

علاقة الإدارة الذاتية ببعض المداخل الإدارية الحديثة

إعداد

د. أحمد خيرى محمد على
مدرس أصول التربية
كلية التربية بقنا

أ.م.د. / محمد جابر أحمد
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية النوعية بقنا

أ. فاطمة محمد محمود بغدادى
باحث ماجستير بقسم أصول التربية
كلية التربية بقنا

د. ننسى أحمد فؤاد
مدرس أصول التربية
كلية التربية بقنا

علاقة الإدارة الذاتية ببعض المداخل الإدارية الحديثة

مقدمة :

تزخر المؤلفات والدراسات فى شتى مجالات المعرفة، بمحاولات عديدة لرصد التحولات والأحداث المتسارعة والمتلاحقة، والذى اتسم بها القرن الحادى العشرين، فالعالم من حولنا يسرع الخطا نحو التقدم، ويشهد متغيرات عديدة، وتأثيرات عميقة، وتحديات إقليمية و محلية.

وتفرض هذه التحديات على النظم التعليمية ضرورة مراجعة سياستها التعليمية لمعرفة مدى كفاءة بنيتها و مدى تعبيرها عن حقائق العصر حتى يستطيع التعليم استيعاب التغيرات الحادثة و الإسهام فى صنع المستقبل و إنجاز النقلة الحضارية للمجتمع. لذا اختارت العديد من الدول التى تتباين فى ظروفها السياسية والاقتصادية والاجتماعية أن تسلك طريق اللامركزية فى إدارة التعليم من خلال مداخل إدارية حديثة تعبر عن رؤية جديدة للإصلاح، ومن هذه المداخل: إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، الإدارة بالأداء، الإدارة الإلكترونية، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الوقت، الإدارة بالمشاركة، وفيما يلى سنتناول علاقة الإدارة الذاتية بالمداخل الإدارية سالفة الذكر، ذلك أن تطبيق مدخل الإدارة الذاتية يعد حاجة ماسة وضرورة ملحة لما له من أهمية كبيرة، حيث يجمع خصائص ومميزات العديد من المداخل الإدارية الحديثة.

أولاً: مدخل الإدارة الذاتية:

لقد أصبحت الإدارة الذاتية للمدرسة مدخلاً أكثر تداولاً على صعيد الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية ونيوزلندا وهونج كونج وغيرها من الدول المتقدمة. حيث أدى الصراع التقليدى بين دول العالم إلى المنافسة على الأفكار المبتكرة، كما صحب الحوارات المحلية والقومية، ضرورة تطبيق مدخل الإدارة

الذاتية فى العديد من المدارس والإدارات التعليمية على صعيد تلك الدول المتقدمة (١). ويمكن تعريف الإدارة الذاتية بأنها "طريقة تمكين المؤسسة التعليمية من إدارة نفسها بنفسها عن طريق اتخاذ القرارات فى إدارة الموارد ، والتكيف مع التغيرات ، و تصميم ، وتنفيذ برامج التنمية المستدامة لجميع العاملين بالمؤسسة و إعطاء الفرصة التعليمية والقيام بعمليات التحسين و التطوير ، وذلك من خلال تفويض مباشر من السلطات التعليمية التابعة لها المؤسسة التعليمية" (٢).

وعلى الرغم من اختلاف خصائص الإدارة الذاتية من بيئة لأخرى تبعاً لاختلاف حاجات المجتمع والأفراد ، وتباين المعايير والأسس التى تبنى عليها ، إلا أن هذه الاختلافات لا تمنع من وجود أساسيات متشابهة لخصائص الإدارة الذاتية فى كثير من البلدان والتي تتمثل فى كونها (٣):

- تستطيع بما تتمتع به من حرية واستقلالية أن تستخدم مواردها المتاحة بشكل جيد و أكثر فعالية فى ضوء عمليات التحليل البيئى خاصة وعمليات التخطيط الاستراتيجية عامة.

- تتخذ من اللامركزية نمطاً إجرائياً فى صنع قراراتها التى تقوم على أساس مبدأ المشاركة بين المدير والمعلمين و الآباء وحتى الطلاب .

ومن ثم فإن تطبيق الإدارة الذاتية فى المدرسة يساعد على توليد الشعور بالملكية ، والانتماء والالتزام تجاه المجتمع المحلى نتيجة لانتقال السلطة من المستوى المركزى إلى المستوى المدرسى . كما تأتى أهمية هذا المدخل من خلال الاهتمام بتجربته وتطبيقه فى دول عديدة من دول العالم من ناحية ، ومن خلال ارتباطه بتطوير العملية التعليمية من ناحية أخرى (٤). ومن هنا يمكن القول أن الإدارة الذاتية - كمدخل لتطوير المؤسسات التعليمية - هدف رئيسى هو تفعيل قدرة المؤسسة التعليمية على الاستجابة للمتغيرات البيئية من حولها ، وعلى تطوير أهدافها بما

يجعلها قادرة على التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية ، وقادرة على التماسك الداخلى فيها وتحسين آدائها وتجويد مخرجاتها^(٥).

