

خصائص الحكم الرشيد وتأثيرها على مقومات الإدارة التربوية الجيدة

Characteristics of Good Governance and Their Impact on the Foundations of Effective Educational Administration

د. محمد علي حمد علي: أستاذ مشارك في قسم العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الفاشر، السودان.

Dr. Mohammed Ali Hamad Ali: Associate Professor in the Department of Educational Sciences, Faculty of Education, University of El Fasher, Sudan.

Email: Prof.mam67@gmail.com

Doi: <https://doi.org/10.56989/benkj.v6i3.1816>

المستخلص:

يتناول البحث خصائص الحكم الرشيد وأثرها في تعزيز مقومات الإدارة التربوية الجيدة، مؤكداً أن جودة الأداء التربوي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة النظام السياسي السائد، سواء كان ديمقراطياً أم مستبدًا. فالإدارة التربوية لا تعمل في فراغ، بل تتأثر بالإطار السياسي والقيمي الذي يحكم الدولة ويوجه سياساتها العامة.

ولكي تؤدي الإدارة التربوية رسالتها بكفاءة وتتحوّل إلى إدارة رشيدة، لا بد أن تتبنى الدولة في مختلف مستوياتها الإدارية مبادئ الحكم الرشيد، المتمثلة في المشاركة الفاعلة، وسيادة حكم القانون، والشفافية، والاستجابة لاحتياجات أصحاب المصلحة، وتحقيق التوافق المجتمعي، وترسيخ العدالة، وتعزيز الكفاءة، وتفعيل المساءلة والمحاسبة. إن تبني هذه الخصائص ينعكس إيجاباً على المؤسسات التربوية من خلال رفع كفاءة الأداء الإداري، وتحسين جودة الخدمات التعليمية، وتعزيز الثقة بين أطراف العملية التعليمية، وترسيخ قيم النزاهة والعدالة والفاعلية داخل المنظومة التعليمية.

وقد أظهرت النتائج أن الحكم الرشيد على المستوى السياسي يؤثر تأثيراً مباشراً وإيجابياً في جودة العمل بالإدارة التربوية، ويسهم في تحويلها إلى إدارة تربوية رشيدة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. كما بينت النتائج أن العلاقة بين الحكم الرشيد والإدارة التربوية علاقة تأثير متبادل؛ فالإدارة التربوية الرشيدة لا تقتصر على التأثير ببيئة الحكم الرشيد، بل تسهم بدورها في غرس قيمه ومبادئه لدى الأفراد، وتعزيزها على المستويين الاجتماعي والسياسي، بما يحقق تكاملاً حقيقياً بين الإصلاح السياسي والتطوير التربوي، ويؤسس لتنمية مستدامة وشاملة.

الكلمات المفتاحية: الحكم الرشيد، الإدارة التربوية، جودة الأداء الإداري، المشاركة والشفافية، المساءلة والمحاسبة، سيادة حكم القانون، الإصلاح التربوي، الإصلاح السياسي

Abstract:

The research addresses the characteristics of good governance and their impact on strengthening the foundations of sound educational administration. It emphasizes that the quality of educational performance is closely linked to the nature of the prevailing political system, whether democratic or authoritarian. Educational administration does not operate in isolation; rather, it is influenced by the political and value framework that governs the state and directs its public policies.

For educational administration to fulfill its mission efficiently and evolve into a sound and effective system, the state must adopt the principles of good governance at all administrative levels. These principles include active participation, the rule of law, transparency, responsiveness to stakeholders, societal consensus, justice, efficiency, and accountability. Adopting these characteristics positively reflects on educational institutions by improving administrative performance, enhancing the quality of educational services, strengthening trust among stakeholders in the educational process, and reinforcing the values of integrity, justice, and effectiveness within the educational system.

The findings indicate that good governance at the political level has a direct and positive impact on the quality of educational administration and contributes to transforming it into a sound and effective system capable of achieving its goals efficiently. The results also reveal a reciprocal relationship between good governance and educational administration: while educational administration is influenced by a good governance environment, it also plays a vital role in instilling and promoting these principles socially and politically, thereby achieving genuine integration between political reform and educational development and laying the foundation for comprehensive and sustainable development.

Keywords: Good Governance, Educational Administration, Quality of Administrative Performance, Participation and Transparency, Accountability, Rule of Law, Educational Reform, Political Reform.

المقدمة:

يُعدّ الحكم الرشيد أداة سياسية وإدارية محورية تسهم في تنظيم الدولة وتعزيز الترابط بين مؤسساتها وأجهزتها المختلفة، من خلال إرساء منظومة متكاملة تقوم على وضوح الصلاحيات، وتكامل الأدوار، وتحقيق الانسجام بين المستويات المركزية والمحلية. ولا يقتصر دور الحكم الرشيد على مجرد التنظيم الهيكلي، بل يتعداه إلى كونه عاملاً محفزاً لتطوير الأداء المؤسسي، إذ يهيئ بيئة إدارية قائمة على الشفافية، وسيادة القانون، والمساءلة، والمشاركة، الأمر الذي يدفع الإدارات المختلفة إلى تجويد أعمالها وإبراز أفضل ما لديها في المجال الإداري عمومًا.

وفي إطار النظام التربوي على وجه الخصوص، تتجلى أهمية الحكم الرشيد بصورة أوضح، حيث تحتاج المؤسسات التعليمية إلى بيئة تتسم بالعدالة، وتكافؤ الفرص، ووضوح السياسات، والاستجابة لاحتياجات المعلمين والطلاب وأصحاب المصلحة. فتبني مبادئ الحكم الرشيد ينعكس إيجاباً على التخطيط التربوي، وصنع القرار، وإدارة الموارد، وتقويم الأداء، مما يسهم في رفع جودة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وعلى النقيض من ذلك، فإن النظم الإدارية المستبدة غالباً ما تتسم بمركزية القرار، وضعف المشاركة، وغياب الشفافية والمساءلة، وهو ما يحدّ من الإبداع والمبادرة، ويضعف روح الانتماء والمسؤولية لدى العاملين، ويؤثر سلباً في جودة الأداء الإداري والتربوي. ومن هنا برزت أهمية تناول هذا الموضوع بحثياً، سعياً إلى تسليط الضوء على مدى تأثير خصائص الحكم الرشيد في تعزيز مقومات الإدارة التربوية الجيدة، وبيان دورها في بناء منظومة تعليمية أكثر كفاءة وعدالة واستدامة، بما يسهم في دعم مسارات الإصلاح الإداري والتربوي على حد سواء.

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث بالنظر إلى العلاقة بين النظم السياسية والنظام التربوي، من حيث تأثير النظام التربوي بأيدولوجيا النظم السياسية، وكيف تحاول بعض النظم السياسية في السودان إخضاع النظام التربوي لتحقيق أيدولوجيتها، عبر تدخلها في الإدارات التربوية وصياغتها وفق توجهاتها الفكرية، مع ابتعاد تلك النظم عن الديمقراطية وخصائص الحكم الرشيد.

السؤال الرئيس: كيف يمكن أن تؤثر خصائص الحكم الرشيد في جودة العمل بالإدارة التربوية؟ وكيف تعمل الإدارة التربوية على غرس تلك الخصائص وتعزيزها اجتماعياً وسياسياً؟

بالرجوع إلى السؤال الرئيس قيد البحث يمكن طرح الأسئلة الآتية:

- كيف تأخذ الإدارة التربوية بمبدأ المشاركة في العمل التربوي؟

- كيف تعمل الإدارة التربوية في توضيح مبدأ سيادة حكم القانون في نفوس الطلاب؟
- كيف تعمل الإدارة التربوية على مبدأ الشفافية في العمل الإداري؟
- كيف تستجيب الإدارة التربوية لأصحاب المصلحة من المعلمين والطلاب؟
- كيف تهتم الإدارة التربوية بمبدأ التوافق داخل النظام التربوي؟
- كيف تكون العدالة واحدة من مقومات الإدارة التربوية؟
- كيف يتم الاختيار للمناصب الإدارية على أساس الكفاءة؟
- كيف يمكن أن تكون المساءلة والمحاسبة جزء هام من عمل الإدارة التربوية؟

منهج البحث:

نظرًا لطبيعة المشكلة، باعتبارها واقعا قائما تعيشه الإدارات في السودان ضمن سياقها السياسي والتربوي الراهن، فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بهدف تحليل أبعاد المشكلة والكشف عن أسبابها، وصولاً إلى مقترحات يمكن أن تسهم في معالجتها.

أهداف البحث:

- التعرف على خصائص الحكم الرشيد ومرتكزاته الأساسية.
- بيان مدى الارتباط بين خصائص الحكم الرشيد والإدارة التربوية.
- تحليل أثر هذه الخصائص في أداء الإدارة التربوية وجودة عملها.
- توضيح سبل تعزيز الإدارة التربوية لخصائص الحكم الرشيد في إطارها التربوي، بما ينعكس على المجال السياسي والاجتماعي.

