



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

تطور الفكر الإداري وانعكاساته على ممارسات الإشراف التربوي

إعداد

د / عبدالحق بن خالد جيتو

مشرف اللغة الانجليزية

إدارة الخدمات التعليمية بالهيئة الملكية ببنبع

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد الأول - يناير ٢٠١٩ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على مراحل تطور الفكر الاداري وانعكاساته على الإشراف التربوي وذلك من خلال تتبع تطور نظريات الادارة عبر مراحلها المختلفة والتعرف على خصائص كل مرحلة، وكيف أسهم هذا التطور في تشكيل بنية الإشراف التربوي ليكون على ما هو عليه الآن. كما سعت الدراسة أيضا إلى معرفة خصائص النظرية التي يحتاج اليها الإشراف التربوي الحديث ليفي بمتطلبات المجتمع والتطلعات الطموحة لرؤية ٢٠٣٠. تناولت الدراسة مراحل تطور الفكر الاداري بدءًا برواد المدرسة الكلاسيكية (فريدريك تايلور وهنري فايول وماكس فايبر) ومروراً بالمدرسة الانسانية وما توصل إليه إلتون مايو وماري فوليت. وتناولت الدراسة الفكر الاداري لدى علماء نظرية الإدارة كعملية اجتماعية (جيتزلز وجوبا وتاكلوت بارسونز) وختمت الدراسة الحالية مراحل تطور الفكر الاداري بنظرية "Z"، كما عرضت ايضا خصائص النظرية التي يحتاج اليها الاشراف التربوي. وختاماً، خلصت الدراسة إلى بعض النتائج التي قد تسهم في الرقي بالممارسات الإدارية في الميدان التربوي.

الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي، نظريات الإدارة

مقدمة:

يعد علم الإدارة من علوم القرن العشرين، ونتاجاً للثورة الصناعية التي انتقل فيها الإنسان من حياة متواضعة إلى حياة أكثر تعقيداً، ومن حرف بسيطة إلى مهن وأعمال متعددة، وأصبح يسعى إلى تطوير إمكانياته وزيادة إيراداته. وجاء علم الإدارة مواكبا إلى ما يتطلع إليه الإنسان بعد أن أدرك أن سر التنمية لا يكمن وراء توفر الإمكانيات والقدرات وإنما وراء توظيفها واستغلالها وتوجيه الموارد البشرية لبذل أفضل ما لديها من قدرات إبداعية خلاقة (حسين، ٢٠٠٤: ١٢). كما واكب ذلك ظهور العديد من المؤسسات الخدمية كالصحة والتعليم وما يتصل بها من خدمات اجتماعية. مما زاد الحاجة إلى إيجاد الوسائل والأدوات التي تضمن توظيف الطاقات وتطويرها بفاعلية أكبر.

ولقد ظهر خلال القرن الماضي وما قبله العديد من النظريات والمبادئ الإدارية، اعتمدت عليها الإدارة في تطورها وأنعكس ذلك على ممارساتها، وتطورت بتطور هذه النظريات فانقلبت من النمط التقليدي إلى الحديث. ولقد وظف التربويون مستحدثات علم الإدارة لخدمة التربية وتحقيق الاستفادة من منهجياتها التطبيقية، فأجمع العديد من التربويين وممارسي العمل الإداري التربوي على أهمية استثمار العلم والأبحاث العلمية والتطبيقية في كافة الاختصاصات الإدارية وميادينها المتنوعة. ويظهر ذلك جلياً فيما أكدت عليه العديد من المؤتمرات واللقاءات التربوية، إذ أشار مؤتمر التربية في عالم متغير (٢٠١٠) إلى أهمية عرض الفكر الإداري التربوي على بساط البحث والتحليل والتطبيق بغية النهوض بالمهام الملقة على عاتق التربويين، ونقل مفاهيم الإدارة ونظرياتها من المستوى النظري إلى الميداني التطبيقي. كما خلصت توصيات المؤتمر إلى ضرورة توجيه الباحثين إلى إجراء بحوث تربوية ميدانية وتجريبية تتظافر مع الدراسات النظرية ودراسة دور التربية والتعليم في بناء الفكر القيادي المتميز. كما أوصى جوستن (Justin, 2015) في المؤتمر العالمي للتعليم-بورتوريكو بضرورة بناء استراتيجيات العمل التربوي واتخاذ القرارات التربوية في ضوء الأساليب العلمية التي ثبتت نتائجها من خلال البحث والتجريب.