ثانياً :علاقة الإدارة الذاتية ببعض المدخل الإدارية الحديثة :

مدخل إدارة الجودة الشاملة :

تمثل الثورة التكنولوجية القائمة على التدفق العلمى والمعرفى وما صاحبها من تغيرات اقتصادية تحدياً للعقل البشرى مما جعل المجتمعات تتنافس فى الارتقاء بالمستوى النوعى لنظمها التربوية من خلال تحليل البيانات باستمرار ، واستثمار إمكانات وطاقات جميع الأفراد العاملين فى العملية التربوية ، وخلق الاتصال الفعال على المستويين الأفقى والعمودى ، وتغيير نمط الثقافة التنظيمية الإدارية فى المؤسسة التعليمية لتحقيق الجودة الشاملة^(٦). ويمكن تعريف الجودة بأنها "مجموعة من الخصائص أو السمات التى تعبر عن وضعية المدخلات و العمليات والمخرجات المدرسية ومدى إسهام جميع العاملين فيها لإنجاز الأهداف بأفضل ما يمكن"^(٧).

وعلى ذلك فإن أهداف الوحدة أو المنظمة فى تطبيق نظام الجودة يتحدد فى: الحفاظ على التميز الفنى وتحسين الجودة، زيادة إنتاجية قوة العمل المباشرة، تحسين الإدارة المالية تخفيض تكلفة المواد، الحفاظ على أصول الوحدة ،تخفيض التكاليف الإضافية^(٨).ولتطبيق هذا المدخل تحتاج المؤسسة التعليمية إلى تغيير ثقافتها ، وتوضيح الغرض من استخدامه وجوهره الذى يتمثل فى الوصول إلى قلوب التلاميذ وتحولهم ، وذلك إقناع المعلمين بهذا المدخل الذى يمنحهم دفعة قوية يفيدون بها من يتعلمون على أيديهم ، ولكى يتم تنفيذ هذا المدخل فى المدارس فمن الضرورى تنفيذه ومتابعته داخلها على اعتبار أنها منبع العمل^(٩).

ونستخلص مما سبق أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يسعى إلى تطوير الأداء من خلال فرق عمل يشمل كافة أطراف العملية التعليمية ، ويعمل على الوفاء بأهداف المؤسسات التعليمية إدارياً وعملياً ومادياً ،ويدعوا إلى استخدام الموارد المتاحة -

بشرية أو مادية - استخداماً أمثل؛ لتحسين العملية التعليمية ومواجهة التغيرات والتحديات الاقتصادية والتكنولوجية، فى الإدارة المدرسية على جميع المستويات، وهو بذلك يتفق مع مدخل الإدارة الذاتية فى :

١- صياغة رؤية ورسالة المدرسة على ضوء احتياجاتها .

٢- ربط رؤية المدرسة بالمرجات المتوقعة والمنسجمة مع أهداف المدرسة .

مدخل الإدارة بالأهداف :

ترجع بدايات هذه التقنية إلى "بيتر دراكر" Peter Drucker فى كتابه الإدارة فى التطبيق The Practice Of management والذى أكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمؤسسة والفرد معاً . ويرى "دوجلاس ماك جريجور" أن الإدارة بالأهداف طريقة لمشاركة الموظفين وتميئهم والإشراف عليهم ، أو بمعنى آخر أنها أداة تسمح للموظفين بوضع أهداف يعدون مسؤولين عن تحقيقها^(١٠). وهى بذلك تنظر إلى العملية الإدارية نظرة متكاملة وتساعد المدير على التفكير فى مشكلاته بطريقة متجددة ، وتعمل على تنمية الموارد المتاحة وزيادة فاعلية وكفاءة الأداء الإدارى وتطوير الممارسات الإدارية^(١١).

ومن هنا يمكن القول بأن الأهداف يتم استخدامها كنقاط يورية ، حيث تركز على (ماذا) أكثر من (كيف) ، بمعنى التأكيد على ما الذى نحصل عليه أكثر كيفية وأساليب الوصول إلى ما نريد ، ويمكن تحديد الإدارة بالأهداف بأنها نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التى تحققها . فالإدارة بالأهداف مدخل يعبر عن نظام لتقويم الأداء بناء على التحديد الدقيق للأهداف والاتفاق عليها بين القائد ورؤسائه أو بين القائد والمرؤوسين وكذلك الاتفاق على المعايير فإنها مقياس للوصول إلى هذه الأهداف وتحديد المسؤولية فى شكل نتائج ، ويلعب هذا المدخل دوراً فى تحسين الأداء المستقبلى وتنمية القدرة على تطوير الأداء^(١٢).

