

من واجهة القيادة
إلى
إتخاذ القرار

مقدمة

في عالم سريع التغير تتلاحق فيها الاكتشافات التكنولوجية وتصطدم بحائط معيق يسمى البيروقراطية، فكثيرا ما نصطدم بتلك العقبات المتحجرة التي تتسكك بلوائح وقوانين جامدة كفيلة بإحباط أية محاولة للتقدم والإنجاز، فمن أجل عالم إداري جديد تدار فيه الأمور بأسلوب الغد وليس الأمس فالمدير مدعو بأن ينتهج في تسييره المقاربات التالية:

1 - التفكير بأهداف المؤسسة والاتجاهات التي يجب على المدير أن يسلكها.

2 - بعث وتحقيق التغيير المطلوب في المؤسسة.

3 - إدارة الأعمال المختلفة بشكل يضمن مستوى فعال وجيد من الأداء سواء من جانب المؤسسة أو الأفراد العاملين بها.

وعليه فالمدير المبتكر يجب أن يطرح دوما على نفسه أسئلة مثل لماذا أقوم بهذا العمل؟ ولماذا بهذا الأسلوب؟ وماهي البدائل المتاحة؟ وماهي التكاليف؟ وما الذي يجري في محيطي المدرسي؟ وأن الغرض من طرح هذه الأسئلة ليس الحصول على إجابات فقط ولكن الغرض هو جعل المسؤولين يفكرون في الأمور المختلفة ومعالجتها بدلا من مجرد القائم بالفعل أو رد الفعل بشكل آلي وهذا يستوجب نظام معلوماتي إداري جيد (مؤشرات) فالإطلاع عليها بإمعان في ثوان يؤدي ذلك إلى إدارة

أفضل للأمور، والكثير من المديرين يعتمدون على البيانات ولكن يجب أن نفهم بأن البيانات في حد ذاتها لا يمكن أن نعتبرها معلومات، والمعلومات في حد ذاتها قد لا يكون لها أي معنى، فيما أن البيانات تحتاج صياغة لتصبح معلومات وبالتالي فهذه المعلومات تحتاج دراسة ليصبح لها معنى.

ومن هنا إرتأيت أن ألحق بالموضوع السابق حول المانجمنت في تسيير المؤسسات التربوية تقنية أخرى لها مكانتها الجوهرية في إتخاذ القرار وهي [(لوحة القيادة)] وكما أن لوحة القيادة لن يكون لها مدلولاً إذا لم تساعدني في إتخاذ القرار وبالتالي أقرنتها بالمراحل الأساسية في إتخاذ القرار.

لماذا لوحة القيادة ؟

يعتبر إعداد لوحة القيادة نهجا تربويا وبيداغوجيا يهدف إلى تحسين مردودية التعليم وكذا ظروف عمل المجموعة التربوية، وجعلها تستجيب لمتطلبات أو الحاجيات الخاصة بالتلاميذ الذين يعتبرون كمركز الإهتمام وبالتالي فحضور لوحة القيادة مركزي في هذه العملية وهذا نتيجة الأسباب التالية:

- قلة إهتمام المدير بالجانب القيادي والنشاطات الموجهة إلى خدمة النتائج.
- عدم تفاعل الشركاء مع طموحات المدير في تحسين النتائج المدرسية وإعتقادهم أن هذا من إهتمامات المدير فقط.

- التداخل في الأدوار والمهام.
- سيطرة فكرة الأمر بالصرف على فكرة القائد والمسير البيداغوجي.
- إنعدام المشاريع ومحدودية الآفاق.
- نقص في الثقافة المهنية.
- إهمال تام لرصد وتحليل النتائج المدرسية في المؤسسات.
- عدم تحليل القرارات والتقارير.

وعلى إعتبار أن العملية التربوية التعليمية تقوم على مجموعة مقومات المعلم، والمتعلم، البرنامج، الكتاب، الإدارة، الأسرة، البيئة، ويربط الجميع علم الإتصال والتواصل وهذا مايدعو إلى عدم الإقتصار على دراسة الآليات التطبيقية، فالمدرسة مؤسسة إجتماعية أنشأها المجتمع لإعداد الأبناء إعدادا صالحا ومتميزا لعصر متطور، وهذا يتطلب ممن أوكل إليهم التسيير الإداري الإطلاع على أحدث الأساليب العصرية للإرتقاء بالمدرسة إلى الدور الريادي لها.

تعريف واجهة القيادة:

تهدف واجهة القيادة إلى إقامة آليات من شأنها تهيئة فضاءات للتشاور وتوفير الظروف لضمان المراقبة الدورية للممارسات البيداغوجية الجارية بالمؤسسات التعليمية وتحسين المستوى التعليمي/التعلمي وترقية النتائج في إمتحان البكالوريا.

ومن ثم فإن واجهة قيادة المسؤول هي أداة تبرير شامل لمجموع المعلومات المميزة لأي جهاز مهما كان والتي تسمح بجعل التسيير يمر عبر الطرق الراشدة إذن فواجهة القيادة تعتبر كأداة مساعدة لإتخاذ القرارات ومن مهامها تبسيط الوضعيات المعقدة إلى وضعيات بسيطة مختصرة إذن فواجهة القيادة هي أداة معاونة لإتخاذ القرار.

واجهة القيادة ليست نموذج قار :

واجهة القيادة هي محدودة في المكان والزمان فهي توضع لشخص معين في جهاز معين وفي وقت معين وفي ظروف معينة، وما يصلح لقائد ومدير معين لا يصلح لمدير آخر، لأن المعطيات والمفاهيم تتغير وهذا بتغيير المعلومات.

مميزات واجهة القيادة :

من مميزات واجهة القيادة أنك تطلع على مختلف المعطيات والمؤشرات في لمحة عين وفي أقصر مدة ومن ثمة على سير الجهاز مع مراعاة أن إختيار المؤشرات شيء مميز فليس كل شيء مؤشر إذن فالذي يميز واجهة القيادة هي أنها أداة عديدة للتسيير وتبرز تقدير احتمالات وقوع مشاكل حقيقية آنية أو مستقبلية وواجهة القيادة تتركب من مؤشرات ويظهر نشاطها عندما يتخطى المؤشر العتبة الحرجة وعليه فلا يجب الإكتفاء فقط بقراءة وتحليل واجهة القيادة ولكن يجب أن تنتهي بعملية الفعل والمبادرة فالقراءة الجيدة لواجهة القيادة تعنى القدرة على القول وليس الكلام.

إختيار المؤشرات الممكنة (المتاحة) :

إن إختيار المؤشرات تسبقها عملية تحديد الأهداف.

إختيار الأهداف:

والتي يتوخى في تحديدها الأبعاد التالية:

1 - أن تكون مكممة (Quantifiable).

2 - أن تكون قابلة للقياس.

3 - أن تكون قابلة للبرمجة.

4 - أن تكون قابلة للتعديل.

تعريف المؤشر:

المؤشر هو مجموعة من الإحصائيات والمعلومات التي تشكل فيما بينها مقياسا لتحليل النتائج والأعمال في ميدان معين وقياس نتائجها.

وبناء على ذلك يمكن تحديد وإختيار المؤشرات الممثلة لمختلف

الوظائف التي يضطلع بها الجهاز العام مرورا بالعمليات التالية:

1 - تصنيف المدخلات والمخرجات الخاصة بالجهاز العام.