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من أثر خصائص الحكم الرشيد، بوصفها إطارًا إداريًا في مدلولها السياسي، في جودة العمل بالإدارة التربوية، باعتبارها إدارة ذات مدلول تربوي، وما ينشأ عن ذلك من تأثير متبادل ومزدوج بين المجالين السياسي والتربوي. كما تتجلى الأهمية في بيان مدى تأثير النظم السياسية في النظام التربوي وفق أيديولوجياتها، والكشف عن الكيفية التي تحاول بها بعض هذه النظم استغلال النظام التربوي، والإدارة التربوية على وجه الخصوص، لتحقيق قيمها ومثلها السياسية والاجتماعية، مع ملاحظة أن كثيرًا من النظم السياسية لا تزال بعيدة عن الديمقراطية وخصائص الحكم الرشيد.

حدود البحث:

اعتمد الباحث الحدود الجغرافية للسودان بأكمله نطاقاً للبحث، باعتبار أن المشكلات الإدارية تمس جميع أقاليمه دون استثناء، مع التركيز بصورة خاصة على إقليم دارفور بوصفه موقع إجراء الدراسة وكتابتها.

الإطار المفاهيمي للبحث:

أولاً: الحكم الرشيد

الحكم الرشيد هو مثالية يصعب تحقيقها بالشكل الكامل ويصعب تحديد التعريف الدقيق له، إلا إنه ينظر إليه على نطاق واسع على إنه تنفيذ للقرارات الخاصة بالشؤون العامة والمصالح نيابة عن المجتمعات المعنية. وفي كل الأحوال، ومن أجل ضمان التنمية البشرية المستدامة، يجب اتخاذ إجراءات نحو تحقيق هذه المثالية.

- الحكم الرشيد تلبية حاجات المجتمع من رفاهية وتقدم ونماء.
- الحكم الرشيد يعني ديمقراطية الإدارة والتعددية السياسية.
- الحكم الرشيد يعني التوازن بين الحقوق والواجبات.
- الحكم الرشيد تتوفر فيه الحرية والعدل والمساواة.
- الحكم الرشيد يعني تولي الرجل القوي الأمين.
- الحكم الرشيد يعني تقاسيم السلطة والثروة والتنمية المتعادلة.
- الحكم الرشيد يعني فصل السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية عن بعضها وإستقلال القضاء وسيادة القانون والنظام.
- الحكم الرشيد يعني المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- في المجتمع. (حمد، 2005م: 37).

تعريف الحكم:

الحكم يعني عملية صنع القرار، والعملية التي يتم من خلالها تنفيذ القرارات، والتي تتضمن آليات وعمليات وإجراءات ومؤسسات تُعبّر من خلالها مختلف مجموعات المجتمع عن مصالحها، وتمارس حقوقها الشرعية والسياسية والإنسانية، وتسعى في الوقت نفسه إلى الوفاء بواجباتها. وطالما أنّ الحكم عبارة عن عملية صنع القرار، والعملية التي من خلالها يتم تنفيذ وإدارة العمليات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، فإنه يقوم على التفاعلات بين كلٍ من القطاع الحكومي والمجتمع المدني والقطاع الخاص.

هناك جانبان للحكم، هما: الجانب الفني، وهو يشتمل على فعل شيء ما وكيفية القيام به (أو عدم القيام به)، والجانب التمثيلي، الذي يتمثل في كيفية اتخاذ القرارات ومن يقوم باتخاذها. وبناءً على هذا المفهوم، تُعدّ الحكومة إحدى الركائز الرئيسية في نظام الحكم، وتتوعد الأطراف الأخرى المشاركة فيه بحسب مستوى الحكم قيد المناقشة (ديوي، 1993: 25).

أنواع الحكم ودورها في عملية اتخاذ القرار:

للحكم عدة أنواع من إختلاف دورها في عملية اتخاذ القرار وإنزاله إلي حيز التنفيذ، والأنواع

هي:

- حكم مركزي: ويتم اتخاذ القرار فيه بشكل فوقي وإنزاله إلي حيز التنفيذ دون مراعاة لرأي القواعد.
- حكم لا مركزي: وفيه يتم تفويض بعض سلطة اتخاذ القرار إلي القواعد وأخذ رأيها في الحسبان، وهناك نوعين من الحكم اللامركزي معترف ومعمول بها وهي:
 - أ. الحكم الفدرالي: وفيه يتم إنزال بعض سلطة اتخاذ القرار إلي القواعد مع الإحتفاظ بالقرارات ذات الطبيعة الفدرالية في المركز.
 - ب. الحكم الكونفدرالي: وهو إتحاد بين دولتين أو أكثر، مع استقلال كل دولة باتخاذ القرارات التي تخصها، وترك القرارات ذات الطبيعة الإتحادية والمصالح المشتركة في المركز.

مستويات الحكم ودورها في عملية اتخاذ القرار:

هناك ستة مستويات من الحكم معمول بها في كثير من أرجاء العالم، حيث يتم التدرج في اتخاذ القرار من أعلي إلي أسفل، والمستويات هي:

- المستوى الدولي: مثل الأمم المتحدة والإتحاد الأوروبي والإتحاد الأفريقي، ويتم اتخاذ القرارات الملزمة للدول الأعضاء.
- المستوى القومي: وهو المستوى الخاص بكل دولة حيث تقسم فيه سلطة اتخاذ القرار إلي ثلاثة مستويات هي السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية والسلطة القضائية.
- المستوى الإقليمي: حيث يتم اتخاذ القرار وإنزاله إلي المستوى الولائي.
- المستوى الولائي: حيث يتم اتخاذ القرار فيه وإنزاله إلي المستوى المحلي.
- المستوى المحلي: ويتم فيه اتخاذ القرار وإنزاله إلي المستوى المجتمعي.
- المستوى المجتمعي: وهو آخر مستوى في تدرج سلطة اتخاذ القرار، وهم المتأثرين بتأثير القرارات سلباً كان أم إيجاباً، مثل منظمات المجتمع المدني والإدارة الأهلية.

نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار:

بعد اتخاذ القرار لب العملية الإدارية في كافة مستوياتها العليا والوسطي والدنيا، والمحمور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى الإدارية، حيث نجد أن هريبرت سيموت يري أن التنظيمات الإدارية تقوم أساساً على عملية اتخاذ القرار. وهناك بعض العوامل التي تؤثر بصورة كبيرة على نوع القرار المتخذ منها:

- الأساس الذي يقوم عليه عملية اتخاذ القرار.
- الوسط المحيط بعملية اتخاذ القرار.
- النواحي النفسية لمتخذ القرار.
- التوقيت المناسب لعملية اتخاذ القرار.
- الطريقة التي يتم بها توصيل القرار المتخذ.
- التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي لمتخذ القرار.
- أن يكون متخذ القرار مزوداً بالمعلومات بصورة مستمرة في محيط اتخاذ القرار.

خطوات عملية اتخاذ القرار:

تتضمن عملية اتخاذ القرار الجيد نفس الخطوات التي يتضمنها أسلوب حل المشكلات وهي:

- الفهم الواضع للهدف الذي يخدمه اتخاذ القرار.
- تجميع الحقائق والأفكار المتصلة بالمشكلة الذي يعمل اتخاذ القرار لحلها.
- تحليل وتفسير المعلومات علي ضوء منطق سليم.
- التوصل إلي الإحتمالات الممكنة للصورة التي يمكن أن يكون عليها القرار.
- تقييم كل إحتمال في ضوء مدي فعاليته في حل المشكلة وتحقيق الهدف.
- تصل عملية اتخاذ القرار إلى القمة بتغلب أحد الإحتمالات وأختياره على أنه أنسب الإحتمالات التي يمكن أن يتخذ القرار على ضوءه.
- إشراك الجماعة في عملية اتخاذ القرار، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلي الصواب، وكانت الجماعة أقدر على فهم مغزى القرار وهدفه، وكانت أكثر تأييداً له وتحمساً لتنفيذه.
- اتخاذ القرار.
- التنفيذ والتقييم. (إبراهيم، 2011م: 85).

الأصول العامة لعملية اتخاذ القرار:

هناك عدة أصول رئيسية يستند إليها التنظيم الإداري في عملية اتخاذ القرار، وينبغي علي رجل الإدارة أو القائد أو الرئيس أن يلم بها، وان يعيها ويفهمها إذا كان عليه ان يمارس عملية اتخاذ القرار بطريقة علمية وهي:

- العمل الإداري يمكن تنظيمه علي أحسن قدر من الكفاءة إذا كان الرئيس يتمتع بالكفاءة المطلوبة وليس علي أساس الولاء.
- ان يكون الرئيس هناك رئيس واحد هو المسئول النهائي عن العمل، وألا يخضع مرؤوس لأوامر أكثر من رئيس.
- تنظيم المنظمة الإدارية علي أساس التسلسل الهرمي: الرئيس؛ رؤساء الأقسام؛ والموظفين.
- أن يقوم التنظيم الإداري على أساس فعالية عملية اتخاذ القرار وتوحيد مصدرها.
- ضرورة تحقيق نوع من الرقابة على التنظيم الإداري ومتابعة تنفيذ القرارات المتخذة.
- تسيير دولاب العمل بصورة ديمقراطية لا مركزية.
- توزيع المسؤوليات والسلطة بين الأفراد على مستوى الهرم الإداري.

