

المادة / الإدارة التربوية
الموضوع / أنماط الإدارة
الصف / الثالث
مدرس المادة / م.م فؤاد حميد مجيد

المحاضرة الأولى

أنماط الإدارة (أنواع الإدارة)

للإدارة أنماط متعددة تختلف تبعاً لاختلاف شخصيات المدراء واختلاف الجماعات التي يعملون معها : وسوف نحاول ان نستعرض بعضها من هذه الأنماط ، وهي :

أولاً: النمط الاوتوقراطي (الديكتاتوري التسلطي): Autocratic Ledership

يكون المدير في هذا النمط مستبداً براه متعصبا له ويستخدم أساليب الارغام والتخويف ولا يسمح بأي نقاش او تفاهم وهو يرغب في السيطرة على الأعضاء العاملين معه ويتوقع منهم الطاعة وتنفيذ الأوامر والتعليمات والقرارات التي يصدرها ويمكن رسم ملامح هذا النمط من الإدارة فيما يأتي:

- 1- تتركز السلطة في يد المدير (مدير المدرسة) فهو الذي يتخذ القرارات وهو الذي يتحمل المسؤولية لتكون تحت تصرفه
- 2- على الرغم من ان هذا النوع من الإدارة او هذا النمط الإدارة يؤدي الى الالتزام بالعمل وزيادة الإنتاج الا انه في المقابل الى اثار سلبية كبيرة على شخصية الافراد حيث يبقى العمل مرهونا بوجود المدير فاذا غاب المدير أدى الى اضطراب العمل وإشاعة الفوضى
- 3- يستغل المدير الاوتوقراطي (الديكتاتوري) العاملين معه، لأنه يجعل اتصالهم به مباشر ويضعف صلاتهم ببعضهم مع بعض فينتشر السلوك العدائي في الدائرة او المدرسة
- 4- تنعدم عواطف التعاون والود بين المدير وبين المدير الاوتوقراطي والعاملين معه
- 5- لا يعير مدير الدائرة او المدرسة اهتماماً او تقديراً لظروف العاملين معه واحوالهم
- 6- ان المدارس التي تسير على هذا النمط الإداري يكون هدفها منصفاً على الناحية المعرفية وعلى اتقان الطلبة للمواد الدراسية وتهمل النواحي الأخرى من شخصيات الطلبة وخصوصاً ما يتعلق بالجوانب الجسمية والانفعالية والاجتماعية

ثانياً: النمط الديمقراطي Democratic Lead

يقوم هذا النمط الإداري على أساس احترام شخصية الفرد كما يقوم على حرية الاختيار والاقناع وعلى ان القرار النهائي يكون دائماً بالتشاور دون تسلط او تخويف والمدير في هذا النمط الإداري يشجع ويراعي مطالبهم.

كذلك فإن مميزات او خصائص هذا النمط ما يأتي:

- 1- ان المدير الديمقراطي يعطي بعض سلطاته الى معاونيه الكفاء.
- 2- تهتم الإدارة الديمقراطية بسيادة الاحترام بكل المتصلين بالإدارة من معلمين ومدرسين وطلبة وأباء مع ضرورة معاملتهم معاملة كريمة تليق بهم.
- 3- يعمل المدير في هذا النمط الإداري على تنمية مهارات العاملين عن طريق البحث والابتكار.
- 4- يؤدي النمط الديمقراطي في الإدارة الى تعاون العاملين فيما بينهم واحترام بعضهم البعض.
- 5- يؤدي العاملين عملهم بجو من الحرية والشعور بالأمن والثقة بالنفس.
- 6- تزداد الروح المعنوية للمعلمين والمدرسين والاحساس بالمسؤولية مما يدفعهم الى أداء عملهم بإخلاص وصدق.

