

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ديالى

كلية التربية الاساسية

قسم الجغرافية / المرحلة الثالثة

المادة : الادارة والاشراف التربوي

مدرس المادة : م.م منتهى صبار

المحاضرة : الثانية

وظائف الادارة

تتضمن العملية الادارية نشاطات واعمال يؤدي تنفيذها الى حسن سير العمل في المؤسسة ( المدرسة ) ، وبالتالي تحقيق الهدف الاسمي المتمثل بالبقاء والنمو والازدهار ، حيث يمكن النظر اليها على انها عملية يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المتاحة بافضل السبل لتحقيق اهداف محددة مسبقاً باقل ما يمكن من الجهد والمال، أي بتحقيق ما يسمى بالكفاية الانتاجية .

وتعد المدرسة المؤسسة المعقدة التركيب ، فهي تشمل على الكثير من المكونات المتشابكة والمتفاعلة التي ينعكس اثرها على المخرجات المتمثلة في تحصيل الطلاب ومكتسباتهم وانجازاتهم في مجالات متنوعة ومختلفة ، تتعلق بالنجاح الدراسي بمفهومه الشامل ، واسهامات المدرسة في البيئة المحلية ، وتتأثر هذه المخرجات تأثيراً واضحاً بفريق العمل من المعلمين والاداريين والمؤسسات الاخرى التي تشارك المدرسة مهماتها ، لتحقيق اهداف المدرسة وبرامجها ، بما يؤثر في عمل ادارة المدرسة في تحديد الخطط والانشطة واتخاذ القرارات.

ويجمع المتخصصون في الادارة على ان العملية الادارية تتألف من عناصر وعمليات فرعية لا بد للمدير من القيام بها وهي عمليات مترابطة فيما بينها تؤلف كياناً او نظاماً معقداً ، وكل عملية تؤثر وتتأثر بالعمليات الاخرى وهذا معناه ان العملية الادارية نظام وفيما يلي توضيح لكل عنصر من عناصر العملية الادارية ووظائفها :-

التخطيط

يعرف التخطيط بانه عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الاشياء بطريقة منظمة ، للتفكير قبل العمل والعمل في ضوء الحقائق بدل التخمين ، فهو عنصر اساسي من عناصر الادارة التربوية وله الاولوية على جميع عناصر الادارة الاخرى ، او لايمكن تنفيذ الاعمال على خير وجه دون تخطيط لها فهو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم .

فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول (فايول) ان التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل .

فهو اذن افتراضيات عما سيكون عليه الحال في المستقبل ثم وضع خطة تبيّن الاهداف المطلوب الوصول اليها ، والعناصر الواجب استخدامها ( مادية وبشرية ) لتحقيق الاهداف وكيفية استخدام هذه العناصر ، وخط السير ، والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ هذه الاعمال.

ومن هذا يتضح ان التخطيط وظيفة تسبق جميع العمليات الادارية ، فلا يمكن القيام بوظيفة التنظيم او الرقابة او التوجيه بصورة عملية قبل اعداد خطة واضحة ومحددة ، فالمدير يجب ان يفكر اولاً بالهدف الذي يسعى لانجازه ، وعندما يقوم بعملية التخطيط عليه ان يتنبأ بالمتغيرات التي يمكن ان تحدث في البيئة سواء كانت متغيرات اجتماعية او اقتصادية او ثقافية لان هذه المتغيرات تؤثر تأثيراً كبيراً على قدرته على انجاز اهدافه ، وذلك فان المواد المتاحة للمدير بشرية ومادية لها ارتباط كبير بتحقيق الاهداف ، لهذا فان تحقيق اهداف المؤسسة ( المدرسة ) يرتبط ويتوقف على هذين وهما البيئة والموارد المتاحة .

وبشكل عام يمكن القول بأن التخطيط هو عملية تحديد الاطار العام للاعمال المطلوبة وكذلك الوسائل اللازمة لتنفيذها في سبيل تحقيق اهداف الادارة التربوية .