السلطة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار:

يرتبط مفهوم السلطة بالإدارة وعملية اتخاذ القرار ارتباطاً وثيقاً، وعندما تستخدم كلمة (سلطة) فإننا نعني عادة القدرة على إلزامية القرار وتنفيذه أو المقدرة على الأمر والسيطرة، حيث نجد أن هناك معياران أساسيان للسلطة وهي:

- أولهما: الانقياد الاختياري للأوامر.
- ثانيها: رغبة المرؤوسين في الانقياد لأوامر الرؤساء. (عويس، بلا تاريخ: 113).

تفويض السلطة:

يقصد به توزيع السلطة على أساس المبدأ المتبع في تقسيم العمل على مستوى الهرم الإداري، إلا أن تفويض السلطة قد تثير بعض المشكلات الإدارية إذا كان قائماً على أساس غير سليم، وعلى كل حال هناك عدة خطوات اساسية يعتمد عليها تفويض السلطة واتخاذ القرار وهي:

- تحديد العمل المطلوب إنجازه على مستوى التنظيم الإداري ككل.
- تحديد المسؤوليات ومداهها في كل مستوي من مستويات التنظيم الهرمي.
- توفير القنوات الجيدة للاتصال بين المستويات.
- تحديد واضح للصلاحيات والاختصاصات المطلوب تفويضها.

- تقسيم المهام إلي قائمتين: مهام يمكن تفويض السلطة فيها، ومهام لا ينبغي تفويض السلطة فيها. (الجرف - بلا تاريخ).

انماط رجال الإدارة من حيث تفويض السلطة:

هناك ثلاثة أنماط من رجال الإدارة أو القيادات من حيث تفويض السلطة وهي:

- بعضهم يتمسك بكل السلطة.
- فبعضهم يتمسك ببعض السلطة ويفوض البعض.
- بعضهم يتخلي عن كل السلطة.

السلطة الاستبدادية:

يتميز الأسلوب التسلطي في الإدارة بأنه أسلوب جامد ينزع إلي السيطرة، حيث نجد أن الاداري التسلطي يتسم بالصفات التالية:

- صارم.
- لا يعطي كثيراً من الحرية في العمل لمروسيه ويتدخل في عملهم.
- غير ودي في أسلوبه.
- غامض في تعليماته وأوامره.
- يلتزم بحرفية الإجراءات ولا يتنازل عنه.
- هناك ايضاً ما يشير إلي أن الإتجاه التسلطي يولد عدم الرغبة في تحمل المسؤولية لدي العاملين، بل ربما يسألون الرئيس عن كل صغيرة وكبيرة حتي في الأشياء التي يعرفونها، ويقلل من رضا العامل عن عمله، وبالتالي يقلل من إنتاجيته، كما لا يوجد إتصال فعال بين جماعة العمل (الجيار، 1977: 78).

السلطة الديمقراطية:

فيما يتعلق بما تقرره الديمقراطية من أقصى حرية للفرد فإن أهم مظهر لهذه الحرية بالنسبة للعاملين بالتنظيم الإداري هو ما يتعلق بحرية العمل، ويقصد بها عدم وجود قيود علي العاملين في التعبير عما يعتقدون أنه الصواب والحق، حيث يمكن أن نحدد سبعة مكونات تمثل في مجموعها التعريف الإجرائي للديمقراطية وهي:

- الديمقراطية هي أسلوب حياة وأسلوب عمل.

- الديمقراطية تقوم على احترام كرامة الفرد، وهذا يعني بالنسبة لديمقراطية العمل سيادة الإحترام لكل العاملين بهذه الإدارة ومعاملتهم معاملة كريمة تليق بهم كبشر، بصرف النظر عن جنسهم أو دينهم أو مستوياتهم الإجتماعية والإقتصادية، وينبغي إلا يعاملوا كلقطيع.
- اشتراك كل من يعينهم اتخاذ القرار، ويعني ذلك ألا يتخذ القرار إلا بعد أخذ رأي كل من يتأثر به بحيث يأتي القرار في النهاية معبراً عن هؤلاء جميعاً.
- استخدام الإداري الديمقراطي للسلطة بطريقة قانونية لا يعني هو التخلي عن استخدام السلطة غير القانونية أو غير الرسمية والإعتماد عليها بشكل أكبر وذلك عن طريق تلبية حاجات العاملين في المنظمة في كل مستوياتها وهي:
 - أ- مستوى الحاجات الفسيولوجية وهي الحاجة إلي الطعام والنوم والراحة.
 - ب- مستوى الحاجة إلى الأمن والحماية من الأخطار.
 - ج- مستوى الحاجات الاجتماعية وتشمل الحاجة إلي الانتماء والتقبل والآخذ والعطاء.
 - د- مستوى حاجات الذات وتشمل الحاجة إلى الاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية والتعبير عن ذات.

- ألا يسيء استخدام السلطة، وألا يستخدم سلطته وهو منفعل، وألا يكثر من التلويح باستخدام السلطة فإن ذلك يفقده هيئته.
- ان يعمل علي كسب ولاء العاملين معه، حيث وجد ريتشارد شنايدر أن الرئيس الذي يتمتع بولاء مرؤوسيه تكون مجموعته اكثر إنتاجاً.
- الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، والا سيظهر بعض المظاهر المعوقة للعمل داخل المنظمة مثل كثرة حالات التغيب وإدعاء المرض وإنخفاض مستوى الأداء وكثرة الخلافات والشكاوي بين العاملين. (حسين، 1976م: 54).

الاتصال وأثره على عملية اتخاذ القرار وتنفيذه:

عملية الاتصال هي العملية التي يتم بها نقل التوجيهات والمعلومات والأفكار بين الرئيس وأفراد المنظمة الإدارية أو العكس في سبيل اتخاذ القرار السليم وتنفيذه، وهي العملية التي يتم عن طريقها إحداث التفاعل بين العاملين داخل المنظمة الإدارية، وإذا نظرنا إلي العناصر الأساسية لأي منظمة نجد انها تتمثل في وجود غرض مشترك يعملون من أجل تحقيقه، وعملية الاتصال هي التي تربط بينهم، بهذا الاتصال ينبغي فهم الغرض المشترك وتنسيق الجهود لتحقيقه، فعملية الاتصال أذن ضرورية لمساعدة العاملين علي فهم اغراض وواجبات المنظمة ومساعدتهم أيضاً علي التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة (ديوي، 1963م: 65).

عملية الاتصال مهمة بالدرجة الأولى لتناول المشاكل التي تنشأ في المنظمة، وهي حيوية لعملية اتخاذ القرار، فمن أجل الوصول إلي القرار رشيد، يلزم بالضرورة كما سبق أن اشرنا إليه وجود كل المعلومات الممكنة عن الاحتمالات المتعددة للقرار، والآثار المترتبة عليها، ومثل هذه المعلومات لا يمكن توفيرها إلا عن طريق عملية الاتصال، ومن ناحية أخرى أن عمليات التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقويم تعتمد دائماً علي نوعية الاتصال.

تتكون عملية الاتصال من عدة عناصر مهمة هي:

ذ- الشخص البادئ بعملية الاتصال.

ر- الغرض الذي يمكن صياغته في صورة سلوكية وهو ما يؤمل في تحقيقه بنتيجة للاتصال.

ز- توصيل الغرض عن طريق توافر وسيلة أو قناة للاتصال.

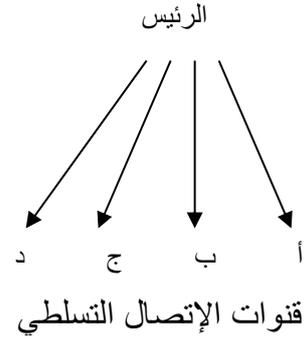
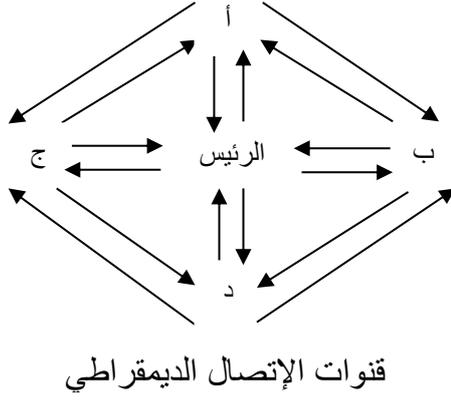
س- الشخص المرسل إليه.

ش- استجابة ذلك الشخص المرسل إليه. (رشيد، 2009م: 17).

اتجاهات الاتصال وقنواته:

في كثير من المنظمات الإدارية تتجه عملية الاتصال دون عائق من أعلي إلي أسفل، اما من أسفل إلي أعلي فيكون إتجاهها بصعوبة، ولكن لتوفر درجة عالية من الكفاءة يجب أن يكون عملية الاتصال ذات ثلاثة اتجاهات هي:

- الاتصال من أسفل إلي أعلي، ويساعد هذا النوع من الاتصال أفراد العاملين علي الاسهام بأفكار قيمة والاحساس بقيمتهم وزيادة ارتباطهم بأغراض وبرامج المنظمة، وضرورة تلقي مقترحات العاملين وأفكارهم، وليس هناك هناك ما هو أُلزم للديمقراطية من وجود عملية الاتصال إلي أعلي، حيث تسمع أفكار القاعدة بسرعة يتلوها اتخاذ قرار سليم.
- الاتصال الأفقي وهو صورة هامة من صور الاتصال وترجع أهميته إلي أنه يسهل إمكانية إنتشارالمعلومات المفيدة والتشاور بين أفراد المنظمة.
- الاتصال من أعلي إلي أسفل وينظر إليه على أنه ضرورياً لفاعلية المنظمة، فهو يعني تدفق المعلومات والأفكار والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين. (الرشيد، 2009م: 18).



