

# الفصل الثالث وظائف الإدارة

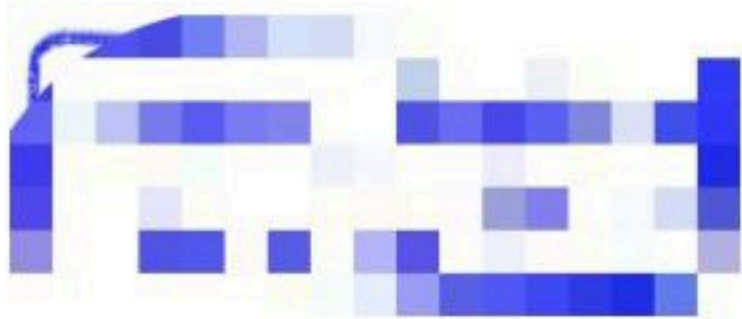
التخطيط

التنظيم

اتخاذ القرار

الاتصال

التقويم



## الفصل الثالث وظائف الإدارة

تتضمن العملية الإدارية نشاطات عديدة وأعمال يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسسة (المدرسة). وبالتالي تحقيق الهدف الأسمى المتمثل بالبقاء والنمو والازدهار. حيث يمكن النظر إليها على إنها عملية يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المتاحة بأفضل السبل لتحقيق أهداف محددة مسبقاً بأقل ما يمكن من الجهد والمال. أي: بتحقيق ما يسمى بالكفاية الإنتاجية.

وتعد المدرسة المؤسسة المعقدة التركيب، فهي تشمل على الكثير من المكونات المتشابكة واليتفاعلة التي ينعكس أثرها على المخرجات المتمثلة في تحصيل الطلاب ومكتسباتهم وإنجازاتهم في مجالات متنوعة ومختلفة، تتعلق بالنجاح الدراسي بمفهومه الشامل، وإسهامات المدرسة في البيئة المحلية. وتتأثر هذه المخرجات تأثيراً واضحاً بفريق العمل من المعلمين والإداريين والمؤسسات الأخرى التي تشارك المدرسة مهماتها، لتحقيق أهداف المدرسة وبرامجها، بما يؤثر في عمل إدارة المدرسة في تحديد الخطط والأنشطة واتخاذ القرارات.

فالإدارة المدرسية لا تقتصر على تسيير شؤون الدراسة الإدارية على نحو رتيب، بل هي عملية تجمع بين النواحي الإدارية والفنية معاً، كما أنها عملية إنسانية ترجى إلى توفير الظروف والإمكانات المتاحة والتي تساعد في تحقيق الأهداف التربوية.

ويجمع المتخصصون في الإدارة على أن العملية الإدارية تتألف من عناصر وعمليات فرعية لا بد للمدير من القيام بها وهي عمليات مترابطة فيما بينها تؤلف كياناً أو نظاماً معقداً، وكل عملية تؤثر وتتأثر بالعمليات الأخرى وهذا معناه أن

العملية الإدارية نظام System وفيما يلي توضيح لكل عنصر من عناصر العملية الإدارية ووظائفها:-

## التخطيط:

يعرف التخطيط بأنه عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدل التخمين. فهو عنصر أساسي من عناصر الإدارة التربوية وله الأولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى. أو لا يمكن تنفيذ الأعمال 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)) (إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل). فهو إذن افتراضات عما سيكون عليه الحال في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها، والعناصر الواجب استخدامها (مادية وبشرية) لتحقيق الأهداف وكيفية استخدام هذه العناصر، وخط السير، والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ هذه الأعمال.

ومن هذا يتضح أن التخطيط وظيفة تسبق جميع العمليات الإدارية. فلا يمكن القيام بوظيفة التنظيم أو الرقابة أو التوجيه بصورة عملية قبل إعداد خطة واضحة ومحددة. فالمدير يجب أن يفكر أولاً بالهدف الذي يسعى لإنجازه، وعندما يقوم بعملية التخطيط عليه أن يتنبأ بالمتغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة سواء كانت متغيرات اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية لأن هذه المتغيرات تؤثر تأثيراً كبيراً على قدرته على إنجاز أهدافه. وذلك فإن المواد المتاحة للمدير -بشرية ومادية- لها ارتباط كبير بتحقيق الأهداف. ولهذا فإن

تحقيق أهداف المؤسسة (المدرسة) يرتبط ويتوقف على هذين وهما البيئة والموارد المتاحة.