ويمكن تقسيم التخطيط الى عدة عناصر او مراحل او كما يأتي

- ١ . تحديد الاهداف المراد الوصول اليها بالجهد الجماعي .
- ٢ . وضع السياسات التي تحكم تصرف العاملين .
- ٣ . وضع الاستراتيجيات .
- ٤ . تحديد مستلزمات الخطة من العناصر ( المادية والبشرية ) الواجب استخدامها لتحقيق الاهداف .
- ٥ . اقرار الاجراءات : أي الخطوات التفصيلية التي تتبع تنفيذها مختلف العمليات .
- ٦ . وضع البرامج الزمنية : أي ترتيب الاعمال المراد القيام بها ترتيباً زمنياً مع ربطها بعضها ببعض .

### التنظيم

هناك مبادئ عامة يجب مراعاتها في تنظيم أي مؤسسة وقد اتفق عليها المختصون في الادارة تتمثل بالاتي :-

- ١ . الهدف : فالهدف يعني مبرر وجود المنظمة او المؤسسة وهو الذي يوجه تشكيلها بعد معرفة الامكانيات والموارد المتاحة للعمل على تحقيق هدفها المنشود .
- ٢ . تقسيم العمل : ازادت الحاجة مع تطور الحضارة الانسانية الى التخصص ضماناً لسيطرة الفرد على جودة الانتاج وسرعة تنفيذ الواجبات في اقصر وقت وقل كلفة كذلك ضرورة ان يركز كل فرد جهودة في نظام محدد من العمل يستطيع ان ينمي قدراته وخبراته ، فكلما زادت دقة التخصص زادت قدرة الفرد على الابداع واجادة العمل ، ولما كان غرض التنظيم هو الوصول للكفاءة العالية في الاداء يجب تقسيم العمل بحيث يعهد لكل شخص عمل يقوم بتنفيذه حسب اختصاصه وامكانياته ومؤهلاته على ان تكون هذه الاجزاء مترابطة مع بعضها .
- ٣ . وحدة العمل : ويقصد به وحدة اصدار الاوامر من سلطة موحدة ، بحيث يتلقى العامل اوامره من رئيس واحد ويكون مسؤولاً عن عمله امام هذا الرئيس فقط والرئيس بدوره مسؤولاً امام رئيس اعلى ، وهكذا مع وضع معلومات ونظم واضحة تعطي لصلاحيات كافية .
- ٤ . التنسيق : فمن صفات الاداري الناجح قدرته على التنسيق ، حيث يحدد ويوضح البرامج واسلوب العمل وتعيين الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات التي توكل لكل وحدة وخطوط الاتصال .
- ٥ . السلطة والمسؤولية : ان أي وظيفة من الوظائف هي أنشطة وواجبات تلزم شاغلها ان يتحمل تبعه ما يترتب عليه من اداء هذا النشاط .
- ٦ . تدرج السلطة : فالسلطة تعني حق اصدار القرارات للاخرين للقيام بعمل معين وكما نعرف مبدأ التدرج في السلطة وسريان ذلك ومن الاعلى الى الادنى .
- ٧ . المركزية واللامركزية : فمن فوائد المركزية ان القرارات تصدر من رئاسة واحدة تتضمن وحدة التوجيه والتنسيق والاطمئنان الى سلامة الاجراءات ، اما اللامركزية فتعتمد على قدرة المرؤوسين على اتخاذ القرارات السليمة مع قدرتهم على الاحساس الواعي باهداف المنظمة تلافياً للتسيب واضطراب العمل .
- ٨ . التفويض : ان تفويض السلطة هي وسيلة من وسائل المنظمة ليتمكن الافراد والجماعات من العمل بحرية والتصرف الفوري لمقابلة مشاكل العمل وعدم ازعاج الرؤساء بالمشاكل اليومية ليتفرغوا للاعمال الرئيسية .

٩. نظام الاشراف : ان قدرة الرئيس على الاشراف تساعده على تكامل العمل دون ان تفقده السيطرة في العمل مع معرفة امكانيات أي شخص .