ثالثاً: النمط المتساهل : Zalses- Faire pathern

جاء هذا النمط من الإدارة رداً على النمط الديكتاتوري وفي النمط المتساهل يترك لكل فرد من افراد الدائرة او المدرسة ان يفعل ما يشاء ، حيث تبدو الإدارة وكأنها غير موجودة ويؤدي النمط المتساهل في الإدارة الى:

- 1- كثرة المناقشات التي لا تنتهي الى راي قاطع وواضح.
- 2- ان انجاز الاعمال يعتمد على العاملين والمدرسين اعتماداً كلياً دون توجيه من المدير او مشاركته في وضع الحلول.
- 3- تذمر العاملين وعدم تحملهم أي مسؤولية.
- 4- يفقد السيطرة على العاملين معه.
- 5- التهور في تقديم المقترحات والاختلاف في تنفيذ معظم القرارات التي تتعلق بالعملية الإدارية والتربوية.

ان اهم المأخذ على النمط هو غياب الحزم عند الضرورة واهم صفات المدير في هذا النمط الإداري انه خجول لا يحاول ان ينضم سير العمل في المدرسة او الدائرة وغير قادر على اصدار الاحكام بحكمة وموضوعية.

ملاحظة : ان افضل أنواع (أنماط) هي الإدارة الديمقراطية بشرط تعززها بمسحة من الديكتاتورية حتى تفرض الإدارة على المنتسبين ما تريدهم ان يتمسكوا به .

رابعاً : النمط الدبلوماسي : Diplomatic pathern

يظهر في هذا النمط من الإدارة مظاهر التعاون والجهد المشترك الذي يعبر عن معالم الديمقراطية . يؤكد المدير الدبلوماسي على عقد الاجتماعات وتشكيل اللجان الجماعية ، الآخرين على احترامه والتعاون معه ومع ذلك عليه وعلى تصرفاته مظاهر غير ديمقراطية مثل عدم اشراك العاملين معه في وضع سياسة المدرسة او الدائرة فالمدير الدبلوماسي خليط من الديموقراطي والديكتاتوري .

المادة / الإدارة التربوية
الموضوع / الاتجاهات الحديثة في الإدارة
الصف / الثالث
مدرس المادة / م.م فؤاد حميد مجيد

المحاضرة الثانية

هناك ثلاثة اتجاهات في الإدارة التربوية

أولاً: الاتجاه المركزي.

ثانياً: الاتجاه اللامركزي.

ثالثاً: الجمع بين الاتجاهين المركزي واللامركزي.

وفيما يلي عرضه لهذه الاتجاهات الثلاث.

أولاً: الاتجاه المركزي: Centrization

وهو أسلوب اداري يقوم على حصر السلطة او تجميع صلاحية اتخاذ القرارات في إدارة شخص واحد او الدائرة له الحق في اصدار القرارات والتعليمات والقوانين مثل انشاء المدارس والدوائر وتوفير مستلزماتها مثل الأجهزة والمعدات وضوابط القبول الانتقال من جهة إدارته الى الجهة الأخرى بمعزل عن المستويات الإدارية الدنيا التي تكون اقل من مستوى الوزارة.

وللمركزية مميزات يمكن تلخيصها بما يأتي:

- 1- توحيد السياسات والممارسات بين الإدارات المختلفة.
 - 2- عدم حدوث الازدواجية (التناقض) في اصدار القرارات كأن تطبق مدرسته او دائرة معينة استعمال اللغة الأجنبية في المخاطبات والمعاملات الإدارية والتربية وأخرى تطبق اللغة العربية في مخاطباتها وبرامجها التدريسية.
 - 3- الحفاظ على وحدة الوطنية وإشاعة روح التماسك بين أبناء الشعب.
 - 4- يمكن الدولة من منع دخول الأفكار والمبادئ التي لا تتفق مع المنهج السياسي والاجتماعي والثقافي الذي تتبعه الدولة.
 - 5- يحقق العدالة في تقديم الخدمات التربوية والصحية وغيرها.
 - 6- يسرع في وضع الخطط العامة وتنفيذها.
 - 7- يمكن الدولة من مراقبة القرارات النافذة وإجراءاتها من خلال التعامل اليومي.
- وللمركزية مجموعة من العيوب منها: -

