جسمه.³

إذن تؤثر ضغوط العمل بشكل مباشر على طبيعة الفرد الفسيولوجية فتجعل منه شخصاً قلقاً مضطرباً وبالتالي متردداً في اتخاذ القرارات والوصول إلى النتائج.

1-6 إدارة ضغوط العمل:

يعتبر الدكتور فتحي أبو ناصر أن إدارة ضغوط العمل هي (فلسفة المنظمة ومبادئها المبنية على مجموعة من الأساليب من أجل رفع الصحة والسلامة لدى الفرد والمنظمة بما يؤدي إلى منع حدوث متاعب للفرد أو المنظمة، كما تمثل كافة الجهود التي يبذلها الأفراد والمنظمات للتغلب على المشكلات التي تواجههم بسبب الضغوط).⁴

¹ فاروق عبده فيلة ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ص 307.

² ينظر: فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 122، 123.

³ ينظر:، فاروق عبده فيلة ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ص 308.

⁴ فتحي محمد أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 124.

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

في حين نجد أن صاحباً السلوك التنظيمي يريان أنه حين يصعب على المنظمات الإدارية التخلص من كلية من ظاهرة الضغوط المهنية لطبيعتها المعقدة ومصادرها المتعددة، لذا تنصب أهداف إدارة ضغوط العمل واستراتيجياتها على الأساليب التي يمكن من خلالها مواجهة تلك الضغوط لتحقيق آثارها على المستويين الفردي والتنظيمي وبالتالي تحسب صحة الفرد وسلامة المنظمة وتقليل منب حدوث المتاعب الناجمة عن الضغوط المهنية.¹

فيجب إذن التصدي لضغوط العمل عن طريق الإدارة التي تتبع جملة من الإستراتيجيات التي من شأنها أن توفر الصحة النفسية للفرد والسلامة للمنظمة .

7-1 الشروط المطلوب توافرها في أسلوب إدارة ضغوط العمل:

يؤكد الدكتور فتحي أبو ناصر أن لأسلوب إدارة ضغوط العمل شروطاً يجب توافرها بحيث يجب أن يكون أسلوب العمل (ذا طابع فردي خاص، وأن تبنى على تفصيل الشخص نفسه ، كما يجب أن يكون متعدد الأبعاد ، وأن يتسم هذا الأسلوب بالمرونة).²

و لا يتعد فاروق عبده فيلة وزميله في مؤلفهما عن هذا بل يتفقان مع فتحي أبو ناصر فيريان أن أساليب إدارة ضغوط العمل يجب أن تتسم بالفرديّة والخصوصية، فأسلوب مواجهة ضغوط العمل الذي يصلح لفرد ما ليس بالضرورة أن ينجح مع شخص آخر وذلك بسبب الفروق الفرديّة بين شخصيات العاملين ، وكذلك يجب أن تكون هذه الأساليب مبنية على أساس تفضيلات الفرد وعمله بدلا من فرضها على الشخص، أن تكون متعددة الأبعاد تستخدم أساليب متعددة تجمع بين أنشطة الفرد العقلية والبدنية العاطفية والاجتماعية وأن تتسم بالمرونة والقابلية للتعديل والتكيف مع ظروف الفرد والمنظمة التي يعمل بها.³

¹ ينظر: فاروق عبده فيلة ، السيد محمد عبد المجيد السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ص 314.

² فاروق عبده فيلة ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ص 125.

³ فاروق عبده فيلة ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ص 316.

إذن فللعمل شروطاً يجب أخذها بعين الاعتبار لتلخص إجمالاً في الطابع الخاص للفرد الذي من شأنه أن يحدث الفارق كون الشخصية تختلف من فرد لآخر نظراً لتكوينه وطبيعة البيئة المحيطة.

1-8 أساليب إدارة الضغوط على مستوى الفرد:

انتقل أبو ناصر للحديث عن أساليب إدارة ضغوط العمل وخصّ كلامه في المستوى الفردي فهو يرى أن هناك مجموعة من الأساليب التي تمكن الفرد من إدارة الضغوط الناتجة عن العمل، وقد قسمها إلى شعبتين أولها: الفرع إلى الله تعالى أي لجوء الفرد إلى ربه من خلال مجموعة من الأفعال كدعاء والاستغفار وكثرة الصلاة والتوسل إلى الله تعالى بالعمل الصالح وثاني شعبة هي بناء تعديل الشخصية لدى الفرد ويكون ذلك من خلال بناء ذات إيجابية، التحكم بالقلق ومن بين الأساليب الممكن استخدامها لتعديل نمط الشخصية، تعلم كيف تتحكم في الغضب، تعويد النفس على التركيز، والاعتماد على التخطيط في الحياة.¹

في حين نجد أن صاحباً السلوك التنظيمي يريان أنه يوجد أساليب سهلة الاستخدام يمكن أن يطبقها الفرد دون جهد كبير، ودون الحاجة إلى تدخل طرف آخر، ومنها تعديل البيئة وممارسة الأنشطة الرياضية بينما هناك بعض الأساليب متوسطة الصعوبة من حيث استخدامه ومنها الاسترخاء العصبي والعضلي والاتصال الشخصي المتبادل وهناك بعض الأساليب الصعبة التي تتطلب من الفرد تغيير بعض اتجاهاته وآرائه بخصوص مواقف معينة في حياته العامة أو العملية.²

إذن لإدارة ضغوط العمل أساليب يتبعها الفرد على المستوى الشخصي قد تساعد على مواجهة ضغوط العمل، هذه الأساليب تنحصر في قدرة الفرد على احتواء الضغط والتحكم في انفعالاته ثم توجيهها عن طريق العادات الحسنة كالرياضة والتوازن الغذائي والنوم إلى التفكير الإيجابي والتصرف السليم.

¹ ينظر: فتحي محمد أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التروية ، ص 125 ، 126 .

² ينظر: فاروق عبده فيلة ، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ص 315 .

2- مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرار:

1- اتخاذ القرار وصناعة القرار :

و تعد من المهارات الأساسية الضرورية لعمل مدير المدرسة والقادة التربويين، ويرى الدكتور فتحي أبو ناصر أن هناك فرقاً بين صناعة القرار واتخاذ القرار، فصناعة القرار في نظره هي منهج يرتكز على مرجعية محددة ويعتمد على الدراسة والتحليل، أما اتخاذ القرار فهو رد فعل يتم استجابة للأزمات والحالات الطارئة بدون منهجية أو إعداد مسبق.¹

في حين نرى الدكتور عزة جلال مصطفى أن المصطلحين هما وجهان لعملة واحدة فنذهب إلى القول أن (المشاركة في اتخاذ القرارات تشعر جميع أفراد المجتمع المدرسي بالمسؤولية المشتركة لإنجاح هذه البيئة، وتتم المشاركة في صنع، واتخاذ القرارات داخل المدرسة من خلال لجان صنع القرارات المشتركة Shareddecision-makingcommettes وهي لجان يشترك فيها أعضاء الإدارة المدرسية، والمعلمون، وأولياء الأمور).²

فاتخاذ القرارات من المهام الإدارية الأساسية، وهو محور وظيفة المدير غير أنه يمكن أن يتعدى إلى أشخاص لهم علاقة مباشرة بالمؤسسة التربوية كالطلاب وأولياء الأمور.

1-2 مصادر القرارات:

وقد قسمها فتحي أبو ناصر إلى أربعة أقسام:

1. مصيدة الاستدراج: وتكون بالاعتماد على معلومة متاحة تبدو جذابة.
2. مصيدة القطيع المندفِع: وتعني مجارة التيار، والالتزام بالمألوف.
3. مصيدة ذيول الخطأ: أي إصدار سلسلة من القرارات المساندة للقرار الخطأ بهدف تحسينه مع أن الأفضل الراجع عنه.

¹ ينظر: فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 139، 140.

² عزة جلال مصطفى، مرجع في الإدارة المدرسية، دار النشر للجامعات، ط1 ص 31.

4. مصيدة القرار المعكوس: أي اتخاذ القرار أولاً ثم محاولة تبريره مع أنّ الصحيح هو وضع المبررات ودراستها في اتخاذ القرار.¹

في حين جاء في كتاب الإدارة العامة أن القرارات طبقاً لأنواع المشكلات تنقسم إلى نوعين : تقليدية وأخرى غير تقليدية، وأنّ كل نوع يمكن تقسيمه إلى أقسام، فالقرارات التقليدية هي تلك القرارات الروتينية المتعلقة بالمشكلات العادية المتصلة بإجراءات العمل اليومي، وتنقسم إلى قرارات تنفيذية وأخرى تكتيكية، فأما التنفيذية فهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كالحضور والانصراف والغياب، وهذا النوع يمكن البث فيه على الفور نتيجة الخبرة والتجربة، فلا يحتاج إلى جهد أبو بحث وأما التكتيكية فهي قرارات متكررة تتعلق بالمشكلات التي يوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين أكثر فنية وتفصيلاً والمتخصصين متصلة بتقدم العمل والإجراءات الواجب إتباعها وأساليب التحفيز والاتصال والمعايير الرقابية.²

أما القرارات غير التقليدية فهي تتعلق أساساً بالتخطيط ورسم سياسات العمل والمشكلات التي تعترض الخطط، وتنقسم إلى قرارات حيوية وقرارات استراتيجية، والقرارات الحيوية تتعلق بمشكلات حيوية تحتاج تفاهماً ومناقشة وتبادلاً للآراء، فالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات هي المشاركة الفعالة التي تمس أمور العمل الحيوية ومشكلاته.

أما القرارات الاستراتيجية، فهي تتصل بالمشكلات الاستراتيجية، ذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد ، فتتطلب بحثاً متعمقاً ودراسة متأنية ومستفيضة ومتخصصة تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.³

¹ فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 140 .

² ينظر: سعود اليمن محمد النصر، وآخرون، الإدارة العامة، ص 426 .

³ ينظر: سعود اليمن محمد النصر، وآخرون، الإدارة العامة ، ص 428 .

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

إنّ التقسيم الذي أورده صاحب كتاب الإدارة العامة لا يبتعد كثيراً عن رأي الدكتور فتحي أبو ناصر إنما فقط اختلاف مسميات، فاتخاذ القرار عمل إداري يحاكي الموقف الذي يتوجب فيه اتخاذ القرار.

1-3 آلية صنع القرار:

يعتبر الدكتور فتحي أبو ناصر أن هناك مجموعة من الخطوات بموجبها يتم صناعة القرار السليم:

1- تقسيم الموقف أي دراسة المشكلة وتحليلها وتحديد الفرض والتهديدات وتنتهي هذه الخطوة بوضع أهداف يسعى القرار لتحقيقها، وإذا لم تكن الأهداف واضحة ومحددة فأى قرار يتخذ يكون فاشلاً.

2- توليد البدائل أي إعداد الخيارات الممكنة بحيث يكون كل خيار قرار وكلما كانت البدائل كثيرة كلما زادت فرصة نجاح القرار ويعتبر فتحي أبو ناصر أن وجود بديل واحد يلغي عملية صنع القرار.

3- المقاضلة بين البدائل عن طريق الدراسة والتحليل باستخدام المعايير ويرى أبو ناصر أن المقاضلة بدون معايير لا تقود إلى البديل الأفضل.¹

4- ترجيح البديل الأفضل بمعنى اختيار أحد البدائل واستبعاد الباقي منها شرط أن يكون البديل المرجح مصيباً للهدف المنشود، ويرى الدكتور فتحي أبو ناصر أن ترجيح البديل الأفضل هو ما يسمى اتخاذ القرار، وهو جزء من عملية صنع القرار.

5- وضع آلية التنفيذ وهي جزء من القرار وبدونها يكون القرار مجرد نية طيبة، ويؤكد المؤلف أن كثيراً من القرارات الجيدة فشلت بسبب عدم وجود آلية مناسبة للتنفيذ.

6- المتابعة والتصحيح وهي آخر خطوات عملية صنع القرار التي يحتاج إليها هذا الأخير للمتابعة أثناء التنفيذ.²

¹ فتحي محمد أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 140.

² ينظر: فتحي محمد أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 141، 142.

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

إنّ صنع القرار ونقصه هنا بالقرار الصحيح المصيب هو ليس مجرد حكم يقال وأمر يعطى إنّما هو عملية تحتاج إلى خطوات ومراحل حتى يحقق أهدافه المنشودة وغايته المسطرة.

جاء في كتاب الإدارة المدرسية المعاصرة أن مراحل اتخاذ القرار تنقسم إلى :

1- تحديد المشكلة ضمن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها والتعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، وأهميتها وعدم الخلط بين أعراضها الأساسية وأسبابها والوقت الملائم للتصدي لها.

2- جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمسألة محل القرار ثم تحليلها ومقارنة الحقائق والخروج بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.¹

3- تحديد البدائل المتاحة وتقييمها ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها وضع المنظمة والسياسات التي تطبقها والفلسفة التي تلتزم بها وإمكانياتها المادية والوقت المتاح.

4- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة ويتم ذلك وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية أهمها تحقيق البديل للأهداف المحددة واتفاقه مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمتها، ودرجة تأثيره في العلاقات الإنسانية ودرجة شرعته في الحل ومدى ملاءمته للعوامل البيئية الخارجية وكفاءته.

5- متابعة تنفيذ القرار وتقييمه عند تطبيق القرار المتخذ وظهور نتائجه يقوم المدير بتقييم هذه النتائج ليرى مدى فعاليتها ومقدار نجاحها من أجل تحري الدقة والواقعية.²

إذن فمرحلة صنع القرار أو اتخاذه تمر بجملة من الخطوات وإن تعددت من أهمها وأبرزها تحديد مشكلة وتحليلها وتوليد البدائل والخيارات الممكنة وجمع المعلومات والإحصائيات، المفاضلة بين البدائل لاختيار الأنجع لحل المشكلة ووضع آلية للتنفيذ ثم المتابعة والتقييم والتصحيح.

¹ ينظر : هالة البنا، الإدارة المدرسية المعاصرة، ص 102.

² ينظر : هالة البنا، الإدارة المدرسية المعاصرة ص 103، 104.

يرى فتحي أبو ناصر أن القرار الفعال يجب أن يخضع لمواصفات من بينها (التركيز على ما هو صحيح لا على ما هو مقبول، وعدم تفضيل الحل الوسط على حساب الحل الصحيح ولا يوجد قرار صحيح لكل الظروف وإنما يكون القرار فعالاً ضمن ظروف محددة)¹، فالقرار الفعال أو الناجح كما جاء في كتاب السلوك التنظيمي، (يتميز بالفرضية والمعقولية والاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة، وهذا يستدعي أن يكون القرار قائماً على مجموعة من الحقائق وليس على التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي).²

كل هذه الآراء وأخرى إنما تصب في صحة الرأي وسلامته من أجل فعالية القرار وملاءمته في جميع الظروف والأحوال.

1-5 توصيات الصناعة قرارات ناجعة :

ومن أجل صناعة قرارات ناجعة يرى المؤلف أنه يجب على صنائع القرار أن يفكر من أجل توليد بدائل بدل التصويت على أحد البدائل وأن يغلب الدراسة والتقييم على حساب المصالح والصراعات وأن يشرك الآخرين في صناعة القرار لتجنب الخطأ الفردي، وأن يبادر إلى اكتساب معلومات إضافية عن أسباب المشكلة والمعوقات التي تعترض تنفيذ القرار، ويتحمل المسؤولية فلا يقرر عن غيره ولا يترك غيره يقرر عنه.³

وكذلك يضيف الدكتور فتحي عبد الرسول محمد عوامل أخرى يجب مراعاتها عند اتخاذ القرار ومن أهمها (توفر المرونة الذهنية والمنطق التي من شأنها أن تجنب الانحراف في التفكير، وأن يكون القرار علمياً عملياً حتى يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة وتوفير الوقت الكافي لصناعة القرار من

¹ فتحي محمد أبو ناصر، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ص 142.

² فاروق عبده فيلة، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ص 218.

³ فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 144.

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

أجل تحديد المشكلة بدقة كافية وتحليل أبعادها المختلفة ووجود نظام للمتابعة للتأكد من سلامة القرار¹.

فمن أجل صناعة قرارات ناجحة يجب تغليب جملة من النقاط لعل أهمها المشاركة والتفكير المنطقي على حساب التفرد والانحياز واكتشاف الأسباب والمعوقات واحتمالات النجاح والفشل من أجل تفاديها للخروج بقرار ناجح وملائم في كل الظروف وتحمل نتائج القرار ومتابعته من أجل تقويمه.

6-1 معوقات اتخاذ القرار:

يرى المؤلف أنه رغم السعي لإنجاح القرار ومتابعته وتقويمه لتفادي الخطأ غير أن هناك معوقات تحول دون اتخاذ القرار العلمي الناجح من بينها: (قصور البيانات التردد، التسرع والجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار، وعدم المشاركة في اتخاذ القرار)².