ونستخلص مما سبق أن الإدارة بالأهداف كمدخل يعمل على الوفاء بأهداف المؤسسات التعليمية إدارياً وعملياً ومادياً ، وهو بذلك يتفق مع مدخل الإدارة الذاتية فى: التأكيد على ضرورة وجود قيادة تتمتع بالكفاءة ، تحديد الأهداف ومعايير قياس الانجازات والمجالات التى تساعد على تطوير الأداء . كما يتفقا المدخلان فى العديد من القواعد الأساسية التى بنى عليها كل منهما ، فهما يعتمدان على محاسبة المدير المسؤول عن العمل فى المؤسسة التى يرأسها ، وأهمية تحقيق النتائج المحددة والمستهدفة من قبل.

ومن أهم مزايا الإدارة بالأهداف والتى تتفق مع الإدارة الذاتية^(١٣):

- ١- تؤدى إلى قيادة فعالة .
 - ٢- تشجع المرؤوسين على الالتزام بقواعد المنظمة وأهدافها .
 - ٣- تتيح الفرصة للتعلم الذاتى للمرؤوسين والتفكير والابتكار .
- مدخل الإدارة بالأداء :

يشير مفهوم إدارة الأداء إلى التزام المدارس بتحقيق التنمية الفعالة لكل المدرسين لضمان الرضا عن العمل والوصول إلى مستويات عليا من الخبرة والتقدم لجميع أعضاء فريق العمل كل فى مجال اختصاصاته والإدارة الفعالة للأداء هى أسلوب يقصد من وراءه مساعدة المدرسة على التطور من خلال دعم وتحسين عمل المدرسين على المستوى الفردى والجماعى . فهى تحدد الإطار الذى من خلاله يمكن للمدرسين وقائد فريقهم الاتفاق على مراجعة الأولويات والأهداف تحت مظلة الإطار الكلى لخطط التنمية بالمدرسة . ومحور التركيز فى إدارة الأداء هو تحقيق تدريس وقيادة يتسمان بالفاعلية للوصول إلى إفادة الطلاب والمدرسين والمدارس . ويتسم تطبيق إدارة الأداء بما يلى^(١٤) :الالتزام Commitment: بتحصيل الطلاب ورفاهيتهم داخل مدارسهم ،تقدير الدور الحاسم الذى يلعبه المدرسون وإشراكهم فى وضع الأهداف ومراجعة التقدم مع قائد الفريق،إشاعة مناخ من الثقة بين المدرسين

والقادة بما يمكنهم من تقييم نقاط القوة وتحديد مجالات التنمية، التشجيع على المشاركة فى التطبيقات الجيدة، تحقق إدارة الأداء أعلى معدلات الجدوى عندما تكون جزءاً متكاملاً من تقدم المدرسة وتتسم بالعدالة والوضوح بحيث يفهمها الجميع وتقوم على الالتزام المشترك بدعم التطوير المستمر وإحراز النجاح .

ونستخلص مما سبق أن إدارة الأداء أسلوب إدارى يتيح للمعلم المشاركة فى تطوير المدرسة من خلال العمل الفردى والجماعى وفى ظل قيادة تتسم بالفاعلية ، وهو بذلك يتفق مع مدخل الإدارة الذاتية فى : وجود أهداف واضحة ومحددة ، الانتباه المتواصل للتقدم المعزز خلال العام ، وتحسين الأداء المهنى للمدرسين ، بالإضافة إلى ترتيب المهام حسب أولوياتها، وتحديد المدة الزمنية المناسبة لإنجاز هذه المهام .

مدخل الإدارة الإلكترونية :

لقد أدت مجموعة متكاملة من العوامل إلى تنامي الدعوات الرسمية والأكاديمية إلى تطبيق ما يعرف بالإدارة الإلكترونية والتي تمثل فلسفة ناشئة فرضتها الثورة الرقمية وتوجهات العولمة والديمقراطية والتطوير والجودة ، وهذا التحول فى الإدارة العامة وممارستها على وجه الخصوص فى التعليم بجميع مراحلها يعتبر فى مهد الحضارة التكنولوجية المتقدمة^(١٥). والإدارة الإلكترونية تعنى " إجمالى الأنشطة التى تعنى بتوجيه الجهود البشرية فى إطار رسمى منظم لتحقيق مجموعة من الأهداف وفقاً لأسلوب أو أساليب تشعب غايات محددة من تحقق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية " ^(١٦). وتتضح أهمية الإدارة الإلكترونية فى كونها قادرة على مواكبة التطور النوعى والكمى الهائل فى مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات والاتصالات الدائمة فضلاً عن ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين ، كما تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية فى قدرتها على التعامل بفاعلية وكفاءة مع المتغيرات التى يمر بها عصرنا الحاضر^(١٧).

والإدارة الإلكترونية كمدخل أهداف أهمها: تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإدارى وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة^(١٨).

