

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.  
قسم علم الاجتماع.

# محاضرات في مقياس الإدارة التربوية والتشريع المدرسي

السنة الثانية ماستر علم الاجتماع التربوية

إعداد: د. بواب رضوان

السنة الجامعية: 2018/2017

الفصل الأول: ماهية الإدارة التربوية والمدرسية

- 02 أولًا: مفهوم الإدارة التربوية و الإدارة المدرسية
- 03 ثانيا: نظريات الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية
- 30 ثالثًا: الإدارة المدرسية الناجحة وخصائصها
- 31 رابعًا: القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية

الفصل الثاني: ماهية التشريع المدرسي

- 34 أولًا: تعريف التشريع المدرسي:
- 34 1- مفهوم التشريع المدرسي.
- 34 2- أقسام التشريع المدرسي.
- 35 3- أهداف التشريع المدرسي.
- 36 ثانيا: التشريع المدرسي بالجزائر خلال العهد الاستعماري.
- 37 ثالثًا: فلسفة التشريع من خلال الموثيق الرسمية للدولة الجزائرية.
- 39 رابعًا: التطور التاريخي للتشريع المدرسي بالجزائر منذ الاستقلال.
- 39 1- أمرية 16 أفريل 1976 والتعليم الأساسي بالجزائر.
- 42 2- إعادة هيكلة التعليم الثانوي (1991/1992).
- 45 3- القانون التوجيهي للتربية الوطنية (08-04).
- 50 4- قراءة سوسيومهنية في القانون الخاص بالأستاذ.

قائمة المراجع

- 55 أولًا: المراجع باللغة العربية
- 55 1. الكتب
- 56 2. المذكرات والرسائل الجامعية
- 56 3. المواقع الالكترونية
- 56 4. المراسيم والنصوص التنظيمية
- 56 ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

## الفصل الأول: ماهية الإدارة التربوية والمدرسية

أولاً: مفهوم الإدارة التربوية و الإدارة المدرسية

ثانياً: نظريات الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية

ثالثاً: الإدارة المدرسية الناجحة وخصائصها

رابعاً: القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية

أولاً: مفهوم الإدارة التربوية و الإدارة المدرسية:

1. مفهوم الإدارة التربوية:

إن مفهوم الإدارة التربوية مفهوم واسع يجسد مجموعة من الأفكار والنظريات الفلسفية السائدة في المجتمع في صورة إجراءات وتدابير تتحرك نحو تحقيق الأهداف وفقاً لسياسات الدولة.

ولقد ظهرت الإدارة التربوية كميدان متخصص من ميادين المعرفة، باعتبارها مهنة من المهن ذات الأساس والوصول الثابتة والقواعد السلوكية والانتماءات العضوية في مجتمع الممارسة الفعلية في ميدان الإدارة التربوية، وكان ذلك في نهاية القرن 19، حيث اتسعت متطلبات العمل التربوي وازدادت هيكله بالشكل الذي أفضى إلى ضرورة وجود هذا النوع من الإدارة، وإذا فهمنا أن الإدارة هي مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرض مشترك فإن الإدارة التربوية هي "مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاث الإدارية، أي المستوى القومي (الوزارة) والمستوى المحلي (مديرية التربية) والمستوى الإجرائي (الوحدة المدرسية) لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية." <sup>1</sup>

كما تعرف بأنها "جميع الجهود والممارسات المبذولة من قبل القائمين على تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة على جميع مستويات النظام التعليمي." <sup>2</sup>

كما تعرف بأنها "مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تنتج عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والجماعي النشط المنظم من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية." <sup>3</sup>

وما نستخلصه من هذه التعاريف أن الإدارة التربوية هي مجموعة من العمليات المتكافئة عند المدخل والمخرج التي تسعى إلى تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الأفراد في إطار اجتماعي وتربوي متصل بهم وبيئتهم.

2. مفهوم الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة المدرسية كيان غير مستقل في حد ذاته، بل هي جزء من الإدارة التعليمية، وحدتها المدرسة وبتأسيسها جهاز إداري متمثل في المدير مهمته العمل على إنجاح المدرسة في أداء رسالتها وطبيعة عمله يغلب عليها الجانب التنفيذي والإجرائي أي تطبيق جميع الخطط والقرارات والسياسات التعليمية الصادرة إليه من الإدارة التعليمية.

ويعرف جوردان الإدارة التعليمية بأنها "جملة الجهود المبذولة في الطرق المختلفة التي يتم من خلالها توجيه الموارد البشرية والمادية لإنجاز أهداف المجتمع التعليمية" <sup>1</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص12.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد ذياب: الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001، ص63.

<sup>3</sup> سليمان حامد: الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص23.

ويعرفها محمد أحمد عبد الهادي بأنها "تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم."<sup>2</sup>

كما عرفها إسماعيل ذياب بأنها "جملة العناصر أو العمليات (من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة) التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المنظمة التعليمية بأفضل نتيجة ممكنة مع مراعاة الجانب الإنساني."<sup>3</sup>

وتعرف أيضاً بأنها "مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم، فردياً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع."<sup>4</sup>

وإجمالاً لهذه التعريفات يمكن القول أن الإدارة المدرسية هي جميع الجهود المنظمة والمتكاملة التي يقوم بها مجموعة من الفاعلين في المؤسسة التعليمية يترأسها مدير، تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة التعليمية التي تسعى الدولة إليها، كل هذا وفق أسس وأطر سليمة ومتماشية مع رواسب المجتمع.

ثانياً: نظريات الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية:

### 1- الأصول الكلاسيكية للإدارة التربوية:

#### 1-1- الاتجاه المثالي (البيروقراطي):

يعتبر ماكس فيبر من أهم علماء الاجتماع، ولذلك فإنه لم يهتم فقط بإدارة المشروعات الفردية وإنما كان اهتمامه بالمنظمات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات اجتماعية.

ومن أهم الأفكار الأساسية التي ساهم بها في الإدارة هو النموذج البيروقراطي للإدارة، ويعتبر التحليل الذي قدمه فيبر للنموذج البيروقراطي المثالي هو نقطة بدأ هامة لفهم البيروقراطية.

وتتردد كلمة البيروقراطية، موظف بيروقراطي أو مدير بيروقراطي على الألسن، ولتعطي دلالة إيجابية أو سلبية، وتعتمد تلك الإيجابية أو السلبية على فحوى الحديث أو مضمونه، فمن الناحية العلمية تعني الكفاءة، غير أنه أسيء استخدام هذا المفهوم وأصبح يعني من الناحية الاجتماعية الكسل واللامبالاة.

1- عبد العزيز عطا الله المعاينة: الإدارة المدرسية (في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 76.

2- المرجع السابق، ص 77.

3- المرجع السابق، ص 77.

4- سليمان حامد: مرجع سابق، ص 27.

وكلمة " بيروقراطية " ترجمة للاصطلاح الإنكليزي " BUREAUCRACY " وهي مشتقة كما يقول الدكتور عبد الكريم درويش في كتابه البيروقراطية والاشتراكية في الأصل الإغريقي (KRATIA) ومعناها القوة أما بالفرنسية فتكون من مقطعين الأول ( BUREAU ) بمعنى مكتب أما الثاني ( CRACY ) يقصد بها الحكم، وعلى هذا تكون كلمة بيروقراطية بمعنى حكم المكتب...<sup>1</sup>

والبيروقراطية عند فيبر هي عبارة عن " مجموعة صارمة وثابتة من القواعد والعقوبات الجزائية والمكاتب التي تحكم المؤسسة ككل، والمسؤولية موكلة بصفة خاصة لبعض الموظفين، ويتم تنفيذ الواجبات طبقاً للائحة ثابتة، كما أن تنظيم المكاتب يتبع مبدأ التسلسل الهرمي. " ويعرف فيبر المؤسسة على أنها " مجموعة من المهام والأعمال التي تتوزع على أعضاء التنظيم بطريقة محكمة ومنظمة. " <sup>2</sup>

وتتمحور النظرية البيروقراطية حول دراسة المؤسسة كنسق مغلق لا يتبادل التأثير والتأثر مع المحيط الخارجي، كما تشير بصورة دقيقة إلى كيفية تحقيق الكفاءة الإدارية من خلال دراسة وظيفة المتغيرات التنظيمية والتي تتمثل في تقسيم العمل، التخصص الوظيفي، التسلسل الهرمي للسلطة.

ولقد ناقش البيروقراطية كوسيلة لترشيد السلوك البشري لتحقيق الأداء والفعالية التنظيمية، حيث يعتقد أن التنظيم بإمكانه الوصول إلى تلك الفعالية عند القضاء على العوامل الشخصية والعاطفية غير الرشيدة، وقد اقترح ضرورة التركيز على البناء الرسمي القانوني للعلاقات القانونية المحددة به وما على الأفراد سوى التكيف مع ذلك البناء وقواعده وتطوير قدراته وتنمية مهاراته ليكونوا قادرين على الأداء المرغوب فيه وفقاً للمعايير الآتية:

- الأفراد كأشخاص لديهم الحرية الكافية ولكنهم يخضعون للسلطة نتيجة للالتزامات الرسمية غير الشخصية الموقعة عليهم.
- تحديد نطاق اختصاص محدد لكل وظيفة مع تحديد واجبات والتزامات وسلطة كل وظيفة استناداً لمبدأ تقسيم العمل، والموظفون الذين يشغلون هذه المناصب يعرفون عملهم وهم مكونون على أدائها تكويناً مناسباً.
- تنظيم المناصب على مبدأ التدرج الهرمي وفقاً لقواعد محددة وتوجد في قمة الهرم الإدارة العليا التي تتكون من أفراد متخصصين وعلى مستوى كبير من الخبرة والتأهيل والتكوين.
- توضيح جميع الإجراءات الإدارية والقرارات ولقواعد وتثبيتها كتابة لا شفويا ووجود نظام مستندي يحتوي على معلومات تفصيلية لكل أوامر العمل وجزئياته، مع مراعاة جملة من الشروط الدقيقة الموضوعية والمحددة سلفاً عند تعيين الأفراد، بناء على مؤهلاتهم وخصائصهم الفنية وتكويناتهم المهنية التي تطابق العمل والصلاحيات الموكلة لهم.
- تكوين الموظفين تكويناً دقيقاً على أعباء وظائفهم حتى يكون العامل ذو كفاءة عالية.
- لا يوجد أي حق في تملك المنصب أو ما فيه، واستبعاد العلاقات الشخصية أو الذاتية وإحلال الموضوعية في العلاقات سواء بين العاملين أو بينهم وبين المشرفين والإدارة... إلخ لأن العلاقات الشخصية تعيق الأداء وتكرس الاتكالية، وتضعف الكفاءة المهنية.

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد اللطيف المنيف: الإدارة، المفاهيم، الأسس، المهام، دار العلوم الرياض، 1980، ص96.

<sup>2</sup> - وليد روت: تطور نظرية الإدارة: ت عبد الحكيم الخزامي، أترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص48.

ومن خلال خصائص النظرية البيروقراطية يتضح لنا ومن مواطن عدة الأهمية التي أولتها هذه النظرية في تكوين الموارد البشرية كمطلب أساسي وضروري لتحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء كما ونوعا، ففي مبدئها القائل بتخصيص العمل ينتج عن عدد من الوظائف المتخصصة الفرعية يتم إعداد وتكوين الأفراد عليها، الأمر الذي يساهم في تحقيق الكفاءة وفي زيادة الإنتاجية الفردية .<sup>1</sup>

ويعتبر التدريب والتكوين المسبق للأفراد ضرورة أساسية لشغل الوظائف، حيث أن مبدأها في التوظيف يتم على أساس الخبرة والشهادة العلمية، وهذا ما يؤكد الدور الذي تمنحه هذه النظرية للتدريب والتكوين في زيادة قدرات الأفراد وتنميتها للأداء الجيد والفعال.

ويتضح من النموذج البيروقراطي لماكس فيبر أن البيروقراطية هي نمط معين للتنظيم في الهيكل الإداري، وفي هذا الهيكل يتم تحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لها ثم التنسيق بين الوظائف بشكل يمكن معه إنجاز الأعمال على خير وجه، إذ أنه بدون تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأفراد أو الأجهزة المختلفة في الهيكل التنظيمي تصبح الجهود الجماعية متعارضة أو متداخلة ولا يتم تحقيق الأهداف على أحسن وجه وقد لا يتم تحقيقها على الإطلاق.<sup>2</sup>

وعموما فإن هذا النموذج له عدة مزايا منها:

- الوضوح والسرعة في إنجاز العمل.
- التخصص الوظيفي وتخصيص العمل.
- وجود هيكل هرمي للسلطة مع تحديد مجالات النفوذ والمسؤولية.
- تخفيض التفاعل الاجتماعي بين أعضاء التنظيم.
- التدرج المهني ( الحراك المهني ) يكون على أساس المعرفة والمقدرة العلمية (الأقدمية).

ورغم أن فيبر كان يهدف إلى صياغة نموذج يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية وزيادة الربح وإنجاز المهام بطريقة واضحة وسريعة، إلا أنه لم ينجح من النقد، وذلك لأنه أهمل جملة من العوامل لها تأثيرها المباشر على الأداء والفعالية خاصة من طرف بارسونز وبلاو وميرتون... إلخ، ومن بين ما أهمله من التغيرات:

- إهماله لحرية الإنسان في المؤسسة والتي يقيدتها نمط التنظيم المتبع.
- إهماله للطبيعة النفسية والاجتماعية للإنسان ولتأثير الروح المعنوية والعلاقات غير الرسمية بين العمال داخل المؤسسة وهو ما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة بدلا من ارتفاعها.

<sup>1</sup> صبرينة ميلاط: التكوين المهني والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيغل، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة قسنطينة، 2007، ص 29.

<sup>2</sup> - إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق، ص 44.

- مبالغته في التركيز على إتباع الإجراءات التنظيمية والرقابة مما يعيق الإبداع والمبادرة ويؤدي إلى الجمود والملل.<sup>1</sup>
- إهمال الجانب اللاوظيفي والتنظيم غير الرسمي في المؤسسة.
- لم يهتم فيبر بالصراع والتغير داخل التنظيم وهو ما أشار إليه كروزي في تجاربه.
- تناقض كبير تنطوي عليه هذه النظرية حسب غولدر وهما المهنية والتدرج الرأسي للسلطة ومنه فهو نظام أوتوقراطي.

لكن ورغم الانتقادات يبقى النموذج على درجة من الأهمية، وأداة منهجية نظرية يمكن تطبيقه في أي واقع تنظيمي، وهو أيضا نموذج عام لتحليل أي مؤسسة كما أن النظرية البيروقراطية أوضحت لنا مدى وعيها بالتدريب والتكوين في زيادة كفاءة الأفراد ورضاهم داخل المؤسسة.

## 1-2- الاتجاه الإداري:

ظهر هذا الاتجاه في أوائل القرن العشرين واستمر حتى عقد العشرينيات واشتمل هذا الاتجاه على مدخلين متزامنين للفكر الإداري هو مدخل الإدارة العلمية والذي يعتبر "فريدريك تايلور" مؤسسه ومدخل العملية الإدارية الذي أسسه هنري فايول. وقد اتسم هذا الاتجاه بعدة خصائص أهمها الاعتماد على الدراسة التحليلية لعناصر العمل والعملية الإدارية، واعتبار الحوافز المادية الوسيلة الوحيدة لتحفيز الفرد، كما أن رفع كفاءة الفرد تكون داخل بناء تنظيمي رسمي يتم التخطيط له ومراقبته داخل السلطة الشرعية للإدارة.

### أ. حركة الإدارة العلمية:

تنسب هذه النظرية إلى العالم الأمريكي فريدريك ونسلو تايلور بحيث قام بعدد من الدراسات والأبحاث والتجارب والتي كان الهدف منها خلق فلسفة جديدة في الإدارة وأطلق عليها لفظ "الإدارة العلمية" حتى يميزها عن الإدارة التقليدية التي كانت متبعة في ذلك الوقت والتي أسماها تايلور "إدارة البصمة والتخمين" في كتابه أصول الإدارة العلمية.<sup>2</sup>

ويرى تايلور أن الإدارة العلمية أكبر أن تكون طريقة بحث وتخطيط ورقابة...إنها ثورة فكرية أو فلسفة إدارية جديدة تنادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة نحو العاملين، وفي تفكير العاملين نحو الإدارة، وفي تفكير العاملين نحو بعضهم البعض.

وقد اعتمد تايلور في إعداد فلسفة الإدارة على المشاهدات التالية:

- أن العاملين لم يحاولوا إطلاقا رفع كفاءتهم لعدم وجود دافع يحفزهم على زيادة الجهد.

<sup>1</sup> صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة، (2000-2005)، ص154.

<sup>2</sup> - إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق، ص 25.



- أن أجر الفرد في المؤسسة يحدد حسب وظيفته وأقدميته وليس حسب قدراته مما أدى إلى هبوط مستوى أداء الفرد.
- جهل الإدارة بمقدار الوقت اللازم لإنجاز العمل مما يؤدي إلى زيادة الفاقد في العمل.
- جهل رجال الإدارة بالنظم الواجب إتباعها لتنظيم العلاقة بين العمل والعاملين، والطرق الواجب استخدامها للحد من التلاعب وضياع الوقت.<sup>1</sup>

فقد لاحظ تايلور تحرب العمال من العمل أو تظاهروهم بالعمل دون أن يكون هناك إنتاج حقيقي، وذلك نتيجة الطبيعة البشرية المتهممة بالكسل والبطء في العمل إذا لم تكن هناك مصلحة شخصية إضافة إلى سوء العلاقة بين الزملاء أو بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى انخفاض الأداء والإنتاجية.

- اعتقاد بعض العاملين أن زيادة الإنتاجية سوف تسبب في فصل عدد منهم من العمل.

كما تؤكد هذه النظرية على أن الأجور المرتفعة تمثل حافزا أو دافعا في تحسين أداء العاملين وذلك نظير أعمالهم إضافة إلى الاهتمام ببعض المبادئ الهامة مثل تقسيم العمل، وتحقيق أعلى درجات التخصص وتسلسل السلطة وإتباع الطرق العقلانية الرشيدة...<sup>2</sup>، وقد اعتمد تايلور على عدد من المبادئ الأساسية والتي اعتبرها ضرورية في الإدارة العلمية وهي:

- تحديد نوع وكمية العمل المطلوب من كل فرد، أي ما يعرف اليوم بتحديد الاختصاصات والمسؤوليات بناء على دراسة علمية وليس على مجرد التخمين أو العشوائية من جانب الإدارة.
- الاختيار العلمي للشخص الذي يناسب الوظيفة الموكلة له، وإعطاء برنامج تدريبي كاف حتى يؤدي أعلى مستوى أدائي في العمل.
- التطبيق العلمي للعمل من خلال عمال مدربين بطريقة علمية، مع احترام عدالة ومبادئ التنظيم الإداري من طرف هيئة الإدارة والعاملين.
- تقسيم الواجبات والمسؤوليات، فتختص الإدارة بمهمة التخطيط ويترك للعمال مهمة التنفيذ أي مبدأ التخصص وفصل السلطات.

ويصر تايلور في نظريته على ضرورة الدراسة الحقيقية المنظمة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحله، سواء كان هذا العمل بسيطا أو معقدا آليا أو حركيا... أي تحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية<sup>3</sup>، ثم استبعاد الحركات الزائدة والطائشة، وتقدير الزمن اللازم لكل حركة من الحركات تقديرا دقيقا، وأخيرا التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أسس للإسراع في الأداء، وهي الطريقة المثلى التي يمكن أن يتبعها كل عامل في أداء عمله.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 26.

<sup>2</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 305.

<sup>3</sup> - محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيمي، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1982، ص 28.

وعليه ساهمت النظرية العلمية في تطوير عملية التنظيم، بوضع طرق محددة على أسس علمية لكل وظيفة من الوظائف واختيار وتدريب العمال بطريقة علمية حتى يؤدي كل عامل أعلى مستوى من العمل وبعد الاختيار يأتي العمل المحدد والمخصص لكل عامل من خلال تقسيم العمل بين العمال والإدارة بحيث تسند للإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة، ويتولى العمال مهام التنفيذ، إضافة إلى استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل واستخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة والسرعة المطلوبة.