ويشير النكالي (٢٠١٠) أن الاهتمام بالنظرية في التربية بدأ منذ ستينيات القرن المنصرم، وكان التربويون قبل ذلك يعتمدون في اتخاذ القرارات وحل ما يواجهونه من مشكلات على المحاولة والخطأ والاستفادة من المواقف المتشابهة؛ مما جعل ذلك يتطلب الخبرة الطويلة والرؤية الثاقبة. ولقد تزايد هذا الاهتمام بتزايد أهمية التربية وتعدد ممارستها وتشعبها مما جعل إدارة أركانها تتطلب إلى الحكمة والأساليب العلمية لتلبية احتياجات المجتمع التربوي ومتطلبات البيئة المحيطة، فبدأت الممارسات التربوية تتأثر بمبادئ نظريات الإدارة وممارساتها، إلى أن أصبحت الإدارة التربوية أحد الفروع المهمة من علم الإدارة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن انتقال نظريات الإدارة وفن ممارستها في التربية إلى مهام تمارس وفق أسس وآليات ومناهج واضحة من أبرز أهداف الإدارة التربوية. فاتباع النظرية السليمة يقود إلى أسلوب تطبيق سليم. وهذا جل ما يصبوا إليه التربويون في توجههم نحو علوم الإدارة وهي المرحلة المتطورة التي ينبغي أن نصل إليها. فعندما يستطيع التربوي توظيف النظرية للركي بممارساته الإدارية، سيتمكن من إدارة دفة العمل التربوي نحو التطور والتجديد والإبداع. ولقد خلصت كعكي (٢٠٠٤) إلى ضرورة إجراء البحوث والدراسات التي تمكن من تقويم الواقع التربوي وتطويره بما يتلاءم مع المفاهيم الإدارية التربوية المعاصرة. ولعل ذلك من أبرز ما أوص به كوك (Kock,2017) في مؤتمر نيويورك الدولي للتربية والذي أكد على ضرورة تحديث ممارسات الإشراف التربوي ليلبي حلجة الميدان التربوي وتوقعات المجتمع وأولياء أمور الطلاب.

وعند النظر الى طبيعة عمل المشرف التربوي، فيتضح أن يمارس عملاً فنياً من خلال الامام بجميع جوانب تخصصه ومتابعة ما يتصل به من مستجدات علمية، الى جانب ممارسة العديد من العمليات الإدارية كالتنظيم والتنفيذ والتخطيط والمتابعة والتقييم. وهو ما جعل الاشراف التربوي أحد أبرز وظائف الإدارة التربوية. وتتزايد الحاجة للإشراف التربوي وجهود المشرف التربوي بتعاضد الطموح والتوقعات من النظام التعليمي. فقد أطلقت المملكة العربية السعودية عام ٢٠١٦ رؤية ٢٠٣٠ الطموحة والتي تضمنت اهدافاً استراتيجية للتعليم كان من أبرزها توفير فرص التعليم للجميع في بيئة تعليمية مناسبة، ورفع جودة المخرجات، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتنمية الشراكة المجتمعية، والارتقاء بمهارات وقدرات منسوبي التعليم. وكل ذلك يمس عمل المشرف التربوي في المقام الاول، فهو حلقة الوصل بين الادارة التعليمية العليا والادارة التعليمية على المستوى الاجرائي، ينقل الى الميدان التربوي التوجهات الاستراتيجية الحديثة، وبيث في أرواح المعلمين العزيمة وبيعث فيهم الهمم، ويعدهم لمرحلة جديدة من خلال تطويرهم وصقل مهاراتهم بما يتناسب مع أهداف رؤية ٢٠٣٠. وهو ما يتطلب مبادرات بناءة وخطط تطويرية هادفة واساليب فاعلة في التنفيذ وطرق موضوعية في التقويم، وبذلك يصبح عمل المشرف التربوي عملاً مؤسسياً مهنيًا قائماً على أسس نظرية وفلسفة تربوية سليمة. وتسعى الدراسة الحالية للتعرف على انعكاسات تطور الفكر الإداري على ممارسات الإشراف التربوي، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما انعكاس تطور الفكر التربوي على ممارسات الإشراف التربوي؟
- ما خصائص النظرية التي يحتاج إليها الإشراف التربوي؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة مراحل تطور الفكر الإداري وانعكاساتها على الإشراف التربوي وذلك من خلال تتبع تطور نظريات الإدارة عبر مراحلها المختلفة والتعرف على خصائص كل مرحلة، وكيف أسهم هذا التطور في تشكل الإشراف التربوي ليكون على ما هو عليه الآن. كما تسعى الدراسة أيضا إلى معرفة خصائص النظرية التي يحتاج إليها الإشراف التربوي الحديث ليفي بمتطلبات المجتمع والتطلعات الطموحة لرؤية ٢٠٣٠.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تمثل تحليلاً موضوعياً علمياً لتطور نظريات الإدارة وذلك من أجل معرفة الأسس الإدارية التي تأسس عليها الإشراف التربوي. كما يؤمل من الدراسة الحالية أن تكون مرجعاً للممارسين التربويين والباحثين والمنشغلين بعلوم التربية في التعرف على خصائص النظرية الإدارية التي يحتاج إليها الإشراف التربوي المعاصر. كما انها قد تفيد المسؤولين بوزارة التعليم والقائمين على برامج التطوير المهني التربوي تصوراً واضحاً لأبرز المهارات اللازمة لرجل الإدارة التربوية.