ومن ثم فإن الإدارة الإلكترونية نجحت إلى حد كبير فى إحلال الإدارة التكنولوجية محل الإدارة التعليمية، إحلال قواعد البيانات محل الدور البشرى، إحلال الذكاء الصناعى محل الذكاء الانسانى، إحلال إدارة الأرقام محل إدارة الأشياء، إحلال الإدارة عن بعد محل الإدارة المباشرة^(١٩). وهو بذلك يتفق مع مدخل الإدارة الذاتية فى : المساهمة فى تغير مضامين وظائف العملية الإدارية التقليدية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق واتخاذ قرار، الاستخدام الأمثل لكافة العناصر الهيكلية والمادية والبشرية والمعنوية ، استخدام الوقت بكفاءة عالية بما يحقق الانجاز الأفضل ، تحول المنظمات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة.

مدخل الإدارة الإستراتيجية :

ظهر هذا الأسلوب نتيجة للتغيير المستمر فى الأفكار التكنولوجية والمنتجات والخدمات ، حيث فرضت هذه التغييرات اللجوء إلى أسلوب إدارى يحدد التوجيهات الخاصة بالأنشطة ومواجهة المشكلات والتعامل مع التغييرات بخطة أو مجموعة من الإجراءات أو (التكتيكات) بهدف الحصول على أفضل النتائج والعوائد .هذا وقد تعددت التعريفات التى تبين معنى الإدارة الإستراتيجية ومن بين هذه التعريفات ما قدمه جليوك (Glueck) أن الإدارة الاستراتيجية تعنى باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المدرسة وتفوقها فى السوق أو سقوطها واختفائها من السوق وتشجيعها إلى مثواها الأخير . ومن ثم فهى تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية^(٢٠). وإنه لجدير بالذكر أن الإدارة الإستراتيجية تعتبر مركباً من عمليات التخطيط المنطقى ، كالتخطيط الاستراتيجى وبعض العمليات السياسية والاجتماعية والسلوكية^(٢١).

وتأتى أهمية هذا المدخل فى أنه يسهم فى بلورة إطار فكرى شمولى وأساسى للمنظمة ، كما يسهم فى صياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والاستراتيجيات والبرامج^(٢٢). وتحليل الإدارة الإستراتيجية يمكن تحقيق مجموعة من الأهداف منها : تهيئة المنظمة داخلياً ، اتخاذ قرارات مهمة ومؤثرة تعمل على زيادة رضا المتعاملين مع المنظمة ، تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات^(٢٣).

ونستخلص مما سبق أن الإدارة الإستراتيجية تؤسس على دعامين رئيسيين هما صياغة وبناء إستراتيجية قوية فى ضوء اتجاه محدد ، ثم التطبيق الدقيق لهذه الإستراتيجية ورقابتها. وتلتقى مبادئ الإدارة الإستراتيجية مع الإدارة الذاتية من حيث : المشاركة الجماعية من قبل العاملين بالمدرسة فى الإدارة والأداء ، تحديد الأهداف السلوكية التى من خلالها تتحقق أهداف المدرسة ، تحفيز العاملين فى المجتمع المدرسى مادياً ومعنوياً .

مدخل إدارة الوقت :

بدأ الاهتمام بإدارة الوقت منذ الستينيات من القرن العشرين بسبب : التقدم الهائل فى وسائل الاتصال والمواصلات ، ارتفاع معدلات الاستثمار فى المشروعات ، ارتفاع تكاليف الإنتاج. ويقصد بإدارة الوقت "إدارة الأنشطة والأعمال التى تؤدى فى الوقت ، وتعنى الاستخدام الأمثل للوقت وللإمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدى إلى تحقيق أهداف هامة ، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت فى الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال فى المستقبل " ^(٢٤).

وترجع أهمية إدارة الوقت إلى أنها: تمنع الكثير من الإجهاد الذى يصيب الأفراد فى حياتهم ، تزيد الإنتاجية والكفاءة مما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع

،تمكن الفرد من تحقيق أهدافه فى مختلف نواحى الحياة وتحقيق التوازن بين حاجات الفرد المختلفة والمتنوعة (٢٥).