ورغم هذه كلة تعرضت حركة الإدارة العلمية إلى جملة من الانتقادات من خلال نظرته للإنسان على أنه مجرد آلة تعمل بصورة منتظمة ودقيقة ومحددة... مع إعطائهم حوافز قليلة مقابل أرباح إنتاج كبيرة، بل أكثر من ذلك فهو عبارة عن حيوان عامل كما يقول تايلور نفسه " إن إحدى المتطلبات الأولية التي يحتاجها رجل يستطيع حمل قطعة حديد كعمل عادي منظم أن يكون غيبيا وباردا وأن يماثل الثور في تكوينه العقلي أكثر من شيء آخر." <sup>1</sup>

علاوة على هذا أهملت الإدارة العلمية أهمية إشراك العمال في التخطيط وأهمية وجود النقابات العمالية لأنها ركزت على كيفية التخطيط العلمي لاستغلال العمال دون مراعاة حقوقهم في العمل والأرباح.

#### ب. مدخل العملية الإدارية ( هنري فايول ):

في الوقت الذي كان فيه "تايلور" ينادي بالإدارة العلمية في أمريكا كان "هنري فايول" ينادي بمبادئ الإدارة العلمية في فرنسا، فظهرت أفكاره بشك جلي في كتابه الشهير "الإدارة العمومية والصناعية".

ويقول فايول في كتابه أن "النشاط الإداري مهم لأنه يتعلق بالتنبؤ والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرضا والسرور للعاملين ويكون بمثابة تشجيع لهم على العمل المنتج، كما أن الوظائف الإدارية نشاط مميز عن النشاطات الأخرى." <sup>2</sup>

وقد ركز فايول في هذا المدخل على تقسيم العمل والفعالية التنظيمية من خلال خلق هيكل إداري تنظيمي متناسق ومنظم ويفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر، أي تصميم محكم لمختلف العمليات الإدارية من تخطيط ورقابة وتنظيم وتوجيه من خلال وضع ضوابط محددة للأداء.

وعليه أولت هذه النظرية اهتماما بالغا لمتغير الإدارة والهيكل الإداري نظرا للدور الذي يلعبه في تنمية قدرات ومهارات العاملين والموظفين في المنطقة.

وقد وضع فايول أربعة عشر مبدءا سماه مبادئ التنظيم والتي تعتبر نقلة نوعية وهامة في مجال الإدارة، واعتقد أن هذه المبادئ صالحة ويمكن تعميم تطبيقها على جميع المواقف الإدارية وهذه المبادئ جاءت على النحو التالي:

<sup>1</sup> - سعيد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 127.

<sup>2</sup> - إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق، ص 29.

- (1) مبدأ تقسيم العمل: ويقصد به مبدأ التخصص وتفتيت العملية الإدارية إلى جزئيات يؤدي إلى سهولة تكوين وتدريب الأفراد وتعلمهم للدور المنوط بهم بسرعة وبكفاءة عالية.
- (2) مبدأ المسؤولية والسلطة: وهي ممارسة حق يخول لصاحبه إصدار الأوامر.
- (3) مبدأ النظام والضبط: ونعني به إطاعة الأوامر وتنفيذها.
- (4) مبدأ وحدة الأمر: يجب أن يكون للمنظمة مدير إداري واحد يلقي تعليماته للموظفين.
- (5) مبدأ وحدة الهدف والتوجيه: ويعني به وجود رئيس واحد وخطة واحدة لتحقيق هدف واحد.
- (6) مبدأ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة الفردية: أي تغليب وتفضيل المصلحة العامة في جميع الأحوال.
- (7) مبدأ عدالة العوائد: أي مكافأة الأفراد نظير ما بذلوه من جهد وذلك لرفع الإنتاجية.
- (8) مبدأ المركزية: ويعني بها تركيز السلطات في المستويات العليا وهي وحدها الكفيلة بإصدار التعليمات.
- (9) مبدأ تدرج السلطة: وهي التسلسل الرئاسي للسلطة من أعلى المراكز إلى أدناها.
- (10) مبدأ الترتيب: ويقصد به ترتيب الأشياء والأفراد، أي كل شيء في مكانه وكل فرد له دوره ومكانه.
- (11) مبدأ المساواة: وهي المساواة بين العاملين بالقدر الذي يضمن الولاء والإخلاص للعمل والمنظمة.
- (12) مبدأ استقرار العمالة: وهي المحافظة على العاملين وذلك بتوفير الظروف الملائمة للعمل.
- (13) مبدأ المبادرة: ويقصد به تشجيع الأفراد على المبادرة والتقديم والتفكير والاقتراحات التي تطور العمل.
- (14) مبدأ روح التعاون والاتحاد: لا بد للرئيس والمرؤوسين من التعاون والعمل على تنمية روح الفريق الواحد.

ويختتم فايول مبادئه الإدارية وأهميتها قائلاً "بدون مبادئ... يعيش المرء في الظلام والفوضى.. إن المبادئ هي المنارة التي تهدي من يسترشد بها، ولن يستطيع ذلك إلا أولئك الذين يعرفون الطريق إليها."<sup>1</sup>

وقد ركزت أعمال فايول على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات والوظائف الإدارية والمراكز من خلال إعداد الأفراد إعداداً جيداً وتكوينهم وتدريبهم وتعليمهم على اكتساب مهارات جديدة بما يتوافق مع الوظائف التي يشغلونها من جهة، وبما يتوافق وقدراتهم وخبراتهم من جهة أخرى، مؤكداً في ذلك مقولة "الرجل المناسب في المكان المناسب."<sup>2</sup>

كما دعم السياسات الرامية إلى التنمية والتطوير واكتساب المهارات الفنية الجديدة، حيث كلما كان الأفراد مكونين ومدرين أكثر على أداء وظائفهم واعتمدوا على كفاءاتهم وإبداعاتهم كلما نقصت التكلفة وضياح الوقت وارتفعت نسبة الإنتاج والإنتاجية.

وقد وضع فايول من أجل تحقيق الوظيفة الإدارية عناصر للإدارة والتي اعتبرها وظائف الإدارة وهي:

- (1) التخطيط: ويقصد به النظر إلى المستقبل، وتتضمن عملية التخطيط عنصرين هما التنبؤ ووضع الخطة التي يجب أن تتصف بالمرونة، والدقة مع مراعاة الخبرة والمهارة.

<sup>1</sup> - إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> - حسين عثمان: الإدارة العامة، دار الجامعة الجديد للنشر، مصر، ب ط، 2003، ص 37.

- (2) **التنظيم:** وهو إمداد المؤسسة بكل شيء يساعدها على تأدية وظيفتها بصورة سهلة مثل الاتصالات ورأس المال المادي والبشري...إلخ.
- (3) **القيادة والتحكم:** وهي قيادة المدير أو الرئيس للمؤوسين في نطاق الوحدة وتحفيز جهود موظفيه نحو العمل لمصلحة المنشأة أو المؤسسة.
- (4) **التنسيق:** ويعني به تحقيق الانسجام بين كافة الأقسام الأساسية والفرعية ورفع الروح المعنوية.
- (5) **الرقابة:** وهي الكشف عما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة الموضوعية، أي الإشراف الدائم على تنفيذ الأعمال بغية إظهار نقاط الضعف والأخطاء وحتى تعمل المؤسسة على إصلاحها.

ولم تسلم نظرية فايول من النقد بحيث اعتبرها البعض أنها تهدف إلى تقطع الربح لأقصى حد ممكن وبعبارة أخرى جاءت من أجل خدمة الرأسمالية من خلال استنزاف القوى العاملة لأقصى حد رغم تقديمها بعض التنازلات للعمال.

وخلاصة القول فإن نظرية العملية الإدارية أو حركة المبادئ التنظيمية كما يسميها البعض تشير إلى مسألة الكفاءة والخبرة والمهارة اللازم توفرها في العمال والمدراء، إضافة إلى أهمية متغيرات التدريب والتكوين والرضا في الحفاظ على استقرار المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة.

### 1-3- الاتجاه الإنساني:

لقد تطور اتجاه أو حركة العلاقات الإنسانية ونمت كرد فعل على الانتشار الواسع للنظرية الإدارية وكيفية نظرها إلى التنظيم، لذا فإن العلاقات الإنسانية كانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المبادئ والأفكار التي رسخت في الأذهان وأهم روادها (جورج إلتون مايو- ماري باركر فوليت ) بحيث ركزت على التفاعل المباشر بين أفراد العمل وجماعات العمل (النواحي الإنسانية في الإدارة) وضرورة إتباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال للوصول إلى الكفاءة العالية في العمل ومستوى أداء رفيع وزيادة في الإنتاجية وفيما يلي أهم روادها.

#### أ. ماري باركر فوليت 1868-1933:

يرجع العديد من علماء الإدارة الفضل في تأسيس حركة العلاقات الإنسانية إلى ماري باركر فوليت (M.P.Follett) والتي اهتمت بدراسة النواحي الإنسانية في الإدارة حيث كانت ترى أن الإدارة هي " عملية اجتماعية، وأن التنظيم يعتبر نظاما اجتماعيا يؤسس على احتياجات كل من الفرد والمجموعة من جهة والمشكلات التي تواجه العلاقات الإنسانية من جهة أخرى." <sup>1</sup>

وتتلخص الأفكار الأساسية لفوليت عن الإدارة في ستة نقاط هامة هي:

#### (1) قانون التعارض والتكامل:

<sup>1</sup> - صلاح الدين معوض، حنان عبد الحليم رزق: مرجع سابق، ص101.

ترى ماري فوليت أن التعارض بين المصلحة الشخصية والمصلحة العامة أو التعارض بين مصالح العمال ومصلحة صاحب العمل هو أمر طبيعي أو عملية طبيعية تسجل فيها القيم الاجتماعية المختلفة بغرض النفع لكل من يهمله الأمر.<sup>1</sup>

والسبب الرئيسي لهذا التعارض ناتج عن محاولة كل شخص السيطرة على الآخر سواء بالإقناع أو بالإكراه، وترى أيضا أنه في أي موقف تعارض يلجأ الطرفان إلى طريقتين للحل، حل ينجح فيه طرف على آخر، وحل آخر يضحى كل شخص منهما بشيء ما، إلا أنه يمكن الاستفادة من "التعارض البناء" بإيجاد حل وسط لا يضحى فيه أي طرف بأي شيء وهذا ما نسميه "بالتكامل".<sup>2</sup>

### (2) قانون الموقف:

لا تذكر فوليت أهمية الأوامر من الرئيس إلى المرؤوس لإتمام الأعمال حسب ما وصل إليه "تايلور و فايول" لكن لا يمكن أن تتم على خير وجه بمجرد إعطاء الأوامر، فإذا تلقى المرؤوسون أوامر رؤسائهم، كانت ردود أفعالهم في حدود النمط الرئاسي وتكون الاتجاهات نحو معاداة الرئاسة، ويمكن حل هذه المشكلة بين الرئيس والمرؤوسين بدراسة الموقف، وبذلك يصبح الأمر مستمد من الموقف وليس الرئيس.

### (3) الخلط بين القوة والسلطة:

تقول فوليت إن رجال الإدارة يخلطون كثيرا بين القوة والسلطة على أنها شيء واحد وهذا غير صحيح، فالسلطة مستمدة من الوظيفة وأي تفويض للسلطة ليس تفويض قوة، ومنه فالإدارة ليست مسألة حاكم ومحكوم وإنما كل شخص له سلطة مستمدة من

الوظيفة التي يشغلها، فالرئاسة ليست شخصية وإنما طبيعة العمل ومقتضيات العمل فرضت هذه العلاقة.

### (4) المسؤولية الجمعة:

ترى فوليت أن المسؤولية ليست شخصية وإنما مستمدة من الوظيفة وعلى هذا فإن وظيفة كل فرد ليست منفصلة عن وظيفة الآخر داخل الجهاز الواحد والمسؤوليات كذلك ليست منفصلة عن مسؤوليات الآخرين وإنما يجب النظر إلى مدى مساهمة مسؤوليات كل وظيفة في تحقيق الأهداف الشاملة.

### (5) التخطيط كنوع من التنسيق: تقر فوليت على أن الخطط والأوامر الواردة من أعلى لتنفيذها في المستوى

الأدنى مألها الفشل فمن الضروري أن يكون هناك تنسيق بين دور كل مستوى أثناء و قبل وضع الخطة، أي أن التخطيط يأتي بواسطة كل المستويات مع التنسيق في ذلك.

<sup>1</sup> - إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق، ص38.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، نفس الصفحة.

(6) مهنة الإدارة تحت التكوين:

تقول فوليت أن الإدارة "مهنة وليدة القرن العشرين ومن الضروري إرساء أسسها على قواعد علمية مبنية على الدراسة المستمرة لأعمال المدرء."<sup>1</sup>

وعليه فإن فوليت ترى أن المؤسسة هي نظام اجتماعي تلعب فيه المشاعر والعواطف وقيم الجماعة والحاجات الاجتماعية دورا هاما في زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق الكفاية الإنتاجية، كما أن المتغيرات التنظيمية لا يجب النظر إليها في ضوء القواعد الرسمية فقط وإنما أيضا في ضوء التفاعلات الاجتماعية، الشيء الذي يدفعنا إلى إقرار حقيقة مفادها أن تحقيق العالية التنظيمية يرتبط لا محالة بطبيعة العلاقات السائدة على مستوى الجماعة والمؤسسة على حد سواء.<sup>2</sup>

ب. إلتون مايو 1880-1949:

يعتبر مايو من أوائل علماء الاتجاه الإنساني، وقد انطلقت أفكاره من تجاربه وأبحاثه في مصانع 'هاوتورن' في شركة 'ويسترن إليكتريك' الأمريكية والتي تعتبر بمثابة نقطة تحول في الفكر الإداري، واستدعي بغية دراسة مشكلة تدني مستوى الإنتاجية.

وقد قام مايو بدراسة الظروف الفيزيائية للعمل بإجراء تجارب على العاملين في الشركة وتوصل إلى حقائق تفر " بأهمية العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية والتفاعلات غير الرسمية في المؤسسة."<sup>3</sup> إضافة إلى تأثير جو الصداقة وجو الحرية والشعور النفسي الجيد في رفع الأداء والإنتاجية.

كما رأى إلتون مايو أن من الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية (ارتفاع الأداء) التغير في الموقف الاجتماعي للعامل والتغير في مستوى الرضا النفسي العمالي للعمل، وأنماط التداخل، ويعتقد أن " التصنيع أدى إلى إنشاء الصراع في المجتمع والتقاليد الثقافية التي تعزز التضامن الاجتماعي."<sup>4</sup> وأنه يمكن التخلص من المظاهر السلبية للعلاقات الإنتاجية الرأسمالية بواسطة تنظيم رشيد للإدارة يهتم بالجوانب السيكولوجية لعمل الأفراد.<sup>5</sup>

ويقوم مدخل العلاقات الإنسانية عند مايو على مجموعة من المبادئ هي:

(1) التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعة من الأفراد وليس وجود لعدد من الأفراد منعزلين عن بعضهم.

<sup>1</sup> - المرجع السابق ، ص39.

<sup>2</sup> - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ب ط، 1999، ص18.

<sup>3</sup> - KAST.F: organisation and management and system approached MC geraw hill, 1974 p81-82.

<sup>4</sup> - سعيد مرسي بدر: مرجع سابق، ص17.

<sup>5</sup> - المرجع السابق، نفس الصفحة.

- (2) أن السلوك التنظيمي يتحقق وفقا لسلوك أفراد التنظيم، الذين يتأثرون هم بدورهم لضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.
- (3) أن القيادة الإدارية تلعب دورا هاما في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب وأهداف التنظيم وبالتالي تحقيق نوع من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.
- (4) أن التقارب يكون بإدماج التنظيم الرسمي وغير الرسمي وذلك بإشراك العمال في جميع المستويات في عملية الإدارة لتحقيق أهداف التنظيم.
- (5) أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست مقتصرة على شبكة الاتصالات الرسمية وإنما هناك شبكة اتصالات غير رسمية قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين.

وقد اكتشف مايو وزملاؤه أن " كمية العمل التي يؤديها العامل تتحدد وفقا لطاقته الاجتماعية وأن المكافآت والخوافز غير الاقتصادية تلعب دورا هاما في تحفيز الأفراد وأن التخصص الدقيق ليس هو أهم تنظيم كفاءة."<sup>1</sup> ، وإن زيادة التخصص يؤثر على عمل الإنسان بحيث يصبح محدودا وروتينيا وبمضي العامل ساعات طويلة في نفس العمل الأمر الذي يؤدي إلى الملل وبالتالي ينعكس ذلك على الإنتاجية ويؤدي أيضا " التخصص إلى الانعزالية والوحدانية بحيث يصبح العمل فرديا ويقلل من قدرة الإنسان على إدراك المشاكل التي تقع خارج تخصصه وبالتالي تقل كفاءته مما يؤدي إلى انخفاض الأداء والإنتاجية."<sup>2</sup>

وعليه ركز مايو من خلال تجاربه على مجموعة من العوامل تساعد الإدارة والمؤسسة على رفع الإنتاجية منها " تحديد فترات الراحة، مشاركة العمال في اتخاذ القرار بغية شعور الجماعة بالمسؤولية لأن القرار منهم وإليهم واختيار فترات الراحة بأنفسهم وبالتالي ارتفعت المعنويات وزاد الإنتاج."<sup>3</sup>

وبصفة عامة فالنقاط الأساسية التي يدور حولها فكر إلتون مايو ومدرسة العلاقات الإنسانية هو إبراز تأثير الجماعات غير الرسمية على العمل وإشباع الحاجات غير الاقتصادية وإظهار الاهتمام بالعاملين وحمايتهم من المشرفين ومقاومتهم الضبط التنظيمي، وتشجيع الجماعات الاجتماعية في العمل وتوفير القيادة الديمقراطية...إلخ.

لكن ما يعاب على إلتون مايو ومدرسة العلاقات الإنسانية أنها حاولت أن تتوصل إلى أحسن طريقة لأداء الأعمال من خلال الاهتمام بدراسة الجانب الإنساني في العمل القائم على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد، وهذا ما أدى بها إلى الوقوع في خطأ كبير والمتمثل في إهمال الظروف الأخرى المحيطة بالمؤسسة من الداخل والخارج.

ومن هذا المنطلق تعرض إلتون مايو ومدرسته إلى كثير من الانتقادات منها المغالاة الكبيرة في تقدير أهمية العوامل النفسية والاجتماعية والروح المعنوية وخلق الجو الاجتماعي في المؤسسة، إضافة إلى التركيز على التنظيم غير الرسمي وإهمال

<sup>1</sup> - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص95.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص93.

<sup>3</sup> - محمد إسماعيل قباري: المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر، منشأ المعارف، الإسكندرية، 1979، ص279.

التنظيم الرسمي والصراع الذي يعتبر عامل مهم في المؤسسة، هذا ما أدى إلى تقديم نظرة عرجاء وغير شاملة عن التنظيم من خلال الاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية وتفرغ باقي العوامل الأخرى.

وخلاصة القول فإن مايو وحركة العلاقات الإنسانية سعت إلى تحقيق الحاجات الإنسانية ودعت إلى تغيير نمط الإدارة من المركزية إلى الإدارة بالمشاركة وهذا ما استقيناه من تجارب 'هاولتون' كما أولت الاهتمام بأوضاع جماعات العمل وفرص التدريب للعمال والجانب الإنساني للعمال ذلك أن مايو وزملاؤه توصلوا إلى أن " الفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة تفوق إلى حد كبير غيرها من الاعتبارات المادية الأخرى." <sup>1</sup>

### \* تقييم عام للنظريات الكلاسيكية أو الأصول العلمية للإدارة التربوية:

من تحليلنا السابق للأصول العلمية للإدارة عامة والإدارة التربوية خاصة تتميز هذه النظريات بنوع من المثالية والطوباوية.