- 1- انخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين على المستوى الإداري الأدنى لعدم مشاركتهم او عدم شعورهم بالمشاركة الإيجابية في صنع القرارات.
- 2- ان المسؤول عن اتخاذ القرار الأعلى، قد يغفل عن بعض العوامل المهمة التي تشعر بها المستويات الإدارية الدنيا (المرؤوسين)

- 3- ان خطورة القرار الفاشل الصادر من المستويات العليا قد تمتد لتشمل قطاعاً كبيراً او قطاعات الدولة بأكملها، وذلك لان هذا الاتجاه لا يشجع على المجازفة في اتخاذ القرار الصائب وعدم وجود من يتحمل مسؤولية المجازفة في ذلك.
- 4- قد تؤدي المركزية الى نوع الاتكالية لدى أعضاء المستويات الإدارية الدنيا فلا يتصرفون في أي موقف او عمل معين الا بعد صدور القرار من الرئيس الأعلى، الامر الذي يعطل الابتكار ويلغى الأفكار الجديدة المفيدة.
- 5- ان الاتجاه المركزي لا يؤدي الى تكوين صف ثاني او طبقة بديلة عن متخذي القرارات في المؤسسة او المنظمة (وزارة، مديرية، جامعة، الخ).
- 6- يؤخر اصدار القرارات وتنفيذها لبعد المسافة بين مركز القرار ومراكز التنفيذ.

ثانياً: الاتجاه اللامركزي: - Decentralization

في الوقت الذي يقضي فيه الاتجاه المركزي حصر جميع السلطات والمسؤوليات في الوزارة او رئاسة المديريات التربوية فان الاتجاه اللامركزي يمنح قسم كبير من السلطات والمسؤوليات التي تتمتع بها الوزارات او رئاسة الإدارة التربوية الى الرؤوسيين لمواجهة المستجدات والصعوبات التي تواجه السلطة العليا او المستويات الإدارية العليا. ولظهور هذا الاتجاه اللامركزي أسباب.

*أسباب انتشار وظهور اللامركزي في الإدارة.

- 1- التقدم السريع في العلوم تنوع أساليب الحياة
- 2- تعقد أساليب الحياة
- 3- سرعة التغيرات والتطورات الاجتماعية والاقتصادية
- 4- تنوع أساليب المعرفة (مثل أجهزة الحاسوب، الانترنت)
- 5- التوسع العمراني (بناء مدارس، المستشفيات، الجامعات، الكليات، المعاهد)
- 6- تزايد اعداد الافراد والمجتمعات.

مميزات الاتجاه اللامركزي في الإدارة:-

- 1- يخفف الأعباء والمسؤوليات الكثيرة عن عاتق الإدارة المركزية.
- 2- يفسح المجال للمسؤولين في المناطق المحلية (الفرعية أي في الاقضية والنواحي بممارسة اختصاصات وصلاحياتهم التي تفرضها مقتضيات عملهم).
- 3- يشجع على الاعتماد على النفس وتحمل المسؤوليات.
- 4- رفع الروح المعنوية للمدراء والرؤساء العاملين في المستويات الإدارية الدنيا نتيجة مشاركتهم في صنع القرارات والتخطيط والرقابة.
- 5- ظهور الأفكار المبتكرة بسبب رغبة العاملين في المستويات الإدارية الدنيا بحل المشكلات التي تواجههم.

*وهناك ثلاث جوانب يجب ان تبقى مركزية حتى في النظام لبذي يسير في الاتجاه اللامركزي وهي.

1. القوات المسلحة.
2. المالية.
3. العلاقات الخارجية.

ثالثاً: اتجاه الجمع بين الاتجاهين (المركزي واللامركزي)

يفضل المسؤولين في بعض المواقف الجمع بين الاتجاهين السابقين (المركزي اللامركزي) الجمع بين مواقف تتطلب الاتجاه المركزي كما في المواقف العسكري التي ينبغي على المسؤول ان يحصر القرارات الخاصة بالقوات المسلحة تحت سلطته وهناك ظروف يفضل ان يستخدم فيها الاتجاه اللامركزي لتسهيل مهمات المسؤول وخلق روح الابتكار والابداع لدى العاملين او المرؤوسين.