ومع تقدم التكنولوجيا ودخولها فى مجال الإدارة البشرية من الضرورى إنجاز أكبر وأجود الأعمال فى أقصر الأوقات انطلاقاً من تعريف المهارات كما هى واردة فى مفاهيم علم النفس بالسرعة فى الأداء والدقة فى النتائج ، وهذا هو المقياس الجديد لنجاح الإدارة فى مختلف مجالاتها . ويقول علماء الإدارة أن الفرق بين إدارة متقدمة وأخرى متخلفة ليست مسألة فرق بين إدارة تمتلك الأمكانيات وأخرى لا تمتلك ، ولكن الفرق يتمثل فى إدارة تستطيع ان تستغل الوقت فيما تملك وأخرى لا تستطيع أن تستغل هذا الوقت بالطرق الصحيحة (٢٦). وهكذا يجب على القيادات التربوية داخل المدرسة التعرف على الاستخدام الأمثل للوقت ، فمدير المدرسة يجب عليه أن يحسن تنظيم وقته بين الأمور الفنية والإدارية ، واستغلاله بشكل جيد . ومن هنا نجد التوافق الواضح بين إدارة الوقت والإدارة الذاتية فى الاهتمام بتحسين ظروف العمل ، وحسن توجيه قدراتهم ،تحديد الأولويات بين المهام والمتطلبات التى يواجهها المدير، استشراف آفاق المستقبل ، والتنبؤ به ، واتخاذ الحاضر كقاعدة انطلاق إلى المستقبل . كما أن الأسس التى تدعو إليها إدارة الوقت تتخذ نفس المنهج الذى يسعى إليه مدخل الإدارة الذاتية ، وخاصة فى تفعيل دور القائد وزيادة أسهامه فى اتخاذ القرارات وتقوية طرق الاتصال مع العاملين وتفويض السلطة (٢٧).

مدخل الإدارة بالاشراكة :

من الأساليب الإدارية الحديثة أسلوب الإدارة بالاشراكة التى كثر الاهتمام بها لما لها من آثار ايجابية حيث يتم إشراك العاملين فى الإدارة واتخاذ القرار والمشاركة فى تحمل مسئولية التخطيط والتنفيذ. ويختلف تحديد مفهوم المشاركة باختلاف الباحثين والكتاب ومتطلباتهم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية ،حيث يذكر التويجى والبرعى أن الإدارة بالمشاركة هى مفهوم إدارى يشجع العاملين فى صنع القرار فى الأمور التى تؤثر على وظائفهم .وتعرف الإدارة بالمشاركة أيضاً بأنها

اندماج الأفراد عقلياً وعاطفياً فى مواقف الجماعة وتحمل المسؤوليات المنوطة بها . كما تعرف الإدارة بالمشاركة بأنها " عملية تفاعل الفرد عقلياً ووجدانياً مع الجماعة التى يعمل معها فى المنظمة بطريقة تمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته ؛ لتحقيق الأهداف المشتركة بوعى فى ظل معطيات البيئة التى تعمل المنظمة فيها " (٢٨).

ومن أهم وظائف القائد المدرسى مشاركة العاملين معه فى تحقيق أهداف المدرسة ، فهو العنصر المؤثر فى العاملين معه ، فإذا فشل القائد فى استخدام سياسة التأثير الإيجابى تجاههم ، تعتبر الإدارة بذلك غير مؤهلة لتحقيق أهدافها . لذلك يجب أن يتحلى القائد المدير بمهارات متكاملة ، تساعده فى تكوين وتدريب فريق العمل داخل المدرسة . ومن هنا يمكن القول بأن نموذج الإدارة بالمشاركة يتطلب تمكين التنظيمات المدرسية ، وتحويلها إلى آليات لضمان تفعيل دورها التتموى واستمراره ، ذلك أن الإدارة بالمشاركة من شأنها أن تساعد على تحقيق ما يلى :

١- ترسيخ مفهوم العمل الجماعى من خلال بناء وإدارة فريق العمل كأساس لتنفيذ برامج وأهداف المدرسة ، الأمر الذى يحد من التوجيه الفردى والمصالح الضيقة لدى الأعضاء والذى يمثل عائقاً لانطلاق هذه التنظيمات فى تحقيق أهدافها .

٢- ديمقراطية القرار حيث أن مشاركة الأعضاء فى تشخيص وتحليل المشكلات التى تواجه المدرسة أو المجتمع وإحساسهم باتخاذهم للقرارات بشكل جماعى ، يخلق لديهم شعوراً بالانتماء وحافزاً متجدداً لمزيد من العطاء والجهد ، وممارسة الديمقراطية تشكل حقلاً عملياً لتدريب الأعضاء على تحمل المسؤولية ، وتنمى داخلهم روح المبادرة .

٣- تنمية مهارات التفكير الابتكارى والإبداعى فى تخطيط وتنفيذ برامج التنظيمات ، قد ساعد من خلال نظام الإدارة بالمشاركة على التخلص التدريجى من الثقافة الإدارية التقليدية الموروثة لدى الأعضاء .

٤- دعم نظام الاتصالات الإدارية المفتوحة ، الذى يسهم فى تطوير مهارات التعامل السليم مع الآخرين ، وبالتالي ينمى لدى العضو بهذه التنظيمات المدرسية عادات الانصات والاستماع للآخرين ، ومحاولة تفهم وجهات النظر المختلفة ، ومن ثم تنمو قيمة التسامح كأساس أصيل لأى ممارسات ديمقراطية .