وما يمكن أن يقال من خلال نظرة شاملة على هذه النظريات أنها تشكل نسقا فكريا وهي ينبوع الفكر الإداري الذي يرتوي منه كل باحث وكل مؤلف في الإدارة التربوية أو الإدارة العامة، كما أن التنظيم الإداري اليوم في كثير من دول العالم ما هو إلا محاولة لتطبيق المبادئ والعناصر التي اهتم بها أصحاب النظريات والمدارس.

ورغم تباينها إلا أنها سعت إلى دراسة وتحليل العلاقات بين مكونات التنظيم واهتمت بدراسة تأثير المنظمات على سلوك الأفراد وعملهم وحيثهم واعتمدت في ذلك على مجموعة من المبادئ مثل تقسيم العمل، والتخصص، تسلسل السلطة، الإشراف، الرقابة، الكفاءة، الفعالية التنظيمية، التنظيم الرسمي وغير الرسمي... إلخ وذلك بغية الوصول إلى أكثر كفاءة وأداء ومرودية.

وكانت البداية من الاتجاه أو النظرية البيروقراطية لماكس فيبر الذي ركز على مبدأ تقسيم العمل والتخصص من أجل تحقيق الفعالية والكفاءة، رغم إهماله بعض المتغيرات الأخرى والتي تساهم أيضا في تحقيق الفعالية.

ثم يأتي الاتجاه الإداري بقيادة تابلور وفايول، فتابلور في نظريته الإدارة العلمية ركز على دراسة الحركة والزمن، وعلى ضرورة تدريب وتكوين الأفراد لرفع مستوى المهارة في العمل، أما فايول فركز على زاوية الهيكل الإداري الرسمي وعوامل ترشيد السلوك الإنساني للوصول إلى الأهداف المرجوة.

وأخيرا الاتجاه الإنساني بقيادة فوليت ومايو بحيث ركزت فوليت على دور المؤسسة كنظام اجتماعي في زيادة الكفاءة والفعالية، أما إلتون مايو فركز على الحاجات الإنسانية (نفسية واجتماعية) والجو الاجتماعي الجيد في المؤسسة وذلك لبلوغ أعلى المروديات والكفاءات.

ومجمل القول فإن هذه الاتجاهات أولت الاهتمام بالإدارة والكفاءة والفعالية والمرودية بصفة كبيرة وواسعة.

<sup>1</sup> -BRUNO LUSSATO : introduction critique aux théories d'organisation, punod paris, 2<sup>eme</sup> édition, 1974 p40.



وبالرغم من هذه النقائص التي تشوب النظريات أو الاتجاهات والعوامل التي أهملتها فإنها مهدت وعبدت الطريق نحو قيام دراسات ونظريات حديثة ومتخصصة في الإدارة من خلال تجاوز الأخطاء والنقائص التي احتوتها سابقها.

## 2- النظريات الحديثة للإدارة التربوية:

لقد حاول العديد من دارسي الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية تحليل الإدارة ومحاولة وضع نظريات علمية في الإدارة، ولقد كان لهذه المحاولات أثر في تحقيق نوع من التقدم، فقد حاول كل من " بول مورت " و "دونالد هـ روس" وضع أسس لنظرية الإدارة، كما حاول " سيزر" البحث في وظيفة الإدارة في دراسته عام 1950 تحت عنوان " طبيعة العملية الإدارية"، واستحدث "سيمون" في كتابه " مفهوم الرجل الإداري " طبيعة وأهمية اتخاذ القرار في العملية الإدارية كما وضع " يعقوب جيتزلز " ونظرية علمية في الإدارة المدرسية. ويمكن القول بأن هذه الجهود التي بذلت كلها جهود متأثرة بأفكار رجال الإدارة العامة والصناعية والذين سبق ذكرهم من قبل. وعليه سنتعرض إلى أبرز النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية والتعليمية.

### 2-1- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:

وهي من أكثر النظريات شهرة في الإدارة التعليمية، وتقوم هذه النظرية على أن المدرسة مؤسسة اجتماعية يعدها المجتمع وتساهم في عملية التغيير الاجتماعي، كما أن مدير المدرسة أو المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً علمياً، اجتماعياً ونفسياً، انطلاقاً من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح النماذج التالية لهذه النظرية:

### أ. نموذج جيتزلز GETZELS:

نظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في نظام اجتماعي من أجل تحقيق أهداف هذا النظام، وهو يرى أن النظام الاجتماعي للمؤسسة التعليمية يتكون من جانبين يؤثر كل منهما على الآخر.

الجانب الأول هو الدور الذي تقوم به المؤسسة، أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والأداءات والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد نحو تحقيق أهداف وغايات النظام وأطلق "جيتزلز" على هذا الجانب " البعد التنظيمي والمعياري ".<sup>2</sup>

والجانب الثاني يتعلق بالأفراد العاملين في المؤسسة وشخصياتهم واحتياجاتهم والنشاطات التي يقومون بها وطرق تميز أداءاتهم وهذا ما يمثل البعد الشخصي في النظام الاجتماعي، بمعنى هل هم متساهلون، متسامحون، يتسمون بالتعالي أم بالتعاون أم معنيون بالإنجاز وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها.

<sup>1</sup> - واصل جميل حسين المومني: الإدارة المدرسية الفعالة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص93.

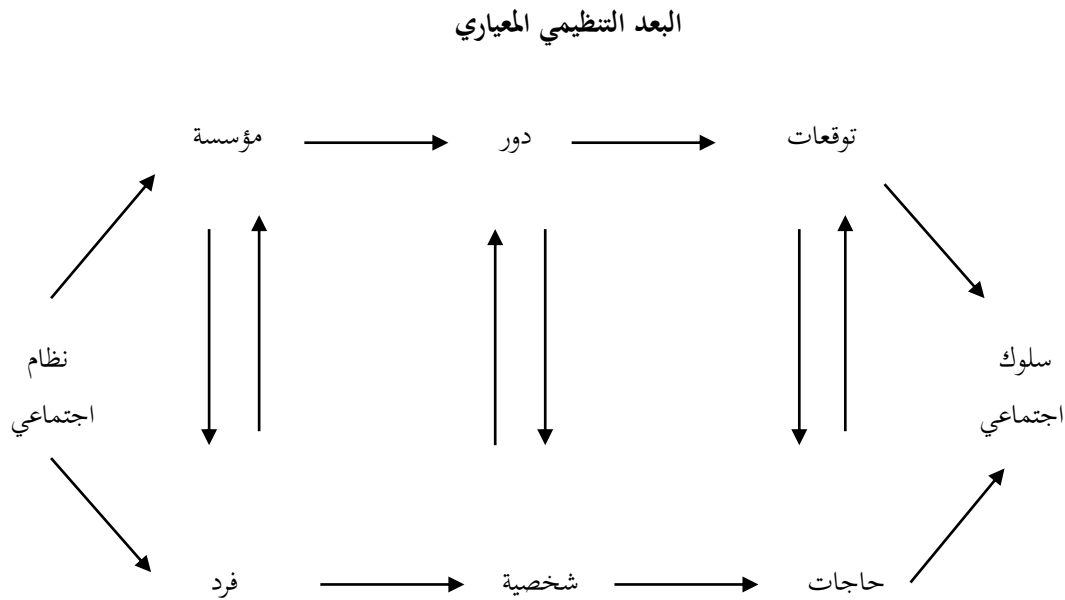
<sup>2</sup> - إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق، ص51

وقد سمي التفاعل الظاهر بالسلوك الاجتماعي الذي هو وظيفة للعناصر الأساسية: المؤسسات والأدوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي والمعياري في النظام، والأفراد والشخصيات والحاجات وهي تمثل البعد الشخصي أو الرمزي للفعالية في النظام الاجتماعي، والعلاقة بين مدير المدرسة والمعلم يجب أن ينظر إليها من جانب المدير من خلال حاجاته الشخصية والأهداف أيضا فإذا التقت النظريات استطاع كل واحد منهما أن يفهم الآخر وأن يعمل بروح متعاونة بناءً، أما عندما تختلف النظريات تكون العلاقة بينهما على غير ما يرام.

ويرى جيتزلز أن الأدوار التي يقوم بها كل من النظام أو الأفراد هي الجوانب الحية الديناميكية للوظائف في المؤسسة التعليمية، ويتحدد دور كل منهم من خلال ما يسمى بتوقعات الدور وهي تمثل الواجبات والمسؤوليات التي تحدد مسبقاً، ويلتزم بها كل من يشغل هذا الدور، وكل دور يستمد مكوناته من الأدوار الأخرى داخل النظام فالأدوار تكاملية بمعنى أنه من خلال محصلة الأدوار يتحقق الهدف النهائي للنظام الاجتماعي (المؤسسة).<sup>1</sup>

كما أن تحديد مسؤوليات وواجبات كل وظيفة في النظام التعليمي والتربوي لا بد أن ينظر إليها من خلال البعدين الرئيسيين المكونين للنظام الاجتماعي وحتما البعد التنظيمي والبعد الشخصي وهذا ما يتطلب تحليلاً علمياً، اجتماعياً وسيكولوجياً.

وهذا السلوك الاجتماعي حسب " جيتزلز " ما هو إلا حصيلة تركيب معقد لعوامل الدور والشخصية، وقد قام بتصوير هذه العلاقة في الشكل التالي:



إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق ص52.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص52.

ب. نموذج جوبا:

يرى " جوبا GUBA " أن علم الإدارة يمكن أن ينظر إليه على أنه علم إدارة السلوك البشري وأن القيمة الحقيقية لنظرية الإدارة كعملية اجتماعية تتمثل في توضيح الواجب الرئيسي لرجل الإدارة وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعة من القوى الموجهة للسلوك: القوى التنظيمية والقوى الشخصية وذلك من أجل إحداث سلوك فريد من الناحية التنظيمية وفي نفس الوقت محقق للرضا النفسي.<sup>1</sup>

وهنا ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يحولها له مصدران: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارس، والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يحولها له هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى.<sup>2</sup>

أما المصدر الثاني فهو القوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصاحبه من قدرة على التأثير، فإنه قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية، وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معا وهما المصدران الأساسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة التربوية التعليمية.

ج. نظرية تالكوت بارسونز:

يرى بارسونز أن أي تنظيم رسمي للهيكلي الإداري إنما هو يخدم أهدافا محددة هي في الواقع جزء من الإطار الاجتماعي العام ويستخدمها المجتمع لتحقيق أهدافه العامة.

ويقوم التنظيم عند بارسونز على عدة متغيرات وظيفية منها مبدأ تقسيم العمل، عملية اتخاذ القرارات... إلخ. فالتنظيم موجود من أجل تحقيق هدف مميز ويكون ذلك في إطار متبادل بين النسق الأكبر والأنساق الفرعية الأخرى بحيث انطلق من منطق هو أن التنظيم نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات... إلخ وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع ودراسة التنظيم لا يمكن عزلها عن دراسة المجتمع ككل.

ويرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية أو الأنساق الاجتماعية لبد لها أن تحقق أربعة أغراض تساعد على حل المشكلات التي يمكن أن تعترضها وهذه المشكلات أطلق عليها بارسونز اسم " المتطلبات الوظيفية " وقد حددها في أربعة متطلبات اثنان منها يرتبطان بعلاقة التنظيم بالبيئة الخارجية وهما التكيف (المواءمة) وتحقيق الأهداف، والآخرا

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 53

<sup>2</sup> - واصل جميل حسين المومني: مرجع سابق، ص 95.

يرتبطان بعلاقة التنظيم بالظروف الداخلية وهما التكامل والكمون، وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات إذا ما أراد البقاء.<sup>1</sup>

فمطلب المواءمة في التنظيم هو تكييف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية أما مطلب تحقيق الأهداف فهو حشد الموارد التنظيمية وتجنيدتها من أجل تحقيق أهداف التنظيم، ويرى أن نجاح تحقيق الأهداف يتوقف على مدى ملائمة الوسائل للغايات، أما مطلب التكامل فيشير إلى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء المنظمة بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحيدهم، وأخيرا مطلب الكمون والذي يشير إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية مع الظروف السائدة في النسق الأكبر أي محاولة التنظيم الحفاظ على استمرار حوافزه وإطارة التقايف.<sup>2</sup>

كما يميز بارسونز بين ثلاث مستويات أو أنساق في التركيب الهرمي للمنظمات وهي المستوى الفني، الإداري و النظامي أو المؤسساتي:

فالمستوى الفني هو مجموعة الأنشطة والواجبات والأعمال الفنية كالمعلمين في المدارس والموجهين الفنيين في الوزارة.<sup>3</sup>

أما المستوى الإداري فهو ذلك النسق الذي يقو بالعمليات كالتخطيط والرقابة والتوجيه، أي النسق الذي يقوم بالوساطة بين مختلف أقسام الأجهزة الإدارية.

أما المستوى النظامي فهو ما يهتم بالنظام الاجتماعي الخارجي.

ويذكر بارسونز أن العلاقة بين هذه المستويات ليست بالضرورة علاقة تسلطية وإنما هي علاقة متبادلة ومتداخلة باستمرار، غير أنه هناك انفصالا واضحا في التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤوليات.

ومجمل القول فإن بارسونز كان وظيفيا وفسر بقاء المنظمات باستمرار مظاهر التكامل والتوازن في التنظيم، وهذا ما أدى به إلى إغفال دراسة الصراع ورغم ذلك تبقى نظريته مجرد إطار نظري تحظى بأهمية كبيرة، ذلك أن التنظيمات الإدارية لا تعمل في فراغ وإنما أوساط وبيئات اجتماعية تؤثر فيها وتتأثر بها.

## 2-2- نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار:

يعتبر القرار العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري، وهذه النظرية قدمي تصورا عاما يتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساسا له، ويفضلها يمكن اتخاذ القرارات الرشيدة وذلك بزعمارة " هربرت سيمون " الذي تناول كيفية بناء التنظيم ووضع الأسلوب الذي تسير عليه عملية العمل، وكيفية تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة عن طريق الاختيار بين

<sup>1</sup> - السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، الإسكندرية، ط4، 1983، ص74.

<sup>2</sup> - جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار العلمية الدولية ودار الثقافة، الأردن، ط1، 2001، ص182.

<sup>3</sup> - إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق، ص54.

البدائل المتاحة " Alternativen " لحل المشكلات التي تواجه أهداف المؤسسة، بحيث من الضروري أن "يحدد التنظيم لكل شخص نوع القرارات التي يتعين عليه اتخاذها." <sup>1</sup>

ويقول سيمون " إن اتخاذ القرارات قلب الإدارة، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني." <sup>2</sup>

والواقع أم الحاجة إلى عمل القرارات موجودة في المنظمات الإدارية، وهي عملية يواجهها دائما رجال الإدارة على اختلاف أنواعهم ومسؤولياتهم، ويصدق هذا أيضا على الإدارة التربوية والتعليمية، فالمدرء والمفتشون والنظار والمعلمون وغيرهم يقومون بحكم وظائفهم باتخاذ قرارات لها أثرها على العملية التربوية، وهي قرارات لا حصر لها في الإدارة التعليمية، إلا أنه يجب أن نميز بين هذه القرارات فبعضها يتعلق بالمحتوى أو المادة وبعضها الآخر متعلق بالطريقة.

فيما يتعلق بالمادة أو المحتوى فيمكن تمثيله ببناء وتنظيم المناهج والبرامج التعليمية ومدى تحقق هذه البرامج والمشروعات للأغراض المنشودة من التربية. <sup>3</sup>

وأما فيما يتعلق بالطريقة فيتمثل في كيفية اختيار الطريقة التي تسمح لواجبي المناهج بإشراك غيرهم معهم في اتخاذ القرار.

وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية، بحيث أن نوع القرار المتخذ يتأثر بصورة كبيرة بعوامل منها: الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد، والوسط المحيط باتخاذ القرار، والنواحي السيكولوجية لمتخذ القرار وتوقيت القرار وهدفه والطريقة التي يتم بها توصيل القرار واشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم. <sup>4</sup>

وتصل عملية اتخاذ القرار إلى قمتها بتغليب أحد الاحتمالات واختياره على أنه أنسب الاحتمالات من حيث النتائج والكفاية، حيث تبدأ عملية اتخاذ القرار بمرحلة التنفيذ بتسخير كامل الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية مع وضع الضمانات اللازمة لاستمرار البرنامج أو القرار وضمان التنسيق والاتصال .

ثم أخيرا تأتي مرحلة التقييم من حيث تقييم القرار المتخذ على المدى القصير والبعيد مع الاهتمام بالدروس المستفادة.

وعملية اتخاذ القرار الرشيد تكمن في تصور رجل الإدارة لنفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار لا كصانع للقرارات في المؤسسة التعليمية، وبذلك تكون قراراته أكثر فعالية، وكلما زادت الآراء بإشراك الجماعة في اتخاذ القرار كلما كان القرار أقرب إلى الصواب، وكانت الجماعة أقدر على فهم مغزاه وهدفه وأكثر تأكيدا له وتحمسا لتنفيذه.

1- السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 137.

2- إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق، ص 55.

3- المرجع السابق، نفس الصفحة .

4- عبد الجواد بكر: السياسات التعليمية وصنع القرارات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2002، ص 63.

وخلاصة القول فإن سيمون يعتبر الإدارة في هذه النظرية نوعاً من السلوك يوجد في كافة التنظيمات الإنسانية وهو عملية للتوجيه والسيطرة على النشاط الاجتماعي.<sup>1</sup>

و وظيفة الإدارة عي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة مناسبة وكفاءة عالية بغية القضاء على الفجوة في التنظيمات (بحوث) وذلك بالتركيز والاهتمام بالعوامل الفنية المرتبطة بالكفاية الإنتاجية، والتركيز على العمليات الاجتماعية والنفسية.

### 2-3- نظرية الإدارة كوظائف ومكونات:

يعتبر " سيرز sears " من أوائل الذين درسوا الإدارة التعليمية والمدرسية دراسة واسعة ونشر كتابه المعروف باسم " the nature of administrative process " عام 1950 حلل فيه العملية الإدارية إلى عدة وظائف أساسية هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة.

والأساس الذي تقوم عليه نظرية سيرز هو أن طبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها، ويسير سيرز إلى تأثير تفكيره بدرجة كبيرة بمن سبقوه من العاملين في إدارة الحكومة وإدارة الأعمال وفي مقدمتهم " فايول وتايلور... إلخ."

ولعل أهم ما ساهم به سيرز هو محاولة التوفيق بين ما تعلمه عن هؤلاء جميعاً وبين معرفته بميدان التربية ومحاولته تطبيق مبادئ الإدارة في الميادين الأخرى على الإدارة التعليمية.

وعند تحليل الوظائف حسب سيرز يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة إذ أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري، ففي عملية التخطيط يحتاج الإداري إلى وضع التصورات لما يحتاج القيام به ودراسة الظروف استعداداً لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها.<sup>2</sup>

كما أن التنظيم يحتاج إلى وضع القوانين والأنظمة والتعليمات على صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، بما يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المرجوة، أما في عملية التوجيه فالإداري ينشط إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة وطبيعة العمل.

وفي عملية التنسيق يحتاج الإداري إلى جعل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض، بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانيات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى

<sup>1</sup> - واصل جميل حسين المومني: مرجع سابق، ص 96.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 98..

الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية في بيئة التنظيم، أما الرقابة فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة للمؤسسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها.<sup>1</sup>

وتندرج ضمن هذه النظرية " نظرية هالبين HALPIN " والتي تذهب إلى القول بأن الإدارة سواءً كانت في التربية أو الصناعة تتضمن أربعة مكونات كحد أدنى وهي:

أ. العمل: وهو كيان التنظيم الإداري.

ب. المنظمة الرسمية: وتتميز في المجتمعات الحديثة بتوصيف الوظائف وتحديدتها وتفويض السلطات والمسؤوليات وإقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة.<sup>2</sup>

ج. مجموعة الأفراد العاملين: وهم الأفراد المنوط بهم العمل في المنظمة.