2 - تحديد المدخل والمخرج الممثل لكل من الجهاز الثانوي الذي يتشكل منه.

3 - العلاقة بين المدخل والمخرج.

4 - تحديد المؤشرات الممثلة للهدف العام للجهاز والمختلفة عند أهداف الجهاز الثانوي.

5 - إختيار بعض المؤشرات الخارجية عن الجهاز والتي لها تأثير على المدخلات.

6 - إعادة تشكيل إشتغال الجهاز العام عن طريق الربط بين المؤشرات المنتقاة.

وحسب الدراسة الحديثة لإقامة المؤشرات فإنه يجبذ أن تكون واجهة القيادة متشكلة من سبعة مؤشرات وربما نتساءل عن فحوى تحديد المؤشرات فالجواب أن نظريات التواصل والإتصال تقر بأنه لايمكن لأي إنسان أن يدرك في نفس الوقت ستة أشياء ويطلق على هذا الرقم بالرقم السحري (عجائب الدنيا السبع، أيام الأسبوع السبع، المحرمات السبعة).. ويمكن أن يتجسد المؤشر في عدد أو مجموعة أعداد، وأن كل مؤشر ذو معنى يمثل مع نفسه جهاز ثانوي (Sous Systeme).

أن كل المعطيات التي تشترك في تقليل الإرتيابات الناتجة عن قرارالمسؤول يمكن إعتبارها كمعطيات وبالتالي كمؤشرات في مرحلة موائية والتي عن طريقها يتمكن المدير من معرفة حالة سير جهازه بطريقة جيدة أو عادية أو دون ذلك.

وبالتالي حتى يتم إقامة واجهة قيادة عالية الجودة يجب تحديد أحسن الأشكال لتقديم أجود المعلومات، وعليه نسعى دوما إلى الموازنة

بين الهدف والوسائل وكذلك جمع المؤشرات ذات معنى للجهاز الذي نقوده حتى نتمكن من قيادة الوسائل المتاحة وكل جهاز يستقبل معطيات ويحولها إلى معلومات تتناقلها قنوات الإتصال والتواصل وفي كل ذلك تتواجد معطيات مشتركة بين الإعلام والقرار والتي ندعوها بجهاز الرقابة وعليه أن واجهة القيادة هي الوسيلة المثلى لجهاز المراقبة والموجودة دوماً في حركية مستمرة ومن هنا يجب أن يكون إختيار المؤشرات متميز فليس كل شيء هو مؤشر لأن واجهة القيادة هي أداة لفهم المستقبل بأقل إرتياب.

إختيار المؤشرات:

إن عملية إختيار المؤشرات يخضع لجملة من المواصفات والمنهجيات نذكر منها على سبيل المثال مايلي:

1 - أن يكون المؤشر بالضرورة موجه نحو هدف محدد، فمن غير المعقول أن نختار مؤشرات لا دلالة لها في الحياة المدرسية بالمؤسسة أي على رئيس المؤسسة أن يكون له الحدس الكافي والخبرة اللازمة في تدوين المؤشرات التي تمس عملية تسيير المؤسسة.

2 - إن كل مؤشر هو في النهاية يؤدي إلى صناعة القرار لأن الإدارة والتسيير هي قرار وبالتالي فإن واجهة القيادة لاتضم إلا المؤشرات التي لها معنى (ذات نجاعة) .

3 - المؤشر الحقيقي هو الذى يجعل المعلومات والبيانات والإحصاءات تتطرق وتقول فالمؤشرات ليست بكفاء .

«فإذا لم أعمل شيء فهذا لايعنى أنني لم أجد ماأفعله وإنما لا يوجد شيء أعمله».

4 - إن دقة المؤشرات هي عموما نسبية ولكنها تعمل على تقليل الأخطاء المرتقب حدوثها في إتخاذ القرارات وعليه فواجهة القيادة هي أداة معدلة للقرارات حتى تصبح صائفة في مجملها وتقليل من عملية المجازفة.

5 - المؤشر هو ملك للشخص الذى يستعمله ورهينة له بمعنى أن تقييد المؤشرات ووضعها هكذا مثل الشخص الذى يتكلم ولايقول .

6 - إختيار المؤشرات تتاح فقط للعقول المهيئة والتي هي في حراك مستمر مع الإشكاليات والوضعيات الموجودة بالمؤسسة كما أن هذه المؤشرات تتميز بأربعة أبعاد .

I - المؤشرات المالية:

يعتبر النشاط المالي والمادي والمحاسباتي المسخر للأداة المحققة للفعل التربوي في المؤسسات التعليمية وعليه فالجوانب الثلاث لايمكن الفصل بينها لأن رصد الأموال أمر ضروري لكل عملية وفعل تربوي حيث بواسطته يتمكن من توفير الوسائل المادية والطاقات البشرية المساهمة في أداء المهام المنوطة بها وذلك من خلال توفير شروط العمل والأمن

والصيانة والسهر على راحة التلاميذ والمجموعة التربوية عموماً خدمة لتحقيق النتائج المسطرة وتتمثل هذه العمليات في:

- إعداد مشروع ميزانية المؤسسة.
- تحضير القرارات المعدلة للميزانية.
- القيام بعمليات التحقيق والتصفية في مجال الإيرادات.
- القيام بعمليات الإلتزام والتصفية في مجال الصرف.
- إعداد الصفقات والعقود.
- ضمان التموين ومتابعة الإستهلاك.
- إجراء الجرد العام والجرد الدائم.
- إمساك الملفات المالية للموظفين.

ويمكن في هذا المجال وضع 05 مؤشرات تضمن مايلي:

- 1 - تحصيل الإيرادات ودفع المستحقات
- 2 - ضمان حراسة الأموال والسندات والقيم والأشياء والمواد المكلف بها وحفظها.
- 3 - تداول الأموال والسندات والقيم والممتلكات والعائدات والمواد.
- 4 - متابعة حركة الحسابات المتعلقة بالأرصدة والموجودات.
- 5 - حفظ الوثائق الثبوتية والسندات الخاصة بعمليات التسيير.

II - المؤشرات التنشيطية:

المدير في أغلب الأحيان يكون متناقضا في إدراك أبعاد عملية التسيير لمؤسسته بسبب عدم وضوح الرؤيا في العديد من المجالات كالتخطيط والتنظيم والتنشيط والتنسيق والمتابعة والمراقبة والتقييم لرسم معالم الأهداف وإعداد المشاريع وتحديد الأهداف وبرمجة العمليات.

وكون واجهة القيادة السليمة والتي تركز على المؤشرات المتميزة تجعل من المدير يتجنب التخمينات الخاطئة والأعمال الإرتجالية والتقريبية المبنية على العادة والعرف والتي غالبا ماتطبع أعمال أولئك الذين يعتقدون أن التسيير هو ثمرة الأقدمية فحسب أو من ذلك الصنف الذي يفضل إكتساب القوة والسلطة بالعنف والمناورة والمسировون الأقوياء بثقافتهم المهنية هم وحدهم القادرون على التحول إلى مديرين متميزين، لأنه إذا لم يتم التحكم الجيد في أية عملية فمن الصعب إيجاد الحرية في الإدارة، فالمقبلون على الإدارة بدون إكتساب قدرات أساسية للتسيير يفشلون قبل مباشرة مهامهم، فعدم تحديد المؤشرات تجعل المدير محاصر بدون إنقطاع من قبل مشاكل التسيير وتجعله في حالة عطالة مستمرة.