١٠. قصر سلطة الاوامر : فينبغي ان تكون لمديات الاشراف التي تتالف منها خطوط السلطة اقصر ما يمكن .

١١. المرونة : التي يجب ان تكون محدودة معقولة ، بحيث تقتضي الظروف في بعض الاحيان عدم التمسك الحرفي في التطبيق للخطط والتعليمات والا وقعنا في مبادئ الروتين المعوقة .

#### اتخاذ القرار

ان علماء الادارة متفقون على ان اتخاذ القرار هو اساس الادارة، وان اكثر المدراء يعتقدون ان عملية اتخاذ القرار هو عملهم الاساسي حيث عليهم دائماً اختيار ماذا يجب وماذا ينبغي ومن الذي سيقوم بهذا العمل او الاخر ، فعلمية اتخاذ القرار عملية مستمرة بطبيعتها ومتغلغلة في العناصر الاساسية للادارة حيث ان التنظيم والتوجيه والتخطيط والرقابة لايمكن ان تكون بمفردها ، بل ان وجودها هو نتيجة لاتخاذ القرارات وعلى هذا الاساس فان اتخاذ القرارات في مجال التخطيط مثلاً لعمل مايرى وتنفيذه يجب تحديد السبل الواجب اتباعها لانجازه قبل كل شيء ، وفي التنظيم تحدد القرارات نوع العمل الذي يوزع على العاملين بالقدر الذي يمكنهم من القيام بالعمل ، وفي التوجيه تقوم القرارات باقتناع اعضاء الجماعة على ان العمل المحدد الموضوع هو عمل مناسب لهم ، لتحقيق الاهداف فعلمية اتخاذ القرار تعني الاختيار القائم على بعض المعايير لبدل واحد من بديلين محتملين او اكثر ، فالاختيار يقوم على بعض المعايير ، مثل امكانية تخفيض التكاليف او توفير الوقت او زيادة الانتاج ، ويحسم في كثير من الاحيان القرار وجهات النظر المختلفة والاراء المتضاربة للمحافظة على فعالية الجماعة ، وهذا طبعاً واجب المدير ليقول كلمته الحاسمة .

ويتفق الباحثون في الادارة بأن القرار الرشيد يجب ان يميز بالخطوات او المراحل الاتية :

١. تحديد المشكلة
٢. تحليل المشكلة
٣. تحديد البدائل
٤. تقييم البدائل كل على حدة
٥. اختبار افضل البدائل (افضل الحلول)
٦. تحويل القرار الى عمل فعال

#### الاتصال

ان بحسب (كلارنس) نقل الافكار والمشاعر من شخص لآخر عبر مختلف الامور والاشارات والسلوكيات ، او بين افراد جماعة معينة ، ثم تكوينها من اجل مهام محددة ذات اهداف مرجوة ، لهذا يوصف الاتصال : بانه عملية دينامية تقوم على التفاعل بين افراد يحسون بعضهم ببعض ، ويتبادلون التأثير فيما بينهم اما من حيث الافكار والمعاني او من حيث المشاعر والاحاسيس او كلاهما معاً .

وللاتصال خصائص متعددة ولعل اهمها :

- تفاعل يحدث بين البشر يؤدي الى تبادل الافكار وحدث تفاهم .
- نقل معلومات من طرف لآخر ينبغي فهمها ممايستوجب غالباً الاهتمام لها ولهذا يعد بعضهم هذا الفهم معياراً لاستلام الرسالة .
- نتيجة تأتي من الاتصال تكون ايجابية او سلبية ، تفضي الاولى الى التقارب والالفة والفهم المتبادل في حين ان الثانية تؤدي الى التباعد والنفور وسوء التفاهم .
- سياق يحدث التواصل فيه يسميه بعضهم ( ديناميات الجماعة ) بمنزل الوعاء الذي يحصل في الاتصال.

- لكل اتصال وظيفة تؤدي مفهومته دوماً من اجل تحقيق اهداف محددة مسبقاً
- في كل تواصل مكونات رئيسية وشروط معينة يجب ضمانها والا اثرت عليه .