د. القائد: وهو المنوط إليه توجيه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

كما تعتبر نظرية الأبعاد الثلاثة من الجهود المبكرة في ميدان النظرية الإدارية وقد نمت من خلال أعمال البرنامج التعاوني في الإدارة التعليمية بالو.م.أ، بحيث تحاول هذه النظرية تفسير الظاهرة الإدارية على أساس تصنيفي منتظم من خلال فهم مهارات الأداء المطلوبة التي تقوم بها رجل الإدارة التربوية و التعليمية أي ما يعرف بمحتوى الوظيفة، إضافة إلى معرفة طبيعة الشخص الذي يقوم بأداء هذه المهارات الإدارية وأخيراً معرفة الوسط الاجتماعي الذي يمكن أن تمارس فيه هذه المهارات.

وتتشكل هذه النظرية من ثلاثة عوامل هي:

أ. الوظيفة: تذهب هذه النظرية إلى أن هناك ثلاثة عوامل تحدد الوظيفة هي المحتوى والعملية والتتابع الزمني، فمن حيث محتوى الوظيفة في الإدارة التعليمية هناك ثلاثة جوانب تقوم عليها هي:

— تحسين الفرص التعليمية.

— توفير وتطوير الأموال والتسهيلات الضرورية.

— الحفاظ على وجود علاقة فعالة مع المجتمع.

ولهذه الجوانب الأربعة لمحتوى الوظيفة معايير هما: الضرورة والكفاءة.

أما فيما يتعلق بعملية الوظيفة وعلاقتها بعمل رجل الإدارة فتقدم لنا النظرية أربعة أبعاد هي:

— تعمل المشكلة ودراسة جوانبها.

— فهم مدى ارتباط المشكلة بالمجتمع وأفراده.

— اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> - هاني الطويل: الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق، دار وائل للنشر، عمان 1999، ص76.

<sup>2</sup> - إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق، ص58.

— تنفيذ ومراجعة القرارات.

وهذه الأبعاد المختلفة للعملية تحدث وفق ترتيب زمني معين يمكن تصنيفه إلى ماضي وحاضر مستمر ومستقبل.

ب. رجل الإدارة: وأول جانب في هذا البعد هو طاقة رجل الإدارة ويقصد بها طاقته الجسمية والعقلية والعاطفية، وثانيها سلوكه من حيث دراسته للمشكلة وما يرتبط بها من جميع البيانات والاعتبارات والتنبؤ والمراجعة، وثالثها هو التابع الزمني بنفس الطريقة السابقة.

ج. الجو الاجتماعي: ويقصد به العوامل والضغوط الاجتماعية التي تحدد الوظيفة وتؤثر على تفكير رجل الإدارة وسلوكه، ولهذا البعد الثالث من النظرية نفس الجوانب الثلاثة للبعد الأول أي المحتوى والعملية والتابع الزمني.

فبالنسبة للمحتوى فيتركب الجو الاجتماعي من الإمكانيات والطاقات المادية والتكنولوجية والبشرية وكذلك الأنظمة الاجتماعية وأساليب التفكير والعادات والمعتقدات والقيم الاجتماعية<sup>1</sup>

أما من حيث العملية فهي تتضمن الاستمرار والثبات والحداثة والاختلاف والتقرير والاتلاف والضغوط والتوتر.

وبالنسبة للتابع الزمني فهناك تقاليد الماضي البعيد والماضي القريب والحاضر والمستقبل القريب والمستقبل البعيد.

وخلاصة القول ما يقوله " جريفث " في هذه النظرية هو أنها: " نموذج منطقي متماسك وهي تقدم خطة يمكن على أساسها مناقشة السلوك الإداري."<sup>2</sup>

## 2-4- نظرية العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه النظرية على أهمية العلاقات الإنسانية في العمل، فهي تهتم برضا العاملين وسعادتهم والاستماع الجيد لملاحظاتهم عن العمل وعن أوضاعهم الشخصية، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة في المؤسسة ليست موروثة في القائد التربوي ولا هي نابعة من القائد لأتباعه في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد، ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة، يتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة.<sup>3</sup>

ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين بحيث لا تكون هناك مسافات تفصل بين الإداري والمرؤوسين، لأن جهود الإداري في هذه الحالة تشتت بعيدا عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة، لكن ما يتوخاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة

<sup>1</sup> - إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق، ص 60.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> - عبد الفتاح الخواجا: تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان، 2004، ص 41.



ومقاومة السلطة، لأن العاملين يتطلعون دائما إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها.<sup>1</sup>

كما أن المرؤوسين الذين لا يكون أمامهم صعوبات في العمل، تقل لديهم الأخطاء التي يرتكبونها، وتزداد وجوه التكامل بين عملهم وأعمال الفريق، ويحافظون على التعاون مع الأقران دعما لاستمرارية المؤسسة ونجاحها، وبهذا يتم ضمان المحافظة على الأوضاع القائمة التي يرتاح لها الجميع.<sup>2</sup>

## 2-5- نظرية المنظمات:

تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاما اجتماعيا كليا في نظرية التنظيم ومن خلال النظام تكون الإدارة أحيانا عاملا يزيد أو ينقص من التعاون بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المنظمة المدرسة.

ويعرف التنظيم على أنه " عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه، كما هو عبارة عن نظام متكامل ومتوازن داخليا، يقوم على أساس مجموعة من الأنشطة الرئيسية كالاختيار والتكوين والاتصال والإشراف... إلخ علما أن تلك الأنشطة كلها مكتملة لبعضها البعض."<sup>3</sup>

فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري ليحلل مشاكل المنظمة من خلال إرشاده في خطته وقدراته الإدارية، كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي لها علاقة بها.<sup>4</sup> فهي تفترض أن النظم الاجتماعية منظومات هرمية يحقق إداريها أهدافا متفق عليها من خلال وسائل وأساليب منطقية، فالنماذج الرسمية تعد في المؤسسات نظاما تتألف من مجموعة من الأجزاء المتفاعلة ضمن إطار من التكامل والتناغم.<sup>5</sup>

## 2-6- نظرية القيادة:

إن القيادة في تعريفها " هي تأثير فرد على المجموعة لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو المنظمة."<sup>6</sup> وتنطوي القيادة على ثلاثة نقاط أساسية هي:

- القيادة عملية أساسها التأثير الإيجابي للمجموعة، وينبع التأثير من شعور إيجابي بالحث والاحترام والإعجاب بالقائد بغض النظر عن سلطته الرسمية.
- لا بد من وجود أهداف محددة يعمل على أساسها القائد ويؤثر في مرؤوسيه لتحقيقها.

<sup>1</sup> - واصل جميل حسين المومني: مرجع سابق، ص 96.

<sup>2</sup> - سامي سلطي عريفج: الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص 25.

<sup>3</sup> - علي السلمي: مرجع سابق، ص 139.

<sup>4</sup> - عبد الفتاح الخواجا: مرجع سابق، ص 42.

<sup>5</sup> - واصل جميل حسين المومني: مرجع سابق، ص 97.

<sup>6</sup> - محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003، ص 336.

— العلاقة بين القائد والمرؤوس علاقة متبادلة، فكلاهما يؤثر على سلوك الآخر.

والقيادة التربوية للمؤسسة التعليمية تعتبر من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة والإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة، نظرا لعلاقتها المباشرة بأولياء الأمور والمدرسين والطلبة، والقيادة ليست ببساطة امتلاك مجموعة من صفات احتياجات مشتركة، ولكنها علاقة عمل بين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية.<sup>1</sup>

ويمكن القول أن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف الطبيعي للإنسان.<sup>2</sup>

## 2-7 - نظرية الدور:

إن المعايير الجماعية وبناء للأدوار تأثير في سلوكيات الأفراد وفي طريقة تواصلهم والتفاعل الدينامي بينهم، وكذلك على قيادتهم ومفهوم السلطة فيها والتي يمكن أن يكون لتباين توقعات أفراد النظام حولها أثر في وقوع نوع من الصراع داخل النظام الذي ينشط فيه الجماعة، وإن هذه الأمور يجب أن تحظى باهتمام الإداريين وعنايتهم وأن يطوروا إدراكا عميقا لها حتى يكون لديهم القدرة على التعامل الفاعل معها، كي تسود المنظمات أجواء عمل صحية تتحقق عبرها أهداف النظام.<sup>3</sup>

فلو افترضنا أن مدير المدرسة يخطط لتكوين فريق رياضي لمدرسته فمن يكلف بهذه المسؤولية، وإذا كلف أحد مدرسي التربية الرياضية لذلك ولم يستطع أن ينجح في تكوين الفريق المناسب، ماذا يفعل مدير المدرسة؟ وما موقف بقية مدرسي التربية الرياضية؟ هل يشاورهم كجماعة فرما سيحدث تصادم في الرأي، وعليه في مثل هذه الحالات أن يعرف مدير المدرسة الدور المتوقع من كل مدرس في المدرسة وكذلك توقعات الجماعة التي ينتمون إليها، مع مراعاة توقعات ومتطلبات المدرسة بشكل عام.

ومنه تهتم هذه النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في المؤسسات التعليمية، ويجب على المدير أو الإداري أن يولي الاهتمام خاصة للمهارات والقدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس ويتخذ الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم وبين طبيعتهم اجتماعيا، وتنمية معلوماتهم حتى يكون دور كل واحد منهم إيجابيا ومساعدًا وفعالًا على تحقيق هدف المدرسة.<sup>4</sup>

## 2-8 - نظرية النظم:

يرجع الفضل في تأسيس النظرية العامة في أوائل الخمسينيات إلى العالم البيولوجي " فون بير تالانفي Von Ber Talanffy" والذي وضع الأسس والخطوط العامة لهذه النظرية كسبيل لتحقيق وحدة العلم والقضاء على التشتت الواضع بين العلوم وميادين البحث المختلفة، وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، والتي من بينها علم الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية.

1- واصل جميل حسين المومني: مرجع سابق، ص98.

2- عبد الفتاح الخواجا: مرجع سابق، ص46.

3- هاني الطويل: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ( سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم )، ط2، دار وائل للنشر، عمان 1977، ص80.

4- عبد الفتاح الخواجا: مرجع سابق، ص47.

وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها تفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحيانا غير عملية أو غير دقيقة.<sup>1</sup>

كما تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم ما اجتماعي أو بيولوجي أو علمي يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته، فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة تشمل: أفراد النظام، جماعته الرسمية وغير الرسمية، الاتجاهات السائدة فيه، ودافع النظام والعاملين فيه، طريقة بنائه الرسمي، التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها، والسلطة التي يشتمل عليها.<sup>2</sup>

وتنظر هذه النظرية إلى المنظمات على أساس أنها أنظمة مفتوحة ونشطة في تفاعلها مع البيئات المحيطة بها ويعد " كاتزوخان " أول من طبق نظرية النظم في المنظمات ونظرية النظم هي عبارة عن آلية تتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات ويعرف " بير تلانفي " النظم بأنها مجموعة من العناصر تكون متفاعلة مع بعضها، ويعرف " هانا " النظام بأنه ترتيب الأجزاء ذات علاقة متبادلة، أي أن النظام يشير إلى الاعتمادية المتبادلة والاتصال المتبادل والعلاقة المتبادلة لمجموعة من العناصر في وحدة متكاملة، وهذا يدل على الأنظمة المفتوحة.<sup>3</sup>

كما أثرت نظرية النظم في الفكر الإداري المعاصر بعدة حقائق ساعدت على تطور علم الإدارة ولعل أهم هذه الحقائق:

- أ. أن الظاهرة التي تتخذ شكل النظام ترتبط ارتباطا وثيقا بالمناخ الذي توجد فيه، وهذا الارتباط يفسر كثيرا من سلوك تلك الظاهرة.
- ب. إن المخرجات ما هي إلا نتيجة حتمية لنوعية كفاءة المدخلات والأنشطة بالنظام.
- ج. إن كفاءة الأنشطة ومستوى العمليات التي يمارسها النظام يتأثر إلى حد كبير بجدوى المدخلات ووفرتها.
- د. إن المدخلات يمكن أن ينتج عنها مخرجات متباينة المستوى والجودة وذلك تبعا لتباين كفاءة وفعالية الأنشطة.
- هـ. إن من يتحقق عن النظام من مخرجات يعود ليؤثر في قدرته على استقطاب مدخلات جديدة كما يؤثر في أنواع الأنشطة التي يقوم بها ومستواها.<sup>4</sup>

وعليه عند تحليل النظام يجب النظر إليه بصورة كلية وشمولية حتى يمكن فهم العلاقات المتبادلة والتأثير بين أجزائه المختلفة.<sup>5</sup>

وترجع نشأة أسلوب تحليل النظم إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية عندما استخدم الجيش الأمريكي ما عرف باسم " بحوث العمليات " ومنه انتقل إلى ميادين الأخرى، بيد أن الاهتمام به في التعليم والإدارة التربوية بدأ بصورة واضحة مؤخرا أي منذ

1- واصل جميل حسين المومني: مرجع سابق، ص99.

2- هاني الطويل: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص94.

3- واصل جميل المومني: مرجع سابق، ص100.

4- صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق: مرجع سابق، ص106.

5- المرجع السابق نفس الصفحة.

العقد السادس للقرن العشرين وكان ذلك على يد عالم الاقتصاد " بولدنج " وعالم الاجتماع " بكلي " إضافة إلى مؤسسة " راند " الأمريكية والتي استعانت به لحل المشكلات الإدارية في التربية والوصول إلى النوعية والكفاية في التعليم .

كما أن تزايد الاهتمام بالتعليم ونظمه من جهة والاهتمام باقتصاديات التعليم من جهة أخرى أجبر نظرية النظم على طرح أسلوب في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، وكذلك عبر النظم المزاملة له، فالنظام أكبر من مجموعة من الأجزاء. <sup>1</sup>

ومجمل القول فإن نظرية النظم نظرت إلى الإدارة التعليمية على أنها شبكة من النظم الفرعية المترابطة كل منها يعمل على تنفيذ جزء من الواجب الكلي في تحويل المدخلات إلى مخرجات، كما اعتبرت الإدارة التعليمية عبارة عن نظام يترجم الموارد المتوفرة من أموال وأفراد إلى مخرجات مرتبطة بالأهداف التربوية للمجتمع، كما ساعدتها على تخطيط سياستها واتخاذ قراراته ووضع ميزانيتها وتوزيع مسؤولياتها على الأفراد بالشكل الذي يرفع ويحسن أداءهم ويطور خبراتهم من أجل تحقيق أهداف التعليم والإدارة التعليمية المرجوة.

## 2-9- نظرية التبادل في تقرير القيادة:

يمكن استخدام هذه النظرية لتفسير متى يستطيع الفرد أن يتخذ القرار، ويمارس القيادة، وعليه فالفرد داخل المجموعة يفترض أن يفكر بالمرود الذي سيناله إذا ما اتخذ موقفا قياديا في مشكلة أو حالة ما ثم ينظر إلى ما سيكونه ذلك من احتمال فقدان الجماعة له أو فشل الحل الذي قدمه، وبذل مزيد من الجهد والمسؤولية التي يتحملها... إلخ ثم يقارن المرود بالتكاليف لتبرير قيامه بالقيادة أم لا من خلال طرح الكلفة من المرود لمعرفة مدى إيجابيته أو سلبيته، حيث سيعتمد قراره على مستوى المقارنة الذي يساعده في تحديد خبراته الناجحة السابقة لتبرير قيامه بالقيادة. <sup>2</sup>

ويتسم سلوك المرؤوسين في النظام الاجتماعي بنفس الأسلوب حيث يتوخى مردودا عادلا إذ يقوم بمقارنة المرود بالكلفة ويدرس مؤهلات القائد ومدى نجاحه بالقيادة بأوضاع مماثلة في الماضي لتقرير فيما أنه سيقبى تابعا بدلا من أن يقود المجموعة.

## 2-10- نظرية الحاجات:

حاول عالم النفس " أبراهام ماسلو " تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد ويعتبرهم الحاجات الذي وضعه أساس نظريات الدافع الإنساني، كما يرى أن القوة الدافعة للناس للانضمام للمنظمات والمؤسسات الإدارية ويقائهم فيها وعملهم باتجاه أهدافها هي في الحقيقة سلسلة من الحاجات، وتشكل تلك الحاجات على شكل هرم تشكل قاعدته حاجات الفرد الطبيعية أو الفسيولوجية، فإذا ما أشبعت حاجته بدأ يفكر بحاجة أخرى أعلى يريد الفرد إشباعها في سلم هرم الحاجات، وهكذا يستمر الاتجاه إلى أعلى. <sup>3</sup>

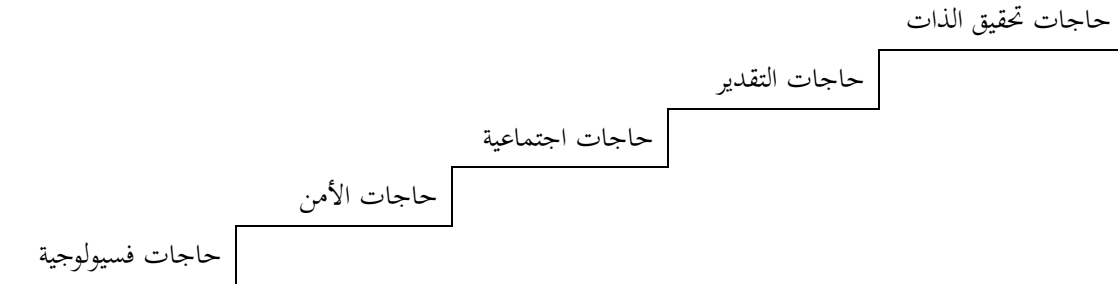
<sup>1</sup> - هاني الطويل: الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق، مرجع سابق، ص 84.

<sup>2</sup> - واصل جميل حسين المومني: مرجع سابق، ص 103.

<sup>3</sup> - المرجع السابق، ص 103.

ووفقاً لنظرية "ماسلو" تصنف الحاجات إلى أنواع يمكن ترتيبها في تدرج هرمي يبدأ في قاعدته بالحاجات الفسيولوجية وينتهي في القمة بالحاجات ذات المستوى الأعلى كما هو موضح في الشكل التالي:

تصنيف الحاجات عند ماسلو (\*)



- الحاجات الفسيولوجية تتمثل في الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان كالطعام والماء والنوم والجنس والهواء... إلخ وبالتطبيق على المؤسسة فإن هذه الحاجات بالنسبة للعمال تتمثل في الأجور، الخوافز المادية بأنواعها، الاستراحة... إلخ.
- الحاجة للأمن والضمان الفسيولوجي والمالي ويقابلها في المؤسسة حاجات العمال إلى الأمان الوظيفي والحاجة للحصول على معاش نهاية العمل والحماية ضد الإصابات وحوادث العمل... إلخ.
- الحاجة إلى الانتماء وهي الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي كالحب، الانتماء الاجتماعي تقبل الآخرين، وبالتطبيق على المؤسسات فإن هذا النوع من الحاجات يكمن في حاجة العمال للانتماء إلى الجماعات الرسمية وغير الرسمية والانتماء والولاء للمؤسسة وتكوين علاقات وصدقات.
- الحاجة للاحترام والتقدير، وتضم الحاجات المتعلقة بالشعور بالكفاءة والجدارة والقوة والثقة بالنفس ويقابلها في المؤسسة توافر الفرص للفرد للقيم بأعمال هامة ومميزة وتحمل المسؤولية، وأيضاً التقدير المعنوي والاعتراف بالكفاءة... إلخ
- الحاجة إلى تحقيق الذات والاستقلال وتمثل قمة الحاجات في هرم "ماسلو" وهي تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته وإظهار وجوده ومواصلة تطوير شخصيته والقدرة على الإبداع والابتكار ويقول ماسلو: "هي التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون، بمعنى آخر الكفاح من أجل إدراك أقصى القدرات الذاتية." <sup>1</sup>

ويضم الحاجة إلى تحقيق الذات الرغبة في تكوين وتنمية القدرات والتعبير عن المهارات بالطريقة التي تحقق ذاتية العامل في الواقع العلمي، ويمكن اتساع هذا النوع من الحاجات عن طريق توفير الفرص للعاملين للخلق والإبداع والابتكار والنمو وتوفير الفرص للتكوين والتنمية الذاتية وتحقيق التقدم الشخصي.