وتزيد الدكتور هالة مصباح البنا على هذه النقاط، الارتجال والاعتماد على الحدس والتخمين ضيق الوقت أو عدم ملاءمته لاتخاذ قرار صائب وكذا عدم ملاءمة البيئة، قلة البدائل والحلول للمشكلة، وضغوط القيم الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية³.

هي إذن جملة من النقاط تضاف لتعيق عملية اتخاذ قرار فعال لذلك يجب على الإداري الناجح تفاديها والعمل على معالجتها من أجل إنجاح قراراته واستمرار فعاليتها.

¹ فتحي عبد الرسول، الإدارة التربوية، ص 135.

² فتحي محمد أبو ناصر، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ص 145.

³ هالة مصباح البنا، الإدارة المدرسية المعاصرة، ص 108.

1-7 مزايا المشاركة في اتخاذ القرار:

يرى صاحب مؤلف مدخل إلى الإدارة التربوية أن للمشاركة في اتخاذ القرار مزايا أهمها: (الاستفادة من آراء الآخرين وتحقيق نوع من الثقة والترابط بين المدير والمعلم والتنفيذ برغبة وحماس وأداء المهمة على الوجه المطلوب، وتنمية مهارات الآخرين في صياغة القرار)¹

ولا يتعد الدكتور محمد حسنين العجمي عن هذا فيرى أن المشاركة في صناعة القرار (تؤدي إلى تنوع مصادر المعلومات والمعارف، والآراء والمنشورات والبعد عن التميز وتنمية وتطوير مهارات اتخاذ القرار)².

فالمشاركة في صناعة القرار تقلص فرص الاختلاف لما تحققه من انسجام فكري بين أفراد المجموعة وعدم الاعتماد على الفرد الواحد وهو المدير وخلق الرغبة في الابتكار والعمل الجديد عند أفراد المجموعة واختصار الوقت.³

إذن للمشاركة في اتخاذ القرار جوانب إيجابية عديدة ولعل أهمها المساهمة في اتخاذ قرار أكثر ثباتاً وقبولاً، وتوزع المسؤولية في تحمل النتائج وتفهم الأهداف والاستعداد المشترك لعلاج المشكلات وتنفيذ القرارات المشتركة الصنع.

¹ فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 146.

² محمد حسين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار الميسرة، 2008، ص 341.

³ ينظر: فتحي عبد الرسول، الإدارة التربوية في بعض المؤسسات التعليمية، دار العلم والإيمان، ط 1، 2013 ص

1. مهارة إدارة الأزمات:

1-1 مفهوم الأزمة:

يورد المؤلف مجموعة من التعاريف لمفهوم الأزمة وينسبها لعلماء غريين ، فالأزمة كما يعرفها رابورث Rapport (موقف مشكل يتطلب ردّ فعل من الكائن الحي لاستعادة مكانته الثابتة وبالتالي استعادة التوازن ، ويعرفها مورو وكوتمان muro and Kottman أنّها نوع من الضغط الشديد الذي يؤثر تأثيراً سلبياً على قدرة الفرد على التفكير والتخطيط بفاعلية مع هذا الموقف)¹.

ولعلّ المؤلف حين أورد هذين التعريفين إنّما تأثيراً لما جاء به وقد عرفتها الدكتورة هالة مصباح البنا في مؤلّفها على أنّها (نقطة تحول مصيرية في مجرى حدث ما، تتميز بتحسّن ملحوظ أو بتأخر حاد، وترتبط بتحاذبات قديمة لا بد أن تزول لتحل محلها ارتباطات جديدة، وتورث تغيرات كمية ونوعية في هذا الحدث)².

كما نجد أن فتحي أبو ناصر غيب في مؤلفه تقديم تعريف الإدارة الأزمات في حين عرفتها الدكتورة في كتابها الإدارة المدرسية المعاصرة بأنها (نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة)³.

إذن إدارة الأزمات هي تلك الكيفية المتبعة للتغلب على الأزمة وتفادي سلبياتها قدر الإمكان.

¹ فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 134.

² هالة مصباح البنا، الإدارة المدرسية المعاصرة ، ص 277.

³ هالة مصباح البنا، الإدارة المدرسية المعاصرة ، ص 282.

4- إدارة الأزمات في المدارس:

يرى المؤلف فتحي محمد أبو ناصر أن إدارة الأزمات في المدارس هي إدارة المستقبل والحاضر، فهو (أداة علمية رشيدة، تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة والارتقاء بأدائها، والمحافظة على سلامة المشتغلين بها ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية)¹.

أما صاحب كتاب الإدارة المدرسية المعاصرة، فتتفق مع ما أورده المؤلف نقلا عن علماء الغرب أو ما صرح به فيما تعلق بإدارة الأزمات في المدارس فتقول (أنها مجموعة من الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها إما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ)².

وبالتالي فإن مفهوم الأزمة أو إدارة الأزمات لا يتغير بتغير الإدارة فسواء كانت مدرسة أو أي مؤسسة تعليمية أو إدارية فالمفهوم لا يحدد عن كونه حدث مفاجئ ينبغي التصدي له عن طريق التنبؤ المسبق والإدارة التي تجند مجموعة من التدابير للتحكم في الأزمة والقضاء على مخاطرها وتفادي سلبياتها.

5- الهدف العام من إدارة الأزمات:

يرى المؤلف أن الهدف من إدارة الأزمات إنما يصب في (تحقيق درجة سريعة وعالية وفعالة لظروف المتغيرات للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها بالتحكم، واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهةها)³.

والهدف هنا من إدارة الأزمات هو اجتناب أكبر قدر ممكن من الخسائر والمخاطر الناجمة على حدوث الأزمة وأيضا القدرة على إدارة تلك الأزمات والتي تعتبر (مهارة يحتاج معظم الناس للتدريب

¹ فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 134.

² هالة مصباح البناء، الإدارة المدرسية المعاصرة ، ص 277.

³ فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 134.

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

عليها، والهدف الأساسي لإدارتها هو تزويدنا بالتدخل لتحقيق أو لمنع حدوثها، وأن النموذج الأفضل لإدارة الأزمات هو برنامج معد مسبقًا بشكل جيد ومناسب للتقليل من التطور المحتمل لموقف الأزمات) ¹.

وجاء في كتاب الإدارة العامة، الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة أي (الهدف من إدارة الأزمة هو الحد من آثارها السلبية بالاعتماد على رصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية كعوامل مؤثرة يمكن أن تسهم في زيادة قوة الأزمة أو ضعفها) ².

فتهدف إدارة الأزمات المدرسية إلى الاستعداد لمواجهة الأزمات المدرسية وهذا يتضمن (التنبؤ بالأزمات، وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة الجميع الأطراف المعنية وتوفير نظم اتصالات فعالة من أجل التخاطب مع كافة المعنيين بالأزمة) ³.

فالهدف الأساس وراء إدارة الأزمات هو الحد من أخطارها وتقليل أضرارها، وهذا يتطلب مهارة وقدرة ينبغي التدرب عليها من أجل ممارستها.

6- العوامل التي تتحكم في إدارة الأزمات:

يرى فتحي أبو ناصر أن العنصر الأهم والعامل الأساسي الذي يدخل ضمن العوامل التي تتحكم بإدارة الأزمات هو (عنصر الوقت، وهذا أكثر ما تحتاجه إدارة الأزمات، السرعة في التصرف، واتخاذ القرارات الحاسمة) ⁴.

بينما ترى الدكتورة هالة مصباح البنا هذا وغيره حيث تؤكد على (تخطيط الوقت أثناء الأزمات والاستفادة من كل دقيقة في تحقيق أثر الأزمات، وتكوين فريق عمل لوقت الأزمات وإمداده بأفضل

¹ فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 135.

² سعود بن محمد النمر وهاني يوسف ومحمد فتحي محمود ومحمد سمير حمزاوي، الإدارة العامة، ص 431.

³ عزة جلال مصطفى، مرجع في الإدارة المدرسية، ص 152.

⁴ عزة جلال مصطفى، مرجع في الإدارة المدرسية، ص 135.

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

الكوادر والتجهيزات، والرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات والإبداع والتجديد في المواقف العصبية¹.

وتركيز المؤلف على عامل الوقت كونه يسابق إلى الحد من الأخطار والقضاء عليها حتى لا تتفاقم المشكلات، فكلما كان الحل أسرع كانت النتائج أثبت.

5-مراحل إدارة الأزمة:

يعتبر الدكتور فتحي أبو ناصر عملية إدارة الأزمة كمشروع قابل للإنجاز يمر بثلاثة مراحل:

أولاً: مرحلة ما قبل الأزمة إذ تستدعي متغيرات العصر وتتابعها المتسارعة وأيضاً الاستشعار بالأزمات والتنبؤ بها قبل وقوعها ورصدها ومعرفة عناصرها، وتشمل هذه المرحلة وضع الخطط لأية أزمة محتملة، وتحدد هذه الخطط أنواع الأزمة، نوع الأشخاص الذين يتم استدعاؤهم للمساعدة ووضع الخطوات المحددة التي سيتم أتباعها خلال أو بعد الأزمة².

ثانياً: مرحلة أثناء الأزمة، وأول شيء يجب القيام به هنا هو محاولة السيطرة على الأزمة بغض النظر عن نوعها، كما يجب مراعاة في خطة التدخل الفعالة في الأزمة السلامة البدنية والنفسية للطلاب والمعلمين والمدراء وفرق المساندة³.

ثالثاً: مرحلة ما بعد الأزمة وتكون بعد انتهاء الأزمة وتنحصر موجة ضغطها وتعود الأمور إلى مرحلة التوازن من جديد، لا بد من القيام بمجموعة من الإجراءات لأن الأزمة مرحلة تعقبها مراحل متتالية، كل منها تتوالى وراء الأخرى، وتتسلسل بشكل منطقي متوالي⁴.

¹ هالة مصباح البناء، الإدارة مدرسية المعاصرة، ص 304.

² ينظر: فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 135.

³ ينظر: فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 136.

⁴ ينظر: فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 137.

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

بينما ترى الدكتورة عزة جلال مصطفى أن إدارة الأزمة تمر بخمسة مراحل :

أولاً: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار حيث أنّ الأزمة المدرسية تحدث جزئياً بسبب أحداث بيئية لا تستطيع الإدارة المدرسية تجنبها، كان ضرورياً وضع قائمة إرشادية تصف الطرق والأساليب والاستراتيجيات التي يمكن أن تترجم بسهولة إلى أداءات فعلية بحيث تعدل من سلوك القادة المدرسين، وتدريبهم على مواجهة الأزمة ، واتخاذ التدابير الوقائية التي تحول دون وقوعها¹.

ثانياً: مرحلة الاستعداد والوقاية: وهي تمثل الأنشطة الهادفة في تغطية الإمكانيات والقدرات وتدريب الأفراد على كيفية التعامل مع الأزمة وينبغي أن يتوافر لدى الإدارة المدرسية استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويتلخص الهدف من الوقاية في اكتشاف نقاط الضعف في منظومة التعليم ومعالجتها قبل أن تستفحل ويصعب علاجها².

ثالثاً: مراحل احتواء الأضرار والحدّ منها تتمثل هذه المرحلة في مجموعة من العناصر التي تعكس قيام الإدارة بتنفيذ الخطط الموضوعية وترجمة الاستعدادات وإعداد الوسائل اللازمة للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة المدرسية، ومنع انتشارها بعد فترة زمنية مناسبة من حدوثها³.

رابعاً: مرحلة استعادة النشاط، وتتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول التي فقدت أثناء الأزمة سواء أكانت هذه الأصول مادية أو معنوية ومحاولة تخفيف آثار الأزمة على الأطراف المعنية، واستعادة مستويات النشاط.

خامساً: مرحلة التعلم: وتتضمن هذه المرحلة استرجاع ودراسة الأحداث التي وقعت، واستخلاص الدروس المستفادة منها، وإعادة التقويم لما تم إنجازه في الماضي، ووضع الضوابط اللازمة لمنع تكرار الأزمات في المستقبل⁴.

¹ عزة جلال مصطفى ، مرجع في الإدارة المدرسية ، ص 152.

² ينظر: عزة جلال مصطفى ، مرجع في الإدارة المدرسية ، ص 152.

³ ينظر: عزة جلال مصطفى ، مرجع في الإدارة المدرسية ص 153.

⁴ ينظر: عزة جلال مصطفى ، مرجع في الإدارة المدرسية، ص 153.

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

و رغم اختلاف هذه المراحل إلا أن المؤلفان ينحيان نفس المنحى حيث يؤكدان على ضرورة رصد أزمات مختلفة متوقعة الحدوث والتخطيط لتجنبها والتقليل من مخاطرها، ثم احتواء أضرار الأزمة الناتجة والسيطرة عليها حتى لا تمتد ومحاولة استعادة مستويات النشاط والعودة بالأمور إلى سابق عهدها.

6- فريق إدارة الأزمات :

وقد حدد المؤلف عناصر فريق الأزمة على النحو التالي (المدير ، المنسق والأزمة ، رئيس المبنى مسؤول الإرشاد، المسؤول الطبي، مسؤول مبنى الحي، أولياء الأمور)¹.

كما حدد هؤلاء شروطاً : أهمها (التخصصات المختلفة والمكملة لبعضها، القدرة على التحليل والاستنتاج والتخيل، سرعة الانتباه والوعي والحرص والسرعة في اتخاذ القرارات)².

فتكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية تعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومتخصص فني في مجالات مختلفة، وحساب كل عامل بدقة قد تكون فريق إدارة الأزمات في المنظمة من الأشخاص القريبين للأزمة، ثم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها³.

فالأزمة إذن تستدعي فريق عمل ذا اختصاصات من أجل تضاعف جهودهم لحل الأزمة بحيث يكون المدير هو قائد الإدارة وموزع المهام.

¹ فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 139.

² فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 138.

³ ينظر: عزة جلال مصطفى ، مرجع في الإدارة المدرسية ، ص 150.

يؤكد الدكتور فتحي أبو ناصر أن الممارسة العلمية العملية للإدارة قديمة قدم الزمن أما التنظير الإداري والنظريات الإدارية فهي وليدة العصر الحديث، آخر هذه النظريات نظرية ديمينج في الإدارة التي قدمها خلال الحرب العالمية الثانية، والتي أسماها ، الرقابة الإحصائية على الجودة، وقد ظهر حديثاً مفهوم الجودة الشاملة (T Q M) Total Quality Management للتعامل مع التحولات السريعة التي دفعت المؤسسات لتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة بتكاليف أقل كما تعدُّ جودة العمل وإتقانه في كل شؤون الحياة أساس من أساسيات ديننا الحنيف إذ ورد ذلك في كتاب الله تعالى وفي سنة نبيه.¹

1- مفاهيم الجودة :

المفهوم القديم يركز اهتمامه حول الخلو من العيوب أي خدمة ذات جودة أما المفهوم الحديث فينطلق من مفهوم الوفاء بمتطلبات المستهلك.²

ومن خلال ما سبق ذكره يؤكد الدكتور صالح بن حمد التويجري أن الجودة مفهوم حديث في عالم اليوم نتج عن منافسة مستقرة بين دول العالم التي تتنافس وتتصارع في الأسواق المفتوحة التي فرضتها تكنولوجيا الاتصالات الحديثة؛ فالمفهوم يعني ضمن ما يعنيه تصميم منتجات مستقبلية ترضي العملاء وتشبع تطلعاتهم واحتياجاتهم كما أنه يعني أداء العمل بطريقة صحيحة من الوهلة الأولى مع استمرارية الإتقان والتطوير.³

إذن يمكن القول بأن الجودة بمعناها العام هي إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديمها لخدمة بمستوى عالٍ من الجودة والتميز.

¹ ينظر : فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 128.

² ينظر : فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة ، ص 130.

³ ينظر : صالح بن محمد التويجري، ويسألونك عن الإدارة ، دار مملكة نجد الرياض ، طبعة 2، سنة 2012، ص 173.

2- النظريات الحديثة للجودة:

يرى محمد فتحي أبو ناصر أن المفهوم الحديث للجودة قد انبثق عن نظريات حديثة، وأهم محاورها هي:

أولاً: إدارة الجودة الكلية : فالإدارة تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة أما الجودة تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد أما الكلية فتهتم بمراجعة جزئيات العمل مهما كانت دقيقة.

ثانياً: المعادلة الصعبة وإدارة الجودة ثلاثة محاور:

أ- تحسين الجودة: عن طريق القياس والتحليل والتحسين ومنع الأخطاء والتدريب والمشاركة.¹

ب- تخفيض التكلفة : وتكلفة الجودة محوران تكلفة وقائية تتمثل في تعيين مستشارين وموظفين لتنسيق برامج الجودة وتكلفة التقويم وتنصب على برامج التقويم الداخلي أو الخارجي عن طريق الهيئات المتخصصة لمراجعة تقويم الجودة.