أشكال الاتصال:

يهيمن الآن بعد أن عرضنا لأهمية عملية الاتصال وجوانبها أن نتعرض للأشكال أو الوسائط التي يتم بها الاتصال، هناك عدة أشكال للاتصال في المنظمات الإدارية أهمها:

- تكوين اللجان المتخصصة: واللجنة هي مجموعة من الأفراد المتخصصين تكلف بعمل معين يوكل إليها وتمارس نشاطها عادة في صورة اجتماعات دورية.
- كتابة التقارير: وهي من الوسائط الإدارية الهامة التي تقوم بدور كبير في نقل الأفكار والمعلومات إلى المستويات الإدارية الأعلى.
- الاجتماعات: وهي من الوسائط الأساسية التي لا يستغني عنه الرئيس في ممارسة واجباته.
- المقابلات: يستخدمها العاملون في المنظمة الإدارية كشكل آخر من أشكال الاتصال، حيث يتم فيها مناقشة المشكلات والخطط المختلفة. (حمد، 2005م: 45).

حق الاعتراض على ما يترتب عليه اتخاذ القرارات السالبة:

نجد دائماً أن الحكم الديمقراطي الراشد يعطي المتأثرين بما يترتب عليه اتخاذ القرارات السالبة، حق الاعتراض عليها بعدة صورة مشروعة يجب أن تلقي الاستجابة من قبل متخذي القرار والصور هي:

- أ- حق التظاهر رفضاً للقرار.
- ب- حق تقديم المذكرات الاحتجاجية رفضاً للقرار.
- ج- حق الاعتصام رفضاً للقرار.
- د- حق الشكوى للجهات العليا.
- هـ- حق تحويل المشكلة إلى قضية رأي عام.

أولاً: الحكم الرشيد:

يتسم الحكم الرشيد بثمان خصائص أساسية وهي: أن يكون حكم تشاركي وقائم على توافق الآراء وخاضع للمساءلة وشفاف وإستجابي وفعّال وكفوء وعادل وشامل للجميع ويلتزم بسيادة القانون. إنّ تنفيذ هذه الخصائص من شأنها ضمان تقليل الفساد واحترام آراء الأقليات وأخذها في الحسبان والاستماع الى أصوات الفئات الأكثر ضعفاً وتهميشاً في المجتمع ومعالجة وجهات نظرهم وشواغلهم ضمن عملية صنع القرار.

ويقوم الحكم الرشيد على مبادئ وقواعد كما سنرى في السطور التالية:

مبادئ وقواعد الحكم الرشيد:

أ- اعتماد نظام الحكم اللامركزي الذي يتيح مشاركة أكبر قدر من أفراد المجتمع في عملية اتخاذ القرار.

ب- الالتزام بالتسلسل الهرمي لعملية اتخاذ القرار عبر مستويات الحكم القومي، وتقسيم عملية اتخاذ القرار على كل المستويات لتجنب التضارب في عملية اتخاذ القرار.

ت- القيادة في الحكم الراشد قيادة واعية وديمقراطية غير مستبدة يتم اختيارها من القواعد وعن طريق الكفاءة وليس الولاء.

ث- تفويض السلطة وتوزيعها على أساس المبدأ المتبع في تقسيم العمل على مستوى الهرم الإداري.

ج- يعتمد الحكم الراشد علي وجود وسائط وقنوات الاتصال الديمقراطي بين أفراد منظمة العمل.

ح- يعطي الحكم الراشد حق الاعتراض على ما يترتب عليه من اتخاذ القرارات السالبة من قبل المتأثرين بها بكافة الطرق المشروعة.

• تطابق القواعد الديمقراطية وعملية التعددية السياسية.

• ممارسة سيادة القانون: الإطار القانوني الذي يكون فيه تطبيق الحيادية والمساءلة أمران جوهريان.

• نظام قضائي مستقل.

• المساواة والشمولية في كافة مستويات جهاز الدولة.

• حماية المدنيين.

• حرية التعبير في كافة المستويات.

• الانتخاب. (حمد، 2005م: 47).

خصائص الحكم الرشيد:

للحكم الرشيد عدد من الخصائص من الأهمية بمكان لكل أنظمة الحكم والإدارة، خاصة إذا تبنتها تلك الأنظمة وعملت بموجبها والتي يمكن تناولها في السطور التالية:

(1) المشاركة:

تشكل مشاركة الرجال والنساء على حدٍ سواء حجر الزاوية للحكم الرشيد. وقد تكون المشاركة إما مشاركة مباشرة أو من خلال مؤسسات شرعية وسيطة أو ممثلين. وهذا يعني حرية التجمع وحرية التعبير من ناحية ووجود مجتمع مدني منظم من ناحية أخرى. المشاركة هي عملية حوار مشترك وتشارك وتعلم للمواقف للحصول على توافق الآراء حول العمل والتغيير. فالمشاركة عملية فعالة يؤثر من خلالها أفراد المجتمع في اتجاه وتنفيذ المشروع التنموي. وتشمل عملية المشاركة على إشراك الناس في عمليات صنع القرار والتنفيذ وتقاسم الفوائد والتكاليف والمشاركة في المشروع/ تقييم الأنشطة (حسين، 1976م: 63).

نجد أن المشاركة من أهم خصائص الحكم الرشيد وذلك بإشراك الناس في عملية صنع القرار وتنفيذه، وكذلك الوصول إلى الأهداف العامة التي تهم الجميع، وكذلك التقويم والمراجعة، ومن صور المشاركة التي يعتمد عليها الحكم الرشيد هي حق تكوين الأحزاب السياسية والمشاركة في صنع القرار:

- حق تكوين النقابات الفئوية والمشاركة في القرارات التي تهم العمل.
- حق تكوين منظمات المجتمع المدني والمشاركة في تبصير متخذي القرار باتخاذ القرار السليم.
- حق تكوين الإدارة الأهلية والمشاركة في صياغة المطالبات الاجتماعية.
- حق تكوين الاتحادات الطلابية ومساهمة في المطالبة بالحق العام.
- حق إجراء انتخابات حرة ونزيهة والمشاركة في اختيار القيادات القوية الأمنية.

(2) سيادة حكم القانون

يقتضي الحكم الرشيد أطرًا قانونية يتم تطبيقها بحيادية ونزاهة كما يقتضي الحماية الكاملة لحقوق الإنسان، لا سيما حقوق الأقليات. ويتطلب التطبيق المحايد للقوانين جهازاً قضائياً مستقلاً وقوة شرطية محايدة غير قابلة للتعرض الى الفساد.

من الخصائص الهامة التي يجب أن يتمتع بها الحكم الرشيد هي سيادة القانون حيث نجد أن من أهم مظاهرها:

- بسط هيبة الدولة وإظهار قوتها الفاعلة.
- وضع القوانين التي تحمي الحق العام وتصونه.
- مساواة الجميع أمام القانون وألا أحد فوق القانون.
- استقلال القضاء ومقدرته على فرض قوة القانون.
- تكوين جهاز شرطة فعال لبسط هيبة الدولة والقانون.
- وضع تعريف مناسب للحصانات والحيلولة دوم إفلات أحد من العقاب.
- الالتزام بكل المواثيق التي تخص حقوق الإنسان الصادر من الأمم المتحدة.

(3) الشفافية:

الشفافية تعني أن القرارات المتخذة وتطبيقها تسير بطريقة تلتزم بالقواعد واللوائح. وهي أيضاً تعني التوفير المجاني للمعلومات والوصول المباشر إليها من جانب أولئك الذين سيتأثرون بهذه القرارات وتطبيقها. وهي أيضاً تعني توفير المعلومات الكافية وتوفيرها عبر صيغ ووسائل اعلام يمكن فهمها بسهولة (حسين، 1976م: 21).

إنّ الشفافية وتمليك الحقائق للرأي العام من الخصائص التي يجب على الحكم الراشد الاهتمام بها، حيث نجد أن من أهم صورها:

- عدم السرية في العمل العام وتمليك الحقائق للرأي العام عبر المؤتمرات الصحفية.
 - الاستفادة من أمانيات الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي وتوفير المعلومة المجانية في ضرب بؤر الفساد وكشفها للرأي العام.
 - محاربة الفساد والحد من انتشاره في كافة المستويات والفساد وصور منها:
- 1/ المحسوبية: وهي الانحياز لصالح الأسرة أو القبيلة أو الجهة أو العنصر في العمل العام.
 - 2/ الغش: وهو إخفاء الحقائق من أجل المصالح الخاصة.
 - 3/ الرشوة: وهو أخذ المال مقابل اتخاذ القرار وإعطاء الحق لمن لا يستحق.
 - 4/ التزوير: والتلاعب بالمستندات الرسمية وإعطاء المعلومات المغلوطة.
 - 5/ الاختلاس: وهو أخذ المال من الحق العام وتحويله إلي الحق الخاص.
 - 6/ الابتزاز: وهو المساومة على الحقوق المستحقة.
 - 7/ السلب: وهو أخذ الحق من صاحبه بالقوة.
 - 8/ النهب: وهو ترصد الناس خارج المدن والقرى لأخذ حقوقهم.