(\*)- المصدر: جيري ل جراي: الإشراف، مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، ت، وليد عبد اللطيف هوانة، الإدارة العامة للمكاتب، الرياض، ب ط، 1988 ص 219.

<sup>1</sup> - فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، الجامعة الأردنية، عمان، ب ط، 1982، ص 139.

وعليه فالدوافع الداخلية هي التي توجه سلوك الفرد في مؤسسته، فالعامل يندفع في البداية نحو العمل لتلبية حاجاته الجسمية، وعندما تلي هذه الحاجات تبرز حاجات عليا جديدة تنال نفس الأهمية وصولا إلى الحاجة لتحقيق الذات والاحترام والتي يعتبرها "ماسلو" أسمى هذه الحاجات لأنها تتزايد قوة كلما أشبعت.

ومنه ندرك أن الحاجة المشبعة عند "ماسلو" ليست محفزا ولكن تظهر حاجة أخرى كمحفز، ويميل الفرد إلى السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق حاجاته المحفزة.

لكن علينا أن نفهم أن هرم "واسلو" بالرغم من صدقه العام لم يتم تصميمه لكي يتوقع السلوك الفردي، إذ بسبب الفروق الفردية، فإن الهرم لا ينطبق على كل الأشخاص.

## 2-11- نظرية إدارة المصادر البشرية:

إن من أهم مسلمات هذه النظرية والتي تعتبر أسلوبا منظما للإدارة مبنيا على تطبيق ما يلي:

- أ. أن يكون البناء الداخلي للمنظمة مناخا يزيد من نمو الإنسان وحفزه لكي يحقق الحد الأعلى لفعاليتها.
- ب. إن إدراك الإداريين لقدرات المنظمة الإدارية سيجعلهم يزيدون من مساهمة المنتسبين في اتخاذ القرارات في جميع المستويات مع التأكيد على المعرفة والخبرة والقدرة على الخلق والإبداع لديهم.
- ج. تتطلب المساهمة البناءة مناخا يتصف بالثقة العالية والوضوح.
- د. التركيز على مرونة العمل في المنظمة الإدارية أكثر من التركيز على التسلسل الهرمي.
- هـ. يعود النفوذ واللامبالاة والأداء السيئ للعمل إلى عدم رضا العاملين عن وظائفهم أكثر من أن تعزى إلى نوعيتهم.
- و. وعليه فاستخدام الأسلوب في المؤسسات التربوية يعني أخذ الطالب من المكان الذي هو فيه إلى المكان الذي يستطيع الوصول إليه وكذلك بالنسبة لكل العاملين.<sup>1</sup>

### \* تقييم عام لنظريات الإدارة التربوية الحديثة:

إن إيجاد نظرية الإدارة التربوية والتعليمية كان هدف الكثير من دارسي الإدارة التربوية، وقد بذلت في ذلك عدة محاولات كان لها الأثر الكبير في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال ومن أبرز هذه النظريات شهرة حتى الآن ما سمي بنظرية الإدارة كعملية اجتماعية، وتنسب هذه النظرية إلى "يعقوب جيتزلز" و"جوبا" و"تالكوت بارسونز"، ف"جيتزلز" ينظر إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي يتكون من جانبين (الدور والأفراد). وذلك من أجل تحقيق أهداف هذا النظام، أما "جوبا" فيرى أن القيمة الحقيقية لنظرية الإدارة كعملية اجتماعية تتمثل في توضيح الواجب الرئيسي لرجل الإدارة وهو القيام بدور الوسيط بين القوى التنظيمية والقوى الشخصية من أجل إحداث سلوك مفيد ومحقق للرضا النفسي. في حين "بارسونز" يرى أن أي تنظيم رسمي للهيكلة الإداري إنما هو يخدم أهدافا محددة هي في الواقع جزء من الإطار الاجتماعي العام وذلك لتحقيق أهداف المجتمع العامة.

<sup>1</sup> - جودت عزت عطوي: مرجع سابق، ص 114.

أما النظرية الثانية وهي نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار لـ "سيمون" الذي يعتبر أن الإدارة نوع من السلوك ووظيفتها هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرار بطريقة مناسبة للوصول إلى أحسن الحلول والقضاء على الفجوة والخلل في التنظيمات، وتلي هذه النظرية نظرية الإدارة كوظائف ومكونات بقيادة "سيرز" الذي يحاول التوفيق بين ما تعلمه في ميدان التربية ومحاوله تطبيق مبادئ الإدارة العامة في الإدارة التعليمية، فطبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها.

إضافة إلى هذا نجد نظرية العلاقات الإنسانية والتي ركزت على أهمية العلاقات الإنسانية في العمل ورضا العاملين وسعادتهم وأحوالهم الشخصية.

أما نظرية المنظمات فهي تفترض أن النظم الاجتماعية منظومات هرمية يحقق إداريها أهدافا متفق عليها من خلال وسائل منطقية، في حين ترى نظرية القيادة أن القيادة التربوية هامة في المؤسسة التعليمية نظرا لعلاقتها المباشرة بأولياء الأمور والمدرسين.

ثم تأتي نظرية الدور التي اهتمت بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في المؤسسات التعليمية ورأت أنه على الإداري الاهتمام بالقدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس مع تنمية معلوماتهم وتعزيز وسائل الاتصال حتى يكون دور كل واحد منهم إيجابيا وفعال.

أما نظرية النظم فيرجع الفضل في تأسيسها إلى العالم البيولوجي "فون بير تلانفي" والذي يرى أن أسلوب النظم الإدارية يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية والتي من بينها الإدارة التعليمية والمدرسية، كما أن النظم تتكون من تركيبات يتم بواسطتها تحليل وتفسير الظواهر المعقدة في المنظمة في قالب كمي، كما أن أي تنظيم اجتماعي أو بيولوجي أو علمي يجب أن ينظر إليه من خلال مخلاته وعملياته ومخرجاته.

أما نظرية التبادل لـ "هومان" فترتكز على كيفية ممارسة القيادة من خلال مقارنة المردود بالكلفة أو طرح الكلفة من المردود لمعرفة مدى إيجابية أو سلبية اتخاذ القرار.

كما أن نظرية هرم الحاجات لـ "ماسلو" من أهم نظريات الإدارة التربوية على اعتبار أنها ممكنة التطبيق في الحياة العملية لأن الحاجات تمثل القوة الدافعة التي تحرك السلوك الإنساني وبالتالي فإن الرؤساء والمشرفين يجب أن يساعدوا المرؤوسين على إشباع حاجاتهم من خلال بيئة العمل الداخلية والخارجية، ويرى ماسلو أن الحاجة إلى تحقيق الذات والاحترام هي أسس حاجات الفرد ويتم إشباعها

بعدها أساليب من التدريب والتعليم المستمر والترقية الذي يزيد من مهارات الفرد وشعوره بقيمته والاعتراف بإنجازاته من طرف الآخرين.

وأخيرا نجد نظرية إدارة المصادر البشرية والتي اعتمدت على مسلمات تعتبر أسلوبا منظما للإدارة مبنيا على تطبيق علم السلوك ومنها: توفير مناخ جيد في المنظمة لتحقيق الفعالية منتصف بالثقة والوضوح وخلق فرص الإبداع والابتكار.

وعلى العموم فإن كل نظرية قد ساهمت في إلقاء الضوء على أحد أو بعض المتغيرات والمؤشرات وكيف يمكن أن تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية، كما ركزت هذه النظريات على أهمية رأس المال البشري وذلك بتوفير الظروف الملائمة والمحفزات للقوى العاملة

وخلق المناخ التنظيمي المساعد على تطوير القدرات وذلك بغية تحقيق التوازن والتكامل في المؤسسة ومن ثمة تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والحفاظ على صيرورة العملية التعليمية.

### ثالثاً: الإدارة المدرسية الناجحة وخصائصها:

إن الإدارة المدرسية من أهم مكونات العملية التعليمية، والمدرسة اليوم تتطلب تحديثاً دائماً حتى تلعب دورها على أكمل وجه في المجتمع، فهي بيئة منتقاة وهادفة، تسعى إلى النجاح والسيطرة الدائمة، ونجاحها هذا يكون دائماً مقترناً بالتميز والتمتع بمجموعة من الصفات والخصائص من أهمها:<sup>1</sup>

- أ. أن تكون هادفة، وهذا يعني أن تعمل وفق أهداف محددة سلفاً، ولا تعتمد على العشوائية أو التخبط أو الصدفة في تحقيق غاياتها بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.
- ب. أن تكون إدارة إيجابية، أي يجب أن لا تركز على السلبيات أو المواقف الجامدة، بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه والإشراف عليه.
- ج. أن تكون إدارة اجتماعية، وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة ومدركة للصالح العام عن طريق عمل جاد ومشيع بالتعاون والتلاحم والتفاعل والمحبة والألفة.
- د. أن تكون إدارة إنسانية، أي أن الإدارة المدرسية لا بد أن تكون إنسانية لا تنحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة، قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر، بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط أو تفريط، وبالتحديد دون إغراق، وبالجدية دون تزمت، والتقدمية دون غرور، وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير قصور أو مغالاة.
- هـ. أن تكون متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد.
- و. أن تكون مرنة، وأن لا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة، وإنما ينبغي أن تتكيف حسب مقتضيات المواقف وتغير الظروف.
- ز. أن تكون عملية، بمعنى أن تتكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف.

أن تتميز بالكفاءة والفعالية، ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية.

### رابعاً: القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية:

<sup>1</sup> - سليمان حامد: مرجع سابق، ص 38، ص 39.



إن نجاح أو فشل أي مؤسسة تعليمية يتوقف إلى حد كبير على مدى كفاءة وفعالية القياديين التربويين، فحسب أحمد أحمد إبراهيم فإن "القيادة هي مجموعة من سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التعليمية"<sup>1</sup>

ولكي تحقق المدرسة الأهداف المرجوة فلا بد من "قيادة إدارية تربوية متمكنة لها دور اجتماعي يقودها قائد تربوي إداري تبرز فيه سمات القيادة، ويقوم بسلوك قيادي مع أعضاء الجماعة التي تشاركه فعاليات العملية التربوية، بغية تحقيق أهدافها، وهكذا يمكن النظر إلى القيادة الإدارية التربوية على أن لها دور اجتماعي، وكسمة شخصية وكعملية سلوكية"<sup>2</sup>

كما تتطلب القيادة الإدارية التربوية قائدين متمكنين و واعين بأهمية التغيير والاستقلالية في اتخاذ القرارات، متطلعين إلى كل التطورات الحاصلة في المجتمع، لديهم نظرة استشرافية وتفاؤلية للمستقبل، يمتلكون رؤية تطويرية ومبدعة ولديهم الكفاءة والقدرة على قيادة القوى العاملة في العملية التربوية لأي مؤسسة تعليمية، وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف التربوية بإنجاز العمل وفقا للمعايير المحددة سلفا وبطريقة صحيحة، مما يسمح بتحقيق الجودة في هذه المؤسسات ومن ثمة الحفاظ عليها وعلى تماسك واتحاد جميع الفاعلين فيها.

وعليه فإن تحقيق جودة في الأهداف التربوية داخل المؤسسات التعليمية أصبح مقترن بوجود قيادة إدارية تربوية تدرك هذه الجودة وتسعى إلى تطبيقها في المدرسة من خلال الإمام الكبير بكل مداخلها وفلسفاتها، كما يرى الكثير من الباحثين أن هناك عدة مداخل لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، منها مدخل (السبعة (أس)) ((the seven "s")) هذا المدخل يمتاز بنوع من الوضوح والسهولة في تطبيقه وعلى أي قيادي إداري تربوي أن يدرك حيثيات ومعايير هذا المدخل المتمثلة في:<sup>3</sup>

- أ. **الإستراتيجية:** أن يكون لدى القيادة التربوية خطة عن مستقبل المدرسة في السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة.
- ب. **الهيكل:** تنظيم الهيكل المدرسي مع تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار وبناء فرق العمل.
- ج. **النظام:** إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فعالية التدريس مع إضافية ابتكارات جديدة تسهم في تحسين المدخلات وبالتالي تحسين فعالية النظام المدرسي.
- د. **العاملون:** معاملة العاملين "المعلمين والإداريين" بشكل لائق ومناسب لإشباع احتياجاتهم وتحقيق طموحاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.
- هـ. **المهارات:** تحسين قدرات ومهارات العاملين من خلال التدريب المستمر لابتكار أساليب جديدة في العملية التربوية والتعليمية قادرة على المنافسة وتحقيق احتياجات المجتمع.
- و. **النمط:** إتباع الأنماط الإدارية والتربوية التي تقود لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة.
- ز. **القيم المشتركة:** إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة وتحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية تلائم التطور المستمر.

<sup>1</sup> - أحمد أحمد إبراهيم: نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، القاهرة، 1999، ط3، ص 12.

<sup>2</sup> - إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق، ص 74.

<sup>3</sup> - محمد كامل داغستاني: القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة للقاء الثاني عشر للإشراف التربوي، المدينة المنورة، السعودية، 2007.

ويشير " Simon Sinek " سيمون سينك في نموذج الدائرة الذهبية " أن نجاح المؤسسات والمنظمات بأنواعها يعتمد على مبدأ لماذا/ Why والذي يرتبط بما تؤمن به المؤسسة وقادتها ومن يعملون بها وعلى مدى ارتباط كل من كيف/How ، وماذا/What بذلك المبدأ والذي يشكل نقطة انطلاق لجميع أهداف وخطط وإستراتيجيات وعمليات المؤسسة"<sup>1</sup>

وتكمن الدائرة الذهبية للقيادة التربوية الناجحة عند سيمون فيما يلي:<sup>2</sup>

- أ. لماذا/Why : وتشكل مركز الدائرة ونقطة البداية التي تنطلق منها المؤسسة التربوية في تحقيق رؤيتها ورسالتها وغاياتها وأهدافها، إنها ما تؤمن به المؤسسة، وهي ما يلهم به القادة العاملين في المؤسسة وبالتالي تشكل دافعا لبذل الجهود والإخلاص في العمل.
- ب. كيف/How : وتأتي بعد إدراك - لماذا- وهي قيم المؤسسة وخططها وعملياتها التي تنشأ وتشكل من - لماذا- والتي تقودها إلى تحقيق غاياتها.
- ج. ماذا/What : وتمثل النتائج الملموسة، إحصائيات و واقع، خدمات ومخرجات، إنها ما يعبر عن - لماذا- كواقع بعد أن كان إيماناً ورؤيةً.

ويرى سيمون أن هذه المؤسسات والمنظمات لا بد أن يديرها قادة ملهمون لا قادة بالمناصب، إنها المنظمات التي تمتلك أهداف وغايات ورؤى وتصورات.

<sup>1</sup> - مفاهيم الإدارة الحديثة: الدائرة الذهبية للقيادة التربوية الناجحة، نقلا عن موقع: (25/12/2014) <http://idarahrtrb.com/08/2014> (13:00h)

<sup>2</sup> - نفس الموقع.

## الفصل الثاني: ماهية التشريع المدرسي

أولاً: تعريف التشريع المدرسي:

- 1- مفهوم التشريع المدرسي.
- 2- مفهوم التشريع المدرسي.
- 3- أقسام التشريع المدرسي.
- 4- أهداف التشريع المدرسي.

ثانياً: التشريع المدرسي بالجزائر خلال العهد الاستعماري.

ثالثاً: فلسفة التشريع من خلال المواثيق الرسمية للدولة الجزائرية.

رابعاً: التطور التاريخي للتشريع المدرسي بالجزائر منذ الاستقلال.

- 1- أمرية 16 أفريل 1976 والتعليم الأساسي بالجزائر.
- 2- إعادة هيكلة التعليم الثانوي (1992/1991).
- 3- القانون التوجيهي للتربية الوطنية (04-08).
- 4- قراءة سوسيو مهنية في القانون الخاص بالأستاذ.

## أولاً: تعريف التشريع المدرسي:

## 1- مفهوم التشريع المدرسي:

يعرف التشريع لغة بأنه من الشرع والشرعية والتشريع معناها واحد في اللغة، وكلمة تشريع جاءت من الفعل شرع يشرع تشريعاً أي وضع قوانين أو بعبارة قانونية أدق "سنّ" قوانين وسن الأحكام والقواعد للناس.

ويعرف اصطلاحاً خاصة لدى الفقهاء بأنه "ذلك القانون المكتوب الصادر عن السلطة المختصة بإصداره في الدولة أو بصيغة أخرى وضع القواعد القانونية بواسطة السلطة العامة المختصة بذلك في صورة مكتوبة، أو هي قيام هذه السلطة بصياغة القاعدة القانونية صياغة فنية مكتوبة وإعطائها قوة الإلزام في العمل، وتتمحور كل هذه التعريفات القانونية للتشريع حول ثلاثة عناصر متكاملة: موضوع التشريع، شكله، والجهة أو السلطة المختصة بوضعه، كما أن التشريع يطلق عليه اسم القانون المكتوب لأنه يتضمن قواعد قانونية مدونة على شكل وثيقة مكتوبة ومن أهم صوره التي يخرج فيها للوجود هي عملية التقنين، والتقنين هو مجموعة متجانسة من التشريعات تعد بشكل منهجي في فرع من فروع القانون"<sup>1</sup>

أما التشريع المدرسي فيمكن القول بأنه مجموع القوانين والتنظيمات التي تصدرها الدولة في بلد ما، ويكون الهدف منها تنظيم وتسيير قطاع التربية والتعليم في ذلك البلد.

كما أنه مجموع القوانين واللوائح التنظيمية التي تتناول أوضاع الحياة المهنية والتنظيمية لموظفي التربية والتعليم بالحقوق والواجبات والتوظيف والترسيم... إلخ مع تحديد مهام الهياكل والمصالح وضبط العلاقات بين العاملين في القطاع.

## 2- أقسام التشريع المدرسي: تنقسم النصوص إلى نصوص تشريعية ونصوص تنظيمية:

2-1- النصوص التشريعية: وهي مجموعة القواعد القانونية التي تصدرها السلطة التشريعية متمثلة في البرلمان ومجلس الأمة ورئيس الجمهورية في الحالات الاستثنائية؛ ومنها:

2-1-1- القانون: وهو النص الذي يقره المجلس الشعبي الوطني ويصدره رئيس الجمهورية، يحدد القواعد والمبادئ الأساسية في المجالات المذكورة في الدستور، وهو المصدر النصي الأكثر أهمية لا يلغى ولا يعدل القانون إلا بقانون آخر. ويسهر رئيس الجمهورية على تطبيقه بعد المصادقة عليه وصدوره في الجريدة الرسمية.

2-1-2- الأمر: هو النص التشريعي الثاني الذي يتخذه رئيس الجمهورية إلا في القضايا المستعجلة التي هي من اختصاص القانون وذلك في غياب البرلمان.

<sup>1</sup> - الحموي أسامة : مبادئ الشريعة الإسلامية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2009،

2-2- النصوص التنظيمية: هي نصوص تصدرها السلطات التنفيذية والإدارية المختصة في الدولة حسب إجراءات وشكليات حددها القانون؛ ونجد منها:

2-2-1- المرسوم: وهو النص الذي يتخذه رئيس الجمهورية (مرسوم رئاسي) أو رئيس الحكومة (مرسوم تنفيذي) في مسائل تنظيمية لها مجال وطني، لا يلغى ولا يعدل المرسوم إلا بمرسوم آخر أو بنص أعلى منه درجة.

2-2-2- القرار: وهو النص الذي يتخذه الوزير (أو الوالي أو رئيس المجلس البلدي) فيما يخص تسيير وزارته في دائرة النصوص السارية المفعول، ويعتمد شرعياً القرار على مرسوم ويجدد كفاءات تنفيذه، وتوجد قرارات فردية أو قرارات مشتركة. لا يلغى ولا يعدل القرار إلا بقرار أو نص أعلى منه درجة.

2-2-3- المقرر: وهو نص تنظيمي مثل القرار يتخذه الوزير أو من فوض له حق الإمضاء في قضايا مختلفة كالمناح أو العطل الاستثنائية.