تعريف التنشيط:

التنشيط هو توظيف تقنيات الإدارة لبناء نظام بيداغوجي معين وإنجاز عمليات معنية لها علاقة بالتلاميذ والأساتذة والنتائج من جهة وتفعيل دور المستخدمين والمتعاملين والشركاء من جهة ثانية.

ولتحقيق ذلك فهذا يستلزم النظر إلى الإدارة نظرة جديدة ومتجددة أساسها الإرتقاء بالأداء الإداري إلى أقصى مداه في ظل التطورات المتسارعة في عالم التحولات والمختبرات التربوية والدراسات الإستراتيجية وتكنولوجيات الإتصال الحديثة وعلى رأسها التشخيص الشامل للمؤسسة (صناعة مؤشرات) حيث تكون هذه المؤشرات نابعة من المؤسسة لامن خارجها .

1 - المؤشر الناتج عن الدور البيداغوجي:

يمارس المدير هذا الدور من خلال النشاطات والأعمال المحددة بالأداء البيداغوجي والمتجسدة في :

- دافتر النصوص .
- دفاتر المراسلة .
- الدليل المرشد للبيكالوريا .
- زيارة الأساتذة ومعاينة ظروف التدريس .
- زيارة الأقسام ومعاينة تلمذ التلاميذ بالتنسيق مع الأستاذ الرئيسي للقسم .
- توثيق التدابير والترتيبات المتعلقة بتأطير التلاميذ .
- نشاطات المراقبة المستمرة .
- رزنامة الفروض والواجبات المنزلية .
- رزنامة الفروض المحروسة والإختبارات الفصلية وكيفية متابعتها .
- رزنامة مجالس الأقسام .

- التوزيع السنوي للمواد .
- التوزيع السنوي للأعمال التطبيقية.
- التوزيع السنوي للأعمال الموجهة.
- مجالس التعليم.
- غيابات الأساتذة.
- غيابات التلاميذ.
- مهام الأساتذة المسؤولين عن المواد.
- مهام الأساتذة الرئيسيين للأقسام.
- الندوات التربوية والجلسات التنسيقية.
- ترقية الإعارة بالمكتبة
- متابعة الدعم

ونرمي من خلال هذه النشاطات تحقيق الفعل البيداغوجي والعملية التعليمية ذات العلاقة ما بين الأستاذ والتلميذ وتحتاج هذه العلاقة إلى متابعة دقيقة من قبل المدير بواسطة الآليات المشار إليها آنفا والتي تتطلب تنظيماً للوقت وللعمل الجماعي للحياة المدرسية.

فقدرة التعليم تكمن في إدارته وليس في مادة التعليم ذاتها، فالإدارة هي سلوك وأداء وتفاعل إجتماعي وعلاقات إنسانية، فقد أصبح رجل الإدارة صاحب مهنة واحترافية وليس موظف فقط ومن أبرز مؤشرات الفعل الإداري هو تحضير الدخول المدرسي فتحضيره تحضيراً جيداً يسهل مهمة المجموعة الإدارية وإذا تم في أحسن الظروف فإنه يؤدي حتماً إلى نجاح الموسم الدراسي وهذا بتوفير الظروف الملائمة لجعل

الأنشطة التربوية والبيداغوجي تنطلق وفقا للبرنامج المحددة مسبقا مع ضبط حاجيات المؤسسة.

2 - المؤشر الناتج عن الدور الإداري:

كون التسيير الإداري هو تقدير وأبرز التقديرات هو التنظيم التربوي فهو المخطط الذي تتوقف عليه كل النشاطات داخل المؤسسة وخارجها وهو الواجهة الأمامية للمؤسسة التي تترجم الخطة التفصيلية للمؤسسة تتجزأ بالتشاور بين مديريات التربية ورؤساء المؤسسات بناء على معطيات يقدمها رئيس المؤسسة إنطلاقا من مقاربات ومشاريع من الحياة داخل المؤسسة تأخذ في الحسبان خصوصيات المؤسسة التربوية والإدارة كالثقافة، لها عموميات يشترك فيها مختلف الأطراف ولكل طرف خصوصيات منها:

1 - الإدارة التعليمية وهي مسؤولية جماعية

2 - الإدارة التعليمية وهي الوجه العلمي والتصور الجديد والمسلك الحديث الذي تسلكه الإدارة، فهي عملية إنسانية لأن أهم ما يميز عمل الإدارة التعليمية هي العلاقات الإنسانية كتفاعلات المجموعة ومهارات التعامل معها، ومن مفاتيح التسيير الإداري أو القيادة تحديد الأهداف وتحقيقها.

وتتجسد المؤشرات التي تدخل في صناعة المؤشرات الإدارية في الجوانب التالية:

- التنظيم التربوي : وهو المخطط الذي تتوقف عليه كل النشاطات التعليمية التربوية من تنظيم وتنفيذ وتقييم التي يضطلع بها رئيس

المؤسسة والفريق الإداري عموماً بناء على تصور واضح قصد التمكن من الإستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المؤسسة إذن فالتنظيم التربوي يمثل خطة تفصيلية لنظام المؤسسة، وأنشطتها وبرامجها ومواعيد الدراسة فيها من ترتيب الأقسام وتوزيع العمل على الأساتذة وتوفير المدعمات المادية حتى تضمن المردودية الجيدة لتحقيق أفضل النتائج وأجودها وهذا عن طريق تنظيم المجالس المختلفة، مجلس الأقسام مجلس التوجيه والتسيير، المجلس الإداري، التقرير العام للمؤسسة، الإستعداد والتحضير لمختلف الإمتحانات العامة، ترميم وتصليح المرافق والتجهيزات، التقارير اليومية.

وأن العامل الجوهرى الذى يعمل على تحقيق وتجسيد كل المؤشرات هو الإتصال وسيولته

• **الإتصال** : تقوم فلسفة الإتصال بإيجاز على مبدأ تفاعل الأفراد والجماعات معا ويجرى الإتصال كسلوك إنسانى عبر حيز ندعوه بالمجال الذى يقع بدوره ضمن حيز أوسع ويتم الإتصال البناء على سبع خطوات متتابعة كالتالى:

- 1 - تحديد غرض الإتصال.
- 2 - تحديد مستوى الإتصال.
- 3 - تحديد خصائص وحاجات المستقبلين للإتصال قيمهم وميولاتهم الذاتية والعامة وخلفياتهم الإجتماعية والإقتصادية والتحصيلية والسلوكية.

- 4 - تحديد وسائل ووسائط ووسائل الإتصال المناسبة.
- 5 - تحديد الوقت المناسب للإتصال.
- 6 - تحديد وسائل وأساليب التغذية الراجعة.
- 7 - تنفيذ الإتصال.

القيادة في الإتصال التربوي:

القائد هو بالدرجة الأولى مرسل لمعلومات الإتصال إلى مجموعة محددة من المستقبلين بقصد العمل على تنفيذ مهمة وظيفية أو إنسانية معينة أو التأثير عليهم بإحداث تغييرات في إدراكهم أو خلقهم أو ميولهم أو سلوكهم.