ج- زيادة الإنتاجية: وحتى يتسنى ذلك يجب اختيار الموظفين بعناية والدقة في وضعهم في المكان المناسب وتحديد مستوى الإنتاجية ومتابعة تنفيذ الأعمال ومقارنة نتائجها بالأهداف الموضوعه سلفاً².

ربما تعددت نظريات الجودة ومحاورها إلا أنّ الأکید أنّها جميعها انبثقت من نظرية واحدة سابقة هي نظرية ديمينج للجودة والتي نصّ فيها على أربعة عشر نقطة للجودة ذكرها صاحب كتاب الإدارة العامة كما يلي:

1. خلق أهداف ثابتة تجاه تطور السلع والخدمات لجعلها أكثر قدرة على المنافسة والبقاء وتوفير فرص عمل.

¹ ينظر : فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة، ص 130.

² ينظر : فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة ، ص 131.

2. تبني فلسفة أن الإدارة يجب أن تعلم أنها تحديات أو يجب عيها ممارسة دورها القيادي من أجل التغيير.

3. التوقف عن التفتيش اللاحق لتحقيق الجودة.

4. الاعتماد على جوانب أكثر شمولية.

5. التحسين المستمر لنظم الإنتاج.

6. فرض التدريب على رأس العمل.

7. تكوين القيادة وتأصيلها في نفوس جميع العاملين.

8. البعد عن إتباع سياسة تخويف العاملين من الجزاءات.

9. القضاء على العوائق التنظيمية من الأقسام والعمل كفريق.

10. التوقف عن انتقاد الموظفين.

11. إلغاء مقاييس العمل التي تفرض حصص عديدة على العاملين في المؤسسة.

12. تشجيع المبدعين في العمل عند تقييم الأداء.

13. إيجاد برنامج قوي وفعال للتعلم والتنمية الذاتية للأفراد.

14. إعداد الإدارة العليا وجمع موظفي المؤسسة ، على تحقيق المبادئ السابقة الذكر ومتابعتها.¹

و قد وضع ديمنج هذه النقاط لتبني المنظمات والنظريات لها في مجملها على التوازي.

3-أركان إدارة الجودة :

يؤكد المؤلف أنّ لإدارة الجودة أركاناً يجب الالتزام بها أثناء العمل على تحسين جودة الخدمات

وأهمها:

- (ضرورة تبني الإدارة العليا لمفاهيم الجودة وإعطائها الأولوية .
- البحث عن السبل الكفيلة بالتحسين المستمر لأداء الأعمال.

¹ ينظر : سعود بن محمد النسر وآخرون ، الإدارة العامة، ص 494 ، 495.

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

- تقصي رغبات المستفيدين وتطلعاتهم.
- التركيز على تطبيق مفاهيم الجودة على مراحل العمل كلّها.
- تطبيق مبدأ فريق العمل واشتراك جميع الموظفين.
- تطبيق المنهج العلمي في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
- التأكيد على التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة¹.

و غير بعيد عما أورده المؤلف تراه الدكتورة هالة مصباح البنا حيث تؤكد على أنّ إدارة الجودة تتطلب جملة من النقاط أهمها:

- التركيز على المستفيد.
- القيادة: فالقائد يؤسس لتوحيد التوجه ويخلق بيئة عمل داخلية محفزة .
- المشاركة الشاملة لكل الأفراد.
- مسار العمليات: فيمكن تحقيق النتائج عندما تكون إدارة الأنشطة مناسبة والعمل على منع حدوث مشكلات قبل وقوعها.
- التحسين المستمر من خلال التقييم المستمر.
- صنع القرار المعتمد على البيانات.
- الاستجابة السريعة لمتطلبات المستفيد والمسؤولية المنظمة.²

و بالتالي فإن الأركان التي تقوم عليها إدارة الجودة إنما وجدت لتسهيل العمل ولتيسير بلوغ الأهداف وتحقيق الغايات المرجوة.

¹ فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 132.

² ينظر : هالة مصباح البنا، الإدارة المدرسية المعاصرة ، ص 417، 418.

يؤكد فتحي أبو ناصر أن لتطبيق مفاهيم الجودة فوائد كثيرة تعود على الإدارة والعاملين وحتى المستفيد أهمها:

- (الإقلال من الأخطاء.
- الإقلال من الوقت واللازم لإنهاء المهمة.
- الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة.
- الإقلال من عمليات المراقبة.
- زيادة رضا المستفيدين.
- زيادة رضا العاملين.
- الإقلال من الاجتماعات غير الضرورية .
- تحديد المسؤولية وعدم إلقاء التبعات على الآخرين)¹

ويرى الدكتور سعود بن حمد النمر وآخرون في مؤلفهم الإدارة العامة أن إدارة الجودة عمومًا تهدف إلى :

- تحسين الإنتاجية من النواحي الكيفية والكمية والتكلفة.
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- اختصار المهام والنشاطات.
- تقليل المهام عديمة الفائدة وتكرارها .
- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكواهم.
- تحسين الثقة بين الإدارة والعاملين².

¹: فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 133

² ينظر : سعود بن حمد النمر وآخرون، الإدارة العامة ، ص 497.

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

إذن يتفق المؤلفون على أن لتطبيق إدارة الجودة منافع تعود على الإدارة وعلى العاملين وحتى المستفيد وأهم هذه النتائج : ربح الوقت واختصار المسافة لانجاز المهمة، وتقليل فرص النزاع بين شركاء فريق العمل وبين العاملين والقادة الإداريين وتحمل مسؤولية النتائج.

2 مهارة إدارة الصف وعلاقتها بالإدارة المدرسية:

إن مهارة إدارة الصف من المهارات الأساسية للمعلم ، والتي يجب أن يطلع عليها ويدركها الإداري التربوي في المدارس ، وذلك لما لها من دور إشرافي وتدريبى للمعلمين الزملاء، وهي كمهارة ملحقة بالمهارة الأساسية لمدير المؤسسة كقائد تربوي¹.

كان هذا رأي الدكتور فتحي أبو ناصر حول أهمية إدارة الصف ليتطرق بذلك كان هذا رأي الدكتور فتحي أبو ناصر حول أهمية إدارة الصف ليتطرق بذلك إلى مفهوم الإدارة الصفية، وأهدافها ثم قسمها إلى ثلاثة أنماط وبيّن سلبيات وإيجابيات كل نمط ثم عرّج على عناصر الإدارة الصفية الفاعلة وقسمها إلى أربعة أقسام، وذكر المجالات الهامة لها.

7- مفهوم الإدارة الصفية:

يُعرف الدكتور فتحي أبو ناصر الإدارة الصفية على أنها (مجموعة من النشاطات التي يسعى من خلالها المعلم إلى خلق وتوفير جو صفى تسوده العلاقات الاجتماعية الايجابية بين المعلم وتلاميذه وبين التلاميذ أنفسهم داخل غرفة الصف ، فهي عملية تهدف إلى توفير تنظيم فعال وذلك من خلال توفير جميع الشروط اللازمة لحدوث التعلم لدى التلاميذ بشكل فعال)².

ويوافق هذا التعريف صاحبة كتاب الإدارة المدرسية المعاصرة إذ تقول في هذا الشأن أن إدارة الصف هي مجمل عمليات التوجيه والقيادة والجهود التي يبذلها المعلم والمتعلمون في غرفة الصف وما ينشأ عن هذا الجهود أن تعمل على توفير المناخ أو الجو الملائم لبلوغ الأهداف المخططة ولتحقيق

¹ ينظر: فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية بص 147.

² فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 148.

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

هذه الجهود لا بد من تحديد أدوار المعلم والمتعلمين وتنظيم البيئة الصفية بما فيها من مقاعد وأجهزة لجعل عملية التعليم أمرًا ممتعًا وهادفًا¹.

فالإدارة الصفية إذن هي عملية تؤكد على تفاعل التلاميذ داخل الصف من أجل تعزيز السلوك الإيجابي لدى التلاميذ في مقابل إلغاء السلوك السلبي وتعديله من خلال جملة من النشاطات المنظمة.

2- أهداف الإدارة الصفية:

يرى المؤلف أن أهداف الإدارة الصفية تتلخص في توفير (مناخ تعليمي تعليمي فعال وبيئة آمنة للطلاب، ورفع المستوى التحصيلي العلمي والمعرفي للتلاميذ ومراعاة النمو المتكامل للتلاميذ².

ولم تتعد الدكتورة هالة مصباح البناء كثيرًا عما أورده الدكتور فتحي أبو ناصر بل توافقه فيما سبق ذكره وتزيد عنه (ترسيخ المبادئ والقيم والاتجاهات والتواصل الاجتماعي بين الطلبة والمعلم وبين الطلبة أنفسهم)³.

فأهداف الإدارة المدرسية أهداف بعيدة المدى تتطلع إلى تكوين الشخصية السوية في المجتمع القادر على المشاركة والعطاء، ولعب الدور الإيجابي أي خَلْف فرد فعّال له قيم راسخة ومتطّلع إلى الأفضل.

3- أنماط الإدارة المدرسية:

يحدّد المؤلف للإدارة المدرسية ثلاثة أنماط: النمط الفوضوي، النمط التسلسلي والنمط الديمقراطي.

¹ هالة مصباح البناء، الإدارة المدرسية المعاصرة ، ص 226.

² فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 148.

³ هالة مصباح البناء، الإدارة المدرسية المعاصرة ، ص 228.

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

أولاً: النمط الفوضوي: و يرجع الكاتب حدوثه في كثير من الفصول الدراسية (الأقسام) إلى جملة من الأسباب ومن بين تلك الأسباب التي وردت في الكتاب ضعف شخصية المعلم، وإهماله، وانعدام التخطيط والتقصير في معرفة خصائص الفئة العمرية للتلاميذ الموجودين داخل القسم وأيضاً كثرة عدد الطلاب داخل الفصل الواحد وضيق الوقت في استفسارات التلاميذ التي لا طائل لها، وعدم مناسبة غرفة الفصل للدراسة؛ كلُّ هذا يعود بجملة من السلبيات فينتج عنه ضعف التحصيل العلمي واكتساب التلاميذ لعادات وسلوكات غير مناسبة، وخلق جو فوضوي داخل المدرسة¹.

ثانياً: النمط التسلطي: وهو نمط يتصف بالقهر والإرهاب والخوف، فيرى المعلم نفسه المصدر الرئيسي والوحيد للمعلومات، وله قدرة الثواب والعقاب متسلط بفرض آرائه ومشاعره، مفقد للتلاميذ ثقتهم بأنفسهم، مما يؤدي إلى ظهور الشرود الذهني بين التلاميذ، والفشل وضيق الشخصية وعدم القدرة على التخطيط وبناء المستقبل².

ثالثاً: النمط الديمقراطي: ويوفر هذا النمط الأمن والطمأنينة لكل من المعلم والتلميذ، حين يسود التفاعل الإيجابي، وتراعى الجوانب الجسدية والنفسية للمتعلمين، وتتاح لكل تلميذ فرصة التواصل والتعبير، فيكون الطالب قادراً على بناء شخصية مبدعة ناقدة وبناءة، كما يتيح هذا النمط للمعلم الحرية في وضع خطة خاصة بالمنهاج تتوافق مع قدرات المتعلمين وتسهم في تحسين مستوى التحصيل العلمي³.

ومن خلال ما سبق ذكره من أنماط يتجلى واضحاً أن المؤلف يؤكد على أهمية النمط الديمقراطي لما له من إيجابيات بخلاف النمطين الفوضوي والتسلطي.

أمّا الدكتور هالة مصباح البنا فارتأت تقسيماً آخر فضمنت كتابها التقسيمات الثلاث السابقة: الفوضوي، المتسلط، الديمقراطي، وجعلت النمط التقليدي سابقاً لهذه الثلاثة وهو نمط يؤكد

¹ ينظر: فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 148، 149.

² ينظر: فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 149، 150.

³ ينظر: فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 150، 151.

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

كثير من السمات التي تسود المجتمع كمفهوم احترام الصغير للكبير وطاعته والولاء له فالطالب هو الصغير والمعلم هو الكبير، فيكون الطالب مجبراً على احترام الكبير أي المعلم وتنفيذ أوامره، ويكون المعلم هو الآخر حريصاً على إتباع طرق تقليدية رافضا للطرق الحديثة التي يراها مجرد أعباء¹.

وللدكتور هي الأخرى تشيد بالنمط الديمقراطي عن بقية الأنماط كونه يمنح الطلبة قدرًا من الحرية والاستقلالية في ممارسة نشاطاتهم واحترام شخصياتهم وتطلعاتهم واستشارة القدرة الإبتكارية لديهم².

تعددت أنماط الإدارة الصفية واختلفت وحاول كل نمط تدارك نقائص الآخر غير أنه ظهر التقصير وعاد سلبًا على الطالب والمعلم ورغم ذلك نجد للنمط الديمقراطي إيجابيات عظيمة تسلط الضوء على المعلم والمتعلم على حدّ سواء فتمنح المعلم حرية التصرف في المنهاج تقديمًا وتأخيرًا وتكيفه مع قدرات المتعلمين وشخصياتهم، كما تتيح للمعلم حرية التعلم وبناء الشخصية والتفاعل وإبداء الرأي واحترام رأي الآخر، وبالتالي تحسين مستوى التحصيل العلمي والمعرفي.

4 عناصر العملية الإدارية الصفية:

ويرى المؤلف أن للإدارة الصفية أربعة عناصر هي : التخطيط والقيادة والتنظيم والتقييم.

أولاً: التخطيط: وهو أول المهام الإدارية للمعلم وتتضمن الخطة السنوية والخطة الدراسية والخطة الزمنية للمناهج وخطط علاجية، وخطط للمتفوقين والمشاركة في الخطط التطويرية للمدرسة).

ثانياً: القيادة: (المعلم هو الرائد في العمل الصفّي ولا غنى عن دوره القيادي في العملية التعليمية التعليمية، فيكون قادرًا على خلق الدافعية للتعلم، ومراعاة الحاجات النفسية والاجتماعية للتلاميذ مواجهة الملل والضجر والانتباه لميل الطالب لجذب انتباهه ومراعاة الفروق الفردية)³

¹ ينظر: هالة مصباح البناء، الإدارة المدرسية المعاصرة، ص 234.

² هالة مصباح البناء، الإدارة المدرسية المعاصرة، ص 239.

³ فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 152.

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

ثالثا: التنظيم: (ويعد التنظيم مؤشراً قوياً على مدى فاعلية العملية التعليمية التعلمية، فالمعلم الذي يدير الوقت بدقة وفاعلية هو معلم ذو خبرة ودراية، قادر على تنظيم التفاعل الصفّي حيث ينظم عملية التعلم بالأقران بين تلامذته، ومنظم في عرضه لوسائل الإيضاح الملائمة أو محافظ على سجلاته المختلفة بطريقة مرتبة ومنظمة)¹.

رابعا: التقويم: وهو عملية استمرارية، فهو (مدخل لتعديل الانحراف عن المسار المرسوم وتقويمه إذ لا يمكن الحكم على أية عملية تربوية إلاّ من خلال عملية التقويم الذي بدونه تصبح العملية التعليمية التعليمية ارتجالية فردية غير موضوعية)².

فالمؤلف يرى أن لكل عنصر أهمية بالغة في إدارة الصف وتزداد أهميتها في اجتماعها معاً في شخصية واحدة، فيكون المعلم مخطئاً وقائداً ومنظماً ومقوماً.

فالتخطيط من العمليات الإدارية الأساسية (إذ يتناول المستقبل أو هو منير المستقبل من موقع الحاضر)³ وكذلك لا تقل القيادة أو الإشراف أهمية عنه كونه (يعني الرقابة الإدارية وكذلك تنفيذ الأنشطة المختلفة ومواجهة ما يقابلها من عمليات تحول دون تحقيق أهدافها)⁴. أمّا التنظيم هو (الإطار الذي بموجبه يتم ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة)⁵.

كما يُعدّ التقويم عملية هادفة منظمة ومستمرة تتضمن ثلاث نشاطات وهي (القياس وإصدار الأحكام ثم تعديل أو تغيير أو تثبيت السلوك)⁶.

وفي ضوء ذلك يمكن القول أنّ التقويم أساس مهم من أسس العمل الإداري الصفّي فهو ذو أهمية ويعدّ أحد الوسائل التي يتم عن طريقها تحقيق العديد من الأهداف، ولكن هذه الأهمية لا

¹ فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية ص 153.

² فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 153.

³ فتحي عبد الرسول ، الإدارة التربوية في بعض المؤسسات التعليمية ، ص 36.

⁴ فتحي عبد الرسول ، الإدارة التربوية في بعض المؤسسات التعليمية ، ص 97.

⁵ فتحي عبد الرسول ، الإدارة التربوية في بعض المؤسسات التعليمية، ص 55.

⁶ فتحي عبد الرسول ، الإدارة التربوية في بعض المؤسسات التعليمية ، ص 113.