٥- نشأة ما يعرف بمبدأ الرقابة الإدارية وتقييم الأداء المتبادل ، فالعمل بروح الفريق والمشاركة الجماعية فى اتخاذ القرارات من خلال اتصالات مفتوحة ، تخلق رقابة ذاتية لدى العضو باعتبار روح المسؤولية التى تولد لديه ، وكذلك باعتبار أن عمله وأدائه يتم باتفاق ومشاركة مع الآخرين، وبالتالي يتم تقييمه بشكل مستمر .

وانطلاقاً مما سبق، فإن أسلوب الإدارة بالمشاركة يعتمد بصفة أساسية على الممارسات الإدارية والتربوية للأفراد داخل التنظيمات وقناعاتهم بأهمية إسهام قرارات التنظيم فى تحقيق أهدافهم الخاصة ، مما يزيد من تفاعلهم ومشاركتهم ويحقق لهم الرضا النفسى ، كما أن أسلوب الإدارة بالمشاركة يحقق فى النهاية ممارسات تربوية لأفراد التنظيم توجههم نحو تقبل التغيير والمشاركة فى إحداثه^(٢٩).

ونستخلص مما سبق أن تطبيق مدخل الإدارة بالمشاركة يعتبر نقطة الانطلاق والبداية الحقيقية لإدارة ذاتية ناجحة ، فالدعوة إلى التدريب وتوفير المناخ المناسب للعاملين ، والعمل كفريق والمشاركة فى اتخاذ القرارات ، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية فى التعامل مع العاملين بالمدرسة يعتبر من أهم مبادئ الإدارة الذاتية . ويعتبر القائد المدرسى فى هذا المدخل العمود الفقري للإدارة الذاتية ، ويعول عليه النجاح أو الفشل بقدر تحمله للمسؤولية وقدرته فى التعامل مع الآخرين ، واستخدامه لمبدأ المحاسبية .

مدخل إدارة الأزمات :

ارتبط مصطلح إدارة الأزمات Crisis Management ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة ، ليعكس ما تقوم به منظماتها في مواجهة الظروف غير الطبيعية التي يمكن أن تواجه المجتمع ، والتي قد تقع تحت مسمى الأزمة Crisis ، أو الكارثة Catastrophe أو الصراع Conflict أو النكبة Disaster ، أو غيرها مما يدل على ما يهدد كيان الدولة والنظام والأفراد ويحول دون أداء الخدمات ، ويوقف السير الطبيعي للسياسات وتنفيذها . وقد أخذ هذا المصطلح وضعاً متميزاً فى القاموس السياسى ، وبخاصة فى الأمور التي تقع تحت العلاقات الخارجية ، ليشير إلى مواقف غير مرغوبة لطرفين أو لأحدهما فى مجالات السياسة الخارجية . ويمكن القول أن الأزمة نقطة تحول فى سلسلة من الأحداث المتتابة تسبب درجة عالية من التوتر وتقود إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة ، وبخاصة فى حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها(٣٠).

وقد حدد وينز وكاهن Weiner and Kahn اثني عشر بعداً للأزمة ، هي :

- ١- تعتبر غالباً تحولاً فى تتابعات ظاهرة من الحوادث والأفعال .
- ٢- تعد موقفاً يتطلب من المشاركين درجة عالية من العمل والأداء .
- ٣- تهدد الأهداف والغايات ، وبخاصة تلك المتصلة بأعضاء المنظمة .
- ٤- تتبع بنواتج هامة تشكل تبعاتها مستقبل أعضاء المنظمة .
- ٥- تتكون من حوادث متقاربة ينتج عنها مجموعة من الظروف .
- ٦- تؤدي إلى الحيرة وعدم التثبيت فى تقويم الموقف ووضع بدائل للتعامل معه .
- ٧- تقلل التحكم فى الأحداث وتأثيراتها .
- ٨- تزيد درجة الإلحاح التي تنتج عن القلق بين المشاركين .

- ٩- تعتبر فرصة تكون فيها المعلومات المتاحة للأعضاء غير ملائمة .
 - ١٠- تزيد ضغوط الوقت بالنسبة للأعضاء .
 - ١١- تتميز بتغيرات فى العلاقات بين أعضاء المنظمة .
 - ١٢- ترفع درجة التوتر بين الأعضاء ، وبخاصة فى الأزمات المتصلة بالسياسات بين القوى الداخلية أو بين القوى الخارجية .
- ومن ناحية أخرى فقد استعرض ميلر وإسكو Miller and Iscoe سمات الأزمات كما حددتها الدراسات النفسية والاجتماعية على النحو الآتى :
- ١- إن موقف الأزمة يكون حاداً أكثر من كونه موقفاً مزمناً ، رغم أن مداه الزمنى لا يكون محدداً عادة .
 - ٢- إن الأزمة تنتج بالنسبة للسلوك الذى يعتبر مرضياً مثلما يظهر فى عدم الكفاءة .
 - ٣- إن الأزمة تهدد أهداف الأفراد ذوى الصلة بها ، وكذلك المنظمات .
 - ٤- أن الأزم موقف نسبي ، وذلك ان ما يعتبر أزمة لجماعة أو فرد قد لا يكون كذلك لآخرين .
 - ٥- أن الأزمة تؤدى إلى التوتر فى النواحي العضوية والنفسية ، بجانب ما تؤدى إليه من قلق .