والقيادة بهذا هي عملية أو وسيلة تقوم بتوفير المصادر أو الإمكانيات الإدراكية / المعلوماتية والنفسية والمادية لأعضاء المجموعة لإجراء التغيير أو المسؤولية المطلوبة مما يسمح لهؤلاء الأعضاء بتبادل المعلومات المرتبطة بمهمة العمل أو التغيير واستثمارها في فهم وتنفيذ (المهمة / التغيير) وإستثمارها في فهم وتنفيذ (المهمة / التغيير) وتحصيل النتائج المتوقعة من قيادة عملية الإتصال وهنا تدخل بعض الخصائص الشخصية والوظيفية التي يستوجب توفرها في الفرد كأن يتوفر على :

- 1 - الذكاء المتفوق.
- 2 - الطلاقة اللفظية.
- 3 - الإحتفاظ بالبعد العاطفي والاجتماعي مع الفريق.

- 4 - القدرة على توجيه المكافآت والعقوبات.
 - 5 - اليقظة وحيوية الشخصية.
 - 6 - التخصص من خلال الثقافة المهنية.
- ويبدو القائد بميولة وسلوكه ووسائل إتصاله مع الأعضاء في عدة أنواع منها.

- القائد الإنسان.
- القائد المحترف.
- القائد المبتكر.
- القائد الإداري.

معيقات القيادة في الاتصال التربوي

يواجه القائد في القيام بدوره كمرسل موجه لرسائل الإتصال إلى أعضاء مجموعة عددا من المعوقات لتقدم أو / جدوى قيادته نوجزها فيما يلي:

- 1 - غموض التوقعات السلوكية من الدور القيادي.
 - 2 - تعارض التوقعات السلوكية المنظورة من الدور القيادي.
 - 3 - عدم كفاية الحقوق الممنوحة للدور القيادي.
 - 4 - عدم القدرة على قياس وتقويم عملية الإتصال التربوي.
- وأنبه القارئ الكريم أنني أعددت في عجلة موضوع الإتصال التربوي وهذا لكونه يدخل في علاقة مع القرار الذي يستمد قوته من المؤشرات والمؤشرات تستمد وجودها وفعاليتها من الإعلام والإعلام

يستمد مصداقيته من الإتصال فالكل إذن في تفاعل وتمفصل ولا يمكن الإستغناء عن أي طرف وتتشكل مادة المؤشرات الإدارية من:

- 1 - جميع الوضعيات التي يدخل في تركيبها المردود أو العائد.
- 2 - مؤشرات خاصة بالقدرات والموارد البشرية.
- 3 - المواد المادية والمالية.

فمن طريق هذه المؤشرات نستطيع تسيير مجموعة من الوضعيات الصعبة والمركبة في نفس الوقت وبطريقة ناجحة.

III مؤشرات النجاعة:

المسير لا يمكن أن تكون أفعاله لها مردود إذا لم يتمكن من أن يضع أمام عينه كل النشاطات الأساسية لكل مصلحة من مصالحه الإدارية والتربوية والبيداغوجية والتقديرات الخاصة بإنجاز كل عملية من العمليات ويعرف مؤشر النجاعة بأنه قرينة عديدة مبرمجة وفي علاقة مع قاعدة المعطيات التي تضبط وتحسب دوريا، ويظهر نشاطها عندما يتخطى المؤشر العتبة الحرجة، كما أن إختيار المؤشرات ذات النجاعة لا يتم إلا من قبل أشخاص مؤهلين.

تطبيقات في وضع معالم واجهة القيادة :

إن عملية وضع المؤشرات تستوجب بالدرجة الأولى البحث عن جملة من الميكانزمات التي تدخل أساسا في صناعة هذه المؤشرات وسوف نتعرض لأهمها حتى نأخذ بيد رئيس المؤسسة في استثمار هذه التقنية التي لامناس منها لكل مسير ناجح.

1 - البحث عن الدورية المتولدة عن مدخلات الجهاز ونعنى بذلك إستحضار مجمل النشاطات التي تتعاقب ولها دورية منتظمة في المؤسسة مثل:

- المراسلات (يومية).

- الميزانية (سنوية).

- مجالس الأقسام (ثلاثية).

- مجلس التنسيق الداخلي (أسبوعي).

- وهكذا بالنسبة لكل النشاطات المتبقية.

2 - التأكد من أي هذه الدورية تسمح لرئيس المؤسسة الذي يتخذ قرارات هي مدونة على واجهة القيادة وهذا حسب النتائج المنبثقة عن المداخلات المختلفة وحتى تتم العمليات المبرمجة في أوانها يستلزم توفير وسائل إتخاذ القرارات كالتدخل على مستوى الإنتاجية والتدخل على مستوى العلاقات.

3 - تحليل الغايات إلى نشاطات، أهداف، وأدورا، فيمكن مثلا تحليل النشاطات إلى مهام بالنسبة للفئات التالية : نائب المدير للدراسات، المستشار الرئيسي، المقتصد، أعوان التربية الأساتذة، رئيس العمال، العمال وهكذا....

4 - إختيار الأدوار ذات الطابع التوجيهي:

في البداية وبالنسبة للأدوار الغير فعالة والغير ممثلة يمكن حذفها والتخلي عنها لأن واجهة القيادة من خصائصها تمثيل عمل الجهاز

التنفيذي وليس عمل المدير نفسه فالأدوار المسطرة يجب أن تكون موافقة لأهداف وغايات الجهاز، والمسير لا يمكن أن تكون أفعاله لها مردود إذا لم يتمكن من أن يضع أمام أعينه مستوى النشاطات لكل مصلحة من مصالحه الإدارية والتربوية والبيداغوجية والتقديرية الخاصة بإنجاز كل عملية من العمليات.

5 - إختيار المدخلات والمخرجات للجهاز العام:

ونأخذ كمثال عن ذلك المراسلات الإدارية.

المؤشر المدون	المخرج	الموضوع	المدخل	الجهاز الفرعي
عدد المراسلات التي تم إستقبالها	البريد الصادر	إستغلال الرسائل	الرسائل الواردة	البريد

إن مدير المؤسسة يتلقى الكثير من المراسلات أهمها مديرية التربية فهو مطالب بالإهتمام بكل ما يرد إلى مدرسته من بريد وعليه أن يجيب عليه أولاً بأول وبأقصى سرعة ممكنة وبعض الرسائل إنما هي من قبيل المعلومات التي لا تحتاج إلا للحفظ في مكانها المناسب من السجلات أو الملفات المدرسية، وبعضها يقتضى الإجابة السريعة ولا تنتظر التأجيل وبعضها لا يمكن الرد عليها إلا بإعداد بيانات أو معلومات وعليه في هذه الحالة فالمدير مدعو فوراً أن يباشر في توزيع مسؤوليته تمهيدا للإجابة وتتمثل هذه العمليات في :

1 - إستلام البريد الوارد والتوقيع على الدفاتر اللازمة إن إستدعى الأمر.

2 - تصنيف المراسلات إلى سرية، عادية، شخصية.