فالإدارة الفعالة تنظر إلى العملية التعليمية نظرة عملية، وهذا يعني أنها تتخذ بالتخطيط أسلوب ووسيلة لتحقيق أهداف المدرسة وهذا يعني الإجابة عن هذه الأسئلة:

- ما واقع المدرسة؟ التلاميذ والمعلمون والإمكانات المادية من بناية وتمويل البيئة والمجتمع.

- ما الذي يراد تحقيقه؟ الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.

- كيف يمكن تحقيق ذلك في ضوء الواقع؟ رسم الطرق التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف في ضوء الواقع داخل المدرسة والبيئة والمجتمع.

وبشكل عام يمكن القول بأن التخطيط هو عملية تحديد الإطار العام للأعمال المطلوبة وكذلك الوسائل اللازمة لتنفيذها في سبيل تحقيق أهداف الإدارة التربوية.

ويمكن تقسيم التخطيط إلى عدة عناصر أو مراحل أو كما يأتي:-

1. تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بالجهد الجماعي.

2. وضع السياسات التي تحكم تصرف العاملين.

3. وضع الاستراتيجية

4. تحديد مستلزمات الخطة من العناصر (المادية والبشرية) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.

5. إقرار الإجراءات. أي: الخطوات التفصيلية التي تتبع تنفيذها مختلف العمليات.

6. وضع البرامج الزمنية. أي: ترتيب الأعمال المراد القيام بها ترتيباً زمنياً مع ربطها بعضها ببعض.

## التنظيم:

هناك مبادئ عامة يجب مراعاتها في تنظيم أي مؤسسة وقد اتفق عليها المختصون في الإدارة تتمثل فيما يأتي:-

1. الهدف: فالهدف يعني مبرر وجود المنظمة أو المؤسسة وهو الذي يوجه تشكيلها بعد معرفة الإمكانيات والموارد المتاحة للعمل على تحقيق هدفها المنشود.

2. تقسيم العمل: ازدادت الحاجة مع تطور الحضارة الإنسانية إلى التخصص ضماناً لسيطرة الفرد على جودة الإنتاج وسرعة تنفيذ الواجبات في أقصر وقت وأقل كلفة كذلك ضرورة أن يركز كل فرد جهوده في نظام محدد من العمل يستطيع أن ينمي قدراته وخبراته. فكلما زادت دقة التخصص زادت قدرة الفرد على الإبداع وأجادة العمل. ولما كان غرض التنظيم هو الوصول للكفاءة العالية في الأداء يجب تقسيم العمل بحيث يعهد لكل شخص عمل يقوم بتنفيذه حسب اختصاصه وإمكاناته ومؤهلاته على أن تكون هذه الأجزاء مترابطة مع بعضها.

3. وحدة العمل: ويقصد به وحدة إصدار الأوامر من سلطة موحدة، بحيث يتلقى العامل أوامره من رئيس واحد ويكون مسؤولاً عن عمله أمام هذا الرئيس فقط. والرئيس بدوره مسؤولاً أمام رئيس أعلى. وهكذا مع وضع معلومات ونظم واضحة تعطى لصلاحيات كافية.

4. التنسيق: فمن صفات الإداري الناجح قدرته على التنسيق. حيث يحدد ويوضح البرامج وأسلوب العمل وتعيين الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات التي توكل لكل وحدة وخطوط الاتصال.
5. السلطة والمسؤولية: إن أي وظيفة من الوظائف هي أنشطة وواجبات تلزم شاغلها أن يتحمل تبعه ما ليرتب عليه من أداء هذا النشاط.
6. تدرج السلطة: فالسلطة تعني حق إصدار القرارات للآخرين للقيام بعمل معين وكما نعرف مبدأ التدرج في السلطة وسريان ذلك ومن الأعلى إلى الأدنى
7. المركزية واللامركزية: فمن فوائد المركزية أن القرارات تصدر من رئاسة واحدة تتضمن وحدة التوجيه والتنسيق والاطمئنان إلى سلامة الإجراءات. أما اللامركزية فتعتمد على قدرة المرؤوسين على اتخاذ القرارات السليمة مع قدرتهم على الإحساس الواعي بأهداف المنظمة تلافياً للتسيب واضطراب العمل
8. التفويض: أن تفويض السلطة هي وسيلة من وسائل المنظمة ليتمكن الأفراد والجماعات من العمل بحرية والتصرف الفوري لمقابلة مشاكل العمل وعدم إزعاج الرؤساء بالمشاكل اليومية ليتفرغوا للأعمال الرئيسية.
9. نظام الإشراف: أن قدرة الرئيس على الإشراف تساعد على تكامل العمل دون أن تفقده السيطرة في العمل مع معرفة إمكانيات أي شخص.
10. قصر سلطة الأوامر: فينبغي أن تكون لمديات الإشراف التي تتألف منها خطوط السلطة أقصر ما يمكن