9/ استغلال النفوذ: وهو إصدار القرار في الحق العام لكي يصب ويتحول إلي الحق الخاص.

• هناك عدة طرق لمكافحة الفساد منها:

1/ حرية الصحافة والإعلام ودورها في الكشف عن الفساد.

2/ مشاركة منظمات المجتمع المدني وتفعيل دورها في عملية كشف الفساد.

3/ تفعيل قوانين رادعة لمكافحة الفساد وتقديم المفسدين إلى المحاكم.

4/ تشجيع القطاعات والأفراد على الكشف عن الفساد وتوفير قنوات للاتصال.

(4) الاستجابة لأصحاب المصلحة:

يتطلب الحكم الرشيد من المؤسسات والعمليات أن تسعى إلى خدمة كافة أصحاب المصلحة ضمن إطار زمني معقول.

الاستجابة لمطالب الجماهير من الخصائص الحكم الرشيد والتي تهم القواعد أهمية قصوى لما يرتبط بها من حق الحياة والعيش الكريم، فلا بد للحكومة الراشدة من الاستجابة لمطالب القواعد وذلك عبر:

- خدمة أصحاب المصلحة والاستجابة لمطالب الستة الكبرى التي تتمثل في: المأكل، والمشرب، والمسكن، والملبس، الأمن ومطلب تحقيق الذات.
- إعطاء الحق في الاحتجاج وتوصيل الصوت لمتخذي القرار.
- حق التأثير على متخذي القرار وذلك بالاستجابة على سحب القرارات السالبة، واتخاذ القرارات التي تصب في مصلحة المتأثرين بها. (الجرف - بلا تاريخ).

(5) التوافق:

هناك العديد من العوامل والكثير من وجهات النظر في أي مجتمعٍ من المجتمعات. فالحكم الرشيد يتطلب التوسط بين مختلف مصالح المجتمع للوصول إلى توافقٍ واسعٍ للمجتمع حول أفضل مصالح المجتمع ككل وكيفية تحقيق ذلك. وهو أيضاً يتطلب منظوراً واسعاً وبعيد المدى حول ما يُحتاج إليه للتنمية البشرية المستدامة وكيفية تحقيق أهداف مثل هذه التنمية. ولا يتولد مثل هذا المنظور إلا من خلال فهم السياقات التاريخية والثقافية والاجتماعية لمجتمعٍ أو جماعة بعينها.

إنّ توافقية التوجه والآراء من خصائص الحكم الرشيد التي لا يمكن تحقيقه إلا بالشروط

التالية:

• الاعتراف بالتنوع وعدم التمييز بين الناس على أساس اللون أو العرق أو اللغة أو الدين أو الثقافة.

- الأخذ بمبدأ تقسيم الثروة والسلطة على كافة المستويات وبعادلة كاملة.
- العمل على أحداث تنمية متعادلة وشاملة يمكن أن يحدث تغييراً كاملاً في حياة المواطن.
- الارتقاء بالانتماء إلى الانتماء القومي وعدم الانكفاء على الانتماء القبلي أو الجهوي.

(6) العدالة:

تعتمد رفاهية أي مجتمع على ضمان شعور كافة أعضائها بأن لديهم حصة فيها ولا يساورهم الإحساس بالإقصاء من التيار الرئيسي للمجتمع. وهذا الأمر يتطلب أن تكون لكافة مجموعات المجتمع، لاسيما الأكثر ضعفاً منها، فرص تطوير مستويات رفاهيتها أو الحفاظ عليها.

إنّ العدالة والشمولية خاصية لا يتمتع بها إلا الحكم الراشد والتي تعمل علي:

- المساواة الكاملة في الحقوق والواجبات بين كافة أفراد المجتمع.
- إشراك كل فئات المجتمع والتركيبية الاجتماعية في الهم العام مثل فئات المرأة والشباب والطلاب وغيرها من الفئات الأخرى.

(7) الكفاءة:

الحكم الرشيد يعني أن تنتج المؤسسات والعمليات نتائج تلبي حاجات المجتمع بينما تعمل على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة أمامهم. ويشمل مفهوم الكفاءة في سياق الحكم الرشيد الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية وحماية البيئة. (إبراهيم، 2011م: 107).

إنّ الفعالية والكفاءة التي يتمتع بها الحكم الراشد هي مقدرة متخذي القرار علي:

- إصدار القرار المناسب في الوقت المناسب.
- متابعة تنفيذ القرار متابعة واعية.
- المقدرة على التقويم وما إذا كان اتخاذ القرار قد حقق الهدف المراد تحقيقه أم لا.
- المقدرة على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.
- التلبية السريعة والاستجابة لحاجات المجتمع.

(8) المساءلة والمحاسبة:

تعد المساءلة شرط أساسي من شروط الحكم الرشيد. لا ينحصر تطبيق المساءلة على المؤسسات الحكومية فقط وإنما أيضاً يجب ان تكون القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني خاضعة للمساءلة أمام الجماهير وأصحاب المصلحة في مؤسساتها. أما بالنسبة لمسألة من يكون مسؤولاً أمام من فهي تختلف بناءً على ما إذا كانت القرارات أو الإجراءات المتخذة داخلية أم خارجية بالنسبة للمنظمة أو

المؤسسة. وبشكل عام تكون المنظمة أو المؤسسة مسؤولة أمام أولئك الذين سيتأثرون بقراراتها أو إجراءاتها. ولا يمكن تطبيق المساءلة في غياب الشفافية وسيادة القانون.

إنَّ المساءلة في الحكم الرشيد يعني المتابعة والمحاسبة والنظر إلى تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف المرجوة ما إذا تم تحقيقها أم لا، حيث نجد أن صور المساءلة والمحاسبة تختلف باختلاف التدرج والتسلسل الهرمي للحكم، وطبيعة العمل الذي يقوم به الشخص الخاضع للمساءلة والمحاسبة، ومن تلك الصور:

- وجود برلمان أو مجلس نواب فاعل ونشط يخضع الجميع إلى المساءلة والمحاسبة.
- وجود قضاء مستقل وقانون عادل يشرف على مبادئ المحاسبة والمساءلة.
- تفعيل قوانين الخدمة المدنية وتنشيط دور مجالس المحاسبة للعاملين بالدولة.
- كتابة التقارير الخاص بالعمل والأداء وتوفير القنوات الخاصة بها إلى أعلى حسب التدرج الهرمي الوظيفي لمنظمة العمل.
- الشفافية وسيادة حكم القانون.

ثانياً: الإدارة التربوية الرشيدة:

تحتاج كل منظمة أو مؤسسة تربوية إلى إدارة فعالة تمكنها من استثمار الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة مثل: المعلمون، الطلاب، الأبنية، المناهج، التجهيزات، وغير ذلك بطريقة فعالة تحقق الأهداف التربوية والتعليمية التي تتضمنها السياسة التربوية والتعليمية، ومن الملاحظ أن الإدارة هي التي تحدث التفاعل بين عناصر المدخلات التربوية والتعليمية من خلال وظائفها مما يؤدي إلى تكوين مخرجات التربوية بأقل ما يمكن من الجهد والوقت والتكاليف (مطاوع، 1982م: 16)

أهمية الإدارة التربوية:

تمثل وزارة التربية والتعليم الإدارة الرئيسية لتحقيق غايات المجتمع، غير أن التربية والتعليم لا يمكن ان تحقق الغايات المنشودة منها الا إذا توفر لها من يخطط لها وينظمها ويوجهها ويشرف عليها ويقومها، ويوفر لها كافة الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة ويتخذ القرارات المناسبة ويوحد الجهود وينسقها بقصد تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، ومن المهام التي تؤديها الإدارة التربوية:

- وضع السياسات التربوية والتعليمية مع السلطات التشريعية والإشراف على تنفيذها.
- وضع الأهداف التربوية بناءً على السياسات أعلاه والعمل على تنفيذها.
- وضع البرامج والمناهج الدراسية وفق الأهداف أعلاه وتنفيذها وتقييمها وتطويرها.
- تقوم الإدارة التربوية بإعداد الميزانية السنوية وتقديمها للجهات المختصة.

- تقوم الإدارة التربوية بإعداد الكتب الدارسية وطباعتها وتوزيعها.
- الإدارة التربوية على المستوى المركزي يرأسها وزير التربية والتعليم وهو عضو في مجلس الوزراء ومهمته تنسيق السياسة التربوية مع السياسة العامة للدولة.

العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة العامة:

تشير أدبيات الإدارة التربوية الى ان الإدارة التربوية الناجحة ينبغي ان تكون قائمة على جودة علاقة هذه الإدارة بالإدارة العامة وإنها، أى الإدارة التربوية، لا تستطيع تطوير نفسها بدون التعاون مع أجهزة الإدارة العامة ويعنى ذلك انها علاقة تكاملية وتفاعلية تعمل على تحقيق الأهداف الاجتماعية للمجتمع.