وجملة القول أن تنظيم البريد هو عمل جماعي مما يتحتم على المدير وضع نظاما دقيقا لضبط البريد ومراجعته وفهرسته وترقيمه وذلك قبل تدوينه بشكل نهائي وإبراز المؤشرات الفعالة وإلا سيكون مضطرا لإجراء التصحيح باستمرار. وكون المدير لاترك له نصف ساعة خلال اليوم كله دون أن يصطدم فيها بمشكلة عابرة مما لا يترك له المجال للتفكير فهو يواجه ضغوطات الناشئة من الأمور الروتينية اليومية أو الأعمال الإدارية العادية، ويمكن للمدير أن يتغلب على كل هذا بوضع واجهة القيادة وإلا أصبحت الضغوطات هي التي تسيير له وتخطط فواجهة القيادة هي أداة عديدة للتسيير والتي تضبط مستوى احتمالات وقوع مشاكل حقيقية آنية أو مستقبلية وعدد المؤشرات المحبذ أن تكون في واجهة القيادة هي سبعة (07) وربما نتساءل عن فحوى تحديد المؤشرات فالجواب هو أن نظريات الإتصال والتواصل تقر بأنه لا يمكن لأي إنسان أن يدرك في نفس الوقت أكثر من سبعة أشياء.

فعلى الرغم من أن مدير المؤسسة يعتبر رسميا معينا بمقتضى قرار من المركزية التي تحدد له نطاق مسؤولية إلى أن المدير الناجح هو الذي يعمل على أن يكون قائدا إداريا يستطيع أن ينفذ إلى أعماق التنظيم غير الرسمي ويوجهه نحو تحقيق هدف التنظيم الرسمي حيث أن القيادة عملية تأثير تبنى أساسا على الدور الذي يقوم به الفرد كعضو في الجماعة التي يشرف عليها، وكون الإدارة حاليا تهتم فقط بالإجراءات وضبطها حتى تكون الأمور جيدة، بل النظرة الحديثة تستوجب تشمين الأعمال وكذا النتائج فكل شيء هو استثمار الآن والإنسان ثروة فيجب إذن أن نعطي كل الإهتمام للجانب الإنساني.

الميزة الوظيفية للمؤشرات:

المراحل السبعة لبناء واجهة القيادة.

إن عملية إعداد واجهة القيادة تستدعي سبعة مراحل للمؤشرات التي يستوجب فيها أساسا إختيار التعاقب أو الدورية.

1 - تحديد الأهداف المتبعة.

2 - إختيار المؤشرات الممكنة.

3 - تصديق المؤشرات بدلاله الدورية.

4 - إختيار المؤشرات الضرورية والكافية.

5 - إختيار الأشكال التي تقدم بها المؤشرات.

6 - إختيار القاعدة المرجعية.

7 - وضع شكل واجهة القيادة.

دون أن ننسى عملية التجريب والإختيار وكذا تصديق المؤشرات حتى تكون واجهة القيادة أداة تبرير شامل للمعلومات المميزة للجهاز والتي تبرز عملية التسيير المعتمدة ومن ثم فهم المستقبل بأقل إرتياب.

ربما نتساءل الآن عن جدوى دراسة إعداد واجهة قيادة والتي تعتمد أساسا في فعاليتها على المؤشرات ذات النجاعة من جهة وتقنيات التواصل من جهة ثانية، فالمسعى إذن من إقامة واجهة قيادة تعنى ترشيد عمليات صنع القرار، فالإدارة هي قرار وعن طريق واجهة القيادة يمكن أن تكون لنا القدرة على سماع مالا يقوله الآخرون وبالتالي إتخاذ القرارات الصائبة.

إتخاذ القرارات:

إن عملية إتخاذ القرارات هي إختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق أهداف التنظيم عبر عملية البحث والمفاضلة، والمقارنة بين البدائل واختيار أفضلها، ويرى الأخصائيون في علم الإدارة أن هذه الأخيرة هي جوهرها عبارة عن عملية إتخاذ القرارات ويقول «جريفت» إن تركيب التنظيم يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات، ويواجه المديرون في مؤسساتهم هذه الحاجة الماسة والملحة نظرا للتغيير والتجديد الذي تلاقيه المؤسسات.

الفرق بين التخطيط واتخاذ القرار:

على الرغم من التشابه الكبير الذي يجمع بين التخطيط وإتخاذ القرار فهناك خطوط واضحة تميز كل منهما عن الآخر فالقائد الإداري «مدير المؤسسة» قد يتخذ قرارات عديدة ومختلفة خلال اليوم دون القيام بأي مجهود تخطيطي وعلى العكس من ذلك فإن التخطيط في مختلف مراحلها يتطلب إتخاذ العديد من القرارات سواء أكانت قرارات تتعلق بالحاضر أم مرتبطة بالمستقبل.

مراحل إتخاذ القرار:

- 1 - الإحساس أو الشعور بوجود موقف أو وضعية أو مشكلة تتطلب إتخاذ القرار.
- 2 - تشخيص وتحديد المشكلة وتحليلها
- 3 - وضع مجموعة من البدائل والحلول المناسبة.
- 4 - تقييم البدائل واختيار البديل المناسب.

5 - إصدار القرار أو التنفيذ .

6 - متابعة الأداء .

الأنماط الإدارية في إتخاذ القرار:

من المعروف أنه كلما زادت أهمية القرار زادت الحاجة لمشورة الآخرين لان الأداء السيء يعكس بالضرورة إدارة سيئة والقائد أو المسير إذا لم يدرك تماما لنمط أسلوبه في التسيير فسيكون من الصعب عليه تطويره وقد يؤدي هذا إلى مشاكل عويصة وأذكر على وجه الخصوص عند المحاولة في تحديد الخطأ والصواب في التسيير، فالقرارات تحدث من خلال عمليات التحليل والملاحظة والمقارنة والمناقشة .

فإذا كان مدير المؤسسة يعتبر المنفذ الأول للقرارات التي تصدر إليه من السلطات العليا فإن عملية التنفيذ تعتبر في حد ذاتها عملية صنع وإتخاذ القرار على المستوى الإجرائي من جديد أي إعادة صياغة القرار الفوقي في إطار تنفيذي من جديد يتفق مع طبيعة المؤسسة ليتمكن تطبيقه من جديد في حدود الإمكانيات المتاحة والمتغيرات الموقفية الطارئة والعوامل والقوى المؤثرة على عملية التنفيذ داخل المؤسسة التربوية.

وأيا كان الأمر فإن عملية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة والتي يراعي من خلالها توجيهات للقرار والسياسات التنظيمية ودافع الأفراد المنفذين للقرار هي من أخطر المهام التي تواجه المدير، وسلامة القرار وجودته تتقرر في ضوء تحقيقه للهدف المسطر .

وأن يبني القرار على أساس المعلومات والبيانات الدقيقة والشاملة وتوافر العديد من البدائل والإختيارات والإتصال الجيد الذي يحقق

سرعة تدفق المعلومات داخل المدرسة ولكي يتحقق ذلك فلا بد من أن يطبق مدير المؤسسة في عملية صنع القرار واتخاذ ودعمه الأسلوب العلمي المستعمل لتكنولوجيا المعلومات ويطبّقها بطريقة تحقق أهداف هذا القرار، وأن عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة هي عملية مستمرة.