تلغي عمل باقي عناصر العملية التعليمية التعلمية، فلا يمكن تحقيق غايات هذه الأخيرة دون تكامل وتفاعل كل العناصر لبلوغ الهدف الأسمى وهو إفادة واستفادة الطالب.

5- المجالات الهامة للإدارة الصفية:

ذهب فتحي أبو ناصر إلى تقسيم مجالات الإدارة الصفية إلى ثلاثة أقسام وأدرج تحت كل قسم مجموعة من النقاط نذكر منها:

أولاً: المهمات الإدارية العادية في إدارة الصف: (وتتلخص هذه المهمات في تفقد الغياب والحضور، توزيع الكتب والدفاتر، تأمين الوسائل والمواد التعليمية، المحافظة على ترتيب المقاعد والإشراف على نظافة الصف وتهويته وإضاءته)¹.

ثانياً: المهمات المتعلقة بتنظيم عملية التفاعل الصفّي: وتتلخص هي الأخرى في مناداة المعلم تلامذته بأسمائهم، استخدام ألفاظ الاحترام والتقدير، تقبل أفكار التلاميذ وآرائهم ومشاعرهم استخدام أساليب التعزيز، وتوسيع الأسئلة واعتماد النقد البناء وإعطاء التلاميذ الوقت الكافي للفهم وتشجيعهم².

ثالثاً: المهمات المتعلقة بتوفير الانضباط الصفّي: ومما جاء فيها توضيح المعلم أهداف الموقف التعليمي لطلابه وتحديد أدوارهم وتوزيع المسؤوليات عليها، والتعرف على مشكلات الطلاب ومساعدتهم في مواجهتها، وتنظيم العلاقات الاجتماعية بين الطلاب واستشارتهم عن طريق أسئلة تدفعهم إلى الانتباه، استخدام استراتيجيات تعليمية متنوعة واعتماد أساليب التفاعل الصفّي وإدارة الديمقراطية والتنويع في الوسائل الحسية للإدراك، ومعالجة حالات الفوضى، وخلق أجواء صفية تسودها الجدية والحماس³.

¹: فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 154، 153.

² ينظر: فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 154.

³ ينظر: فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 155، 156.

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

أما بول باردن **Poulr-Burden** فيرى أن مجالات الإدارة الصفية إجراءات يقوم بها المعلم لتكوين بيئة تعلم تشجع على التفاعل الاجتماعي الإيجابي والمشاركة الفعالة في التعلم وإثارة الدافعية الذاتية وحصر بذلك مجالات الإدارة الصفية في سبعة عناصر رئيسية وهي :

- (اختيار نموذج فلسفي للإدارة الصفية والانضباط كالتعلم بالحب والمنطق.
- نظم البيئة المادية أي طريقة نظم الطاولات والمقاعد.
- ضبط سلوك الطالب.
- تكوين بيئة تعلم داعمة ومحترمة .
- ضبط التدريس وتسهيله.
- تعزيز الأمان والسلامة في الصف.
- التفاعل مع الزملاء وأولياء الأمور وجميع المعنيين لتحقيق أهداف الإدارة الصفية)¹.

و رغم اختلاف تقسيمات مجالات الإدارة الصفية إلا أنها تصب في دلو واحد فكلها ترمي إلى تكييف وسط درامي مريح للمتعلم والاهتمام بميولاته وسلوكاته وتحسيسه بالأمان، لذلك وجب على المعلم السعي إلى فهم قدرات تلامذته ومراعاة أحوالهم الصحية والنفسية والاجتماعية والتربوية والإمام بيئاتهم الاجتماعية المحيطة بهم ومساعدتهم على التكيف.

7- ماهي الخصائص التي يجب أن يتحلى بها المعلم قبل بدأ عملية التعليم؟

يؤكد فتحي أبو ناصر على أن المعلم يجب أن يتحلى بمجموعة من الخصائص ومن أهمها :
التأهيل العلمي المناسب، التخصص في المادة، الثقافة وسعة الاطلاع الإخلاص في العمل الشجاعة والثقة بالنفس، وقوة الشخصية، سلامة الجسم والعقل، التصرف بحكمة دون انفعال الاستقرار النفسي والعاطفي، كما أورد المؤلف جملة من النقاط التي يراها سببا في إعاقه المعلم عن أداء مهامه

¹ محمد طالب سليمان، الإدارة الصفية، دار العلوم ، 2005 ص 32.

الفصل الثاني المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

نذكر منها: زيادة عبء التدريس، كثافة عدد الطلاب ، ضعف شخصية المعلم، قلة وعي الأسرة، ضعف المستوى العلمي للمعلم.¹

أثناء بحثنا حول هذين العنصرين الذين أوردتهما الكاتب وقعنا على جملة من النقاط التي تتوافر ما أورده المؤلف، حيث ترى الدكتورة هالة مصباح البنا أن التفاعل الصفّي يمنح المتعلمين فرص المشاركة وتوظيف قدراتهم الخاصة وإثبات شخصياتهم وبالتالي المساهمة في بناء الموقف التعليمي التعلّمي².

أمّا الخصائص التي يجب على المعلم والإداري الإنصاف بها فترى الدكتورة عزو جلال مصطفى من جهتها أنّ الإداري الناجح لا بد له أن يتسم بالعديد من الصفات، بعضها جسماني وبعضها معرفي، وبعضها وجداني، حيث أنّ الإداري الناجح لا بد أن يكون قوي البنية، حتى يستطيع العمل بنشاط بالإضافة إلى أنه لا بد أن يتسم بالذكاء والحنكة، وحسن التصرف في الأمور البديهة وحسن التعامل مع الآخرين والحب والسمعة الطيبة، والخبرة والأخلاق الحميدة .

وهذه الصفات معروف أنّها لا يمكن أن تجتمع في شخص واحد ولكن على الأقل يجب أن تتوافر معظم هذه الصفات في الإداري حتى تضمن له النجاح في القيام بالمهام الموكلة إليه³.

فالتفاعل الصفّي إذن معيار النجاح الصفّي حيث يمنح المتعلم الحرية والاستقلالية في بناء معارفه وخبراته ومستقبله مما يجعله مبادراً متطلعاً في وجو ديمقراطي، وهذا النجاح يستدعي جملة من الشروط التي ينبغي توافرها في المعلم لذا يجب على المعلم أن يكون هو الآخر واعياً متقبلاً لتلامذته متفتحاً على محيطهم الاجتماعي ذا سعة صبر وبصيرة متمكناً في الأمور كلها متخصصاً في مادته مستقرّاً في انفعالاته وعواطفه.

¹ ينظر: فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 157.

² ينظر : هالة مصباح البنا، الإدارة المدرسية المعاصرة ، ص 229.

³ ينظر : عزة جلال مصطفى ، المرجع السابق، ص 32.



الفصل الثالث
السجلات التربوية
ومهارة التعامل معها

المبحث الأول : مهارة التعامل مع السجلات التربوية .

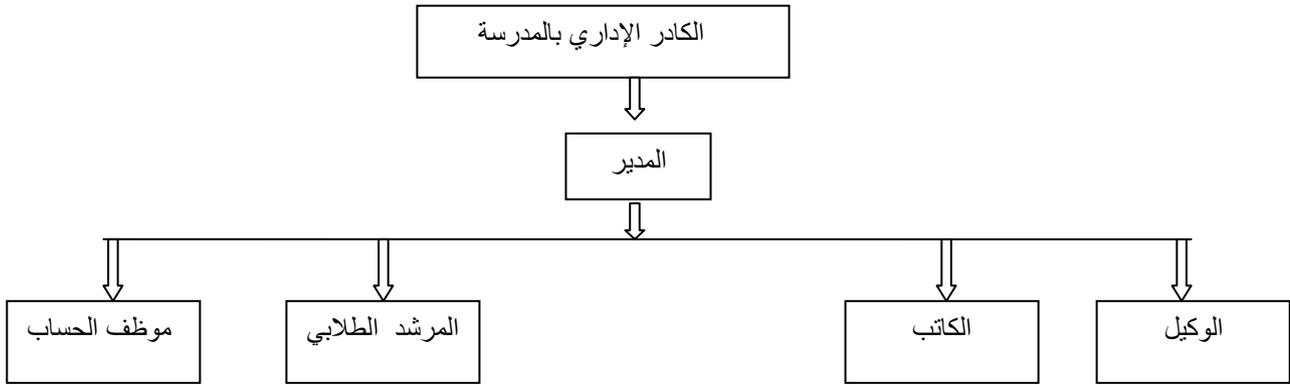
تحدث الدكتور فتحي محمد أبو ناصر في هذا الفصل عن الجانب الإداري الذي يعتبر إحدى الركائز الأساسية التي تنطلق منها الجوانب الأخرى في أي منظومة والمدرسة تهدف إلى إعداد الأفراد إعداداً سليماً، والإدارة المدرسية هي الجانب التي تركز عليها المدرسة بمفهومها التقليدي ومع التغيير الجذري الذي طرأ على مفهومها حملها رسالة ذات شقين :

الأول يتعلق بالأعمال الإدارية والثاني يتعلق بالنواحي الفنية، ولكي يكون العمل منظماً كان لابد من وضع نماذج وسجلات لتدوين مرحلة وقياس مدى ما تحقق منه.

و تتكون الإدارة المدرسية من عدة أعضاء ولكل عضو من أعضائها العمل الخاص به .

وضع الكاتب الشكل التالي الذي وضع فيه الكادر الإداري بالمدرسة والذين هم معنيون

بالعمل في السجلات المدرسية¹



و لعلّ من الملاحظ أن هذا الكادر يتفاعل مع بعضه البعض وفق التسلسل الإداري من حيث الصلاحيات والتناوب فيها؛ كما أنه قد يختلف من مدرسة لأخرى حسب الإمكانيات والظروف

¹ فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، 161 ، 162

الفصل الثالث السجلات التربوية ومهارة التعامل معها

المتاحة. وتحدث الدكتور في هذا المبحث عن بعض المهارات الأساسية التي تعين في التعامل مع السجلات التربوية.¹

و من خلال هذا نذهب إلى أن الدكتور فتحي محمد أبو ناصر ذكر أن الإدارة المدرسية تهدف إلى نقل رسالة تتعلق بالأعمال الإدارية والنواحي الفنية وتتكون الإدارة من عدة أعضاء يتفاعلون مع بعضهم البعض.

¹ ينظر، فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 162

المبحث الثاني : السجلات التربوية _ أهدافها _ عيوبها _ أنواعها .

أولاً: السجلات

تعريف السجل :

لقد عرفه الدكتور فتحي محمد أبو ناصر بأنه تدوين كتابي للمعلومات والحقائق وهو عملية فنية ومهارية، والتسجيل عملية مستمرة وأسلوب هام لتحسين العمل، ويعتبر السجل قياس لكل عمل يقوم به شخص لتحقيق هدف معين.¹

في حين نجد تعريف السجل عند ابن منظور بأنه كتاب العهد ونحوه والجمع السجلات وهو أحد الأسماء المذكورة المجموعة بالتاء ولها نظائر، ولا يكسر السجل ومثل السجل الكاتب، وقد سجل له.

وفي التنزيل العزيز كطي السجل للكتب، وقرأ السجل الصحيفة التي فيها الكتاب، وحكى عن أبي زيد أنه روى عن بعضهم أنه قرأها بسكون الجيم ، قال : وقرأ بعين الإعراب السجل وقيل عن أبي الجوزاء أن السجل : كتاب كان للنبي صلى الله عليه وسلم . وتام الكلام للكتاب وفي حديث الحساب يوم القيامة، فتوضع السجلات في كفه وهو جمع سجل بالكسر والتشديد، وهو الكتاب الكبير.²

ولقد عرف الدكتور أحمد مختار عمر السجل بأنه جمع سجلات (لغير العاقل) وهو دفتر يدون فيه ما يراد حفظه من معلومات: سجل الأحوال الشخصية (الضريبة)، سجل أعمال الحكومة سجل الشهداء، جدول بأسماء الشهداء، يوم نطوي السماء، كطي السجل للكتب³

¹ فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 162.

² ابن منظور الإفريقي المصري، لسان العرب، دار صادر بيروت لبنان ، ط 4 ، سنة 2010، المجلد 6 ، ص 258

³ أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصر، القاهرة ، ط 1 ، سنة 2008 ، المجلد 1، ص 418.

الفصل الثالث السجلات التربوية ومهارة التعامل معها

و في قاموس المعجم الوسيط ، اللغة العربية المعاصر عرف المؤلف السجل بأنه وثيقة تحتوي على نتائج أو مخرجات أخرى من عملية أو نشاط معين والسجلات تمثل أدلة على حقيقة أن النشاط قد حدث ، وقد تكون السجلات ورقية أو إلكترونية على سبيل المثال : تقرير معاينة ، أو سجل حادثة أو محاضر الاجتماعات .¹

و تحدث كذلك عن سجل الملاحظات الذي هو عبارة عن كراسة يدون فيها الأديب مما يتبادر إلى ذهنه من أفكار وصور شعرية أو أجزاء من حوار أو ملاحظات أو صفات يمكن أن يستفيد منها فيما بعد أثناء قيامه بكتابة أثر أدبي .²

و من خلال هذا نتجه إلى أن الدكتور فتحي محمد أبو ناصر وابن منظور والدكتور أحمد مختار عمر ومجمع اللغة العربية قاموا بتعريف السجل على أنه دفتر يدون فيه كل المعلومات والحقائق ويسعون على تحقيق هدف معين من خلال تعريفاتهم . وهذا ما تأكده الآية 104 من سورة الأنبياء. قال الله تعالى: **"يَوْمَ نَطْوِي السَّمَاءَ كَطَيِّ السِّجِلِ كَمَا بَدَأْنَا أَوَّلَ الْخَلْقِ نَعْبُدُهُ وَنُحَدِّثُهَا لَكُنَّا إِنَّا كُنَّا فَاعِلِينَ"**³

¹ أحمد مختار عمر ، المرجع السابق، ص 418.

² مجمع اللغة العربية ، قاموس المعجم الوسيط ، دار مكتبة الشروق الدولية القاهرة، ط 4 ، المجلد 1 ، سنة 2004 ، ص

³ سورة الأنبياء الآية 104

ثانيا: أهداف السجل

لقد قسم الدكتور فتحي محمد أبو ناصر أهداف السجل إلى ثلاثة أقسام:

● **أهداف مهنية:** وتتعلق بسلامة الأداء والممارسة الفعلية ومنها:

1- الإعداد والتنسيق للسياسات والإجراءات الإدارية والفنية .

2- إعداد الميزانية لمعرفة الإجراءات والمصروفات .

3- معرفة مدى التعاون بين الأسرة الإدارية الواحدة .

● **أهداف تنظيمية:** و تتعلق بالتنظيم والأداء والتقييم والحفظ لجميع الوثائق ومن أهدافها:

1- توزيع المهام داخل مجال معين .

2- القيام بتقييم الخطة المدروسة داخل مجال معين .

3- دراسة وتقييم الطلبات المقترحة .

4- إعداد التقارير الشاملة والمفصلة عن سير العمل .

● **أهداف تعليمية:** تتعلق بتدريب القائم بالعمل وتقديم كل جديد له وتزويده بجميع النماذج التي

تصلح للدراسة والتحليل ومن أهدافها:

1- اختيار أهم البرامج المنتقاة.

8- تلقي الإحصائيات الواردة وتفريغها في مجال معين .

3- الإطلاع المستمر لسير البرنامج المقترح.

4- التسجيل عملية مساعدة ومؤثرة في نقل وتبادل الخبرات والمعلومات بين القاعات المختلفة.¹

بينما نجد في كتاب الجامع في التشريع المدرسي الجزائري للدكتور إبراهيم قلاني الهدف من مشروع

مخطط إحصاء وتصنيف ووثائق أرشيف المؤسسات هو أنه يسعى إلى تحقيق ما يلي:

¹ فتحي محمد أبو ناصر ،مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 163

الفصل الثالث السجلات التربوية ومهارة التعامل معها

- الوصول إلى وضع تنظيم موحد لتسيير وثائق أرشيف المؤسسات التعليمية يسمح بضبط تسيير الوثائق المتداولة على مستوى المؤسسات التعليمية¹، من جهة ويمكن من تحديد الوثائق التي تستدعي الحفظ الدائم وتلك القابلة للحذف من جهة ثانية .
 - إثراء وتطوير المخطط ليصبح عبارة عن مخطط شامل لترتيب الوثائق (plan de classement)
 - إدراج المخطط في برامج تكوين رؤساء المؤسسات وإخضاعه لتحسينات المستمرة للارتقاء به إلى مستوى يستجيب لاحتياجات تسيير وثائق المؤسسات المتزايدة².
- ومن خلال هذا نذهب إلى أنّ الدكتور فتحي محمد أبو ناصر قد قسم أهداف السجل إلى أهداف مهنية وتنظيمية وتعليمية والأستاذ سعد لعمش يهدف إلى تحقيق التنظيم والتطوير التخطيط والإدراج في البرامج في الأرشيف بصفة عامة من أجل تسيير وثائق المؤسسات.
- بعدها تحدث الدكتور فتحي محمد أبو ناصر في كتابه مدخل إلى الإدارة التربوية عن عيوب السجلات.