والفرق بين القرار والمقرر في "كون الأول يصدر عن السلطة التنفيذية (الوزير، الوالي، رئيس المجلس الولائي والبلدي) ويأتي لتوضيح وشرح كيفية تنفيذ وتطبيق مرسوم ما، أما المقرر فقد يصدر عن الأطراف السابقة الذكر، إضافة إلى من تم منحهم حق الإمضاء بالتفويض في بعض القضايا، ويصدر في القضايا البسيطة الأقل أهمية من التي يصدر فيها القرار، وكلا المفهومين من النصوص التنظيمية"<sup>1</sup>

2-2-4- المنشور: هو وثيقة إدارية توجه لعدة مرسلين إليهم من طرف السلطة العليا لغرض موضوع أو تبليغ توجيهات أو تحديد كفاءات تطبيق نصوص تنظيمية مع شرحها.

2-2-5- التعليمية: تسمى هذه الوثيقة باسم محتواها وتوجه لعدة مرسلين إليهم، وهي عبارة عن امتداد شرعي لمرسوم، وتتميز عن المنشور كون صاحبها يعطي أوامر ينبغي مراعاتها وجوبا. كما أن التعليمية لها طابع خاص وهي تهتم بالمسائل الداخلية.

### 3- أهداف التشريع المدرسي:

إن التعرف على النصوص القانونية التي تتحكم في تسيير وتنظيم التربية والتكوين والاطلاع على شروط هذه القوانين أمر ضروري بالنسبة للأستاذ وللفاعلين في الوسط التربوي، حتى يعرف واجباته وحقوقه التربوية والاجتماعية والمهنية، لذلك يمكن حصر هذه الأهداف فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زكراوي بشير: التشريع المدرسي نقلا عن موقع <http://www.educmotamayiz.com/t2289> -topic

<sup>2</sup> صيفور سليم: محاضرات في التشريع والتنظيم التربوي، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة جيجل، 2014-2015.

- 1) القدرة على معرفة وفهم النصوص التشريعية.
- 2) القدرة على معرفة النصوص التشريعية وتوظيفها واستشهادها بما يخدم الفاعل التربوي.
- 3) القدرة على تنظيم الحياة الجماعية داخل المؤسسة وضبط العلاقات بين أعضاء الأسرة التربوية.
- 4) القدرة على إيصال هذه النصوص إلى كل الفاعلين لتتوحد الرؤى وتتظافر الجهود من أجل تحسين الأداء التربوي.
- 5) القدرة على التفكير السليم والفهم الواعي للتعامل مع هذه النصوص.
- 6) القدرة على اكتشاف التناقضات والنقائص والفجوات إن وجدت.

### ثانيا: التشريع المدرسي بالجزائر خلال العهد الاستعماري:

لقد سعى الاستعمار الفرنسي منذ 1830 إلى سنّ قوانين ونصوص خاصة بالتربية والتعليم تخدم مصالحه، ومن بين هذه النصوص نذكر "قانون 1886/10/30 الذي يقرر أن التعليم الممنوح بالمدارس العمومية لائكي، لا يبيح التعليم الديني بها"<sup>1</sup>، وهذا ما يتعارض ونظرتنا كجزائريين مسلمين إلى التعليم الذي يجب أن تكون ثوابته مستخلصة في القيم الإسلامية والتراث الجزائري الأصيل.

كما أن النصوص التي كانت سارية المفعول إبان الحقبة الاستعمارية لم تكن تعترف باللغة العربية اللغة الرسمية وكلغة تعليم في المدرسة، حيث كانت مضطهدة ومضيق عليها في دارها وبين أهلها، إضافة إلى "أن هذه النصوص كانت ذات اتجاهات وایدولوجيات استعمارية وخاصة تلك المتعلقة بالمشاريع التعليمية التي حاولت السلطة الاستعمارية تطبيقها في الجزائر"<sup>2</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المشاريع ما هي إلا مخططات تهدف إلى هدم الشخصية الجزائرية وتشويهها، ومن بين هذه المخططات:<sup>3</sup>

- **المخطط الأول:** وضع سنة 1880 لنشر التعليم في الجزائر وقصد من خلاله إلى نشر اللغة الفرنسية وإبعاد الجزائريين عن لغتهم العربية التي تعتبر مقوم الشخصية الجزائرية العربية المسلمة، وقد لقي هذا المخطط نفورا ومعارضة من الجزائريين والمعمرين أيضا.
- **المخطط الثاني:** وضع سنة 1908 وهو محاولة لتكثيف المخطط الأول المعارض قصد إعادته للميدان، فقبول هو أيضا بالرفض من قبل الكل جزائريين ومعمرين ورجال الجيش للأغراض السابقة.
- **المخطط الثالث:** وضع سنة 1944 كان مصاحبا وصادفا لحوادث 08 ماي الأليمة، لقي محاربة عنيفة من طرف الجميع جزائريين ومعمرين فباء بالفشل الذريع.

<sup>1</sup> - بن سالم عبد الرحمان: المرجع في التشريع المدرسي الجزائري، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، ط3، 2000، ص11.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 12.

<sup>3</sup> - المرجع السابق، ص 12 ص 13.

- المخطط الخاص (الرابع والأخير): كان إعادة لطبعة المخطط الثالث الفاشل، وضع سنة 1985 وكان متزامنا مع مشروع قسنطينة الشهر أثناء الحرب التحريرية، وقد لقي بعارضة من طرف الجزائريين لأهدافه الخبيثة، وقد فتح الباب فيه لتوظيف عدد من المعلمين فرنسيين وجزائريين، وأحدث سلكا خاصا من المعلمين كان يدعى (مساعدتي المخطط الخاص) ومن المؤسف أن هذه التسمية بقيت مستعملة من طرف إدارة التعليم الجزائري حتى حدود السبعينات.

وقد جاءت هذه النصوص كمحاولة لإسكات الانتفاضات المتكررة ونداء الأحزاب، كما أنها كانت مناورة لإفشال الحركة التعليمية الحرة التي نادى إليها جمعية العلماء المسلمين وحزب الشعب الجزائري وبعض الجمعيات الحرة.

وتجدر الإشارة إلى أن "أغلب المدارس التي تأسست في المناطق التي احتلتها القوات الفرنسية قبل 1870 كان بفضل البعثات التبشيرية والمسيحية وفي يد الهيئات الكنسية حتى قانون لائكية التعليم (1886/10/30)"<sup>1</sup>

وعليه فإن التعليم العمومي الفرنسي ومدارسه كان يتواجد في المراكز الكبرى والمناطق الريفية التي يتواجد فيها أبناء المعمرين وقلة قليلة من أبناء الأهالي (كما كان يسمى الجزائريون) من كانت تدرس استثنائيا بهذه المدارس.

### ثالثا: فلسفة التشريع من خلال المواثيق الرسمية للدولة الجزائرية:

إن البحث في فلسفة التشريع المدرسي في الجزائر يدفعنا للبحث في كل القوانين والنصوص التي سنتها الدولة الجزائرية منذ الاستقلال، رغم أن بعضها كان مستخلص "من القوانين الأساسية في التشريع المدرسي الفرنسي وخاصة قانون 1881/06/18 المتعلق بمجانبة التعليم، وقانون 1882/03/20 المتعلق بإجبارية التعليم الابتدائي، وقانون 1882/03/28 المتعلق بتنظيم مراحل التعليم الابتدائي"<sup>2</sup>

لكن الدولة الجزائرية بعد الاستقلال لم تطبق هذه القوانين بحذافرها بل كيفتها بما يتماشى مع السياسة القومية ومواثيق الدولة الجزائرية وخصوصيات البيئة الجزائرية، وتجنبا "للوقوع في فارغ قانوني حتى تصدر قوانين جزائرية تعوضها، صدر في 1962/12/03 القانون رقم 157/63 القاضي باستمرار العمل بالقوانين الفرنسية الصادرة عن السلطة الاستعمارية قبل الاستقلال"<sup>3</sup>

وفي مستهل الستينات بدأ صدور نصوص التشريع المدرسي الجزائري؛ نذكر:<sup>4</sup>

- المرسوم 166/62 المؤرخ في 1962/12/31 يحدد المعهد التربوي الوطني.

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص12.

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص 13.

<sup>3</sup>- المرجع السابق، ص 12.

<sup>4</sup>- المرجع السابق، ص13.

- المرسوم 241/63 المؤرخ في 1963/07/03 يحدد سلك المستشارين التربويين.
- المرسوم 242/63 المؤرخ في 1963/07/03 يحدد سلك مفتشي التعليم التربوي.
- المرسوم 243/63 المؤرخ في 1963/07/03 يحدد إنشاء سلك الممرنين.
- المرسوم 410/63 المؤرخ في 1963/10/14 يتضمن إصلاح الوظيفة التعليمية.
- المرسوم 495/63 المؤرخ في 1963/12/31 المؤسس لبيكالوريا التعليم الثانوي.
- المرسوم 144/64 المؤرخ في 1964/05/22 المتعلق بإجراءات البناءات المدرسية.
- المرسوم 135/66 المؤرخ في 1966/06/02 المتضمن قانون الوظيف العمومي.

ثم بدأت النصوص الجزائرية تعوض الفرنسية وصدرت مراسيم أخرى تنظيمية لكن كانت غير كافية حتى جاءت القرارات الوزارية في الأمرية المناسبة ليوم العلم 1976/04/16 والتي أصبحت مولد التشريعات المدرسية الأساسية التي تنظم وتسير التربية والتعليم والتكوين في الجزائر، وكانت قراراتها طفرة في تنظيم مراحل التعليم في الجزائر، ثم جاءت مراسيم بعد هذه الأمرية نذكر منها على سبيل المثال 12/80 المؤرخ في 19 جانفي 1980 المتضمن إحداث سلك مفتشي التعليم الثانوي، والرسوم 125/81 المتضمن إنشاء المركز الوطني لتكوين إطارات التربية، والرسوم رقم 485/82 المتضمن القانون الأساسي الخاص بمعلمي المدرسة الأساسية، والرسوم 511/82 المتضمن القانون الأساسي الخاص بأساتذة التعليم الأساسي... إلخ وصولا إلى المرسوم التنفيذي رقم 49/90 الموافق لـ 6 فيفري 1990 المتضمن القانون الأساسي الخاص لعمال قطاع التربية، ثم جاءت جملة من المراسيم لإعادة هيكلة التعليم الثانوي سنة 1991 و 1992 منها القرار 157/91، 151/91، 172/91، 155/91... إلخ والمنشور رقم 1533 الصادر في 1992/08/11 المتعلق بإعادة هيكلة التعليم الثانوي، وهي جميعها أحكام خاصة تنظيمية وخاصة بالمجالس والموظفين والتلاميذ.

لنصل إلى الأمر رقم 03/06 الموافق لـ 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ويحدد هذا الأمر القواعد الأساسية المطبقة على الموظفين والضمانات الأساسية الممنوحة لهم.

ثم بعدها جاء القانون التوجيهي للتربية الوطنية رقم 04/08 المؤرخ في 2008/01/23 والمعروف بقانون إصلاح المنظومة التربوية وفيه تطرق لستة أبواب تحدد الحكام الأساسية المطبقة على المنظومة التربوية الوطنية، هذه الأبواب تشمل أسس المدرسة الجزائرية وهيكل الدعم والأجهزة الاستشارية.

وصولاً إلى المرسوم التنفيذي 315/08 المؤرخ في 11 أكتوبر 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية والمعدل في المرسوم 240/12 المؤرخ في 2012/05/29.



رابعا: التطور التاريخي للتشريع المدرسي بالجزائر منذ الاستقلال:

1- أمرة 16 أفريل 1976 والتعليم الأساسي بالجزائر:

لقد جاء "الأمر 76-35 المؤرخ في 16 أفريل 1976" وجملة من المراسيم المتخذة لتطبيقه والتي صدرت في نفس التاريخ والقوانين الخاصة الموالية لتنظيم التربية والتكوين، وتعكس السياسة العامة والتوجه الفكري والإيديولوجي للتربية والتعليم في الجزائر، وهي كلها نصوص مرجعية اعتمد عليها في إعداد مجموعة ثانية من النصوص ذات الطابع التنظيمي للحياة المدرسية"<sup>1</sup>

وطبقا لهذا الأمر والمتضمن تنظيم التربية والتكوين والذي جاء مفصلا كما يلي:

- الأحكام العامة. - التعليم التحضيري.
- التعليم الأساسي. - التعليم الثانوي.
- التكوين المستمر. - تكوين الموظفين.
- البحث التربوي. - التوجيه المدرسي والمهني.
- الخدمات الاجتماعية المدرسية. - الاختصاصات.
- الأحكام المشتركة. - الأحكام الانتقالية.

وتنص المادة الأولى من هذا الأمر على أن "التشريع في ميدان التربية والتكوين يتكون من أحكام هذا الأمر ومن النصوص التشريعية، والنصوص التي لها صبغة تشريعية ومن النصوص التنظيمية والتطبيقية المتعلقة بها"<sup>2</sup>

وقد نص هذا الأمر على جملة من الأحكام العامة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- يجب أن تكون المنظومة التربوية منطلقة من القيم العربية والإسلامية والمبادئ الاشتراكية المتمثلة في العدالة والمساواة والسلام والتعاون بين الشعوب والأمم.
- ديمقراطية التعليم: أي لكل طفل بلغ سن التمدرس (6 سنوات) الحق في مقعد دراسي.
- إجبارية التعليم: أي التعليم بدون مقابل في جميع المؤسسات وفي كل المستويات.

<sup>1</sup> المعهد الوطني لمستخدمي التربية وتحسين مستواهم: وحدة التشريع المدرسي، سند تكويني لفائدة مديري مؤسسات التعليم الثانوي والإكمالي، الحراش، الجزائر، 2005، ص5.

<sup>2</sup> - المادة 1 من الأمر رقم 35/76 الصادر في 16/04/1976 والمتضمن تنظيم التربية والتكوين، ج ر، العدد33.

- سيادة اللغة العربية في جميع مراحل التعليم.
- الاهتمام بدراسة اللغات الأجنبية.
- احتكار الدولة لقطاع التربية (عمومي).
- يجب التفتح على العلوم والتكنولوجيا العالمية المفيدة إقتصاديا واجتماعيا.
- يجب إشراك الأسرة في العمل التربوي.
- تكوين مجتمع تربوي حقيقي بإمكانه المشاركة في تسيير المؤسسات التربوية.
- يجب أن يكون النظام التربوي مرتبطا بالمخطط التنموي الشامل.
- اعتبار التربية مصلحة عليا من مصالح الأمة وذات أولوية.
- تعديل البناء الهرمي لمراحل التعليم الذي أصبح مقسما إلى: تعليم تحضيري، تعليم أساسي، تعليم ثانوي.
- إحداث مؤسسات ومصالح خاصة بالتكوين التربوي والبحث والتوجيه والنشاط الاجتماعي المدرسي.
- تحفيز موظفي التربية وكذا المواطنين من الاستفادة من التكوين المستمر.
- الاهتمام بالبحث التربوي عن طريق إنشاء مؤسسات خاصة لهذا الغرض.
- العناية بالتوجيه التربوي الذي يجب أن يتم وفقا لمعايير موضوعية تستند إلى القدرات العلمية والنفسية للتلميذ لا غير.
- الاهتمام بالخدمات الاجتماعية المدرسية من إيواء وتغذية ونقل ونشاطات ترفيهية.
- تحديد المهام والاختصاصات الموكلة إلى جميع الهيئات التي تلعب دورا في المجال التربوي.
- ضرورة إحداث مجلس أعلى للتربية يسيره الوزير المكلف بالتربية في جميع المسائل ذات المصلحة الوطنية والمتعلقة بالتربية والتكوين.
- إصدار مراسيم واضحة تنظم مؤسسات التربية والشهادات ومعادلتها وسلك التفتيش والمراقبة.
- ضرورة الاستمرار في العمل بالتشريع الجاري خلال الفترة الانتقالية وإصدار نصوص توضح كيفية إدماج تلاميذ الفترة السابقة وأخرى تكمل وتوضح أحكام هذا الأمر.

**التعليم التحضيري:** ويشار إليه في الأمر 35/76 الصادر في 1976/04/16 والمتضمن تنظيم التربية والتكوين من المادة 19 إلى 23، والمرسوم 70/76 المؤرخ في 1976/04/16 المتضمن تنظيم وتسيير المدرسة التحضيرية، ويعرف التعليم التحضيري بأنه "تعليم مخصص للأطفال الذين لم يبلغوا بعد سن التمدرس الإلزامي أي 6 سنوات"، ومن أهدافه إدراك جوانب النقص في التربية العائلية للطفل وهيئته لدخول المدرسة الأساسية.

ويشترط المرسوم 70/76 المذكور أعلاه أن يُمنح التعليم التحضيري للمؤسسات العمومية موضوعة تحت الوصاية التربوية لوزارة التربية الوطنية مهما كانت تسمياتها أو للهيئات العمومية بعد الحصول على ترخيص بذلك من وزير التربية، ومدة التعليم سنتين بين 4 و 6 سنوات ويدرس باللغة العربية فقط.

التعليم الأساسي: ويعرف بأنه ذلك التعليم الموجه إلى الأطفال الذين بلغوا سن التمدرس (6 سنوات) ويدوم تسع (09) سنوات كاملة كما نصت عليه المادتان 24، 25 من الأمر 35/76، ومهمته إعطاء تربية أساسية لجميع التلاميذ وتهدف إلى:

- ✓ تمكين التلاميذ من القدرة على دراسة اللغة العربية وإتقانها شفاهاة وتحريرا باعتبارها عاملا أساسيا من عوامل الشخصية الوطنية و وسيلة لتلقي المعارف والتجارب مع المحيط.
- ✓ العمل على إعطاء التلاميذ تربية رياضية وتكنولوجية.
- ✓ إعداد النشأ للتكوين المهني وتمكينه من الاختيار الواعي لمهنة.
- ✓ تلقين التلاميذ المبادئ الأساسية في العلوم الاجتماعية والتاريخية والسياسية والدينية.
- ✓ توعية التلاميذ بدور الأمة الجزائرية وثوراتها.
- ✓ اكتساب التلاميذ سلوكات تتطابق مع القيم الإسلامية والأخلاق الاشتراكية.
- ✓ إيقاظ أحاسيس التلاميذ الجمالية ومحاولة إبراز مواهبهم وتشجيع نموها.
- ✓ تعويد على التربية البدنية ومختلف النشاطات الرياضية.
- ✓ تعليمهم اللغات الأجنبية.

ويمثل هذا النوع من التعليم وحدة تنظيمية توفر تربية مستمرة من السنة الأولى إلى التاسعة أساسيا، وتشمل ثلاثة أطوار

تعليمية؛ هي:

- الطور الأول من السنة (1) إلى السنة (3).
- الطور الثاني من السنة (4) إلى السنة (6).
- الطور الثالث من السنة (7) إلى السنة (9).

ويختتم التعليم الأساسي بامتحان شهادة التعليم الأساسي ويتم توجيه التلاميذ الناجحين إلى التعليم الثانوي.

التعليم الثانوي: هو ذلك التعليم المعد لاستقبال التلاميذ الذين أتموا تعليمهم الأساسي، ويعرف بالتعليم ما بعد الأساسي ويدوم ثلاث سنوات كما جاء في الأمر 35/76.

وينص المرسوم 72/76 والمتعلق بتنظيم وتسيير مؤسسات التعليم الثانوي ضرورة تلقين هذا النوع من التعليم في مؤسسات تسمى المدارس الثانوية أو الثانويات بالنسبة للتعليم الثانوي العام والمتخصص والمدارس الثانوية التقنية أو المتأقن بالنسبة للتعليم الثانوي التقني.

ومؤسسة التعليم الثانوي هي مؤسسة عمومية توضع تحت وصاية وزير التربية ويتم فتحها وغلقها وإلغاؤها بموجب مرسوم ويسمح لها بامتلاك مجموعة مرافق كالمكتبة والنادي والمطعم... إلخ

تسير الثانوية من طرف مدير يساعده مدير الدراسات (نائب المدير) والمتصرف المالي (المقتصد) والمستشار الرئيسي للتربية (المراقب العام).

ويشمل التعليم الثانوي ثلاثة فروع هي التعليم الثانوي العام، التعليم الثانوي المتخصص، التعليم الثانوي التقني والمهني، وتختتم الدراسة في التعليم الثانوي بشهادة البكالوريا.