وهنا يأتي دور المدير وأسلوبه المبني على الخبرة والتجربة، لأن عملية إتخاذ القرار إنما هي مزيج من الموضوعية والشخصية، وتوفر المعلومات السليمة وهناك ثلاث أنماط إدارية.

- 1 - إتخاذ القرار بالخبرة والإحساس الشخصي والإداري هنا لا يفسر كيف ولماذا كان القرار وأن القرار في هذه الحالة يكون سريع.
- 2 - إتخاذ القرار بالدراسة والتحليل ويكون القرار في هذه الحالة هو نتاج الموازنة ومراجعة البدائل.
- 3 - إتخاذ القرار بمزيج من الإحساس والدراسة وهو الجمع بين النمطين.

القرارات : (الإدارة قرار)

يعتبر إشراك الجماعة في إتخاذ القرارات من الجوانب الإدارية والتربوية الحديثة أي كل من يتأثر بالقرار يشارك فيه، وتعتبر عملية إتخاذ القرار العملية الإدارية الرئيسية، وتشير الدراسات والبحوث في الفكر الإداري الحديث إلى مفهوم عملية إتخاذ القرار كنظام مفتوح يحاول وباستمرار أن ينمي البدائل المتاحة للوصول إلى القرار الإداري الرشيد ومن أنواع القرارات نذكر مايلي:

1 - القرارات الإدارية قد تتخذ كإجراء روتيني يومي أو لوضعيات مفاجئة وهذا لا تظهر آثار هذه القرارات في حينها.

2 - قرار ناشئ عن حالة معروفة ومتطلباته ظاهرة.

3 - قرار ناشئ عن أوضاع لم تحدث بعد.

4 - الكفاءة في إتخاذ القرار تعني تنفيذه بأقل تكلفة ممكنة وبموارد محدودة.

5 - القرار الرشيد داخل المؤسسة هو الذي يضمن المصادقية على واجهة القيادة.

وحتى يتم الحصول على مؤشرات والتي هي الأساسي في واجهة القيادة فإننا نفضل تبني الإدارة بالتجوال، أي المتابعة الشخصية للمدير من خلال المرور على الفصول واللقاءات مع المدرسين ومع مجموع الموظفين في أماكن عملهم وكذا مع الطلاب في فناء المدرسة والإستماع إلى آرائهم ومشكلاتهم واحتياجاتهم وحسن إدارة المواقف المفاجئة.

والإدارة بهذا المعنى هي التخطيط، البرمجة، التمويل، المتابعة والتقييم.

(صنع الإتجاهات واتخاذ القرارات)

كيفية يكون إتخاذ القرار إذا لم تسبقه عمليات وخاصة في ضوء الضغوطات التي تعاني منها مجموع المؤسسات التربوية مثل الفيضان الطلابي، النقص الحاد في الموارد - زيادة التكلفة التعليمية، إشكالية ملاءمة المخرج التعليمي، القصور الذاتي وعدم الكفاية، عدم إنفتاح الإدارة التعليمية على البيئة.

وعلى هذا كيف يتأتى للمدير أن يوجه سلوك الآخرين ما لم يبدأ أولاً بمعرفتهم ومعرفة سلوكهم وبالتالي تكون المهمة الرئيسية لرجل الإدارة هي القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك، هما القوة التنظيمية والقوة الشخصية وذلك من أجل إحداث سلوك موجه من الناحية التنظيمية وبالتالي فإن رجل الإدارة يستمد قوته ونفوذه من مصدرين أولهما هو المركز الذي يشغله والثاني هو شخصيته التي يتمتع بها، وإذا نحن كونا هذا المدير فإننا نحصل على نتائج طيبة من إدارته، ونحن ننصح في هذا الميدان أن لانقتبس المؤشرات والوضعيات هكذا ولمجرد الإقتباس حتى لانفقد ذاتيتنا وتميزنا وأن لانقع في مطب التقليد الأعمى دون أن نعيش تجربة حقيقية نابغة من ذاتنا وأن ننظر إلى تجارب الآخرين في ضوء واقعنا الذي نعيشه لأن القيادة علم وفن وأخلاقيات وواجهة القيادة تعنى في مجملها ترشيد عمليات وضع القرار.

النظرة المستقبلية والإدارة:

نحن نعيش في عالم من التغيير السريع فلم يعد الإنسان يسأل «كيف حال العمل» ولكن السؤال الآن ما الجديد ؟ لأن إحدى مشاكل المستقبل هي أن الأشياء الجيدة عادة ماتستغرق وقتا طويلا حتى تتحقق بينما تحدث الأشياء السيئة فورا (نظرية النظرة المستقبلية) إن عالم المستقبل المحترف يعمل على أساس أن المستقبل إمتداد للحاضر، ومن المستحيل التكهّن بما سيحدث فليس كل ما هو ممكن محتمل الحدوث وليس كل ما هو مرغوب فيه ممكن تحقيقه، وان علم المستقبل قائم على الإحتراف.

الإتجاهات المعاصرة في إتخاذ القرار:

تعتبر عملية إتخاذ القرار العملية الإدارية الرئيسية، بل هي عمل الإدارة الرئيسي وفي مفهومها عبارة عن إختيار بين عدة بدائل، وتضل الإدارة ناجحة إذا أخذت البديل الأمثل وتشير الدراسات والبحوث في الفكر الإداري المعاصر إلى مفهوم عملية إتخاذ القرار كنظام مفتوح يحاول وباستمرار أن ينمي البدائل المتاحة ويعمل على مقارنتها للوصول إلى البديل الأمثل الذي يتمثل في القرار الإداري الرشيد وتؤكد هذه الدراسات على تواجد أمرين أساسيين هما بيئة القرار ونظام المعلومات لكي يكون القرار المتخذ صائباً وأن عملية أخذ القرار تعنى نقل إرادة من موقف إلى تنفيذ.

“Décider c’est transformer une volonté en Acte”

لأن القرار بمعناه الجوهرى هو الفصل وهو المسار الذي بواسطته نصل إلى الوقوف على إختيار القرار دوماً مقرون بالسطلة.

مراحل سيرورة إتخاذ القرار:

- 1 - الإحساس بوجود مشكل والرغبة في الوقوف على إختيار.
- 2 - إعداد تشخيصي للمشكل وهذا عن طريق المعلومات.
- 3 - تحديد الأهداف الجوهرية والثانوية والإنطلاق من البسيط إلى العام.
- 4 - تحديد المواصفات والشروط التي من شأنها تسمح بالمقاربة بين بدائل.
- 5 - وضع جرد للموارد المتاحة حسب الوضعيات المتواجدة ومدى قدرتها للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

6 - الوقوف على تشخيص الضغوطات المتوقع حدوثها داخليا وخارجيا.

7 - البحث عن مجموع الحلول الممكنة.

8 - مقارنة الحلول المعتمدة وتقييمها.

9 - إختيار وترتيب الحلول الأمينة والفعالة بأقل كلفة.