ثالثاً: السجلات وعيوبها : أهمها

1. إنّ المعلومات المدرجة والمرصودة قابلة للخطأ أو الزيادة أو النقصان.
2. السجلات وتنظيمها واختبار تصميمها قابلة للتغيير والتجديد.
3. السجلات يمكن أن لا تعطي الصورة الحقيقية عما سجل أو أنجز داخل المجال.
4. الاحتياج المستمر للرصد ومتابعة السجلات من قبل أهل الاختصاص.
5. تنظيم السجلات لا يراعي الفروق المختلفة داخل مجال واحد.
6. يمكن خروج إعداد السجلات عن الواقع الصحيح والملموس.

¹ سعد لعمش والدكتور إبراهيم قلاتي، الجامع في التشريع المدرسي الجزائري، دار الهدى الجزائر، سنة 2010، الجزء 2، ص 391.

² سعد لعمش والدكتور إبراهيم قلاتي، المرجع السابق، ص 392 .

الفصل الثالث السجلات التربوية ومهارة التعامل معها

وتحدث الدكتور في الأخير عن التطور الذي طرأ على الحاسب الآلي من برامج سهل على العاملين في الكادر الإداري الرجوع إلى المعلومات وتخزينها والتعامل معها بكلفة وجهد أقل.¹

كما نجد في مذكرة استخدام الحاسب الآلي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة درجة أهميتها وانعكاسها على تطوير العمل الإداري للطالب حسن بن حجر بن حسن القرني، أن الإدارة المدرسية وهي تتفاعل مع مختلف البيانات مثل بيانات الطلاب والمدرسين والجداول والميزانية والصيانة وغيرها .

و في الوقت ذاته تعاني من انحسار كفاءة العنصر الإداري وانخفاض عدد الإداريين في المدارس بالإضافة إلى كثرة أعداد الطلاب والمدرسين وزيادة الأعباء الكتابية، كل ذلك أدى إلى التأكيد على حاجة الإدارة المدرسية الماسة لإدخال نظام الحاسب الآلي ضمن نظامها الإداري، ومعلوم أن تفعيل هذه التقنية بشكل جيد في الإدارة المدرسية، والعمل على الاستفادة القصوى منها يحتاج إلى توفر عدد من مهارات استخدام الحاسب الآلي لدى مديري المدارس، وقد ذهب العنزي(1423هـ) إلى أن امتلاك مديري المدارس الابتدائية لمهارة استخدام الحاسب الآلي أصبح مطلباً ملحا وضرورياً، ذلك أن شكل الإدارة وأسلوبها في العمل يؤثر بشكل جذري في مستوى نتائجها التعليمية ومدى قدرتها على الاستفادة من فرص التغيير والتطوير.²

ومن خلال هذا نذهب إلى أن الدكتور فتحي محمد أبو ناصر تحدث عن الأخطاء التي تكون في السجلات وختمها بأهمية الحاسب الآلي، وهذا ما نجد أهميته لدى الطالب حسن بن حجر بن حسن القرني وذلك بضرورة العمل بالحاسب الإداري في جميع المدارس الابتدائية من أجل التكوير والتغيير .

¹ ينظر: فتحي محمد أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 163، 164

² ينظر : حسن بن حجر بن حسن القرني ، مذكرة ماجستير مهارة استخدام الحاسب الآلي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة درجة أهميتها وانعكاسها على العمل الإداري، المملكة العربية السعودية، سنة 2011، ص 4

فلقد تحدث الدكتور فتحي محمد أبو ناصر عن السجلات المدرسية، فلقد سعت وزارة التربية والتعليم إلى إعداد السجلات الموحدة بين قطاعات التعليم والتي تسعى إلى تنظيم المعاملات وقسمها الدكتور في كتابه مدخل إلى الإدارة التربوية إلى سبعة أقسام من حيث التعامل معها.¹

أولاً: سجلات خاصة بمدير المدرسة .

- سجل أحوال الموظفين .
- سجل غياب وتأخر الموظفين.
- سجل حضور وانصراف المعلمين.
- سجل متابعة المدير للمعلم وتقييمه.
- سجل زيارات المشرفين التربويين.
- سجل الاجتماعات المدرسية.
- سجل متابعة مدير المدرسة لتنفيذ توجيهات المشرفين التربويين.
- سجل ملحوظات مدير المدرسة لتنفيذ توجيهات المشرفين التربويين.
- سجل متابعة مدير المدرسة لدفاتر التحضير اليومي.
- سجل متابعة مدير المدرسة لأعمال الطلاب .
- سجل القواعد والنظم .
- سجل زيارات الطبيب.²

¹ ينظر : فتحي محمد أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 164 .

² ينظر : فتحي محمد أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 164 .

ثانيا: سجلات خاصة بوكيل المدرسة أو مساعد المدير:

- سجل متابعة التأخر الصباحي والغياب اليومي للطلاب.
- سجل خروج الطلاب والاستئذان .
- سجل قيد الطلاب.
- سجل متابعة المكالمات الواردة من وإلى أولياء أمور الطلاب للمدرسة.
- سجل قيد الكتب الدراسية .
- سجل العهد والأثاث.
- سجل الوسائل التعليمية.
- سجل تسليم الكتب الدراسية للطلاب.
- سجل خاص بحصر المخالفات السلوكية للطلاب.
- سجل تسليم الملفات للطلاب المحولين والمنقطعين .
- سجل استدعاء ولي الأمر .
- سجل تسليم الشهادات للطلاب.
- سجل التعاميم الداخلية.¹

ثالثا: سجل كاتب المدرسة:

- سجل المعاملات الصادرة .
- سجل المعاملات الواردة .
- سجل توديع المعاملات.

¹ ينظر : فتحي محمد أبو ناصر ،مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 165

رابعاً: سجلات المرشد الطلابي :

سجلات المرشد الطلابي وتشمل المتابعة اليومية وأهمها:

- سجل المعلومات الشامل.
- سجل زيارات أولياء الأمور للطلاب.
- النشرات والتوعية الإرشادية.

خامساً: سجلات النشاط الطلابي:

- سجل رائد النشاط.
- سجل جماعة الفصل.
- سجل جماعة أسرة النشاط.
- سجلات المقصف المدرسي والمصروفات.

سادساً: سجلات المكتبة المدرسية:

- سجل عهدة المكتبة.
- سجل قيد الكتب الواردة للمدرسة.
- سجل الاستعارة.
- سجل المترددین علی المكتبة.
- سجل الدوريات.
- سجل إحصاء النشاط المكتبي.¹

¹ ينظر : فتحي محمد أبو ناصر ،مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 166 ، 167

سابعاً: سجلات محضر قيم (المختبر):

- سجل استعارة المواد والأجهزة.
- سجل الاستهلاك اليومي.
- سجل التحضير اليومي.

كما أنّ جميع الكوادر الإدارية بالمدرسة عليها أن تُعد خطة في بداية العام الدراسي وإطلاع مدير المدرسة عليها والتوقيع عليها ومتابعتها.¹

ثم تحدث الدكتور محمد فتحي أبو ناصر في كتابه عن أنواع السجلات من حيث الحفظ وقسمها إلى ثلاثة أقسام.

أولاً: سجلات يحتفظ بها بصفة دائمة:

- سجل نتائج الاختبارات.
- سجل قيد التلاميذ.
- سجل أحوال الموظفين.
- سجل المعلومات الإحصائية.
- سجل المشرفين التربويين.
- سجل متابعة المعلم وتقويمه.
- سجل تسليم الشهادات.
- سجل الاجتماعات.
- سجل حضور وغياب الموظفين.
- سجل المكتبة ومصادر التعلم.
- سجل أعمال السنة.

¹ فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 167

ثانيا: سجلات يحتفظ بها لمدة ثلاث سنوات:

- سجل الإرشاد الطلابي.
- سجل زيارة الأطباء.
- سجل حضور وغياب الطلاب.¹

ثالثا: سجلات يحتفظ بها لسنة القائمة:

- سجل متابعة دفاتر التحضير.
- سجل متابعة أعمال الطلاب.
- سجلات النشاط.²

ومن خلال هذا نتجه إلى أن الدكتور فتحي محمد أبو ناصر قد قسم السجلات المدرسية إلى سبعة أقسام من حيث التعامل معها، ومن حيث الحفظ إلى ثلاثة أقسام وهذا من أجل التنظيم وتحقيق الهدف المسطر له.

في حين نجد في كتاب الإدارة المدرسية للأستاذ عبد الحميد إبراهيم قادري أن مدير المدرسة الابتدائية يعين من بين المسجلين على قائمة التأهيل بعد استشارة لجنة الموظفين وبعد فترة تكوينية بمركز تكوين إطارات التربية لمدة سنة دراسية كاملة، ويعمل تحت سلطة مفتش التعليم الابتدائي لضمان التسيير المنظم للفريق العامل بالمؤسسة، والتنشيط التربوي والثقافي داخل المدرسة، ومن مهامه الأساسية ضمان تدرس التلاميذ المسجلين بالمدرسة، ويشارك في عمليات تكوين المدرسين لتحسين مستواهم التربوي ويشارك في لجان التثبيت وتأطير العمليات التكوينية التي يشرف عليها مفتش التعليم الابتدائي.

¹ فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، 168

² فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 169

الفصل الثالث السجلات التربوية ومهارة التعامل معها

ومن المستلزمات الإدارية أن يكون عمل المدير الإداري موثق ومنظم في وثائق إدارية رسمية تكون وجها مشرفا لحسن تسييره وضمانا للاستمرارية الإدارية وديمومة المدرسة بسلطتها المعنوية وبدون التحكم في هذه الوثائق يفلت من يده زمام التحكم في تسيير شؤون مدرسته، ومن أهم الوثائق والسجلات الإدارية التي يجب أن يمسكها المدير وتكون في حوزته بمكتبه هي :

أولاً: السجلات الإدارية :

- سجل البريد الصادر.
- سجل البريد الوارد.
- سجل قيد دخول التلاميذ وخروجهم.
- سجل محاضر التنصيب.
- سجل القيد التسلسلي للمعلمين.
- سجل القيد التسلسلي للتلاميذ.
- سجل مداورات التعاضدية المدرسية .
- سجل حسابات التعاضدية المدرسية.
- سجل غياب المعلمين.
- سجل المطعم المدرسي.
- سجل وضعية الكتاب المدرسي .
- سجل الجرد المدرسي.¹

ثانياً: السجلات التربوية:

- سجل اللجنة البيداغوجية للمدرسة.
- سجل الفريق المدرسي.

¹ عبد الحميد إبراهيم قادري، الإدارة المدرسية، دار هومة الجزائر، سنة 2013، بدون طبعة، ص 71، 72، 73

الفصل الثالث السجلات التربوية ومهارة التعامل معها

- سجل الاجتماعات خارج المدرسة.
- دفتر الزيارات الخارجية.
- دفتر الزيارات التوجيهية والمتابعة.
- دفتر التكوين.

و المطلوب أن تكون السجلات مغلقة ومرقمة ترقيميا تصاعديا ومعنونة بخط بارز ومرتبة ترتيبيا
يسهل تناولها نظيفة خالية من التشطيب.¹

و نجد في هذا الكتاب أيضا الوثائق الأساسية التي تضبط حسن تسيير إدارة المتوسط والثانوية
ومن واجبات مدير الثانوية ومدير المتوسطة التي تدخل في تقويم العمل، وتكون معيارا من معايير
الحكم على حسن التسيير أو عدمه سجلها الكاتب فيما يلي:

أولا : السجلات:

- سجل محضر تنصيب الموظفين والعاملين بالمؤسسة لإثبات التحاقهم بمناصبهم، وإثبات الصبغة
القانونية لتوظيفهم.
- سجل مجلس التنسيق الإداري الذي ينظم وينسق أعمال الإدارة ويضبط برمجة الأعمال
ويقومها.
- سجل مجلس التوجيه والتسيير لمتابعة التسيير المادي والمالي للمؤسسة .
- سجل مجالس التعليم: تدون فيه محاضر دراسة القضايا والوسائل والإمكانات التي تفعل العملية
التعليمية وتحسن الأداء التربوي .
- سجل مجالس الأقسام: تدون فيه محاضر تقويم النشاطات البيداغوجية واتخاذ القرارات اللازمة
لمعالجة النقائص.
- سجل مجالس التأديب: تدون فيه محاضر دراسة التدابير الخاصة بجوائز العقوبات.

¹ ينظر : عبد الحميد إبراهيم قادري ، الإدارة المدرسية ، ص 74 ، 75 ، 76

الفصل الثالث السجلات التربوية ومهارة التعامل معها

- سجل الجمعية الثقافية والرياضية: لمراقبة وتوثيق النشاطات الثقافية والرياضية.
- سجل المجلس الصحي: لإثبات الوصفية الصحية للمؤسسة خلال الموسم الدراسي.
- سجل البريد الوارد: يسجل فيه المراسلات الواردة لإثبات وصولها والتاريخ الذي وصلت فيه.
- سجل الصادر: تسجل فيه المراسلات الصادرة.
- سجل الشهادات المدرسية: تثبت فيها تسليم الوثائق وتاريخها.
- سجل الزيارات الرسمية: تدون فيها الزيارات الرسمية وتاريخها وموضوعها وذلك لمعرفة الأشخاص الزائرين ورتبهم.¹
- سجل العلاقات مع التنظيمات.
- سجل العطل المرضية: لمتابعة عطل الموظفين وإثبات غياباتهم.²

هذه السجلات جميعها لإثبات وتسجيل كل العمليات الحسابية الخاصة بالمحاسبة المالية والمادية، ويمكن للمقتصد أن يرمج هذه السجلات بصفة موازية بالحاسوب الآلي.³

وتحدث الأستاذ عبد الحميد إبراهيم قادري عن أهم السجلات التي تنظم مهام مستشار التربية الإدارية وهي كالآتي:

- سجل غيابات وتأخر التلاميذ.
- سجل الاتصال بالأولياء.
- سجل الأغذية الثقافية والرياضية.
- سجل التمريض.

¹ عبد الحميد إبراهيم قادري ، الإدارة المدرسية، ص 79 ، 77، 78

² عبد الحميد إبراهيم قادري ، الإدارة المدرسية ، ص 80

³ عبد الحميد إبراهيم قادري ، الإدارة المدرسية، ص 82

الفصل الثالث السجلات التربوية ومهارة التعامل معها

و تناول الكاتب أيضا الوثائق الإدارية التي تنظم وتضبط الهيئة التعليمية وأهمها:

- سجل توزيع المنهاج: الذي يسجل فيه توزيع المنهاج على أشهر السنة الدراسية لكل مستوى من المستويات الدراسية ، ويرصد فيه عدد التمرينات الكتابية.
- سجل المناداة: هو سجل تضعه الإدارة بين يدي المدرس ليسجل فيه حضور التلاميذ وغياباتهم، وهو من الوثائق التي تحمي المعلم والمؤسسة من مسؤولية غياب أي تلميذ، وتمكن الإدارة من معرفة التلميذ الغائب لتبليغ أهله ومعرفة أسباب غيابه ، فلا يستهان بإنجازه.¹

من خلال هذا يذهب الأستاذ عبد الحميد إبراهيم قادري إلى أن هناك نوعان من السجلات الإدارية والتربوية وتكون تحت مسؤولية المدير وهذا بالنسبة للإدارة الابتدائية أما في المتوسط والثانوي هناك أربعة عشر نوع من السجلات التي تخص المؤسسة من تأطير المدير؛ أما النائب فهو مسؤول عن تسع سجلات وهناك إحدى عشر سجلا اقتصاديا يسهل على المدير السير الحسن لمهامه الاقتصادية وأربعة سجلات تنظم مهام مستشار التربية الإدارية وذكر سجلان يضبطان الهيئة التعليمية والهدف من هذه السجلات هو التنظيم والتخطيط والتوجيه .

في حين نجد في كتاب الدليل البيداغوجي لمرحلة التعليم الابتدائي وفق النصوص المرجعية والمناهج الرسمية لمفتش التربية محمد الصالح حشروي:

سجل العمل اليومي للأنشطة:

يعتبر هذا السجل تخطيطا للأنشطة التي يقوم بها المدرس خلال الحصص الدراسية اليومية لتفادي الارتجال والعشوائية، كما أنه يوفر مجموعة من المعلومات حول سير الدروس، وكيفية التعامل مع مختلف التدرجات الخاصة بالتعلمات المقررة لمختلف المواد والتقويمات المرتبطة بها ووتيرة تنفيذ المناهج

¹ عبد الحميد إبراهيم قادري، الإدارة المدرسية ، ص 83

الفصل الثالث السجلات التربوية ومهارة التعامل معها

الرسمية، لذا ينبغي أن يحظى هذا السجل بالعناية الكافية من حيث المسك والتغليف والكتابة المنتظمة والواضحة من طرف الأستاذ.¹

و نلاحظ في مجلة المادة التدريبية لدورة إعداد مديري المدارس ونوابهم تحت إشراف فريق العمل في الإدارة العامة للإدارات التربوية أهمية السجلات المدرسية التي تساهم في تحسين خدمات المدرسة التعليمية والتربوية، وحفظ المعلومات والبيانات وتسيير الحصول عليها.