وحسب المرسوم 72/76 فإن الثانوية تتمتع بالاستقلال المالي أي لأن لها ميزانية مستقلة، ويحضر مشروع ميزانية الثانوية من طرف المتصرف المالي (المقتصد) في نهاية السنة المالية ويقدمه للمدير الذي يعرضه بدوره على مجلس التوجيه والتسيير لمناقشته والمصادقة عليه، وبعد ما يتم ذلك يرسل إلى الوزارة الوصية لمناقشته والمصادقة عليه وبعدما تتم الموافقة النهائية عليه من طرف الوزارة يتحول من مشروع ميزانية إلى ميزانية يمكن للثانوية أن تتصرف فيها خلال السنة المالية الجديدة في حدود القانون.

وتنقسم ميزانية الثانوية إلى قسمين هما:

— الإيرادات: وهي المساعدات التي تأتيها من الدولة والجماعة المحلية والمؤسسات أو الهيئات عامة أو خاصة.

— النفقات: وتشمل نفقات التسيير ونفقات التجهيز والمصاريف الضرورية لتحقيق أهداف الثانوية وصيانة أملاكها.

والمدير هو الأمر بالصرف ويتحمل المتصرف المالي بصفته محاسباً مسؤولاً حسابات الثانوية وتسيير أموالها وهو مطالب بتحضير حساب التسيير في نهاية السنة المالية.

## 2- إعادة هيكلة التعليم الثانوي (1991/1992):

لقد جاءت مجموعة من القرارات والمراسيم والأوامر سنتي 1991 و 1992 الهدف منها إعادة هيكلة التعليم الثانوي في الجزائر وتنظيم الحياة المدرسية، وتشمل هذه المجموعة 04 أفكار؛ وهي:<sup>1</sup>

أ- أحكام تنظيمية.

ب- أحكام خاصة بالمجالس.

ج- أحكام خاصة بالموظفين.

د- أحكام خاصة بالتلاميذ.

هذه الأفكار جاءت لتساهم في التسيير الناجح لدواليب المؤسسة وفي تذليل الكثير من الصعوبات خاصة ما يتعلق بالعلاقات المهنية بين كل الفاعلين والشركاء.

<sup>1</sup> - المعهد الوطني لمستخدمي التربية وتحسين مستواهم: مرجع سابق، ص 6.

أ- الأحكام التنظيمية: هذه الأحكام عبارة عن قرارات تشترك في مجملها في كيفية تنظيم وتسيير بعض العمليات في مؤسسات التربية والتكوين ومن بينها:

- مرسوم تنفيذي رقم 167/91 مؤرخ في 28 مايو 1991 المتضمن حماية مؤسسات التربية والتكوين واستعمالها.
- قرار رقم 175-02 مؤرخ في 03 جوان 1991 المحدد لكيفيات تنظيم وتسيير المدرسة الأساسية المندمجة.
- قرار رقم 835 مؤرخ في 13 نوفمبر 1991 المتضمن الدروس المحروسة.
- قرار رقم 158 مؤرخ في 26 نوفمبر 1991 المحدد لكيفيات التفتيش لتثبيت موظفي الإدارة والحراسة والتسيير والتفتيش والتوجيه المدرسي والمهني والتغذية المدرسية وتشغيل لجانها.
- قرار رقم 155 مؤرخ في 26 نوفمبر 1991 يتعلق بمسك دفتر النصوص وإلزاميته في المدارس الأساسية ومؤسسات التعليم الثانوي.
- منشور رقم 1533 الصادر في 11 أوت 1992 ويتعلق بإعادة هيكلة التعليم الثانوي.

ب- أحكام خاصة بالمجالس: والمجالس في "هيئات استشارية داخل المؤسسات التربوية تتداول حول كل القضايا الخاصة بتسيير شؤون المؤسسة من بيداغوجية وتربوية وإدارية ومالية وتساعد المدير على اتخاذ الإجراءات والقرارات الخاصة بمهامها وصلاحياتها"<sup>1</sup>

وتنقسم المجالس حسب خصوصياتها إلى ثلاثة أنواع:<sup>2</sup>

- المجالس البيداغوجية: تتداول حول القضايا ذات الطابع البيداغوجي مثل التحصيل العلمي والبرامج والمواقف والوسائل التعليمية والتقييم والتوجيه مثل مجالس الأقسام والتعليم، ومجالس التوجيه والتسيير، ومجالس القبول والتوجيه للسنوات الأولى والثانية من التعليم الثانوي للتخصصات المفتوحة والمتفرعة عن الجذوع المشتركة، وكل مجلس يضم مجموعة من الفاعلين مثل المدير، مدير الدراسات، رؤساء الشغال، المقتصد، الأساتذة، مستشار التوجيه المدرسي والمهني، أولياء التلاميذ، كل حسب مهامه واختصاصاته.

أحكام هذه المجالس محددة في القرارات الوزارية التالية:

- ✓ قرار رقم 157/91 المؤرخ في 26 نوفمبر 1991 المتضمن إنشاء مجالس الأقسام وتنظيمها وعملها في المدارس الأساسية ومؤسسات التعليم الثانوي والتقني.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 8.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 9، ص 10.

- ✓ قرار رقم 151/91 المؤرخ في 26 نوفمبر 1991 المتضمن إنشاء مجالس التوجيه والتسيير.
- ✓ قرار رقم 172/91 المؤرخ في 02 مارس 1991 المتضمن إنشاء مجالس التعليم وتنظيمها في المدارس الأساسية والثانويات والمتاقن.
- ✓ قرار رقم 96/92 المؤرخ في 06 أبريل 1992 المتضمن إنشاء مجلس القبول والتوجيه في السنة الثانية من التعليم الثانوي.

- **المجالس التربوية:** وتتناول بالدراسة والتحليل المواضيع ذات الطابع التربوي لتنفيذ الشروط التي تساعد على ازدهار الجماعة التربوية وحماية المحيط من الآفات مع احتواء النظام والانضباط للسماح للتلاميذ من القيام بنشاطاتهم في جو من الصفاء والطمأنينة، يقوم كذلك بمكافأة التلاميذ الذين امتازوا بالأعمال والسلوكات والنتائج والنظر في المخالفات التي تصدر عنهم وإنزال العقوبات بالمخالفين، وأحكام هذه المجالس محددة في القرار الوزاري رقم 173/91 المؤرخ في 02 مارس 1991 المتضمن إنشاء مجلس التأديب وتنظيمه وعمله في المدارس الأساسية ومؤسسات التعليم الثانوي والتقني.

- **المجالس الإدارية:** وتهتم على وجه الخصوص بالتداول حول أساليب التخطيط والتنظيم والتسيير الإداري والمالي في المدارس الأساسية ومؤسسات التعليم الثانوي العام والتقني، وأحكامها كانت في القرارات التالية:

- ✓ قرار رقم 152/91 المؤرخ في 26 نوفمبر 1991 المتضمن إنشاء مجالس التربية والتسيير وتنظيمها وعملها في المدارس الأساسية.
- ✓ قرار رقم 151/91 المؤرخ في 26 نوفمبر 1991 المتضمن إنشاء مجلس التوجيه والتسيير وتنظيمه وعمله في مؤسسات التعليم الثانوي العام والتقني.
- ✓ قرار رقم 156/91 المؤرخ في 26 نوفمبر 1991 المتضمن إنشاء مجلس التنسيق الإداري وتنظيمه وعمله في المدارس الرئيسية ومؤسسات التعليم الثانوي العام والتقني.

وتدور المواضيع والأحكام الرئيسية لهذه المجالس عموماً حول النقاط التالية: المهام، التشكيلة، دورية الانعقاد، شروط الانعقاد.

ج- **أحكام خاصة بالموظفين:** بمقتضى المرسوم 49/90 المؤرخ في 06 فيفري 1990 تمحورت أحكام خاصة بالموظفين حول المهام والنشاطات والصلاحيات والواجبات والحقوق والمسؤوليات البيداغوجية والتربوية المالية والإدارية، هؤلاء ينقسمون إلى خمس فئات:

- **فئة موظفي التأطير:** عولجت أحكامها في 9 قرارات حددت مهام مدير المدرسة الأساسية والثانوية والابتدائية والمؤسسات التعليمية التطبيقية ومهام نائب مدير الدراسات في الثانويات والمتاقن... إلخ وذلك خلال سنة 1991.

- فئة موظفي التقييم: وردت أحكامها في 11 قرارا يحدد مهام معلمي المدرسة الأساسية والأساتذة في التعليم الأساسي والثانوي والأساتذة الرئيسيين والمسؤولين والأستاذ المبرز والمكون... إلخ وذلك خلال سنتي 1991 و 1992.
- فئة موظفي التوجيه: وردت في قرار 827 المؤرخ في 13 نوفمبر 1991 يحدد مهام المستشارين والمستشارين الرئيسيين في التوجيه المدرسي.
- فئة موظفي الحراسة: وردت في قرارين 171/91، 832/91 يحددان على التوالي مهام المستشارين ومساعدتي التربية.
- فئة موظفي المصالح الاقتصادية: وردت أحكامها في قرارين: 829/91، 830/91 ويحددان مهام المقتصد ومن يقوم بوظيفتهم في مؤسسات التعليم والتكوين وكيفيات تنصيب المقتصد واستلام المهام على التوالي.
- د- أحكام خاصة بالتلاميذ: تكتسي هذه الأحكام أهمية على اعتبار أنها تعالج عنصر أساسي في الجماعة التربوية والذي هو محور كل العمليات التربوية، وتضمنت هذه الأحكام خمسة قرارات وهي:

- ✓ قرار 833/91 مؤرخ في 13 نوفمبر 1991 المتضمن مواظبة التلاميذ في المؤسسات التعليمية.
- ✓ قرار 834/91 مؤرخ في 13 نوفمبر 1991 المتضمن مسلك الملف المدرسي.
- ✓ قرار 836/91 مؤرخ في 13 نوفمبر 1991 المتضمن مندوبي الأقسام في المؤسسات التعليمية.
- ✓ قرار 837/91 مؤرخ في 13 نوفمبر 1991 المتعلق بشروط تحويل التلاميذ من مؤسسة إلى أخرى.
- ✓ قرار 02/171 المؤرخ في 01 جوان 1992 المتضمن منع العقاب البدني والعنف اتجاه التلاميذ في المؤسسات التعليمية.

### 3- القانون التوجيهي للتربية الوطنية (08-04):<sup>1</sup>

لقد جاء هذا القانون في ستة أبواب، كل باب به فصول، وكل فصل له عنوانه ومواده وتشير المادة الأولى فيه إلى تحديد الأحكام الأساسية المطبقة على المنظومة التربوية الوطنية، أما المادة الثانية فتؤكد على أن رسالة المدرسة الجزائرية تتمثل في تكوين مواطن مزود بمعالم وطنية أكيدة، شديد التعلق بقيم الشعب الجزائري، قادر على فهم العالم من حوله والتكيف معه، والتأثير فيه، ومتفتح على الحضارة العالمية.

#### 3-1- الباب الأول: أسس المدرسة الجزائرية: وفيه من المادة (01) إلى المادة (18).

- الفصل الأول: والمعنون بغايات التربية يتضمن المادة (01) و(02) اللتان سبق ذكرهما من قبل.

<sup>1</sup> - قانون رقم 04/08 المؤرخ في 23 جانفي سنة 2008، يتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية، ج ر، العدد 04.

– **الفصل الثاني:** وعنوانه مهام المدرسة ويندرج ضمنه المواد من (03) إلى (06) ويشار فيها إلى أن مهم المدرسة هي التعليم والتنشئة الاجتماعية والتأهيل، حيث تسعى المدرسة على ضمان تعليم ذي نوعية يكفل التفتح الكامل والمنسجم والمتوازن لشخصية التلاميذ وتمكينهم من اكتساب مستوى ثقافي عام، وكذا معارف نظرية وتطبيقية كافية الاندماج في مجتمع المعرفة، كما تقوم في مجال التنشئة الاجتماعية بالاتصال الوثيق مع الأسرة وتنشئة التلاميذ على احترام القيم الروحية والأخلاقية والمدنية للمجتمع الجزائري والقيم الإنسانية وكذا مراعاة قواعد الحياة في المجتمع، وأخيرا تقوم المدرسة في مجال التأهيل بتلبية الحاجيات الأساسية للتلاميذ وذلك بتلقينهم المعارف والكفاءات الأساسية.

– **الفصل الثالث:** والمعنون بالمبادئ الأساسية للتربية الوطنية يشمل من المادة (07) إلى المادة (18) والتي نصت على المبادئ التالية باختصار:

- ✓ التلميذ محور اهتمامات السياسة التربوية.
- ✓ التربية تعد استثمارا إنتاجيا واستراتيجيا، كما تضمن الدولة الحق في التعليم لكل جزائري وجزائرية.
- ✓ تعميم التعليم الأساسي وإجبارية التعليم مع مجانيته في المؤسسات العمومية، خاصة الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.
- ✓ إعادة إدماج التلاميذ المتدربين في الخارج والعائدين إلى أرض الوطن.
- ✓ تعتبر المدرسة الخلية الأساسية للمنظومة التربوية مع تحديد شروط الدخول إليها خاصة العمومية.

### 3-2- الباب الثاني: الجماعة التربوية: ويتضمن تحته من المادة (19) إلى المادة (26) وتنص هذه المواد على:

- تتشكل الجماعة التربوية من التلاميذ والذين يساهمون في تربية وتكوين التلاميذ وفي الحياة المدرسية وفي تسيير المؤسسات المدرسية.
- يجب على التلاميذ احترام جميع أعضاء الجماعة التربوية وخاصة المعلمين.
- ضرورة التقيد بالبرامج التعليمية والتعليمات الرسمية ومنع كل أشكال العنف ويتعرض المخالفون لهذه المادة (21) لعقوبات إدارية.
- يمارس مديرو كل المدارس (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) السلطة على جميع المستخدمين ويتحملون مسؤولية الداء في المؤسسة.
- يسهر سلك التفتيش على متابعة تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية والتعليمات الرسمية داخل مؤسسات التربية.
- يشارك الأولياء وجمعيات أولياء التلاميذ في الحياة المدرسية وفي تقديم اقتراحات إلى الجهات المعنية.

**3-3- الباب الثالث: تنظيم التمدريس:** وتدرج تحته من المادة (27) إلى المادة (72) منظمة في سبعة فصول، حيث تتكون منظومة التربية الوطنية في المادة (27) من المستويات التعليمية الآتية: التربية التحضيرية، التعليم الأساسي ويشمل التعليم الابتدائي والمتوسط، التعليم الثانوي العام والتكنولوجي.



– الفصل الأول: وفيه أحكام مشتركة من المادة (28) إلى المادة (37)، وقد نصت باختصار على مايلي:

- ✓ ينشأ لدى الوزير المكلف بالتربية الوطنية مجلس وطني للبرامج (التعليمية) والتي تشكل الإطار المرجعي الرسمي والإلزامي لجميع النشاطات البيداغوجية في المؤسسات المدرسية العامة والخاصة.
- ✓ تستغرق السنة الدراسية بالنسبة للتلاميذ 32 أسبوعاً على الأقل موزع على عطل مدرسية.
- ✓ يتم التعليم باللغة العربية في جميع المستويات إضافة إلى تعليم اللغة الأمازيغية مع التكفل بتعليم اللغات الأجنبية، وإجبارية تعلم مادة التربية البدنية والرياضية على كل التلاميذ.
- ✓ تعليم المعلوماتية في كافة مؤسسات التربية والتعليم.

– الفصل الثاني: التربية التحضيرية: وتشمل من المادة (38) إلى المادة (43) والتي نصت في مجملها على:

- ✓ تشتمل التربية ما قبل المدرسية على مختلف مستويات التكفل الاجتماعي والتربوي للأطفال الذين تراوح سنهم ما بين ثلاث (3) إلى ست (6) سنوات وتهدف إلى تفتيح شخصية الأطفال وتوعيتهم وتطويرهم في اللغة والقراءة والكتابة.
- ✓ تسهر الدولة على تطوير التربية التحضيرية وتعميمها في المدارس التحضيرية ورياض الأطفال وأقسام الطفولة أو الجمعيات والهيئات ذات الطابع الاجتماعي الثقافي بعد ترخيص الوزير.

– الفصل الثالث: التعليم الأساسي: ويتكون من المادة (44) إلى المادة (52) والتي نصت على:

- ✓ ضمان التعليم الأساسي لكل التلاميذ مع تزويدهم بأدوات التعلم وتعزيز هويتهم واكتساب المهارات، وروح المبادرة والتمكن من التكنولوجيا الجديدة والتشبع بقيم المواطنة...إلخ.
- ✓ مدة التعليم 9 سنوات، 5 سنوات للتعليم الابتدائي، و 4 سنوات للتعليم المتوسط، وكل تعليم ينتهي بامتحان يخول الحصول على شهادة نجاح.

– الفصل الرابع: التعليم الثانوي العام والتكنولوجي: ويشمل من المادة (53) إلى المادة (56) وتنص مواد على:

- ✓ يأتي التعليم الثانوي بعد التعليم الأساسي ويهدف إلى تعزيز المعارف وتطوير طرق وقدرات العمل الفردي والجماعي وتوفير مسارات دراسية متنوعة، وتحضير التلاميذ لمواصلة الدراسة أو التكوين العالي.
- ✓ يدوم التعليم الثانوي 03 سنوات، السنة الأولى تكون جذوع مشتركة، والسنة الثانية عبارة عن شعب، ويتوج في نهاية التمدرس بشهادة بكالوريا التعليم الثانوي.

– الفصل الخامس: الأحكام المتعلقة بمؤسسات التربية والتعليم الخاصة: ويشمل المادة (57) إلى المادة (65) والتي

تنص على:

- ✓ يخضع فتح مؤسسات التربية والتعليم الخاصة لاعتماد الوزير المكلف بالتربية.
- ✓ كل شخص طبيعي أو معنوي يمكنه فتح مؤسسات خاصة تلتزم بتطبيق برامج التعليم الرسمية، وكل شروط التوظيف فيها مطابقة في توظيف نظرائهم العامة، ويتعرض مؤسسو ومديرو المؤسسات الخاصة إلى العقوبات المنصوص عليها قانوناً.
- ✓ يمكن تنقل التلاميذ من مؤسسة خاصة إلى عامة أو العكس، ويتوج تدرس التلاميذ بالامتحانات التي ينظمها القطاع العام.

– الفصل السادس: الإرشاد المدرسي: ويشمل من المادة (66) إلى المادة (68) وتنص مواد على:

- ✓ يعد الإرشاد المدرسي فعل تربوي يهدف إلى مساعدة كل تلميذ طوال تدرسه، وتوجيهه وفقاً لاستعداداته وقدراته ورغباته ومقتضيات المحيط الاجتماعي والاقتصادي، مع التحضير لتوجيه التلاميذ نحو مختلف مسارات الدراسة.
- ✓ يتولى الإرشاد المربون والمعلمون ومستشارو التوجيه المدرسي والمهني.

– الفصل السابع: التقييم: ويشمل من المادة (69) إلى المادة (72)، وتنص مواد على:

- ✓ إن التقييم هو عملية تربوية تدرج ضمن العمل المدرسي اليومي.
- ✓ يتم تقييم العمل المدرسي للتلاميذ عن طريق العلامات العددية والتقديرية، ويتم إعلام الأولياء بصفة منتظمة بعمل أبنائهم ونتائج عمليات التقييم الدورية والنتائج بواسطة الوثائق الرسمية واللقاءات والاجتماعات المشتركة.
- ✓ يخضع الانتقال من قسم إلى قسم أو مستوى إلى مستوى إلى تتبع خاص من طرف المعلمين ومن طرف مستخدمين مختصين في علم النفس المدرسي والتوجيه المدرسي والمهني لتسهيل التكيف مع التغيرات.