والأزمة التعليمية هي مشكلة أو حالة تواجه النظام التعليمى تستدعى اتخاذ قرار سريع لمواجهة التحدى الذى تمثله تلك المشكلة ، غير أن الاستجابة الروتينية لمؤسسة الإدارة التعليمية تجاه هذه المشكلة أو التحدى تكون غير كافية ، فتتحول المشكلة حينذاك إلى أزمة تتطلب تجديداً فى المؤسسة الإدارية التعليمية والأساليب الإدارية التى تتبعها تلك المؤسسة (٣١).

ونستخلص مما سبق أن الإدارة بالأزمة كمدخل يعمل على إعداد كوادرات ذات مهارات تأهيل خاصة ، ولياقتهم عالية بشكل كبير استعداداً للتعامل مع الأزمات ،

أ.م.د / محمد جابر - د. أحمد خيرى - د. ننسى أحمد - أ. فاطمة محمد بغدادى

وإعداد خطة للتحرك والتعامل للتدخل السليم لتصحيح أى خطأ ، واستخلاص العبر والدروس المستفادة ، التى يمكن الخروج بها مما مرت به المدرسة فى وقت الأزمة ، ومن ثم تحديد السبل التى يمكن بها تلافى ذلك مستقبلاً ، وهو بذلك يتفق مع مدخل الإدارة الذاتية فى :

- معايشة المدير لمشاكل مدرسته من موقع الحادث .
- السعى لتحقيق الأهداف المخططة وفقاً لسياسة المؤسسة العامة .
- تحديد المسؤوليات للأفراد العاملين بها .
- التركيز على الجانب الإنسانى . وهذه المبادئ يدعو إليها مدخل الإدارة الذاتية ، بل يجعلها من أهم الأسس التى يعتمد عليها . مما يوضح العلاقة بينهما .

خلاصة :

تم استعراض بعض المداخل الإدارية الحديثة الذى أصبحت اتجاهاً عالمياً منذ العقود الماضية يعبر عن رؤية جديدة للإصلاح، ومن هذه المداخل: إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، الإدارة بالأداء، الإدارة الإلكترونية، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الوقت، الإدارة بالمشاركة، إدارة الأزمات. ويتضح مما سبق أن هذا العصر يتطلب قيادات إدارية تتوافر لديها درجة عالية من المهارات الذاتية والإدارية والفنية والسلوكية، وقادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة والأنماط الجديدة من التنظيمات التى ظهرت نتيجة التطور التكنولوجى السريع.

المراجع

- (١) محمد حسنين العجمى ، "المشاركة المجتمعية و الإدارة الذاتية" ، القاهرة ، المكتبة العصرية ، ٢٠٠٧م ، ص ١٣ .
- (٢) صلاح الدين عبد العزيز غنيم : الإدارة التربوية في استراتيجيات تطوير التعليم بمصر ، رؤية تحليلية ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٨م ، ص ٤٣ .
- 3-Priscilla Wohlester "Getting SBM right ,what Works and what does' " 95 available at www.eric.ed.gov/sitemap/.
- (٤) محمد عبد الحميد محمد : " اتجاهات التجديدات التربوية " ، مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، القاهرة : ع ١ ، ط ٢ ، ٢٠٠٠م ، ص ٢ .
- (٥) عاشور إبراهيم الدسوقي : " التخطيط لتطوير أداء المدرسة الابتدائية في ضوء مؤشرات القيمة المضافة ، رسالة دكتوراة ، كلية التربية ، جامعة بنها ، ٢٠١٠م ، ص ٥٧ .
- (٦) محمد عادل الشعار : " مفهوم إدارة الجودة الشاملة " ، مجلة الاقتصاد الإسلامى ، ع ٢٤٣ ، مركز التطوير والتدريب بينك دى الإسلامى ، الإمارات العربية المتحدة ، سبتمبر ٢٠٠١م ، ص ٣١ .
- (٧) أحمد الشناوى ، هالة فوزى : "تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعى" ، مجلة دراسات تربوية ونفسية ، كلية التربية بالزقازيق ، جامعة بنها ، ع ٦٧ ، إبريل ٢٠١٠م ، ص ٢٢٨ .
- (٨) حسين عبد العال محمد ، "الاتجاهات الحديثة فى إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الايزو)" ، الإسكندرية : دار الفكر الجامعى ، ٢٠٠٨م ،
- (٩) خلود بنت حمد بن راشد : " الإدارة الذاتية فى مدارس البنات فى مدينة الرياض ، تصور مقترح " ، رسالة دكتوراة ، جامعة الملك سعود ، ٢٠٠٧م ، ص ٦٠ .