و قد طرحت هذه المجلة أيضا أنواع السجلات المدرسية، وكانت كالتالي:

أولا: السجلات الرسمية :

• السجلات المنظمة لأعمال الطلاب:

1. سجل قيد الطلاب.
2. سجلات حضور وغياب وتأخر الطلاب.
3. سجل خروج الطالب من المدرسة.
4. سجل تسليم الشهادات .
5. سجل نتائج الاختبارات .
6. سجل أعمال السنة .²

• السجلات المنظمة لأعمال المعلمين والموظفين:

1. سجل حضور وانصراف الموظفين.
2. سجل أحوال الموظفين.
3. سجل زيارات المشرفين التربويين.

¹ محمد الصالح حثروبي، الدليل البيداغوجي لمرحلة التعليم الابتدائي، دار الهدى الجزائر، سنة 2012، بدون طبعة، ص

² فريق العمل في الإدارة العامة للإدارات التربوية، مجلة المادة التدريبية لدورة إعداد مديري المدارس ونوابهم، سنة

4. سجل الاجتماعات المدرسية.

5. سجل متابعة مدير المدرسة للمعلم وتقييمه.

6. سجل متابعة مدير المدرسة للأعمال التحريرية والواجبات المنزلية.

7. سجل ملحوظات مدير المدرسة لدفاتر التحضير.

● السجلات المنظمة للأعمال الإدارية:

1. سجل الوارد.

2. سجل الصادر.

3. سجل توزيع المعاملات.

4. سجل المعلومات الإحصائية .

5. سجل زيارة الطبيب.

6. بطاقة عهدة المدرسة.

● السجلات المنظمة لأعمال المكتبة:

1. بطاقة عهدة المكتبة.

2. السجل المصنف للمكتبة.

3. سجل الدوريات.

4. إحصاء النشاط الكتابي .

5. الاستعارة.

6. المترددين.

● السجلات المنظمة لأعمال المرشد التربوي:

1. سجل المرشد التربوي .

2. استمارة بحث حالة .

3. سجل المعلومات الشامل للطالب.¹

• السجلات المنظمة لأعمال المختبر التربوي.

1. بطاقة العهدة .

2. كراس التحضير اليومي .

3. سجل الاستهلاك اليومي .

• السجلات المنظمة للأنشطة المدرسية:

1. سجل رائد النشاط .

2. سجل جماعة الفصل .

3. سجل جماعة أسرة النشاط .

ثانيا :السجلات التنظيمية:

• السجلات المنظمة لأعمال الطلاب:

1. سجل تسليم ملفات الطلاب .

2. سجل الطلاب المنقطعين عن الدراسة .

3. سجل استدعاء أولياء الأمور .

• السجلات المنظمة للأعمال الخاصة بالشؤون الإدارية:

1. سجل تلخيص التعاليم الهامة .

2. سجل التعاليم الداخلية.²

و من خلال هذا يذهب فريق المفتش محمد الصالح حثروبي إلى التحدث عن سجل العمل اليومي للأنشطة والذي يقوم به الأستاذ يوميا ويتحدث فريق العمل في الإدارة العامة للإدارات التربوية

¹ فريق العمل في الإدارة العامة للإدارات التربوية ،مجلة المادة التدريسية لدورة إعداد مديري المدارس ونوابهم، ص 27

² ينظر : فريق العمل في الإدارة العامة للإدارات التربوية ،مجلة المادة التدريسية لدورة إعداد مديري المدارس ونوابهم

الفصل الثالث السجلات التربوية ومهارة التعامل معها

عن السجلات الرسمية والتنظيمية وأنواعها وتحديد مهام المدير تجاه هذه السجلات والهدف منها هو التنظيم والتخطيط والتوجيه والإرشاد.

المبحث الثالث: الملفات _ أقسامها _ طرق حفظها.

قام الدكتور فتحي محمد أبو ناصر في كتابه مدخل إلى الإدارة التربوية (النظريات والمهارات) إلى تقسيم الملفات إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي :

أولاً: الملفات الإدارية:

1. ويخصص ملف لكل تقسيم من أقسام الإدارة ويحمل نفس الاسم والرقم المعمول به في إدارة التربية والتعليم
2. ملف للوائح والنظم .
3. ملف خاص بتوجيه المواد الدراسية والإدارة المدرسية ، ويخصص ملف لكل مادة دراسية.
4. ملف للصادر العام.
5. ملف للوارد العم.
6. ملف لوارد المدارس.

ثانياً: ملفات الموظفين:

وهي ملفات خاصة بالموظفين وبياناته الخاصة به وتحوي صورة من قرار التعيين، وصورة من المؤهل العلمي، وصورة لبطاقة الأحوال...وهي تحت مسؤولية المدير مباشرة.

ثالثاً: ملفات الطلاب:

و أهم العناصر التي يحويها كل ملف : صورة من شهادة الميلاد وصورة من دفتر العائلة، التقرير الطبي، شهادة إتمام المرحلة السابقة... وتكون تحت مسؤولية وكيل المدرسة.¹

¹ ينظر، فتحي محمد أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 169

بعدها تطرق الدكتور فتحي محمد أبو ناصر إلى:

أنواع الملفات من حيث الحفظ:

أولاً: ملفات الطلاب:

تفهرس ويحافظ عليها حتى انتقال الطالب إلى مرحلة أخرى أو مدرسة غير مدرسته.

ثانياً: ملفات المعلمين:

تفهرس ويحافظ عليها وفي حالة انتقاله يرسل لمدرسته أو تقاعده أو تقاعده أو طي قيده يرسل إلى إدارة التربية والتعليم.

ثالثاً: ملف اللوائح والنظم:

تحدث محتوياته وفق ما يرد من جهات الاختصاص.

رابعاً: ملفات التوجيهات الخاصة بالمواد الدراسية والإدارة المدرسية والتعليمات التربوية والإدارية:

تحدث محتوياتها وفق ما يرد من جهات الاختصاص.¹

من خلال المبحث الثالث نجد الدكتور فتحي محمد أبو ناصر قد عرف الملفات وقسمها إلى الملفات الإدارية وملفات الموظفين وملفات الطلاب وكل ملف له وثائقه الخاصة به وسماته، وبعدها تطرق إلى أنواع الملفات الأربعة من حيث الحفظ وكل ملف له خصائصه وتكون كل هذه الملفات تحت مسؤولية وكيل المدرسة.

¹ فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص 170

الفصل الثالث السجلات التربوية ومهارة التعامل معها

بينما نجد الملفات في كتاب الجامع في التشريع المدرسي الجزء 2 للأستاذ سعد لعمش والدكتور إبراهيم قلاني وهي عبارة عن مخطط تصنيف الوثائق وتحدث أولاً عن أمانة مدير المدرسة وذكر ملفاتها ووثائقها على النحو التالي:

1) ملف تعريف المؤسسة: أهم الوثائق التي يتكون منها:

- مرسوم إنشاء المؤسسة.
- قرار الإنشاء
- قرار الفتح.
- محاضر التسليم النهائي.
- محاضر تسليم المهام.
- محاضر التحفظات... الخ

و يكون حفظها دائم في الأرشيف وخاص بالكماليات.

2) ملف الوقاية الأمنية: أهم الوثائق التي يتكون منها:

- المنشورات المتعلقة بالإجراءات الأمنية.
- مخطط المؤسسة وتحديد الأماكن الحساسة.
- مخطط توزيع المطفآت... الخ.

ويكون حفظها بصفة عامة.

3) ملف التضامن المدرسي: أهم الوثائق التي يتكون منها:

- النصوص المتعلقة بالتضامن المدرسي.
- قائمة التلاميذ المحتاجين.
- قائمة التلاميذ المستفيدين من عملية التضامن خلال العام الدراسي... الخ.

و يكون حفظها لمدة ثلاث سنوات في الأرشيف.

الفصل الثالث السجلات التربوية ومهارة التعامل معها

4) ملف الوقاية الأمنية للمؤسسات: أهم الوثائق التي يتكون منها:

- وثائق الثبوتية المتعلقة بالقضية .
- العرائض.
- القرار القضائي النهائي...الخ.

ويكون حفظها لمدة سنتان في الأرشيف.

5) ملف التنظيمات النقابية المعتمدة: أهم الوثائق التي يتكون منها:

- قرار اعتماد النقابة .
- محضر انتخاب الفرع.
- محضر التنصيب...الخ.

و يكون حفظ هذا الملف إلى نهاية صلاحيات الفرع أو الحل في الأرشيف.

6) ملف جمعية أولياء التلاميذ: أهم الوثائق التي يتكون منها:

- محضر الجلسة العامة التأسيسية أو التجديدية.
- قائمة أعضاء المجلس.
- طلب الاعتماد من السلطات الولائية...الخ.

7) ملف الدخول المدرسي: ونذكر أهم الوثائق التي يتكون منها:

- المنشور الوزاري المتعلق بالدخول المدرسي.
- الخريطة التربوية.
- الخريطة الإدارية
- قوائم التلاميذ...الخ.

و يكون حفظ هذا الملف لسنة واحدة في الأرشيف.¹

8) ملف التقرير العام لتسيير المؤسسات: أهم الوثائق التي يتكون منها:

- كشف مفصل للموظفين الإداريين .
- كشف مفصل للتلاميذ الحاضرين.
- خدمات الأساتذة والمتعلمين... الخ.

ويكون حفظه لمدة سنة واحدة في الأرشيف.

9) ملف التقويم المستمر (الاختبارات): ونذكر أهم وثائقه:

- المناشير الوزارية المتعلقة بالاختبارات.
- رزنامة الاختبارات الفصلية.
- جدول سير الاختبارات... الخ.

ويكون حفظ هذا الملف لمدة سنة واحدة.

10) ملف شهادة التعليم الأساسي: أهم وثائقه:

- المنشور الخاص بالترشيح.
- القوائم الاسمية للمترشحين.
- قوائم الناجحين... الخ.

و يكون حفظه لمدة سنة كاملة في الأرشيف.

11) ملف البكالوريا: أهم وثائقه على النحو التالي:

- المراسلة المتعلقة بتعداد التلاميذ لكل شعبة.
- المنشور المتعلق بالترشيح للبكالوريا.

¹ ينظر، سعد لعمش وإبراهيم قلاني، الجامع في التشريع المدرسي، ص 399، 400.

- القوائم الرسمية للمترشحين لكل شعبة... الخ.

ويتم حفظه لسنة واحدة.

12) ملف مركز امتحان البكالوريا وشهادة التعليم الأساسي:

ونذكر أهم الوثائق المتعلقة بهذا الملف:¹

- القرار المتعلق بتعيين المؤسسة كمركز امتحان.
- قائمة التلاميذ المترشحين.
- دليل سير مراكز الامتحان... الخ.
- ويكون حفظه لمدة سنة كاملة في الأرشيف.

13) ملف القبول والتوجيه: أهم وثائقه:

- المناشير الخاصة بقبول وتوجيه التلاميذ.
- محاضر القبول والتوجيه النهائي.
- الطعون في قرارات التوجيه... الخ.
- ويتم حفظه لمدة سنة كاملة في الأرشيف.

14) ملف البرامج والمواقيت: ونذكر أهم الوثائق التي يتكون منها:

- البرنامج الخاص بكل مادة تعليمية.
- المواقيت والمعاملات الرسمية... الخ.

ويتم حفظه إلى أن يلغى.

15) ملف مشروع المؤسسة:

¹ ينظر، سعد لعشم وإبراهيم قلاني، الجامع في التشريع المدرسي، ص 400، 401

16) ملف الموظفين: أهم وثائقه:

- المسار الوظيفي.
- الحالة المدنية.
- العطل والغيابات.

ويكون حفظه لمدة العمل بالمؤسسة.

17) ملف حركة الموظفين: وأهم وثائقه:

- النصوص الخاصة بالحركة.
- الوثائق الفردية الخاصة بالحركة.
- وثائق أخرى لها علاقة بالملف.¹

ويكون حفظه لمدة سنة كاملة.

مهام مدير المدرسة تجاه الملفات المدرسية:

- تخصيص ملفات كبيرة لحفظ الأوراق الخاصة بالمدرسة .
- تخصيص ملفات ملائمة لحفظ الأوراق الخاصة بالطلاب أو العاملين في المدرسة.
- وضع على غلاف الملف الأول الداخلي فهرسا بمحتويات الملف بعد ترقيم المحتويات.
- تخصيص ملف للأوراق والخطابات والتصاميم ذات الفترة الزمنية المحددة .
- الاحتفاظ بالملفات المدرسية في مكان آمن.
- استلام وتسليم الملفات المدرسية بموجب كشوف جرد واستلام العهد الرسمية مثلها مثل بقية عهدة المدرسة.²

¹ ينظر ، سعد لعمش وإبراهيم قلاني، الجامع في التشريع المدرسي ، ص 402.

² : فريق العمل في الإدارة العامة للإدارات التربوية ،مجلة المادة التدريسية لدورة إعداد مديري المدارس ونوابهم،ص

الفصل الثالث السجلات التربوية ومهارة التعامل معها

- و أخيرا فإن من أبرز مهام مدير المدرسة تجاه السجلات والملفات المدرسية يتمثل في تعيين أسماء المسؤولين في المدرسة التعامل معها خلال العام الدراسي ، وتوثيق ذلك في أنموذج مدرسي يسهل الرجوع إليه عند الحاجة .

و من خلال هذا يذهب الأستاذ سعد لعمش والدكتور إبراهيم قلاني إلى ذكر ثمانية عشر ملف وكل ملف له وثائقه الخاصة به ومدة حفظه ، بينما ذكر فريق العمل في الإدارة العامة للإدارات التربوية مهام مدير المدرسة اتجاه الملفات المدرسية من أجل التنظيم والتطوير.

المبحث الرابع: الأعمال الكتابية _ أقسامها _ أشكالها _

أولاً: الأعمال الكتابية.

لقد قال الدكتور فتحي محمد أبو ناصر في كتابه مدخل إلى الإدارة التربوية (النظريات والمهارات) بأنه توثيق لكل ما تم عمله اعتماداً على أركان الإدارة المدرسية وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

ثانياً: أقسام الأعمال المكتبية:

- أعمال كتابية خاصة بمدير المدرسة: وهي جميع الأعمال التي يقوم بها أو يوكلها لفرد معين في المدرسة.
- أعمال كتابية خاصة بوكيل المدرسة: وهي الأعمال الإدارية التي يقوم بها.
- أعمال كتابية خاصة بالكاتب: وهو كل ما يوكله إليه المدير من المكاتبات وتحريرها.

ثالثاً: أشكال الأعمال المكتبية:

لقد أجمال الكاتب وظيفة الأعمال المكتبية فيما يلي:

- استقبال المعلومات كالتقارير والخطابات.
- تسجيل البيانات وذلك بوضعها في سجل منظم.
- تبويب وتصنيف المعلومات.
- تقديم البيانات وذلك بتزويد الإدارات المختلفة بالمعلومات كتقارير دوام الموظفين الشهرية.
- المحافظة على ممتلكات المؤسسة.
- التخطيط للعمل الإداري وظلك بوضع خطة للأعمال المطلوب إنجازها.¹

¹ فتحي محمد أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ص 171.

الفصل الثالث السجلات التربوية ومهارة التعامل معها

و من خلال هذا يذهب الدكتور فتحي محمد أبو ناصر إلى التحدث عن أركان الإدارة المدرسية باختصار وذلك بذكر عناوينها فقط وذكر أقسام الأعمال المكتبية الخاصة بالمدير والكتاب وتحدث عن أشكال الأعمال المكتبية .

بينما نجد في كتاب من قراءات المركز شرح معمق للوظائف الخمس من أجل فهم الإدارة :

- **التخطيط:** هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.
- **التنظيم:** يعرف التنظيم على انه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.
- **التوظيف:** يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.
- **التوجيه:** إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة .
- **الرقابة:** الوظيفة الإدارية الأخير هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إن كانت حققت أهدافها أم لا.¹

و نجد في مجلة المادة التربوية لمدير المدارس ونوابه تحت إشراف فريق العمل في الإدارة العامة للإدارات التربوية التشكيلات المدرسية وأهمها:

المكتبة المدرسية:

إذا توفرت في المدرسة مكتبة حقيقية تستخدم بشكل فاعل في النشاط المكتبي، وتم منحها حق الأولوية بتسبب من الإدارة العامة للتقنيات التربوية، يخصص لها (نصف مركز) ويفضل أن يكون المعلم المسؤول عنها من خريجي تخصص علم المكتبات.