علاقة الإدارة العامة بالإدارة التعليمية الوسيطة:

تسمى هذه الإدارة الوسيطة بالإدارة التعليمية وهي الإدارة على مستوى الولايات والمحليات، سميت بالوسيطة لأنها هي الإدارة الوسط بين الإدارة التربوية العليا و الإدارة المدرسية مهمتها تلقي القرارات من الإدارة التربوية العليا التي تصدر وفق السياسات التربوية العامة وإنزالها الى حيز التنفيذ في الإدارة المدرسية يرأسها مدير عام المراحل الثانوية و المتوسطة والابتدائية و التعليم قبل المدرسي من أهم اهداف هذه الإدارة هو التنسيق بين مدرء المدارس على تحقيق وتنفيذ الأهداف التربوية المرسومة.

مفهوم الإدارة المدرسية:

تمثل الإدارة المدرسية عنصراً هاماً من عناصر العملية التربوية والتعليمية على مستوى المدرسة فهي التي تعمل على تفعيل العناصر البشرية والمادية والمحافظة على النظام المدرسي وتنفيذ الخطط الدراسية واختيار المعلمين وتدريبهم وهي وسيلة لتحقيق الأهداف التعليمية على مستوى المراحل والمواد الدراسية وهي التي تخطط وتنظم العملية التربوية والتعليمية و الإشراف عليها ومتابعتها وتقويم النتائج واتخاذ القرارات المناسبة لعلاج جوانب القصور في العملية الإدارية بل إنها تشمل توفير افضل الظروف المساعدة في تنمية شخصية التلاميذ وفي ترقية الأداء الاكاديمي للمعلمين وتوثيق علاقة المدرسة بالمجتمع المحلى وكذلك تبنى الإدارة المدرسية على تعاون مدير المدرسة بوكيل المدرسة ورؤساء الشعب والأقسام والمعلمين والتلاميذ ويعتبر مدير المدرسة هو المسؤول الأول أمام السلطات التربوية والتعليمية العليا فيما يتعلق بمدرسته وتنفيذ التعليمات والتوجيهات والقرارات الصادرة من الإدارة العليا (مرسى، 1975:11)

مبادئ الإدارة المدرسية:

هنالك مجموعة من المبادئ العامة التي تستند عليها الإدارة المدرسية الحديثة لكي تحقق أهدافها بفاعلية ومن أبرز هذه المبادئ: (مصطفى، 1427هـ: 43)

- الإدارة عملية جماعية وليست عملية فردية تتعلق بمدير المدرسة دون غيره من المعلمين ورؤساء الأقسام والوكيل والطلاب والآباء وان العمل الجماعي يفوق كثيراً العمل الفردي في تحقيق الأهداف.
- تفويض مدير المدرسة بعض صلاحياته للمستوى الأدنى وبما يتناسب مع الواجبات
- مشاركة الوكيل ورؤساء الأقسام والمعلمين والطلاب في اتخاذ القرارات التي يتأثرون بها ضماناً لمشاركتهم في تنفيذها وتحقيق الرضا المهني بينهم
- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة وفق الخطط الموضوعية وبما يحقق الأهداف بفاعلية
- الإدارة المدرسية وسيلة لإشباع حاجات العاملين بالمدرسة وتقديم التسهيلات المناسبة لحل المشكلات التي يعانونها أثناء العمل (حمد، 2021م: 13)
- يشكل اتخاذ القرار لب وجوهر العملية الإدارية وركيزتها الأساسية ومحور كل عملية أو وظيفة داخل المدرسة

العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية:

هناك ارتباط وثيق بين الإدارتين التربوية والمدرسية، إذ يدور كلتاهما حول محور واحد يتمثل في التربية والتعليم، وتشكلان نمطاً يتأرجح بين النمط الديمقراطي والاستبدادي والأوتوقراطي والتساهلي والتشاركي. ومن هنا ينبغي أن تكون العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية قائمة على التفاهم والاحترام المتبادل، والعمل معاً على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، وأن نجاح كلٍ منهما يؤدي إلى نجاح الآخر.

مشكلات الإدارة المدرسية:

لقد كشفت بعض الدراسات (فهمي، 1993م: 25) عن صعوبات ومشكلات تحد من فعالية الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف المرسومة لها، وجاءت أبرز الصعوبات وفق ما تراه تلك الدراسات فيما يلي:

- عدم الوضوح الكافي لبعض النظم واللوائح المنظمة للعمل داخل المدرسة
- الإدارة الموهلة في المركزية وعدم إعطاء صلاحيات للادارات الدنيا
- عدم إعطاء مديري المدارس صلاحيات وظيفية شاملة لتسيير العمل بالمدرسة

- عدم وجود لوائح تنظيمية ذات مواصفات شاملة تنظم العمل الإداري بالمدرسة
- ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل الإداري على مستوى المدارس
- زيادة النزعة التسلطية في الأساليب الإدارية المتبعة في إدارة المدرسة
- وضع اللوائح التنظيمية التي تسيّر العمل الإداري وفق مبادئ وخصائص الحكم الرشيد وتتجه بالعمل الإداري نحو التطوير والتحديث (حمد، 2022م:4)

المقصود هنا بالإدارة التربوية في كل مستوياتها الأربعة ابتداءً من الإدارة التربوية على المستوى الاتحادي مروراً بالإدارة على المستوى الولائي والمحلي انتهاءً بالمستوى الرابع وهو مستوى الإدارة المدرسية، التي يجب أن تكون إدارة رشيدة في عملية اتخاذ القرار التربوي والالتزام بالتسلسل الهرمي لعملية اتخاذ القرار، وكذلك العمل بالامركزية الإدارة وتفويض السلطة والاتصال بين أفراد المنظمة الإدارية. أيضاً يجب أن تكون الإدارة التربوية إدارة ديمقراطية وتعمل بالنهج الديمقراطي بين فروع منظومة الإدارة التربوية، وكذلك العمل بخصائص الحكم الرشيد وهي:

- الإدارة التربوية الرشيدة تعمل على مشاركة الجميع في العمل التربوي.
- الإدارة التربوية الرشيدة تعمل على سيادة حكم القوانين واللوائح.
- الإدارة التربوية الرشيدة تعمل على شفافية وتمليك الحقائق للرأي العام التربوي.
- الإدارة التربوية الرشيدة تعمل على الاستجابة لأصحاب المصلحة.
- الإدارة التربوية الرشيدة تعمل على مبدأ التوافق بين أفراد المجتمع التربوي.
- الإدارة التربوية الرشيدة تعمل على العدالة وأن العدل أساس الحكم.
- الإدارة التربوية الرشيدة تعمل على مبدأ الكفاءة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- الإدارة التربوية الرشيدة تعمل على المساءلة ومحاسبة المقصرين في العمل التربوي.

الإطار التحليلي ونتائج الدراسة الميدانية:

قبل الدخول في الجانب العملي لإجراءات البحث، لابد من إلقاء نظرة على بيئة المشكلة ومدى تأثير المشكلة على المجتمع الذي يعاني منها، ولكي يشرك الباحث المجتمع في مهمة البحث عن الحلول، لابد من اختيار العينة وكيفية اختيارها أيضاً اختيار أدوات جمع المعلومات وكذلك تصميم الاستبيان.

مجتمع الدراسة هو المجتمع التربوي بكافة تخصصاتهم وتنوع أعمالهم، حاول الباحث إيجاد مداخل للدخول في المجتمع أعلاه ليرى حجم المشكلة أولاً، واختيار الحلول المناسبة لها ثانياً.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من داخل المجتمع أعلاه، حيث رأى الباحث أن تكون أفراد العينة من الإداريين التربويين على مستوى الولاية مروراً بالإدارة التعليمية على مستوى المحليات انتهاءً بالإدارة المدرسية وهم ممن لهم دراية بخصائص الحكم الرشيد وتأثيره على مقومات الإدارة التربوية الجيدة، وباستطلاعهم يمكن أن يسهموا وبشكل جيد في الموضوع قيد الدراسة.

اختار الباحث عدد مائة (100) من الإداريين التربويين بمختلف مستوياتهم الإدارية السابقة الذكر على أن يكون الاختيار اختياراً عشوائياً وفق المبادي التي ذكرت سابقاً.

اختيار أدوات جمع المعلومات:

بالإضافة للمصادر والمراجع تم اختيار أداة الاستبيان صمم خصيصاً لاستطلاع أفراد عينة البحث حول إيجاد الحلول المناسبة للمشكلة قيد البحث.