وهناك جدل قائم اليوم حول إتخاذ القرار، والقرار يقوم على أساسيين جوهريين هما مجموعة الحقائق والمعلومات ومجموعة القيم ومن المعروف أنه كلما إتسعت دائرة المشاركة في الرأي للإتخاذ القرار كلما كان القرار أقرب إلى الصواب وساعد ذلك على فهم أهدافه ودفع المشاركين إلى التمسك به، وقد أثبتت الدراسات في الولايات المتحدة الأميركية أن إشراك المدرسين في إتخاذ القرارات يرتبط إرتباطا وثيقا بزيادة إنتاجهم وتحقيق رضاهم عن عملهم، وكل ذلك يتوقف على أنواع القرارات المتخذة وتطبيقها.

بعض الأدوات المساعدة في إتخاذ القرار:

تفاديا لأي تعقيد سنتعرض إلى بعض الطرق البسيطة في إتخاذ القرار

(1) شجرة القرار: وهي إحدى الأدوات التقنية في عملية إتخاذ القرار وصاحبها هو (Magee 1973)، والقرار في هذه الحالة يأخذ صورة الشجرة بأغصانها المتفرعة وتستعمل شجرة القرار من أجل المعاينة مع كل الإحتمالات (Evenement / Décision) ووضع في الحساب كل

الإحتمالات التي من شأنها أن تؤثر على القرار وكذا النتائج المتولدة عنها وأن عملية التفرعات من شأنها فتح الآفاق على الجديد من الأحداث غير المرتقبة وعليه فشجرة القرار تعتمد على الإحتمالات.

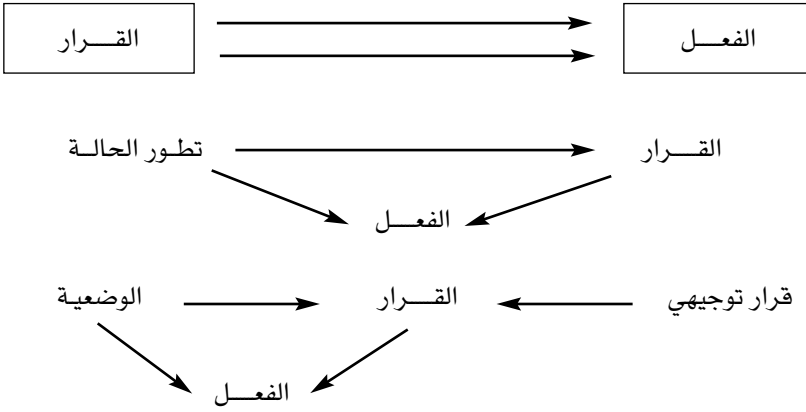
مثال : يمكن أن يكون على الشكل كذا (في هذه الحالة هنالك إحتمالات) وكل إحتمال له حل.

قرار ما : يمكن أن يكون على الشكل كذا وبالتالي فالحلول هي:

(2) القرار عن طريق عاصفة الأفكار : تستعمل هذه التقنية كثيرا في أخذ القرارات ذات الإتصال بتسيير المؤسسات ومن إيجابيات هذه الطريقة توليد الأفكار الجديدة والأصلية مما يجعل من المسير منتجا ومستحدثا لمختلف الحلول كأن يجمع فريق من 06 أشخاص ويعرض عليهم الإشكالية لوضع دقائق فإدارة هذه الموارد بدقة وعناية يتولد عنها مالم يكن في الحسبان.

وعليه فهمها كان القرار فإنه رهان المستقبل وقبل أن نلتزم بأي خيار فيستوجب أولا الإلتجاء إلى الفحص والتدقيق في النتائج الحاسمة التي تنتج عن هذا القرار، وكذا الإسقاطات الثانوية الناتجة عن ممارسة ما وتصور الأمور غير المنتظرة مع إستحضار الحتمية القائلة «لكل فعل رد فعل» ويتلخص كل هذا بعملية حل مشكل وأن المشكل في جوهره لا يحل كلية لأن حلول اليوم هي مشاكل الغد .

مع العلم أن عملية التسوييف وعدم إتخاذ القرار لاتحل في النهاية أي شيء وأن أي حل نختاره ليس مثاليا ولكن لا بد من تبني واحدا منها



تتوفر فيه السمات التالية:

- 1 - الوضوح والشفافية في إتخاذ القرار.
- 2 - التناغم والتناسق في القرار.
- 3 - الشجاعة في تحمل مسؤولية القرار ونتائج وكل قرار يستمد قوته من الشرعية القانونية.
- 4 - الإعتبار (الجو العام للقرار).
- 5 - الكفاءة في إتخاذ القرار فلا يوجد قرار كامل يستجيب لكل الإشكالات المطروحة والقرار يصنع ولايتخذ هكذا جزافا لأن عملية صنع القرار عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية وسياسة واقتصادية واجتماعية والقرار يصنع عن طريق اللجان بغية الوصول لقرار أفضل، فعملية صنع القرار تتضمن كل المراحل من بدايتها إلى نهاية صدور القرار أما إتخاذ القرار فيمثل المرحلة النهائية في صنع القرار.

إدارة الوقت :

سنعرض لموضع إدارة الوقت لأنه غالباً ما يكون الوقت المهدور هو إنعكاساً لعدم وضوح مفهوم الإدارة وقصور إدراك المدير لأهداف المؤسسة التي يقودها، وحقيقة فعلية إدارة الوقت تعد إنعكاساً للفلسفة والمفهوم العام للإدارة وإدراك الحالة المحيطة، فكثيراً ما نرى العديد من المديرين المترددين بين البدائل المطروحة حالة إتخاذهم لقرار ما خوفاً من أن يكون قرارهم خاطئ مما يؤدي إلى إستهلاك الوقت الطويل، والبعض الآخر يضيع الوقت الطويل بمتابعة العملية الإدارية من البداية إلى النهاية وإقحام نفسه في التفاصيل والجزئيات التي يمكن تعويضها. ويشير العديد من المدرسين أن العوامل المؤدية إلى إضافة أوقاتهم في الإجتماعات غير المفيدة أو القرارات غير الحاسمة والمتردة والوقت مورد نادر في الحياة لا يمكن استتجاره أو شراؤه.

مفهوم إدارة الوقت:

نظراً لأهمية الوقت بالنسبة للمدير فقد أجريت العديد من الدراسات حول تسيير وقت المسؤول ومهما حاول المسيرون تنظيم وقتهم خلال فترة العمل فلأن هناك أعمالاً تطراً فجأة قد تتطلب إتصالات أو مقابلات أو توجيهات معينة فيؤخذ من وقتهم ما لم يكن في الحسبان ويصعب علينا في هذا المقام إعطاء تعريف منطقي للوقت حتى يمكن إدارته ولكن بالإمكان إدراك بعض خصائصه حيث يعد الوقت مورداً أو عنصراً ثميناً جداً ونادراً في الحياة فهو لا يمكن شراء المزيد منه أو استتجاره أو تخزينه، وإذا أستخدم أو أنقضى فإنه ينتهي للأبد.

ويقصد بإدارة الوقت إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في المجال الزمني وتعنى بالإستخدام الأمثل للوقت وللإمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف عامة وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط لها .

ويقول المفكر الإداري «دريكر Druker» في هذا الشأن أثناء تعامله مع أعداد كبيرة من رجال الأعمال وجدت أنه من النادر أن تجد إداريا يستطيع أن يتحكم في أكثر من 25% من وقته .