3-4- الباب الرابع: تعليم الكبار: ويتضمن هذا الباب من المادة (73) إلى المادة (75) والتي تنص على:

- يهدف تعليم الكبار إلى محو الأمية والرفع المستمر لمستوى التعليم والثقافة، هذا التعليم بمنح المؤسسات تنشأ خصيصاً لهذا الغرض أو مؤسسات التربية أو محلات تابعة لجمعيات...إلخ.
- يوجه هذا التعليم بصفة مجانية إلى الشباب والكبار الذين لم يستفيدوا من تعليم مدرسي.
- يمكن أن يحضر تعليم الكبار للمشاركة في الامتحانات والمسابقات التي تنظمها الدولة.

3-5- الباب الخامس: المستخدمون: ويتضمن من المادة (76) إلى المادة (80) وتنص هذه المواد على:

- مستخدمو قطاع التربية الوطنية هم مستخدمو التعليم والتربية والتفتيش والمراقبة والمصالح الاقتصادية، وإدارة مؤسسات التعليم والتكوين والتوجيه المدرسي والمهني والتغذية المدرسية والسلوك الطبي والشبه طبي ومستخدمو الأسلاك المشتركة،

ويتلقى هؤلاء المستخدمون تكويننا يهدف إلى إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لممارسة مهنتهم، وكل أصنافهم معنية بعمليات التكوين المستمر.

— يمكن منح مستخدمي التعليم عطلة التحرك المهني وهي عطلة مدفوعة الأجر قصد تعميق المعارف من مجال التخصص أو التحضير لتغيير النشاط داخل قطاع التربية أو خارجه.

— تضمن الدولة توفير الموارد والوسائل لإعطاء مستخدمي التربية المنزلة اللائقة اجتماعيا واقتصاديا.

### 3-6- الباب السادس: مؤسسات التربية والتعليم العمومية وهاكل نشاطات الدعم والأجهزة الاستشارية: ويتضمن هذا

الباب من المادة (81) إلى المادة (104) وتنص هذه المواد على:

— **الفصل الأول:** المعنون بمؤسسات التربية والتعليم العمومية ويضم المواد من (81) إلى (86) وتنص باختصار:

✓ أن التعليم في مؤسسات التربية والتعليم مقسم إلى المدرسة التحضيرية والابتدائية والمتوسطة والثانوية.

✓ يخضع إنشاء وإلغاء المدارس التحضيرية والابتدائية إلى سلطة الوزير المكلف بالتربية الوطنية.

✓ يسير المدارس الابتدائية طاقم إداري.

✓ تفتح أقسام للتعليم المكيف بالمدارس الابتدائية (التربية الخاصة).

✓ تنشأ أقسام ومؤسسات عمومية في التعليم الثانوي للتلاميذ الموهوبين.

— **الفصل الثاني:** والمعنون بهاكل الدعم يحتوي على مادتين (87 و 88) وتنص على:

✓ يتوفر قطاع التربية الوطنية على هياكل دعم (محو الأمية، وتعليم الكبار، وتقييم الامتحانات، والتوجيه،... إلخ)،

وهناك أحكام متعلقة بتحديد مهام وتنظيم وسير هذه الهياكل عن طريق التنظيم.

— **الفصل الثالث:** والمعنون بالبحث التربوي والوسائل التعليمية من المادة (89) إلى المادة (95) وتنص على:

✓ يندرج البحث التربوي في قطاع التربية الوطنية ويهدف إلى التحسين المستمر لمردود المؤسسة التربوية ونوعية التعلم.

✓ تسهر الدولة على توفير الكتب المدرسية المعتمدة ويفتح مجال تأليف الكتب المدرسية للكفاءات الوطنية.

✓ يخضع استعمال الوسائل التعليمية المكتملة والكتب شبه المدرسية في المؤسسات لمصادقة الوزير.

— **الفصل الرابع:** والمعنون بالنشاط الاجتماعي، يحتوي على 3 مواد من المادة (96) إلى المادة (98) وتنص على:

✓ تسعى الدولة إلى الحث وإلى التضامن المدرسي والوطني وتوفير ظروف التمدد.

✓ يضمن النشاط الاجتماعي للتلاميذ مجموعة من الإعانات المتعددة (النقل، التغذية، الصحة المدرسية... إلخ).

– الفصل الخامس: الخريطة المدرسية وبها 3 مواد من المادة (99) إلى المادة (101) وتنص على:

- ✓ إعداد الخريطة المدرسية مهمة مشتركة بين القطاعات.
- ✓ تهدف الخريطة المدرسية إلى تنظيم مواقع إنشاء مختلف أنواع المؤسسات المدرسية والعمومية والهياكل المرافقة

– الفصل السادس: وعنوانه الأجهزة الاستشارية وبه من المادة (102) إلى المادة (104) وتنص على:

- ✓ ينشأ لدى الوزير المكلف بالتربية الوطنية مجلس وطني للتربية والتكوين، ويضم مختلف مستخدمي قطاعات المنظومة الوطنية للتعليم، ويهتم بدراسة كل القضايا المتعلقة بأنشطة المنظومة الوطنية للتعليم.
- ✓ ينشأ لدى الوزير المكلف بالتربية الوطنية مرصد وطني للتربية والتكوين يهدف إلى معاينة سير المنظومة الوطنية للتعليم بكل مكوناتها وتقييم نوعية الخدمات التربوية وأداءات المدرسين، وإبداء اقتراحات.
- ✓ يمكن إنشاء أجهزة استشارية أخرى يملئها تطور المنظومة التربوية الوطنية.

#### 4- قراءة سوسيو مهنية في القانون الخاص بالأستاذ:

إن قراءتنا للحياة الاجتماعية والمهنية للأستاذ يدفعنا إلى مراجعة المرسوم التنفيذي رقم 315/08 المؤرخ في 11 أكتوبر 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتسبين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، والمرسوم التنفيذي رقم 240/12 الموافق لـ 29 ماي 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 315/08، إضافة إلى مراجعة الأمر 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتربية العمومية، وكذلك القانون رقم 04/08 الموافق لـ 23 جانفي 2008 والمتضمن للقانون التوجيهي للتربية الوطنية.

ومن خلال اطلاعنا على هذه القوانين والمراسيم، تبين أن الدولة الجزائرية والمشرع المدرسي الجزائري حاول قدر الإمكان تحسين الحياة الاجتماعية والاقتصادية للأستاذ بالشكل الذي يضمن حياة هنيئة ومكانة عالية ورفيعة في المحيط الاجتماعي، مع ضمان هذا الأستاذ لأمر أساسي وهو تكوين مواطن مزود بمعالم وطنية...شديد التعلق بقيم الشعب الجزائري، قادر على التكيف وفهم العالم...لديه الشعور بالانتماء والحب للجزائر...محافظ على الهوية الوطنية...يرسخ قيم ثورة أول نوفمبر 1954 ومبادئها...متشبع بمبادئ الإسلام وقيمه...متمسك بالسلم والديمقراطية متفتح على العالمية والحضارة...يستند دائما إلى روح التضامن واحترام الآخر والتسامح...وحقوق الإنسان والمساواة والعدالة الاجتماعية، كل ذلك كما جاء في المادة الثانية من القانون (04/08) المتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية.

والأستاذ والمدرسة من خلال المراسيم والأوامر الرسمية لا بد أن تضمن حسب المواد (4)، (5)، (6) من القانون (04/08) في مجال التعليم، تعليم ذي نوعية تكفل التفتح الكامل...لشخصية التلاميذ، وضمان اكتساب مستوى ثقافي عام

ومعارف نظرية وتطبيقية... في مختلف مجالات المواد التعليمية... مع تنمية قدرات التلاميذ الذهنية والنفسية والبدنية واللغوية والتواصلية... التي تعينهم على التأهيل والتعلم مدى الحياة والمساهمة فعليا في الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

كما تقوم المدرسة في مجال التنشئة الاجتماعية بالاتصال الوثيق مع الأسرة، وتلقينهم آداب الحياة الجماعية مع تلبية الحاجيات الأساسية للتلاميذ ومساعدتهم طوال تدرسهم وتحضير توجيهاتهم وفقا لاستعداداتهم وقدراتهم، ورغباتهم، ومتقنيات المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

وتشير المادة (96) والمادة (97) من نفس القانون إلى أن الدولة تسعى إلى الحد من الفوارق الاجتماعية والاقتصادية وتوفير ظروف التمدد... والحث على التضامن المدرسي والوطني وتطوير النشاط الاجتماعي داخل المؤسسات المدرسية، مع ضمان توفير الإعانات المتعددة مثل التغذية المدرسية، والنقل، والصحة... إلخ.

كما حاول المشرع المدرسي الجزائري ضمان الحياة المهنية لموظفي التعليم عامة والأستاذ خاصة من خلال المرسوم التنفيذي 315/08، والمرسوم المعدل والمتمم له 240/12 والمرسوم 03/06، والتي ركزت على الجوانب التالية:

- الضمانات والحقوق والواجبات - التوظيف وفترة التربص والترسيم
- الملف الإداري. - التصنيف والأجر.
- اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء ولجان الطعن واللجان التقنية.
- التقييم. - الترقية.
- العطل والغيابات. - النظام التأديبي.

**4-1- الضمانات:** نصت على الضمانات المواد من (26) إلى (31) من الأمر 03/06 المؤرخ في 15/06/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية ومنها باختصار نجد:

✓ حرية الرأي وعدم التمييز بين الموظفين، عدم التأثير بالانتماء إلى النقابة، حماية الدولة للموظف المتابع قضائيا ومن كل تهديد أو إهانة أو شتم.

**4-2- الحقوق والواجبات:** وتوجد في المواد (4) إلى (12) من المرسوم التنفيذي (315/08) والأمر (03/06) المذكورين سابقا، فمواد الأمر تنص على الحق في الراتب والحماية الاجتماعية وحق الإضراب والحق النقابي والحق في التكوين والترقية. كما تنص مواد المرسوم (315/08) على إكمال الحجم الساعي وإعداد الدروس وتقييم عمل التلاميذ، مرافقة التلاميذ عند التنقل خارج المؤسسة، الحق في العطل، الحق في الاستفادة من أوسمة تشريعية ومكافآت، مع واجب الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة، وأوامر المسؤولين وتنظيم الامتحانات والحفاظ على صحة التلاميذ.

**4-3- التوظيف والترقية:** تنص المواد في المرسوم (315/08) والمرسوم (240/12) المعدل والمتمم للمرسوم (315/08) أن يوظف كل شخص له سيرة حسنة وسليم بدنيا وذهنيا ولا يحمل سوابق عدلية عن طريق مسابقة على أساس الاختبارات والشهادات، ويرقى كل من يستحق ذلك ويستوفي الشروط اللازمة سواء الترقية في الدرجات أو الترقية في الرتب بعد اجتياز امتحان مهني وتكوين متخصص.

**4-4- التربص والتزسيم:** حسب المادتين (83) و (84) من الأمر (03/06) والمادة (17) من المرسوم (315/08) يعين كل مترشح تم توظيفه عن طريق مسابقة بصفة متربص لمدة سنة ويخضع موظفي التعليم إلى تكوين بيداغوجي ليرسم المتربص في رتبته أو يسرح، ويخضع إلى نفس واجبات الموظف العادي، ولا يمكنه الاستفادة من النقل أو الوضع في حالة انتداب أو استبعاد إلا بعد ترسيمه.

**4-5- الملف الإداري:** بعد التزسيم كل مؤسسة تقوم بتكوين ملف إداري خاص بهذا الموظف ويتضمن الملف مجموعة من الوثائق المتعلقة بالشهادات والمؤهلات والحالة المدنية والوضعية الإدارية للموظف.

**4-6- حركة نقل الموظفين:** يلزم الموظفون بالحركة السنوية بعد 3 سنوات خدمة حسب المواد (22) إلى (25) من المرسوم التنفيذي (315/08) وذلك بعد رأي اللجنة متساوية الأعضاء المختصة، ويتم ترتيبهم وفق معايير الكفاءة المهنية والمردودية والأقدمية والوضعية العائلية، ويمكن نقل الموظف بطلب منه أو إجباريا خارج الحركة عندما يستدعي ضرورة المصلحة لذلك.

**4-7- التصنيف والأجر (الراتب):** تصنف أسلاك الموظفين حسب المواد (114) إلى (118) من الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية إلى أربع مجموعات حسب مستوى التأهيل المطلوب في المجموعات (أ، ب، ج، د)، وتنقسم هذه المجموعات إلى أصناف توافق مستويات تأهيل الموظفين، كما نصت المواد (119) إلى (126) من نفس الأمر على راتب الموظف المكون من: الراتب الرئيسي، والعلاوات والتعويضات والمردودية، منحة الجنوب، والمنح العائلية (الأولاد والمرأة الماكثة بالبيت) ويوافق هذا الراتب الأساسي الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف، ويتحدد الأجر من خلال الرقم الاستدلالي المرتبط بالدرجة المتحصل عليها، وينتج الراتب الرئيسي من حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للراتب الرئيسي في قيمة النقطة الاستدلالية.

**4-8- التقييم:** يخضع موظفو التربية (الأستاذ) أثناء مساهمهم المهني إلى تقييم مستمر ودوري بمدف تقدير كفاءتهم المهنية، هذا التقييم يكون وفق معايير كالخبرة والالتزام بالواجبات، والأداء التربوي والمواظبة والعلاقة مع المحيط المهني، يبلغ الموظف بالنقطة الممنوحة، ويؤدي هذا التقييم إلى الترقية، أو سمة وامتيازات ومكافآت، وحركة النقل السنوية.

**4-9- العطل والغيابات:** أشارت المواد من (194) إلى (206) من الأمر (03/06) المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على حق الموظف في عطلة سنوية مدفوعة الأجر غير أن موظفي التعليم يستفيدون من عطلة سنوية حسب رزنامة العطل المدرسية.

كما نصت المواد من (207) إلى (215) من نفس الأمر على أن غياب غير مبرر عن العمل يخصم من الراتب حسب مدة الغياب ويمكن الأستاذ الغياب برخصة دون فقدان الراتب شريطة تقديم مبرر مسبق حسب طبيعة المناسبة (زواج، ازدياد طفل، ختان، وفاة، إرضاع، المشاركة في مؤتمرات، دورات تكوين، ... إلخ).

**4-10- النظام التأديبي:** نصت على العقوبات التأديبية المواد من (177) إلى (185) من الأمر السابق، حيث أن كل تغل عن الواجبات المهنية وكل خطأ أو مخالفة يعرض الموظف لعقوبة تأديبية كما جاء مثلا في المادة (16) والمادة (21) من المرسوم 04/08 الموافق لـ 23 جانفي 2008 والمتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية، ويتوقف تحديد العقوبة حسب درجة جسامة الخطأ والتي تصنف إلى أربع درجات، ويجب أن يبلغ الموظف بالأخطاء المنسوبة وتاريخ المثول أمام مجلس التأديب خمسة عشر (15) يوما على الأقل.

**4-11- لجان المشاركة في الحياة المهنية:** نشأت في إطار مشاركة الموظفين في تسيير حياتهم المهنية، هذه اللجان نصت عليها المواد من (63) إلى (73) من الأمر 03/06 وتمثل في:

- **اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء:** تنشأ اللجان المتساوية الأعضاء حسب الحالة، لكل سلك أو مجموعة أسلاك تساوى مستويات تأهيلها، وتستشار هذه اللجان في المسائل الفردية التي تخص الحياة المهنية للموظفين، وتجتمع زيادة على ذلك كلجنة ترسيم ومجلس تأديبي.

- **لجان الطعن:** تنشأ لجنة طعن وزارية لدى كل وزير ... وكذا كل مسؤول مؤهل بالنسبة لبعض المؤسسات أو الإدارات العمومية، وتكون مناصفة بين ممثلي الإدارة وممثلي الموظفين المنتخبين، تختص لجان الطعن من الموظف فيما يخص العقوبات التأديبية من الدرجتين الثالثة والرابعة.

- **اللجان التقنية:** تستشار اللجان التقنية في المسائل المتعلقة بالظروف العامة للعمل، وكذا النظافة والأمن داخل المؤسسات، وتتشكل من عدد متساو بين ممثلي الإدارة والممثلين المنتخبين للموظفين.

**4-12- إنهاء علاقة العمل (الخدمة):** نصت على إنهاء الخدمة المواد من (216) إلى (220) من الأمر 03/06 المشار إليه سابق، وينتج إنهاء الخدمة إلى فقدان صفة الموظف في الحالات التالية:

- فقدان الجنسية الجزائرية أو التجريد منها. - فقدان الحقوق المدنية.

- الاستقالة المقبولة بصفة قانونية. - العزل.

- التسريح. - الإحالة على التقاعد. - الوفاة.

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- 1) إبراهيم عبد اللطيف المنيف: الإدارة، المفاهيم، الأسس، المهام، دار العلوم الرياض، 1980.
- 2) أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
- 3) إسماعيل محمد ذياب: الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001.
- 4) بن سالم عبد الرحمان: المرجع في التشريع المدرسي الجزائري، دار الهدى، عيم مليلة، الجزائر، ط3، 2000.
- 5) جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار العلمية الدولية ودار الثقافة، الأردن، ط1، 2001.
- 6) جيري ل جراي: الإشراف، مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، وليد عبد اللطيف هوانة، الإدارة العامة للمكتبات، الرياض، ب ط، 1988.
- 7) حسين عثمان: الإدارة العامة، دار الجامعة الجديد للنشر، مصر، ب ط، 2003.
- 8) الحموي أسامة : مبادئ الشريعة الإسلامية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2009.
- 9) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ب ط، 1999.
- 10) سامي سلطي عريفج: الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2001.
- 11) سعيد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 12) سليمان حامد: الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 13) السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، الإسكندرية، ط4، 1983.
- 14) صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.
- 15) صيفور سليم: محاضرات في التشريع والتنظيم التربوي، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة جيجل، 2014-2015.
- 16) عبد الجواد بكر: : السياسات التعليمية وصنع القرارات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2002.
- 17) عبد العزيز عطا الله المعاينة: الإدارة المدرسية (في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 18) عبد الفتاح الحواججا: تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان، 2004.
- 19) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- 20) فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، الجامعة الأردنية، عمان، ب ط، 1982.
- 21) محمد إسماعيل قباري: المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر، منشأ المعارف، الإسكندرية، 1979.
- 22) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003.
- 23) محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيمي، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1982.



- 24) محمد كامل داغستاني: القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة للقاء الثاني عشر للإشراف التربوي، المدينة المنورة، السعودية، 2007.
- 25) المعهد الوطني لمستخدمي التربية وتحسين مستواهم: وحدة التشريع المدرسي، سند تكويني لفائدة مديري مؤسسات التعليم الثانوي والإكمالي، الحراش، الجزائر، 2005.
- 26) هاني الطويل: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ( سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم ) ، ط2، دار وائل للنشر، عمان 1977.
- 27) واصل جميل حسين المومني: الإدارة المدرسية الفعالة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 28) وليد روت: تطور نظرية الإدارة: ت عبد الحكيم الخزامي، أترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.

## 2. المذكرات والرسائل الجامعية:

- 1) صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة ، (2000-2005).
- 2) صبرينة ميلاط: التكوين المهني والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيغل، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة قسنطينة، 2007.

## 3. المواقع الالكترونية:

- 1) مفاهيم الإدارة الحديثة: الدائرة الذهبية للقيادة التربوية الناجحة، نقلا عن موقع: <http://idarahtrb.com>
- 2) زكراوي بشير: التشريع المدرسي نقلا عن موقع <http://www.educmotamayiz.com/t2289-topic>

## 4. المراسيم والنصوص التنظيمية:

- 1) الأمر رقم 35/76 الصادر في 16/04/1976 والمتضمن تنظيم التربية والتكوين، ج ر، العدد33.
- 2) قانون رقم 04/08 المؤرخ في 23 جانفي سنة 2008، يتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية، ج ر، العدد 04.
- 3) الأمر رقم 03/06 الموافق لـ 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر، العدد46.
- 4) المرسوم التنفيذي 315/08 المؤرخ في 11 أكتوبر 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، ج ر، العدد59.
- 5) المرسوم التنفيذي رقم 240/12 الموافق لـ 29 ماي 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 315/08، ج ر، العدد34.

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) BRUNO LUSSATO : introduction critique aux théories d'organisation, punod paris, 2<sup>eme</sup> édition, 1974.
- 2) KAST.F: organisation and management and system approached MC geraw hill, 1974.