تحليل ومناقشة النتائج:

بعد إعداد الاستبيان الذي يتكون من ثمانية أسئلة رئيسية وبعض الأسئلة الفرعية، تم توزيع الاستبيان على العينة المستطلعة وعددهم (100) من الإداريين التربويين وبعد جمعها وتفريغها استخدم الباحث أسلوب تحليل الإجابات عن طريق إيجاد النسب المئوية، ومن ثم إجراء التحليل والمقارنات ومناقشة النتائج، وبالرجوع إلى الأسئلة التي وردت في الاستبيان كانت النتائج كالآتي:

السؤال الأول: الإدارة التربوية الرشيدة تعمل على مشاركة الجميع في العمل التربوي:

أوافق بشدة		لا أوافق بشدة		محايد		أوافق		أوافق بشدة	
اتجاه ايجابي قوي		اتجاه سلبي		لا اتجاه له		تجاه ايجابي		اتجاه ايجابي قوي	
عدد الإجابات	النسبة المئوية	عدد الإجابات	النسبة المئوية	عدد الإجابات	النسبة المئوية	عدد الإجابات	النسبة المئوية	عدد الإجابات	النسبة المئوية
41	41%	6	6%	3	3%	46	46%	4	4%
اتجاه ايجابي عام		اتجاه سلبي عام				87		اتجاه ايجابي عام	
النسبة المئوية لذوي الاتجاه الايجابي العام		النسبة المئوية لذوي الاتجاه السلبي العام				87%		النسبة المئوية لذوي الاتجاه السلبي العام	

تفسير النتائج:

- في الاتجاه الايجابي العام يرى 87% من أفراد العينة المستطلعة أن الإدارة التربوية الرشيدة يجب أن تعمل على مبدأ مشاركة الجميع في العمل التربوي، وفي تكوين المنظمات الطلابية

وفي تبصير متخذي القرار التربوي باتخاذ القرارات السليمة، وفي النظر إلى مطالبات حقوق الطلاب، وكذلك إجراء الانتخابات لاختيار المنظمات الطلابية وتجسيدها للمشاركة.

- في الاتجاه السلبي العام يرى 10% من أفراد نفس العينة المستطلعة غير ذلك.

السؤال الثاني: الإدارة التربوية الرشيدة تعمل على مبدأ سيادة حكم القانون واللوائح:

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة	
اتجاه سلبي قوي		اتجاه سلبي		لا اتجاه له		تجاه ايجابي		اتجاه ايجابي قوي	
عدد الإجابات	2	عدد الإجابات	4	عدد الإجابات	2	عدد الإجابات	64	عدد الإجابات	28
النسبة المئوية	2%	النسبة المئوية	4%	النسبة المئوية	2%	النسبة المئوية	64%	النسبة المئوية	28%
6		اتجاه سلبي عام				92		اتجاه ايجابي عام	
6%		النسبة المئوية لذوي الاتجاه السلبي العام				92%		النسبة المئوية لذوي الاتجاه الايجابي العام	

تفسير النتائج:

- في الاتجاه الايجابي العام يرى 92% من أفراد العينة المستطلعة أن الإدارة التربوية الرشيدة تعمل على مبدأ سيادة حكم القانون واللوائح وتفعيل اللوائح المدرسية، وبسط هيبة الإدارة التربوية وإظهار قوتها وفعاليتها، ومساواة الطلاب أمام اللوائح وألا أحد فوقها، وتبصير الطلاب بحقوقهم وواجباتهم.

- في الاتجاه السلبي العام يرى 6% من أفراد نفس العينة المستطلعة غير ذلك.

السؤال الثالث: الإدارة التربوية الرشيدة تعمل على مبدأ الشفافية وتمليك الحقائق للرأي العام التربوي:

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة	
اتجاه سلبي قوي		اتجاه سلبي		لا اتجاه له		تجاه ايجابي		اتجاه ايجابي قوي	
عدد الإجابات	5	عدد الإجابات	4	عدد الإجابات	10	عدد الإجابات	46	عدد الإجابات	35
النسبة المئوية	5%	النسبة المئوية	4%	النسبة المئوية	10%	النسبة المئوية	46%	النسبة المئوية	35%
9		اتجاه سلبي عام				81		اتجاه ايجابي عام	
9%		النسبة المئوية لذوي الاتجاه السلبي العام				81%		النسبة المئوية لذوي الاتجاه الايجابي العام	

تفسير النتائج:

- في الاتجاه العام ترى 81% من أفراد العينة المستطلعة أن الإدارة التربوية الرشيدة يجب أن تعمل على مبدأ الشفافية وتمليك الحقائق للرأي العام التربوي، ومحاربة الفساد والغش في الامتحانات وتفعيل اللوائح، والاستفادة من الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي في تمليك المعلومات.
- وفي الاتجاه السلبي العام يرى 9% من أفراد نفس العينة المستطلعة غير ذلك.

السؤال الرابع: الإدارة التربوية الرشيدة تعمل على مبدأ الاستجابة لأصحاب المصلحة:

أوافق بشدة		أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة	
اتجاه ايجابي قوي		اتجاه سلبي		لا اتجاه له		تجاه ايجابي		اتجاه ايجابي قوي	
عدد الإجابات	18	عدد الإجابات	6	عدد الإجابات	8	عدد الإجابات	66	عدد الإجابات	18
النسبة المئوية	18%	النسبة المئوية	6%	النسبة المئوية	8%	النسبة المئوية	66%	النسبة المئوية	18%
اتجاه ايجابي عام		اتجاه سلبي عام				84		اتجاه ايجابي عام	
النسبة المئوية لذوي الاتجاه الايجابي العام		النسبة المئوية لذوي الاتجاه السلبي العام				84%		النسبة المئوية لذوي الاتجاه الايجابي العام	

تفسير النتائج:

- في الاتجاه الايجابي العام يرى 84% من أفراد العينة المستطلعة أن الإدارة التربوية الرشيدة يجب أن تعمل على مبدأ الاستجابة لأصحاب المصلحة من الطلاب والمعلمين، واعطاء الحق على الاحتجاج وتوصيل الصوت، وسحب القرارات السالبة واتخاذ القرارات التي تصب في مصلحة الطلاب والمعلمين.
- في الاتجاه السلبي العام يرى 8% من أفراد نفس العينة المستطلعة غير ذلك.

السؤال الخامس: الإدارة التربوية الرشيدة تعمل على مبدأ التوافق بين أفراد المجتمع التربوي:

أوافق بشدة		أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة	
اتجاه ايجابي قوي		اتجاه سلبي		لا اتجاه له		تجاه ايجابي		اتجاه ايجابي قوي	
عدد الإجابات	35	عدد الإجابات	8	عدد الإجابات	12	عدد الإجابات	45	عدد الإجابات	35
النسبة المئوية	35%	النسبة المئوية	8%	النسبة المئوية	12%	النسبة المئوية	45%	النسبة المئوية	35%

8	اتجاه سلبي عام	80	اتجاه ايجابي عام
%8	النسبة المئوية لذوي الاتجاه السلبي العام	%80	النسبة المئوية لذوي الاتجاه الايجابي العام

تفسير النتائج:

- في الاتجاه الايجابي العام ترى 80% من أفراد العينة المستطلعة أن الإدارة التربوية الرشيدة يجب أن تعمل على مبدأ التوافق بين أفراد المجتمع التربوي والاعتراف بالتنوع الاجتماعي للطلاب، والمساواة الكاملة بين الطلاب في الحقوق والواجبات والارتقاء بالانتماء القومي وعدم الاكتفاء بالانتماء القبلي والعمل بالتوافق فيما يهم شؤون الطلاب.
- في الاتجاه السلبي العام ترى 8% من أفراد نفس العينة المستطلعة غير ذلك.

السؤال السادس: الإدارة التربوية الرشيدة تعمل على مبدأ العدالة وأن العدل أساس الحكم:

أوافق بشدة		أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة	
اتجاه ايجابي قوى		اتجاه سلبي		لا اتجاه له		تجاه ايجابي		اتجاه ايجابي قوى	
عدد الإجابات	22	عدد الإجابات	8	عدد الإجابات	0	عدد الإجابات	70	عدد الإجابات	0
النسبة المئوية	%22	النسبة المئوية	%8	النسبة المئوية	%0	النسبة المئوية	%70	النسبة المئوية	%0
اتجاه ايجابي عام		اتجاه سلبي عام				92		8	
النسبة المئوية لذوي الاتجاه الايجابي العام		النسبة المئوية لذوي الاتجاه السلبي العام				%92		%8	

تفسير النتائج:

- في الاتجاه الايجابي العام يرى 92% من أفراد العينة المستطلعة أن الإدارة التربوية الرشيدة يجب أن تعمل على مبدأ العدالة وأن العدل أساس الحكم والعدل بين الطلاب والمعلمين من حيث الحقوق والواجبات واشراك كل الطلاب والمعلمين في الهم العام.
- في الاتجاه السلبي العام يرى 8% من أفراد نفس العينة المستطلعة غير ذلك.

السؤال السابع: الإدارة التربوية الرشيدة تعمل على مبدأ الكفاءة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب:

أوافق بشدة		أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة	
اتجاه ايجابي قوى		اتجاه سلبي		لا اتجاه له		تجاه ايجابي		اتجاه ايجابي قوى	
عدد الإجابات	عدد الإجابات	عدد الإجابات	عدد الإجابات	عدد الإجابات	عدد الإجابات	عدد الإجابات	عدد الإجابات	عدد الإجابات	عدد الإجابات
56	2	0	2	40	2	40	56	2	2
%56	%2	%0	%2	%40	%2	%40	%56	%2	%2
اتجاه ايجابي عام		اتجاه سلبي عام				96		اتجاه ايجابي عام	
النسبة المئوية لذوي الاتجاه الايجابي العام		النسبة المئوية لذوي الاتجاه السلبي العام				%96		النسبة المئوية لذوي الاتجاه الايجابي العام	

تفسير النتائج:

• في الاتجاه الايجابي العام ترى 96% من أفراد العينة المستطلعة أن الإدارة التربوية الرشيدة يجب أن تعمل على مبدأ الكفاءة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك بالقدرة على اتخاذ القرارات التي تهم المعلمين والطلاب في الوقت المناسب، والقدرة على متابعة تنفيذ القرارات التي تهم المعلمين والطلاب، وكذلك القدرة على الاستفادة القصوى من إمكانيات المدرسة المتاحة.