11. المرونة: التي يجب أن تكون محدودة معقولة، بحيث تقتضي الظروف في بعض الأحيان عدم التمسك الحرفي في التطبيق للخطط والتعليمات وألا وقعنا في مبادئ الروتين المعوقة

## اتخاذ القرار:

إن علماء الإدارة متفقون على أن اتخاذ القرار هو أساس الإدارة، وأن أكثر المدراء يعتقدون أن عملية اتخاذ القرار هو عملهم الأساس حيث يجب عليهم دائماً اختيار ماذا يجب وماذا ينبغي ومن هو الذي سيقوم بهذا العمل أو الأخر. فعملية اتخاذ القرار عملية مستمرة بطبيعتها ومتغلغلة في العناصر الأساسية للإدارة. حيث أن التنظيم والتوجيه والتخطيط والرقابة لا يمكن أن تكون بمفردها، بل أن وجودها هو نتيجة لاتخاذ القرارات وعلى هذا الأساس فإن اتخاذ القرارات في مجال التخطيط. مثلاً: لعمل ما يرى وتنفيذه يجب تحديد السبل الواجب إتباعها لإنجازه قبل كل شيء. وفي التنظيم، تحدد القرارات نوع العمل الذي يوزع على العاملين بالقدر الذي يمكنهم من القيام بالعمل، وفي التوجيه تقوم القرارات بإقناع أعضاء الجماعة على أن العمل المحدد الموضوع هو عمل مناسب لهم، لتحقيق الأهداف. فعملية اتخاذ القرار تعني الاختبار القائم على بعض المعايير لبديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر. فالاختبار يقوم على بعض المعايير، مثل إمكانية تخفيض التكاليف أو توفير الوقت أو زيادة الإنتاج. ويحسم في كثير من الأحيان القرار وجهات النظر المختلفة والآراء المتضاربة للمحافظة على فعالية الجماعة. وهذا طبعاً واجب المدير ليقول كلمته الحاسمة.

ويتفق الباحثون في الإدارة بأن القرار الرشيد يجب أن يميز بالخطوات أو المراحل الآتية:

### 1. تحديد المشكلة.

2. تحليل المشكلة.
3. تحديد البدائل.
4. تقييم البدائل كل على حدة.
5. اختبار أفضل البدائل (أفضل الحلول).
6. تحويل القرار إلى عمل فعال.

## الاتصال:

أن بحسب (كلارنس) نقل الأفكار والمشاعر من شخص لأخر عبر مختلف الأمور والإشارات والسلوكيات، أو بين أفراد جماعة معينة. ثم تكوينها من اجل مهام محددة ذات أهداف مرجوة. لهذا يوصف الاتصال بأنه عملية دينامية تقوم على التفاعل بين أفراد يحسون بعضهم ببعض، ويتبادلون التأثير فيما بينهم. أما من حيث الأفكار والمعاني أو من حيث المشاعر والأحاسيس أو كلاهما معاً.

وللاتصال خصائص متعدد ولعل أهمها.

- تفاعل يحدث بين البشر يؤدي إلى تبادل الأفكار وحدوث تفاهم.
- نقل معلومات من ظرف لأخر ينبغي فهمها مما يستوجب غالباً الاهتمام لها ولهذا يعد بعضهم هذا الفهم معياراً لاستلام الرسالة.
- نتيجة تتأتى من الاتصال تكون إيجابية أو سلبية، تفضي الأولى إلى التقارب والألفة والفهم المتبادل في حين أن الثانية تؤدي إلى التباعد واللفور وسوء التفاهم.
- سياق يحدث التواصل فيه يسميه بعضهم (ديناميات الجماعة) بمنزل الوعاء الذي يحصل في الاتصال.