أهمية الوقت بالنسبة للعمليات الإدارية:

برزت أهمية الوقت في نظريات الإدارة منذ أوائل القرن العشرين فاهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" بعد دراسة الحركة والزمن وتتبع هذه النظرية نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على بناء المنظمة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية وقد بدأ الإهتمام بالزمن في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل ثم مالبت أن ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم ومنها نظرية إتخاذ القرارات واحتل فيها الزمن مكانا بارزا حيث إستعانت نظرية إتخاذ القرارات بالزمن في حل مشكلات التخطيط والإنتاج وإذا كان للوقت هذه الخصوصية وهذه الأهمية على سواه من موارد الإدارة فإن إدراته تختلف عن إدارة الموارد الأخرى حيث يقول "Drucker" إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات لأن من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين وإدارة الذات لاتشبه إدارة أي شئى آخر فهي تتطلب مهارات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة .

ولسوء الحظ فإن الكثير من المديرين لا يحرصون على الوقت والقليل منهم يستخدمونه إستخداما فعالا في الوقت الذي يعتقدون فيه أنهم ناجحون في أعمالهم ويرجع السبب في ذلك إلى أنهم لا يدركون واجبات مهامهم وأعمالهم وأنهم لا يعرفون الأولويات وبذلك يقترّبون ممن وصفهم "Pareto" بأنهم يبذلون أربعة أخماس وقتهم في القيام بواجبات ومسؤوليات تتصل بخمس ما يحققونه من نتائج.

ولعل شعار الإدارة الأميركية «إعمل بطريقة أذكى لأمشقة أكثر» هو محاولة للتمييز بين الشغل والأشغال وبين الكفاءة والفعالية ولكي يستوي المدير على بداية طريق الفعالية لابد له أن يعتقد بأنه لا يستطيع أن يعمل كل شيء وأن العمل وفق الأولويات يصبح طبيعة ثابتة لديه، وأن فهمه للوقت واتجاهاته نحوه أمر حاسم للغاية، كما أنه لابد أن يؤمن بأنه يستطيع التأثير والرقابة على البيئة المحيطة به.

ومن تحصيل الحاصل القول أن الوقت لا يتكيف ولكن الإنسان نفسه هو الذي يتكيف، ان إدارة الوقت تعنى من جملة ماتعنيه أن يتكيف بطريقة مناسبة.

نحو صيغة جديدة لتخطيط رئيس المؤسسة:

تعتمد الإدارة الفعالة للوقت على تخطيط الوقت وعلى قدرة المدير على إتخاذ إجراءات إيجابية لمجابهة مضيعات الوقت، وبالتالي فإن تخطيط الوقت إذا لم يصاحبه إتخاذ القرار السليم يصبح بلا معنى، فالتحديد الدقيق للأهداف هو الخطوة الأولى للتغلب على مضيعات الوقت إذ بدون أهداف محددة لا وجود لمضيعات الوقت كما أنه ما هو

مضيع للوقت بالنسبة لشخص ما، قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر، ونقترح في هذا المجال مجموعة من الصيغ للسيطرة على عملية مضيعات الوقت.

- 1 - جمع البيانات : التعرف على أسباب المشكل أو الموضوع وظروفه.
- 2 - التعرف على الأسباب المحتملة لضياع الوقت هل هي العادات أم التصرفات أم الأسلوب إلخ.....
- 3 - وضع الحلول الممكنة : التعرف على مقترحات الحل وتطويرها إلى حلول قابلة للتطبيق.
- 4 - إختيار أكثر الحلول جدوى.
- 5 - تنفيذ الحل المختار : عند إختيار الحل الأفضل لابد من وضعه موضع التنفيذ.

الفهرس (المناجمت)

03	• المقدمة.
04	• حتمية التغيير.
09	• دواعي التغيير.
14	< الفصل الأول
14	• مفهوم المناجمت.
15	• تطور المفهوم عبر التاريخ.
16	• شروط النجاح.
19	• مهام المناجمت.
20	• تحديد هوية المؤسسة.
22	• تشخيص الموارد البشرية.
23	• مسار القرارات.
25	• الأدوار الأساسية للمناجمت وأدواته.
29	< الفصل الثاني
29	• مفهوم التخطيط.
38	• استراتيجية المخطط التعليمي.
38	• مشاكل ومعوقات التخطيط.
39	التنظيم
39	• مفهومه.
41	• السلطة وأنواعها.
43	الإشراف التربوي
43	• مفهومه.
44	• وظيفته.
45	• التنظيم في الوسط المدرسي.

46	التقويم والمراقبة
46	• مفهوم التقويم.
47	• أنواعه.
49	• أهميته وأهدافه.
50	• شروطه وخصائصه.
51	• المقاربة الأولى.
51	• المقاربة الثانية.
52	• المقاربة الثالثة.
53	• مخطط التقويم.
55	• عملية التقويم مثال من الواقع.
56	• مخطط التقويم.
57	• المراقبة.
59	الاتصال والتبليغ
59	• مفهوم الاتصال.
61	• شروطه.
63	• أنواعه.
66	• مخطط الاتصال والتبليغ.
67	< الفصل الثالث
67	• الجانِب العملي: التطبيقي:
68	• أمثلة من الميدان (العنف في الوسط المدرسي).
73	• تقنيات تسيير وتنشيط الاجتماعات
74	• طرق البحث عن الحقائق
77	• العمل بالمشاريع.
78	• مراحل إنجاز المشروع.
87	• نموذج خطة لإعداد المشاريع.
96	• الخلاصة.

فهرس (قيادة التسيير)

97	• تمهيد .
100	• لماذا لوحة القيادة؟
101	• تعريف واجهة القيادة .
102	• مميزات واجهة القيادة .
103	اختيار المؤشرات الممكنة
103	• اختيار الاهداف .
103	• تعريف المؤشر .
105	• اختيار المؤشرات .
106	I - المؤشرات المالية
108	II - المؤشرات التشغيلية
108	• تعريف التشغيل
108	• المؤشر الناتج عن الدور البيداغوجي .
111	• المؤشر الناتج عن الدور الاداري .
111	• التنظيم التربوي .
112	• الاتصال .
113	• القيادة في الاتصال التربوي .
114	• معيقات القيادة في الاتصال التربوي .
115	II - مؤشرات النجاح
115	• تطبيقات في وضع معالم واجهة القيادة .
116	• اختيار الادوات ذات الطابع التوجيهي .
117	• اختيار المدخلات والمخرجات للجهاز العام .
119	• الميزة الوظيفية للمؤشرات .

120	• اتخاذ القرار.
120	• الفرق بين التخطيط واتخاذ القرار.
120	• مراحل اتخاذ القرار.
121	• الانماط الادارية في اتخاذ القرار.
122	• القرارات (الإدارة قرار).
123	• صنع الإتجاهات واتخاذ القرارات.
124	• النظرة المستقبلية والادارة.
125	• الاتجاهات المعاصرة في اتخاذ القرار.
125	• مراحل سيرورة اتخاذ القرار.
126	• بعض الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار.
129	• ادارة الوقت.
129	• مفهوم ادارة الوقت.
130	• اهمية الوقت بالنسبة للعمليات الادارية.
131	• نحو صيغة جديدة لتخطيط رئيس المؤسسة.