• في الاتجاه السلبي العام يرى 4% من أفراد نفس العينة المستطلعة غير ذلك.

السؤال الثامن: الإدارة التربوية الرشيدة تعمل على مبدأ المساءلة ومحاسبة المقصرين في العمل التربوي:

أوافق بشدة		أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة	
اتجاه ايجابي قوى		اتجاه سلبي		لا اتجاه له		تجاه ايجابي		اتجاه ايجابي قوى	
عدد الإجابات	عدد الإجابات	عدد الإجابات	عدد الإجابات	عدد الإجابات	عدد الإجابات	عدد الإجابات	عدد الإجابات	عدد الإجابات	عدد الإجابات
40	3	0	3	55	3	55	40	3	3
%40	%3	%0	%3	%55	%3	%55	%40	%3	%3
اتجاه ايجابي عام		اتجاه سلبي عام				95		اتجاه ايجابي عام	
النسبة المئوية لذوي الاتجاه الايجابي العام		النسبة المئوية لذوي الاتجاه السلبي العام				%95		النسبة المئوية لذوي الاتجاه الايجابي العام	

تفسير النتائج:

- في الاتجاه الايجابي العام يرى 95% من أفراد العينة المستطلعة أن الإدارة التربوية يجب أن تعمل على مبدأ المساءلة ومحاسبة المقصرين في العمل التربوي، وتفعيل اللوائح والقوانين المدرسية، وخضوع الطلاب للمساءلة والمحاسبة، وتفعيل كتابة التقارير الخاصة بالعمل داخل المدرسة أو المؤسسة التربوية وإبراز أوجه قصور فيه ومحاسبة المقصرين.
- في الاتجاه السلبي العام يرى 5% من أفراد نفس العينة المستطلعة غير ذلك.

تفسير نتائج الاستبيان:

بإيجاد متوسط النسب المئوية لإجابات ذوي الاتجاه الايجابي العام لكل أسئلة الاستبيان، مقارنة بمتوسط النسب المئوية لإجابات ذوي الاتجاه السلبي العام تتضح الرؤية العامة لتفسير نتائج الاستبيان.

متوسط النسب المئوية لإجابات ذوي الاتجاه السلبي العام	متوسط النسب المئوية لإجابات ذوي الاتجاه الايجابي العام
%7	%88

تفسير نتائج الاستبيان:

- في الاتجاه الايجابي العام يرى 88% من أفراد العينة المستطلعة عن إمكانية تأثير خصائص الحكم الرشيد في المستوى السياسي على جودة العمل بالإدارة التربوية وجعلها إدارة تربوية رشيدة في المستوى التربوي، وكذلك يمكن أن تعمل الإدارة التربوية الرشيدة على غرس تلك الخصائص وتعزيزها اجتماعياً وسياسياً.
- في الاتجاه السلبي العام يرى 7% من أفراد نفس العينة المستطلعة غير ذلك.

ملخص النتائج:

- في الاتجاه الايجابي العام يرى 87% من أفراد العينة المستطلعة أن الإدارة التربوية الرشيدة يجب أن تعمل على مبدأ المشاركة في العمل التربوي، بينما يرى 10% من أفراد نفس العينة غير ذلك.
- في الاتجاه الايجابي العام يرى 92% من أفراد العينة المستطلعة أن الإدارة التربوية الرشيدة يجب أن تعمل على مبدأ سيادة حكم القانون واللوائح، بينما يرى 6% من أفراد نفس العينة غير ذلك.
- في الاتجاه الايجابي العام يرى 81% من أفراد العينة المستطلعة أن الإدارة التربوية الرشيدة يجب أن تعمل على مبدأ الشفافية وتمليك الحقائق للرأي العام التربوي، بينما يرى 9% من أفراد نفس عينة غير ذلك.

- في الاتجاه الايجابي العام يرى 84% من أفراد العينة المستطلعة أن الإدارة التربوية الرشيدة يجب أن تعمل على مبدأ الاستجابة المصلحة من المعلمين والطلاب، بينما يرى 8% من أفراد نفس العينة غير ذلك.
- وفي الاتجاه الايجابي العام يرى 80% من أفراد العينة المستطلعة أن الإدارة التربوية الرشيدة يجب أن تعمل على مبدأ التوافق بين أفراد المجتمع التربوي، بينما يرى 8% من أفراد نفس العينة غير ذلك.
- في الاتجاه الايجابي العام يرى 92% من أفراد العينة المستطلعة أن الإدارة التربوية الرشيدة يجب أن تعمل على مبدأ العدالة بين المعلمين والطلاب، بينما يرى 8% من أفراد نفس العينة غير ذلك.
- في الاتجاه الايجابي العام يرى 96% من أفراد العينة المستطلعة أن الإدارة التربوية الرشيدة يجب أن تعمل على مبدأ الكفاءة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بينما يرى 4% من أفراد نفس العينة غير ذلك.
- في الاتجاه الايجابي العام يرى 95% من أفراد العينة المستطلعة أن الإدارة التربوية الرشيدة يجب أن تعمل على مبدأ المساءلة ومحاسبة المقصرين في العمل التربوي، بينما يرى 5% من أفراد نفس العينة غير ذلك.
- عند تفسير نتائج الاستبيان وفي الاتجاه الايجابي العام يرى 88% من أفراد العينة المستطلعة إمكانية تأثير خصائص الحكم الرشيد في المستوى السياسي على جودة العمل بالإدارة التربوية وجعلها إدارة تربوية رشيدة في المستوى التربوي، وكذلك يمكن ان تعمل الإدارة التربوية الرشيدة على غرس تلك الخصائص وتعزيزها اجتماعياً وسياسياً، بينما يرى 7% من أفراد نفس العينة غير ذلك.

الخاتمة والتوصيات:

لكي تلعب الإدارة التربوية دورها على أكمل وجه وتتحول إلى إدارة تربوية رشيدة، لابد أولاً من تبني الدولة نفسها على خصائص الحكم الرشيد في كافة مستوياتها الإدارية منها المشاركة، وسيادة حكم القانون، والشفافية، والاستجابة لأصحاب المصلحة، والتوافق، والعدالة والكفاءة، والمساءلة والمحاسبة، يتم عكس ذلك على مستوى:

- الدستور الدائم للبلاد.
- السلطة التشريعية والتنفيذية والقضائية.
- الخدمة المدنية.
- الاصلاح الإداري ومكافحة الفساد.

- به يمكن أن تعمل الإدارة التربوية الرشيدة على غرس تلك الخصائص وتعزيزها اجتماعياً وسياسياً.

قائمة المصادر والمراجع:

- 1- إبراهيم، علي محمد (2011م). الإدارة والتنظيم. القاهرة: دار نبأ للتنمية البشرية.
- 2- إدريس، عبد الله عبد الرحمن (بلا تاريخ). أصول الإدارة والتنظيم. الخرطوم: جامعة النيلين.
- 3- الجرف، طعيمة (بلا تاريخ). نظرية الدولة والأسس العامة للتنظيم السياسي. القاهرة: دار الثقافة العربية للطباعة.
- 4- الجيار، سيد إبراهيم (1977م). التربية ومشكلات المجتمع. القاهرة: مكتبة غريب.
- 5- حسين، منصور (1976م). سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي. القاهرة: مكتبة غريب.
- 6- حمد، محمد علي (2005م). الديمقراطية والتربية في السودان. الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة.
- 7- حمد، محمد علي (2021م). الإدارة التربوية. الفاشر: جامعة الفاشر (ورقة علمية).
- 8- ديوي، جون (1963م). الديمقراطية والتربية. القاهرة: لجنة التأليف والترجمة والنشر.
- 9- ديوي، جون (بلا تاريخ). الخبرة والتربية. القاهرة: مكتبة الأنجلو مصرية.
- 10- رشيد، هند (2009م). الإدارة والتنظيم. القاهرة: كنوز للطباعة والنشر.
- 11- الطريفي، العجب أحمد (1989م). الحكم اللامركزي في السودان: حاضره ومستقبله. الخرطوم: دار جامعة الخرطوم للنشر.
- 12- عبدالهادي، أماني؛ وبلل، صديق (2006م). الإدارة والتنظيم. الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 13- عبود، عبدالغني (1989م). الإدارة التربوية وتطبيقاتها المعاصرة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 14- عويس، محمد محمود (بلا تاريخ). الإدارة الاجتماعية. القاهرة: المعهد العالي للخدمة الاجتماعية.
- 15- المبارك، خالد (1985م). التعليم العالي في السودان. بيروت: منشورات دار ومكتبة هلال.
- 16- محجوب، محمد أحمد (1941م). الحكومة المحلية في السودان. القاهرة: بلا ناشر.
- 17- مرسي، محمد منير (1975م). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب.
- 18- مصطفى، صلاح عبدالحميد؛ وعمر، فدوى فاروق (1472هـ). المقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض: مكتبة الرشد.
- 19- مطاوع، إبراهيم عصمت (1982م). أصول الإدارة التربوية. جدة: دار الشروق.