- لكل اتصال وظيفة تؤدي مفهومته دوماً من أجل تحقيق أهداف محددة مسبقاً.
- في كل تواصل مكونات رئيسية وشروط معينة يجب ضمانها وإلا أثرت عليه.

### مكونات الاتصال

- أ. مرسل: وهو شخص لديه ما يريد إبلاغه لآخرين، بصرف النظر عن دوره ومركزه ضمن الجماعة وهو يبث رسالة معينة تكون كلامية أو غير كلامية.
- ب. رسالة تبث من قبل المرسل تحمل ما يريد إبلاغه لشخص أو أكثر من فكرة أو معلومة أو عاطفة أو أي شيء يعتقد صاحبها أنها ضرورية من أجل تحقيق اتصال يعد ضرورياً أو لخدمة مصالح الجماعة التي يوجد فيها.
- ج. مستقبل أو أكثر يتلقى الرسالة فيأخذ موقفاً منها إما الرفض أو القبول ويكون مستعداً للرد عليها وبذلك يكمل عملية الاتصال أو يقطعها.
- د. وسيلة اتصال لنقل الرسالة.
- هـ. بيئة محيطة تشكل الوسط الذي تأتي الرسالة عبره.

### أشكال الاتصال

أ. الاتصال الراسي الهابط

ب. الاتصال الصاعد

ج. الاتصال الأفقي

آ. الاتصال الراسي الهابط: وينطلق من المستوى الأعلى للمؤسسة. أي: من هرم السلطة للمؤسسة إلى من هم أقل سلطة، وتكون الغاية منه توفير انسجام الأعمال المختلفة وتنسيق الجهود المختلفة لخدمة الأهداف العامة

الموضوعة للمؤسسة. بمعنى آخر لابد من وجود توجيهات وأوامر مستمرة بصدد أمور مستجدة

ب. الاتصال الصاعد: ويكون مكتملاً للاتصال الهابط باتجاه معاكس فمن البديهي العودة نحو الأعلى للاستفسار والتوفير أو حل المشاكل.

ج. الاتصال الأفقي: ويقوم بين الزملاء في العمل الواحد أو بين الموظفين في الوحدات والأقسام المختلفة داخل المؤسسة الواحدة وغالباً ما يكون مباشر

## التقويم

التقويم بحث عن فعالية أي عمل ومدى قدرته على تحقيق الأهداف الموضوعة له. لذلك فهو يتطلب جمع معلومات حول ما ينجز، بغية إصدار حكم، واتخاذ قرار. ولهذا وصفه عديدون بأنه: عملية إثبات الصلاحية أو نفيها. وإدارته لمثل هذا العمل المسؤول، هو البحث التطبيقي الذي يستخدم النظريات ويستعين بالمنهج العلمي وأساليبه المختلفة من أجل الوصول إلى أحكام موثوقة، واتخاذ قرارات صائبة بشأن الواقع الذي يدرسه. لذلك فهو بحاجة دوماً إلى معايير يعود إليها القائمون عند مقارنة ما هو كائن بما يجب أن يكون.

ويمثل التقويم الحلقة الأخيرة من سلسلة مراحل العملية الإدارية، حيث يكون الغرض منه اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية عند ملاحظة وجود انحراف ناتج عن ابتعاد التصرفات الفعلية عن الخطط الموضوعة مما يؤدي إلى حدوث نتائج غير محسوبة.

وتنبع الحاجة إلى التقويم من سببين رئيسيين هما:-

1. إن الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية عادة ما تختلفان عن بعضهما. وبالتالي فإن دور التقويم هو مساعدة متخذي القرار في معالجة الانحرافات

الحاصلة في عمليات التنفيذ في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف التنظيمية. وبدون ذلك سيصبح النشاط والمجهود عشوائيين غير مستقرين.

2. إن هناك فجوة زمنية **Time gap** تفصل بين صياغة الأهداف وإنجازها، وخلال هذه الفترة قد تحدث أو تستجد عوامل لم يكن بالإمكان التنبؤ بها تسبب اختلافاً بين الأداء المطلوب **Desired** والأداء الفعلي **Actual**. وهذا ما يؤكد على أن عملية التقويم ينبغي إن ترافق الخطط بجميع مراحلها لغرض تلافي الانحرافات بالوقت المناسب.