أ.م.د / محمد جابر - د. أحمد خيرى - د. نسي أحمد - أ. فاطمة محمد بغدادى

- (١٠) أحمد محمد محى: "الإدارة الذاتية مدخل لتطوير مدارس التعليم الثانوى الصناعى فى ضوء التحديات المعاصرة"، رسالة دكتوراة، كلية البنات لآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩م، ص ٥١.
- (١١) فاروق شوقى البوهى، "الاتجاهات الحديثة فى الإدارة التربوية والمدرسية، المفاهيم والنظريات - إدارة الأزمات، - الوقت - الاجتماعيات"، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠١١م، ص ٦٤٥.
- (١٢) يوسف عبد المعطى مصطفى، "الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد"، القاهرة: دار الفكر العربى، ٢٠٠٧م، ص ٣٤٦ - ٣٤٧.
- (١٣) أحمد محمد محى: مرجع سابق، ص ٥٢-٥٣.
- (١٤) يوسف عبد المعطى مصطفى، "إدارة التربية مداخل جديدة لعالم جديد"، القاهرة: دار الفكر العربى، ٢٠٠٧م، ص ١١١-١١٤.
- (١٥) لبنى السيد على: "الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير التعليم الثانوى العام فى مصر"، رسالة ماجستير، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادى، ٢٠١٣م، ص ١١٣.
- (١٦) نورالهدى أحمد محمد: "تطوير الإدارة الإلكترونية فى التعليم العام فى ضوء متطلبات المجتمع الشبكي"، رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٣م، ص ٦٥.
- (١٧) نجوى جمال الدين، وآخرون، "الاتجاهات الحديثة فى الإدارة التربوية"، القاهرة: دار أكاديمى، ٢٠١٤م، ص ١٠٦-١٠٧.
- (١٨) لبنى السيد على: مرجع سابق، ص ٦٨.
- (١٩) نجوى جمال الدين، وآخرون، مرجع سابق، ص ١٠٩ - ١١٠.
- (٢٠) زكريا سالم سليمان: "دور الإدارة الإستراتيجية فى الإصلاح المدرسى بجمهورية مصر العربية (تصور مستقبلى)"، رسالة دكتوراة، كلية البنات لآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠١١م، ص ٩١.
- مكتبة الفلاح، ٢٠١٠م، ص ٩٣-٩٤.

أ.م.د / محمد جابر - د. أحمد خيرى - د. ننسى أحمد - أ. فاطمة محمد بغدادى

(٢١) بيومى محمد ضحاوى ، رضا إبراهيم الملبجى ، " التخطيط الإستراتيجى فى التعليم

، رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية "، القاهرة : دار الفكر العربى ، ٢٠١١م ، ص ٢٧٦

(٢٢) عائشة جاسم محمد، "مدخل استراتيجى لتطوير القيادات التربوية"، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١٠م، ص ٢٦-٢٧.

(23)Higgins , James , M& Vineze, Julian ,w.(1993):Strategic Management Text and Cas, SI ,New York , Hart court Brace Jovano Vich ,P.128.

(٢٤) نجوى جمال الدين ، وآخرون ، مرجع سابق ، ٩٨ - ٩٩ .

(٢٥) فاروق شوقى البوهى ، "الاتجاهات الحديثة فى الإدارة التربوية والمدرسية ، المفاهيم والنظريات - إدارة الأزمات - الوقت- الاجتماعيات" ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، ٢٠١١م ، ص ٤٥٩ .

(٢٦) محمد توفيق محمود : "الإصلاح الإدارى بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى ، استراتيجية مقترحة ، رسالة دكتوراة ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٠م ، ص ١٣٢ .

(٢٧) أحمد محمد محى ، مرجع سابق ، ص ٥٨ .

(٢٨) ماجدة مصطفى عبدالله : "تطوير أداء مديرى مدارس التعليم العام باستخدام مدخل إدارة الوقت" ، رسالة ماجستير ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٣م ، ٧٢ - ٧٣ .

(28)Blumberg Paul Industrial Democracy .The Sociohogy of Participation .New york . Schocken books ,1976 .

(٣٠) أسماء مراد صالح : "تممية كفايات إدارة الأزمات لمديرى المدارس الثانوية بمصر فى ضوء متطلبات إدارة الجودة " ، رسالة ماجستير ، معهد الدراسات والبحوث التربوية ، جامعة القاهرة ، ٢٠١٣م ، ص ١٠١ - ١٠٢ .

(٣١) أحمد إسماعيل حجى ، "الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية" ، القاهرة : دار الفكر العربى ، ٢٠٠٥ ، ص ٤١٥ .