#### مكونات الاتصال

- أ. مرسل : وهو شخص لديه ما يريد ابلاغه لآخرين ، بصرف النظر عن دوره ومركزه ضمن الجماعة وهو يبت رسالة معينة تكون كلامية او غير كلامية .
- ب. الرسالة : تبث من قبل المرسل تحمل ما يريد ابلاغه لشخص او اكثر من فكرة او معلومة او عاطفة او أي شيء يعتقد صاحبها انها ضرورية من اجل تحقيق اتصال يعد ضروريا او لخدمة مصالح الجماعة التي يوجد فيها .
- ت. المستقبل : او اكثر يتلقى الرسالة فيأخذ موقفا منها اما الرفض او القبول ويكون مستعداً للرد عليها وبذلك يكمل عملية الاتصال او يقطعها .
- ث. وسيلة اتصال لنقل الرسالة .
- ج. بيئة محيطة تشكل الوسط الذي تأتي الرسالة عبره .

#### اشكال الاتصال

١. الاتصال الرأسي الهابط : وينطلق من المستوى الاعلى للمؤسسة أي من هرم السلطة للمؤسسة الى من هم اقل سلطة ، وتكون الغاية منه توفير انسجام الاعمال المختلفة وتنسيق الجهود المختلفة لخدمة الاهداف العامة الموضوعية للمؤسسة ، بمعنى اخر لايد من وجود توجيهات واوامر مستمرة بصدد امور مستجدة .
٢. الاتصال الصاعد : ويكون مكملاً للاتصال الهابط باتجاه معاكس فمن البديهي العودة نحو الاعلى للاستفسار والتوفير او حل المشاكل.
٣. الاتصال الافقي : ويقوم بين الزملاء في العمل الواحد اوبين الموظفين في الوحدات والاقسام المختلفة داخل المؤسسة الواحدة وغالباً ما يكون مباشر .

#### التقويم

التقويم بحث عن فعالية أي عمل ومدى قدرته على تحقيق الاهداف الموضوعية له ، لذلك فهو يتطلب جمع معلومات حول ما ينجز ، بغية اصدار حكم ، واتخاذ القرار ، ولهذا وصفه عديدون بانه: عملية اثبات الصلاحية او نفيها ، وادارته لمثل هذا العمل المسؤول ، هو البحث التطبيقي الذي يستخدم النظريات ويستعين بالمنهج العلمي واساليبه المختلفة من اجل الوصول الى احكام موثوقة ، واتخاذ قرارات صائبة بشأن الواقع الذي يدرسه لذلك فهو بحاجة دوما الى معايير يعود اليها القائمون عند مقارنة ما هو كائن بما يجب ان يكون .

ويمثل التقويم الحلقة الاخيرة من سلسلة مراحل العملية الادارية ، حيث يكون الغرض منه اتخاذ الاجراءات التصحيحية الضرورية عند ملاحظة وجود انحراف ناتج عن ابتعاد التصرفات الفعلية عن الخطط الموضوعية مما يؤدي الى حدوث نتائج غير محسوبة .

تتبع الحاجة الى التقويم من سببين رئيسيين هما:-

١. ان الاهداف الفردية والاهداف التنظيمية عادة ما تختلفان عن بعضهما ، وبالتالي فان دور التقويم هو مساعدة متخذي القرار في معالجة الانحرافات الحاصلة في عمليات التنفيذ في الوقت المناسب لتحقيق الاهداف التنظيمية ، وبدون ذلك سيصبح النشاط والمجهود عشوائيين غير مستقرين .
٢. ان هناك فجوة زمنية تفصل بين صياغة الاهداف وانجازها ، وخلال هذه الفترة قد تحدث او تستجد عوامل لم يكن بالامكان التنبؤ بها تسبب اختلافا بين الاداء المطلوب والاداء الفعلي ، وهذا ما يؤكد على ان عملية التقويم ينبغي ان ترافق الخطط بجميع مراحلها لغرض تلافي الانحرافات بالوقت المناسب .

انتهت المحاضرة