¹ إبراهيم لعليبي، من قراءات المركز، المركز الوطني للوثائق التربوية، حسين داي الجزائر، سنة 2008، الجزء 2، ص 7.

الفصل الثالث السجلات التربوية ومهارة التعامل معها

أما إذا توفرت في المدرسة إمكانيات تفعيل نشاط مكتبي صفي يساعد الطلبة في الاستفادة من الكتب والمراجع الموجودة فيها ، فتخصص (خمس حصص) لهذا النشاط، ويكون مدير المدرسة مسؤولاً عن متابعة تنفيذه بصورة منتظمة ودقيقة.¹

ونجد في هذه المجلة تفعيل مصادر التعلم ونذكر أهم عنصر وهو :

المكتبة :

تعتبر المكتبة الباب الرحب الذي ينهل منه الطالب والمعلم المعلومات والأساليب المختلفة وبها تتم عملية التعليم، حيث يتطلب من مدير المدرسة.

- تزويد المكتبة بالكتب والمراجع والوسائل والأثاث اللازم.
- تحديث الكتب باستمرار بنسبة معينة من الموازنة وشمولية تلي احتياجات المدرسة.
- يتم تعيين أمين للمكتبة من بين المعلمين ، ويفضل من لديه دورة في علوم المكتبات.
- تقييم الكتب الواردة للمدرسة ووضع الملاحظات عليها.

مهام أمين المكتبة:

- تحديد احتياجات المكتبة بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس تمهيدا لشرائها وفق المخصصات المرصودة في الموازنة.
- وضع برنامج تفعيل للمكتبة المدرسية بالتعاون مع هيئة التدريس.
- تصنيف وفهرسة وترتيب الكتب وتنظيم الإعارة من خلال سجل خاص.
- إرشاد وتوجيه الطلبة في كيفية استعمال المكتبة وتشكيل لجنة أصدقاء المكتبة.
- المشاركة في الندوات وورش العمل ومعارض الكتب.
- وضع خطة سنوية لتطوير وتفعيل المكتبة المدرسية.

¹ فريق العمل في الإدارة العامة للإدارات التربوية، مجلة المادة التدريسية لدورة إعداد مديري المدارس ونوابهم ، ص46،

الفصل الثالث السجلات التربوية ومهارة التعامل معها

• تدريب الطلاب على أساليب البحث وكتابة المقالات.

• تشجيع عادة القراءة بين الطلبة وتقديم جوائز رمزية للمتفوقين.

• تشجيع الصفوف الدراسية على تكوين مكاتب خاصة بهم.¹

بينما نجد في مذكرة تخرج لنادية فاضل احمد وحمد علي حسون أن المكتبة التي تلحق بالمدارس سواء الابتدائية أو المتوسطة أو الإعدادية ويشرف على إدارتها وتقديم خدماتها أمين المكتبة المؤهل. وتهدف إلى خدمة مجتمع المدرسة المكون من الطلبة والمدرسين وتعد في مفهومها الوظيفي جزءاً أساسياً في العملية التربوية الحديثة وعنصرهما من عناصر التنظيم المدرسي ومرفقا بارزا من المرافق التعليمية داخل المدرسة.²

ولقد أشار الباحثان محمد موسى علي ومهند عبد الهادي علي عدد المدارس وحسب المراحل الدراسية التي تحتوي على المكتبة ونسبتها على المجموع الكلي للمدارس حسب القواطع وحسب مدار الريف والحضر ، كما تطرق الباحثان إلى نوعية المكتبات المدرسية من حيث كونها (قاعة مستقلة _غرفة_ مخزن_خزان) وتضمنت الدراسة جدول بالمسؤولين عن إدارة المكتبة المدرسية من حيث فيها أمين مكتبة أم مسؤولين المكتبة من معاونين والمعلمين. كما استعرض الباحثان **المعوقات** التي تعانيها المكتبة والمتمثلة كالآتي:

1-عدم تعاون أعضاء الهيئات التعليمية والتدريسية مع المشرف على المكتبة المدرسية.

2-عدم توفر المكان اللائق بالمكتبة.

3-الدوام المزدوج وما يرافقه من مشكلات تؤدي إلى انعدام الجو المناسب للمطالعة.

4-قلة التخصصات المالية الخاصة بالمكتبة المدرسية.

¹ فريق العمل في الإدارة العامة للإدارات التربوية ،مجلة المادة التدريبية لدورة إعداد مديري المدارس ونوابهم، ص 62

²نادية فاضل أحمد وحمد علي حسون ، دراسة واقع المكتبات المدرسية وتشخيص احتياجاتها وسبل تطويرها المديرية العامة في بغداد ، بدون سنة ، ص 134.

5- قلة الوعي المكتبي وقلة الدورات التدريبية وافتقار المكتبة إلى الكتب المناسبة للتلميذ أو الطالب.¹

بينما نجد في كتاب الدليل البيداغوجي لمرحلة التعليم الابتدائي تنظيم الأركان التربوية والعنصر المهم فيه هو:

ركن المكتبة (المطالعة):

ويكون في إحدى زاويتي القسم ويجهز بخزانة ذات بابين زجاجين أو رفوف معدنية أو خشبية ترتب فيها الكتب والمجلات المصورة والنصوص المختلفة الأنماط (السردية والوصفية والحوارية) والقواميس التي تتلاءم مع سنا المتعلمين ومتماشية مع اهتماماتهم وميولهم.

أهدافه :

- إغناء حس التخيل والإبداع لدى المتعلمين.
- تعزيز قدرات المتعلمين في مجالات القراءة والتعبير الشفهي والكتابي.
- إثراء الرصيد اللغوي باكتساب مفردات وتعابير جديدة .
- الشعور بالحرية والاعتماد على النفس عند المطالعة .²

ومن خلال هذا يذهب الكاتب إبراهيم لعلي إلى تحديد الوظائف الإدارية الخمسة وكيفية تطبيقها في نجاح الإدارة المدرسية ويذهب فريق العمل في الإدارة العامة للإدارات التربوية إلى التحدث عن المكتبة المدرسية وتحديد تعريف المكتبة ومهام أمين المكتبة والتعليمات الخاصة بالمكتبات المدرسية وبينما نجد نادية فاضل أحمد وحمد علي حسن دور المكتبة في تطوير المجتمع وثقافة شعبه وذلك باعتبارها عنصر مهم في المؤسسات التعليمية وفي الأخير ذكر المعوقات التي تعاني منها المكتبة.

¹ نادية فاضل أحمد ، حمدي علي حسن، دراسة واقع المكتبات المدرسية وتشخيص احتياجاتها وسبل تطويرها المديرية العامة في بغداد، ص 135 ، 136

² محمد الصالح حشروي، الدليل البيداغوجي لمرحلة التعليم الابتدائي، ص 75.



دراسه

وتقویر

كون الكتاب حديثاً لم نستطع الحصول على أبحاث تناولته بالدراسة والتقييم، إلا أننا اكتشفنا أن النقد الذي وجه لدراسات بالشاكلة نفسها يمكن أن ينطبق على دراستنا هذه؛ لذلك كان تقويمنا شخصياً قائماً على اقتفاء آثار الدراسات المشابهة لنقد هذا الموضوع.

وفي اعتقادنا أنّ كتاب مدخل إلى الإدارة التربوية للباحث فتحي أبو ناصر يعد عملاً مهماً في مجال الإدارة، بما فيه من أفكار إدارية (تعليمية/ تربوية)، حدّد فيه صاحبه مجموعة من النظريات والمهارات التي تقود إلى الإدارة الناجحة؛ كما يعدُّ محاولة علمية تهدف إلى توضيح معالم الإدارة في المؤسسات التربوية والمنظمات الإدارية وإعطاء نظرة جديدة إلى العمل الإداري التعليمي، وإضفاء بعض التسهيلات عليه من خلال الالتزام بتلك التعليمات التي أوردها المؤلف في هذا العمل. ومن جهة مقابلة فهو عمل يسלט الضوء على المهارات المرافقة للعمل القيادي التربوي التعليمي، والمكملة للعملية الإدارية من أجل إعطاء أكبر قدر من المصداقية للواجب المهني وأدائه على أكمل وجه.

و إنّ أهم ما ساهم به الدكتور فتحي أبو ناصر في مجال التعليم والإدارة التربوية من خلال تقديمه لكتاب مدخل إلى الإدارة التربوية - النظريات والمهارات هو:

✓ إعطاء مجموعة من المفاهيم للنظرية والإشارة إلى نشأتها تطورها ثم تخصيص الحديث عنها في مجال الإدارة التربوية .

✓ تقديم مجموعة من النظريات الإدارية والقيادية الموجودة على الساحة الإدارية وإعطاء شروحات لها وأهم ما جاء به العلماء حول كل نظرية، وكذا بيان ما يجب أن تكون عليه تلك النظرية.

✓ التتبع التاريخي لمداخل سمات القائد التربوي وخاصة في القرآن الكريم والسنة النبوية .

✓ التوجيه الصحيح للإداري الناجح من خلال تقديم مجموعة من المهارات الإدارية الأساسية خاصة في مجال التعليم.

✓ تسليط الضوء على مجموعة من التعاملات اليومية والإشارة لأهميتها وتقديم نصائح تتعلق بها كالاتصال والوقت .

✓ توضيح بعض المفاهيم المتعلقة بالسجلات والملفات التربوية وتقديم شروحات عن كيفية التعامل معها.

الحكم على الكتاب :

تهدف دراسة أي نتاج علمي أو أدبي إلى الوقوف على أهم المرتكزات العلمية التي تنضوي تحتها الأهداف العامة لمحتوى المؤلف، وإمكانية التعامل مع هذا العمل ومعرفة مدى إخراجها للظاهرة المدروسة بشكل يلائم تطلعات القارئ باعتباره المتلقي الأول للمعرفة .

و من خلال دراستنا لكتاب مدخل إلى الإدارة التربوية للدكتور فتحي أبو ناصر الذي عاجل موضوع الإدارة والمهارات الواجب توافرها للارتقاء بالإدارة خاصة في مجال التربية والتعليم، توصلنا إلى بعض النتائج والعناصر التي اعتبرناها كنفائص -بعد استشارتنا للأستاذ المشرف- كان بالإمكان تفاديها وكانت كالتالي:

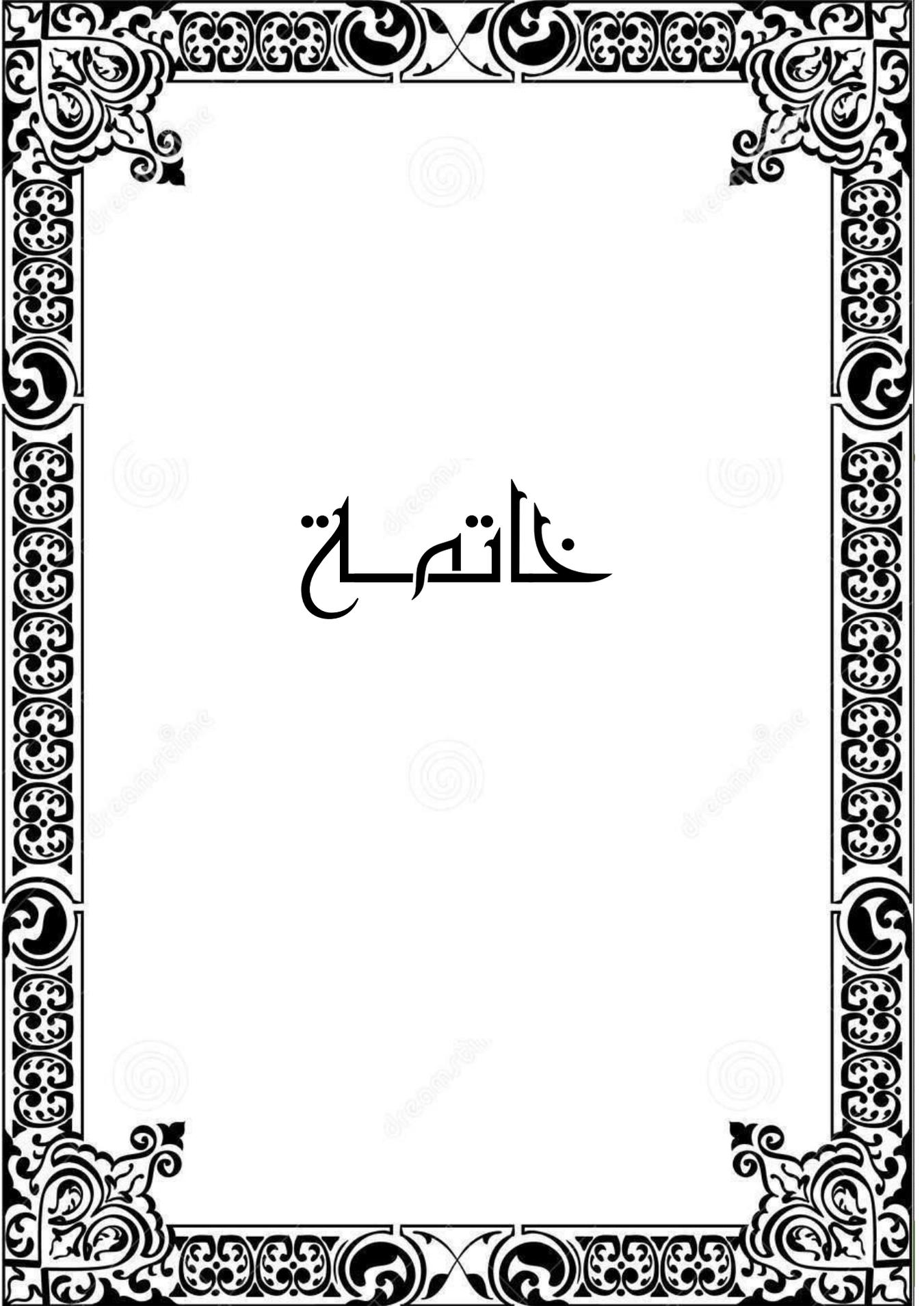
1- انتهج الدكتور فتحي أبو ناصر في عرض محتوى مؤلفه أسلوباً بسيطاً يعتمد على عرض المادة العلمية المنتقاة من مصادر ومراجع مختلفة تناولت الموضوع نفسه دون أن يكلف نفسه التعليق على أفكارها أو إبداء وجهة نظره الخاصة حول الموضوع؛ بمعنى أن جل مادة الكتاب هي رصف لمادة معرفية مقتبسة من كتابات لغيره من الباحثين .

2- جاء الكتاب تحت عنوان مدخل إلى الإدارة التربوية، وقد ذكر مؤلفه أنه طرح محتواه بين النظرية والتطبيق، غير أنّ المتصفح للكتاب لا تقع يده على أي جزء فيه تطبيق طيلة صفحات الكتاب؛ في المقابل صبّ كل جهده واهتمامه على الجانب النظري فحسب، وما يهمنا نحن كمتلقين لموضوع الإدارة هو كيفية تطبيقه في مدارسنا ومؤسساتنا التربوية وفي حياتنا عموماً؛ فالوجود النظري للإدارة يحتاج إلى الوجود التطبيقي من خلال اعتماد نموذج خاص يفيد واقعنا التربوي .

3- تناول الدكتور فتحي أبو ناصر محاور المحتوى بشكل مقتضب بالرغم من أنّ الموضوع يحتاج إلى كثير من الشرح والمتابعة والتفسير مقارنة مع غيره من الباحثين في المجال نفسه، والذين حرصوا على إخراج الموضوع بشكل منهجي ودقيق.

4- من خلال دراستنا للمؤلف لاحظنا تجاهل الكاتب الحديث عن موضوع الإدارة في المجتمع الإسلامي إذ تمحورت دراسته لنشأة علم الإدارة في الغرب متناسيا فكرة الإدارة التي جاءت مع الدولة الإسلامية الأولى والتي أرسى معالمها الرسول صلى الله عليه وسلم، وخاصة ما انتجه العرب في هذا المجال في الأعصر التالية خاصة العصر العباسي، فكانت قد سبقت بذلك المجتمع العربي الذي أخذ منها الكثير.

5- أغفل الكاتب دور الخاتمة في كتابه والتي تعتبر كخلاصة لفحوى الكتاب.



خاتمة

بعد هذه الرحلة العلمية في رحاب كتاب الباحث فتحي أبو ناصر " مدخل إلى الإدارة التربوية النظريات والمهارات " والتي استفدنا منها الكثير ، حيث فتحت أعيننا على معارف جمة لم يكن لنا سابق معرفة بها ، وهذه طبيعة البحث العلمي الأكاديمي ، ويبدو أنّ هذه الدراسة استطاعت أن تسلط الضوء -إلى حدّ ما- على أهم القضايا الإدارية التربوية الناجحة في إرساء المهارات الإدارية المبتكرة وفق منهج جديد يتناسب مع الواقع التعليمي في عالمنا العربي، والذي نال الحظ الأوفر من اهتمام الدارسين والقائمين على شؤون الإدارة وتعليمها في العصر الحديث .