فالمركزية واللامركزية يرتبطان بتفويض السلطة وهذا التفويض يكون نسبياً بمعنى ان المدير لا يستطيع ان يعطي او يفوض جميع سلطاته الى العاملين معه والاكانت النتيجة توقفه عن الإدارة واختفاء مركزه وشخصيته كذلك فان عدم تفويض السلطات وتركيزها في يد الرئيس او مدير المدرسة مثلاً يؤدي الى عدم وجود افراد مساعدين كما يؤدي الى غياب التنظيم الإداري وعدم إيجاد وظائف إدارية مساعدة تشارك في التخطيط والرقابة.

فالقيادة الحكيمة هي التي تأخذ بمبدأ الجمع الاتجاهين (المركزي اللامركزي) وتحقق مميزات الاتجاهين في تنظيم اداري ناجح يحقق اهداف المؤسسة او المنظومة التربوية وبشكل متميز وفعال.

العوامل المؤثرة في اتساع أسلوب المركزية واللامركزية (او أسس المفاضلة في اختيار أي من الاسلوبين او الاتجاهين).

اولاً: تكلفة القرار: تحسب التكلفة على أساس مادي (مبالغ نقدية) او على أساس معنوي غير ملموس (الروح المعنوية للعاملين)

فالمشاريع المكلفة مادياً يتبع فيها على الاغلب الأسلوب المركزي اما الأقل كلفة او أهمية فان الأسلوب اللامركزي هو الأفضل في الإدارة فمثلاً ان شراء الطائرات يصدر القرار بشرائها من قبل المستويات العليا في حين ان القرارات الخاصة بشراء الأدوات المكتبية والاثاث والأجهزة المختبرية تصدرها المستويات الإدارية الدنيا أي القرار فيها يكون لامركزي.

ثانياً : توحيد السياسات : ان توحيد السياسات من العوامل المشجعة على المركزية الإدارية فقد يرغب المسؤول الإداري او بعض المدراء ان يعامل المرؤوسين معاملة واحدة من حيث توحيد الأسعار والخدمة وشروط التسليم ولاستلام والعلاقات العامة. في حين ان بعض المدراء يفضل الاتجاه اللامركزي وينادي بعدم توحيد سياسة العمل حينما يكون مشروع العمل موزعاً على مناطق جغرافية متباعدة او تكون مصادر الشراء او الموردين في أماكن وفروع متفرقة .

ثالثاً: حجم العمل: كلما زاد حجم المشروع وتعددت اقسامه ومسؤولياته فانه من الصعب التنسيق بين هذه الأقسام الكثيرة أي يصعب في هذه الحالة اتباع الأسلوب المركزي والحل الأنسب لهذه المشكلة هو تقسيم اعمال المشروع الى وحدات صغيرة مما يساعد على سرعة في اتخاذ القرارات وضمان وصولها الى المرؤوسين لهذا يفضل الاستعانة بالاتجاه او الأسلوب اللامركزي.

رابعاً: لامركزية الأداء : لغرض تشجيع مستويات الإدارية الدنيا (المرؤوسين) على تحمل المسؤولية وتوزيع المسؤولية وتوزيع الاعمال عليهم وخلق روح التعاون والمشاركة في اصدار القرارات ، فان السلطات العليا تميل في الاغلب الى الأسلوب اللامركزي كما هو الحال في المثال المذكور سابقاً وهو شراء الأدوات المكتبية والاثاث وانشاء الأسواق الخاصة بالمواد المستهلكة .

خامساً: أساليب الرقابة فان هذه الأساليب تمارس بصورة صحيحة ودقيقة عندما نتبع الأسلوب اللامركزي أي تفويض او إعطاء بعض الصلاحيات الى المدراء العاملين في أماكن متفرقة.

سادساً: حركية المشروع : ان المشروع اذا كان ينمو بسرعة ويواجه مشاكل عديدة بسبب نموه وتوسعه فهذا النمو والتوسع يجعل الاعتماد على الاتجاه اللامركزي افضل واكثر جدوى أي ان هذه المشاكل يمكن حلها بان تقوم المستويات الإدارية الدنيا بمسؤولية الخاصة بذلك.