و رغم أنّ الباحث قد ركز على الجانب النظري فحسب إلّا أنّنا استطعنا أن نخرج بطائفة من النتائج والتي كانت بمثابة العصاراة التي تمخض عنها هذا المؤلف، ويمكن أن نوجزها فيما يلي :

- إنّ المحاولة التي جاء بها المؤلف لم تخرج عن نطاق المؤلفين الآخرين .
- تأثر الكاتب بمن سبقه في هذا الميدان .
- إنّ تعريفه للإدارة ليس مبتكراً وإنما هو مطروح في جُل الكتب الإدارية.
- إنّ للمؤلف الفضل في تسيير الإدارة التربوية فيما قدمه من أفكار ليعيد النظر في الإدارة القديمة .
- إنّ المؤلف عالج بناء النظرية في الإدارة والقيادة التربوية في جانب منه وعالج المهارات الأساسية التي ينبغي أن يلم بها القادة التربويين في جانب آخر.
- إنّ المؤلف تعرض لجزء من الأعمال الإدارية التي تقوم بها الإدارة التربوية وما يتطلب ذلك من سجلات وأعمال .
- إنّ فضل المؤلف في هذا الكتاب هو معالجة الإدارة بأسلوب علمي، معتمداً على خبرات الباحث في ميدان التدريب التربوي عامة وتدريب القيادات التربوية بشكل خاص.

خاتمة

إنّ الكاتب أسهم بشكل كبير في توسيع المعارف وتعميق الإدارات للمهارات الإدارية وإزالة الغموض حول المفاهيم الأساسية المرتبطة بالنظرية التربوية.

و في الأخير نرجو أن نكون قد استفدنا وأفدنا من يطالع على هذا العمل، خاصة وأنه يلخص كتابا في مجال مهم من مجالات الحياة اليومية ونقصد الإدارة التربوية ، فإن أصبنا فمن الله وإن كان غير ذلك فمن أنفسنا .

قائمة المصادر

والمرجع

- 1- القرآن الكريم، رواية حفص ، عن عاصم ، دار الغدير الجديد ، القاهرة ، مصر ، 2008م ط 1 .
- 2- أحمد محمد السمان ، مودبول إدارة الأعمال التعليمية ، مدرسة أصول التربية ، كلية التربية جامعة أسيوط ، 2006م .
- 3- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصر، القاهرة ، ط 1 ، سنة 2008 م، المجلد 1.
- 4- إبراهيم لعلبي، من قراءات المركز ، المركز الوطني للوثائق التربوية، الجزء 2 ، سنة 2008م.
- 5- إبراهيم معوض ، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، العالمية للنشر والتوزيع ، الطبعة 1 ، سنة 2003م.
- 6- ابن منظور الإفريقي المصري، لسان العرب، دار صادر بيروت لبنان، ط 4 ، سنة .
- 7- النخبة للاستشارات الإدارية ، إدارة التغيير مفاهيم وأساسيات ، إدماس ، 2005م.
- 8- أيمن غريب ، تنظيم وإدارة مؤسسات التربية الخاصة ، دار حنين ، عمان ، 2005م.
- 9- بشير العلاق ، القيادة الإدارية ، دار اليازوري الأردن عمان ، (ب ط) ، سنة 2010م.
- 10- بهاء الدين الزهوري ، المنهج التربوي الإسلامي للطفل، مطبعة اليمامة حمص ، سنة 2002م.
- 11- بواب رضوان ، محاضرات في مقياس الإدارة التربوية والمدرسية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2015/2014م.
- 12- حسن بن حجر بن حسن القرني ، مذكرة ماجيستر مهارة استخدام الحاسب الآلي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة درجة أهميتها وانعكاسها على العمل الإداري، المملكة العربية السعودية، سنة 2011م.
- 13- حسن محمد حسان ومحمد عطوة مجاهد ومحمد حسنين العجمي وسعدية يوسف الشرقاوي الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده ، المكتبة العصرية ، 2005م.

- 14- حميد سبيك ، المعين في الإدارة التربوية، الطبعة 2
- 15- خالد جويس الشراري ، المشكلات التربوية التي تواجهها أقطاب العملية التعليمية دار الكتاب ، سنة 2011م.
- 16- زيد منير عبودي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق عمان، طبعة 1، سنة 2010م.
- 17- سامي عريفج ، الإدارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر ، طبعة 1(ب ت).
- 18- سعد لعمش والدكتور إبراهيم قلاقي ، الجامع في التشريع المدرسي الجزائري ، دار الهدى الجزائر، سنة 2010م، الجزء 2.
- 19- سعود بن محمد النمر وهاني يوسف ومحمد فتحي محمود ومحمد سمير حمزاوي ، الإدارة العامة مكتبة الشقري ، ط 7.
- 20- سليمان حامد ، الإدارة التربوية المعاصرة ، دار أسامة ، عمان الأردن (ب ط) ، سنة 2008م.
- 21- صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الرياضية ، دار مكتبة الحامد ، طبعة 1 ، سنة 2002م.
- 22- صالح بن محمد التويجري، ويسألونك عن الإدارة ، دار مملكة نجد الرياض ، طبعة 2، سنة 2012م.
- 23- طلعت محمد آدم ، الإدارة المدرسية الميدانية ، دار الوفاء الإسكندرية ، الطبعة 1 . سنة 2014م.
- 24- عارف عطاري، الإدارة التربوية مقدمات لمنظور إسلامي، كتاب الأمة قطر، الطبعة 1 1423هـ.
- 25- عباس محجوب ، أصول الفكر التربوي في الإسلام ، دار كثير (ب ط) دمشق.
- 26- عبد المنعم فهمي سعد، الملامح الحديثة للإدارة التربوية ، الدار الثقافية القاهرة ، طبعة 1، سنة 2006م.

المصادر والمراجع

- 27- عبد المنعم الحنفي ، المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة ، مكتبة القاهرة ، الطبعة 3 سنة 2000م.
- 28- عبد الحميد إبراهيم قدرى، الإدارة المدرسية ، دار هومه، الجزائر .
- 29- عبد الصمد الأغبري ، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، دار النهضة ، طبعة 1.
- 30- عبد الحميد إبراهيم قادري ، الإدارة المدرسية ، دار هومة الجزائر، سنة 2013م.
- 31- عزة جلال مصطفى، مرجع في الإدارة المدرسية، دار النشر للجامعات ، ط1.
- 32- عوض بن محمد القرني ، حتى لا تكون كالأ ، دار الأندلس الخضراء ، جدة ، المملكة العربية السعودية ط 6 ، 1999م.
- 33- غازي عبد الرحمن القصبي ، حياة في الإدارة ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
- 34- غالب الفريجان، الإدارة والتخطيط التربوي، تجارب عربية متنوعة ، عمان (ب ط) سنة 2000م.
- 35- فاروق عبده فيلة ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة.
- 36- فتحي محمد أبو ناصر، دار المسيرة، مدخل إلى الإدارة التربوية النظريات والمهارات، ط 1 سنة 2008 م.
- 37- فتحي عبد الرسول ، الإدارة التربوية في بعض المؤسسات التعليمية ، دار العلم والإيمان ، ط1 2013 م.
- 38- فريز محمود، نظريات في الإدارة التربوية ، الرياض ، سنة 2002م.
- 39- فريق العمل في الإدارة العامة للإدارات التربوية ، مجلة المادة التدريبية لدورة إعداد مديري المدارس ونوابهم ، سنة 2008_2009م.
- 40- فلنتينا عبد الله بدر، الإدارة التربوية في ظل النظريات المعاصرة، دار أجد، طبعة 1، سنة 2014م.

المصادر والمراجع

- 41- كارول دبليو إيليس ، مهارات الإدارة للمديرين الجدد ، ترجمة محمد يوسف ، مكتبة العبيكان ، الرياض ط 1 ، 2009م.
- 42- ليلي أبو العلا ، الإدارة والقيادة والتربوية بين الأصالة والحداثة ، دار الجنادرية للنشر والتوزيع عمان ، طبعة 1 ، سنة 2013م.
- 43- لطفي راشد محمد إسماعيل ، الاتصالات الإدارية ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض .
- 44- ماجدة الجارودي ، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة ، قرطبة ، الرياض ، سنة 2011م.
- 45- محمد الصالح حثروبي ، الدليل البيداغوجي لمرحلة التعليم الابتدائي ، دار الهدى الجزائر ، سنة 2012م.
- 46- محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، دار هناء طبعة 1 ، سنة 2003م.
- 47- محمد ضياء الدين ريس ، النظريات الإسلامية ، دار المعارف ، القاهرة ، طبعة 5 ، سنة 1969م.
- 48- محمد بن أبي بكر بن أيوب ابن قيم الجوزية ، الجواب الكافي لمن سأل عن الجواب الشافي الداء والدواء تحقيق عمرو عبد المنعم سليم ، مكتبة ابن تيمية ، 1996م.
- 49- محمد حسين العجمي ، الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق ، دار الميسرة ، 2008م.
- 50- محمد طالب سليمان ، الإدارة الصفية ، دار العلوم ، 2005م.
- 51- محمود منير مرسي ، الإدارة التعليمية- أصولها وتطبيقاتها- ، دار عالم الكتب ، سنة 2010م.
- 52- مجمع اللغة العربية ، قاموس المعجم الوسيط ، دار مكتبة الشروق الدولية القاهرة ، ط 4 المجلد 1 ، سنة 2004م.
- 53- مصطفى صلاح عبد الحميد ، الإدارة والتخطيط التربوي ، دار القلم دبي ، الطبعة 3 سنة 2013م.

المصادر والمراجع

54- منى حمدي مشطة ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها، مقدمة لنيل الماجستير في أصول التربية، غزة ، سنة 2009م.

55- مركز رشيد التخصصي ، إدارة الضغوط ، الهدا ، الطائف ، المملكة العربية السعودية.

56- منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها ، عالم المكتبات ، القاهرة ، طبعة 1 ، سنة 2005م.

57- ندى عبد الرحيم ، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، دار صف ، 2005م.

58- نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات في القيادة والإدارة ، المجد الإسكندرية ، (ب ط) سنة 2015م.

59- نادية فاضل أحمد وحمدي علي حسون ، دراسة واقع المكتبات المدرسية وتشخيص احتياجاتها وسبل تطويرها المديرية العامة في بغداد.

60- هناء محمود القيسي، الإدارة التربوية -مبادئ نظريات اتجاهات حديثة ، طبعة 2010م.

61- هالة مصباح البنا ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار صفاء ، عمان ، ط 1 ، 2013 م.

62- فتحي أبوناصر، منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي، رقم .T.O.1029. تاريخ العضوية 20.12.2009 إلى 20.12.2010 .

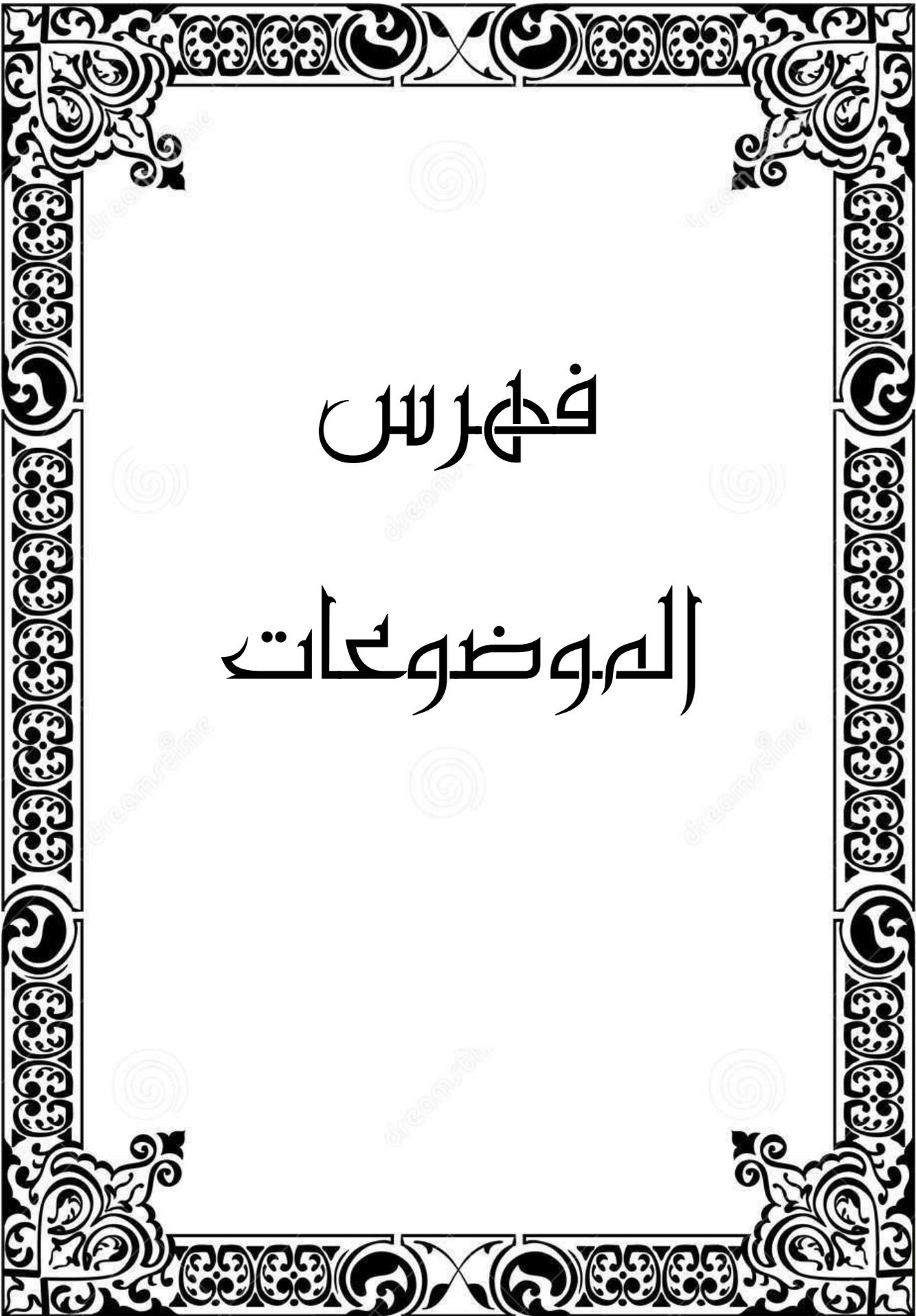
<https://olto.org/index.php?act=showNews&id=43>

63- موقع جامعة الملك فيصل ، مقال الدكتور فتحي محمد أبو ناصر يفوز بجائزة راشد بن حميد

<https://www.kfu.edu.sa/ar/Lists/kfuMainNews/DispForm.aspx?ID=439>

64- موقع عكاظ، مقال بيئة الموهوبين تفتقر إلى الإثارة المستدامة

<https://www.okaz.com.sa/article/40390>



فهرس

الموضوعات

العنوان	الصفحة
دعاء.....	
شكر وعرفان.....	
إهداء.....	
مقدمة.....	أ-د
مدخل : ترجمة فتحي محمد أبناصر.....	
بطاقة فنية	06
تقديم	09
التعريف بالمؤلف	10
المؤهلات العلمية للمؤلف	11
دواعي التأليف	12
القيمة العلمية للمؤلف.....	13
تاريخ البحث في الموضوع وراهنيته	13
نمط الدراسة الذي اعتمده الكاتب	19
الحقل المعرفي الذي تنتمي إليه الدراسة	21

23..... تقديم وعرض

الفصل الأول: تطور النظريات في القيادة والإدارة التربوية

26..... المبحث الأول: مصطلح النظرية بين النشأة والتطور

32..... المبحث الثاني: نظرية القيادة التربوية مصادر ومعايير بنائها

36..... المبحث الثالث : نظريات القيادة التربوية

44..... المبحث الرابع : المداخل التاريخية لدراسة سمات القائد التربوي

الفصل الثاني: المهارات الإدارية الأساسية وكيفية التعامل معها

52..... المبحث الأول : مهارة إدارة الاتصال وإدارة الوقت

67..... المبحث الثاني: مهارة إدارة الاجتماعات وإدارة التغيير

81..... المبحث الثالث : مهارة إدارة الضغوط واتخاذ القرار

94..... المبحث الرابع: مهارة إدارة الأزمات والجودة الشاملة ومهارة إدارة الصف

الفصل الثالث: السجلات التربوية وكيفية التعامل معها

114..... المبحث الأول: مهارة التعامل مع السجلات التربوية

116..... المبحث الثاني: السجلات التربوية -أهدافها -عيوبها - أنواعها

133..... المبحث الثالث: الملفات - أقسامها - طرق حفظها -

141..... المبحث الرابع: الأعمال الكتابية - أقسامها - أشكالها -

147.....	دراسة وتقويم
151.....	الخاتمة
154.....	المصادر والمراجع
160.....	فهرس المطبوعات