مصطلحات الدراسة:

الإشراف التربوي: عرفه العياصرة (٢٠٠٨) بأنه "عملية تربوية قيادية إنسانية تعاونية توجيهية تسعى إلى مساعدة المعلمين على النمو المهني لتحسين نوعية التعليم والتعلم؛ لكي يكون أكثر فاعلية وقدرة على توجيه النمو المستمر لكل تلميذ نحو المشاركة الأكيدة في بناء المجتمع الديمقراطي الحديث" ص ٦٦.

الفكر الإداري: يعرف الباحث الفكر الإداري: بأنه "المبادئ والأسس التي توجه العمل الإداري وتؤثر في ممارساته".

الإجابة على تساؤلات الدراسة

سيتم في هذا الجزء الاجابة على تساؤلات الدراسة وذلك على النحو التالي:

للإجابة على تساؤل الدراسة الأول حول انعكاس تطور الفكر التربوي على ممارسات الإشراف التربوي:

سيتم تناول مراحل تطور أبرز نظريات الإدارة وانعكاساتها على الإشراف التربوي

تضمن علم الإدارة نظريات متعددة الاتجاهات والمنطلقات، اهتمت بعضها بالإنتاجية وسبل زيادتها في حين ركزت الأخرى على تنظيمات وإجراءات المؤسسة، وتوجه البعض الآخر نحو احتياجات العاملين ومحفزاتهم. أما بعض النظريات فسلطت الاهتمام على البيئة المحيطة وظروفها. وذلك تأثيراً بأيدولوجية الإدارة العامة السائدة في ذلك الوقت والثورة الصناعية التي قامت في أوروبا خلال القرن العشرين (فلية وآخرون، ٢٠٠٥: ٥٠). وكل هذه النظريات وإن اختلفت توجهاتها فإنها تستهدف تطوير العمل، وزيادة فاعلية الأشخاص، ورفع معدلات أدائهم.

أما الإشراف التربوي فتطورت فلسفته تطوراً واضحاً نتيجة للعديد من الجهود التي سعت إلى تحسينه ورفع كفايته على نحو يؤدي إلى تطوير نوعية التعليم ورفع مستواه (البستان، ٢٠٠٨: ٣٢٨). والمتتبع لمراحل تطور الإشراف التربوي يلحظ ارتباطه بمراحل تطور نظريات الإدارة، فارتبط بداية بمفهوم التفتيش واستخدام السلطة واتخاذ الإجراءات الإدارية بحق المخالفين الذين يخرجون عن نطاق ما حدد لهم، ثم ارتقى إلى مرحلة تالية تهتم بالعلاقات الإنسانية وتهدف إلى تحسين عمل المعلم وأدائه ومساعدته في تنمية قدراته وحل مشكلاته في إطار الاحترام والتفاعل الإنساني، ثم آل نهاية المطاف ليكون على ما هو عليه الآن يهدف إلى تحسين العملية التعليمية برمتها. وسأستعرض ما قدمته أبرز مدارس نظريات الإدارة من المنظورين (الكلاسيكي، والحديث)، وانعكاساتها على الإشراف التربوي، على النحو التالي:

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

يعتبر كل من فريدريك تايلور وهنري فايول وماكس فايبر رواد المدرسة الكلاسيكية حين بدأوا أعمالهم في بحث سبل الرقي بإنتاجية العمال في المصانع بداية القرن المنصرم وقد ركز كل واحد منهم على جانب معين سيتم تناوله بشيء من التفصيل:

١ - نظرية الإدارة العلمية:

ويعتبر فريدريك تايلور أول من نادى بها في كتابه الإدارة العلمية عام ١٩١١م. ويعد مؤسس التنظيم العلمي للعمل. وقد قام بتجزئة العمل إلى أجزاء عديدة للوصول إلى المنتج النهائي. وأشار شريف (١٩٩٧: ٣٧) أنه قام بتصميم نظام جديد للأجور يقوم على أساس الانتاجية الفعلية للعامل بدلاً من مدة العمل، حيث يكون هناك توافق بين أجر العمال ومستوى الانتاجية. وأخضع أيضاً خطوات العمل للدراسة بمنهج علمي لتحليل الحركات والزمن ومن ثم تقييم العمل واختيار المهام المناسبة للعمال كما توصل من خلال تجاربه إلى أحسن طريقة ممكنة لزيادة الانتاجية، ومن ثم عمل على تقليل هدر الموارد وضباغ الوقت. وأورد فلية وآخرون

(٢٠٠٥: ٥٢) أبرز مبادئ نظرية تايلور وهي: التخصص الدقيق في العمل، وإحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل، واختيار العاملين وتدريبهم لتحسين الكفاءة الانتاجية، وتعاون الإدارة والعمال لتحقيق أهداف العمل، وتحديد المسؤوليات وتوزيع العمل، وربط الأجر بالأداء، وإحكام الإشراف.

٢- نظرية التقسيمات أو المبادئ الإدارية (الإدارة العامة):

وأول من نادى بها هنري فايول في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" وتبنى فكرة إداريا اختلف به عن تايلور الذي اهتم بالمصانع والورش ومبادئ الإدارة على المستوى الإجرائي؛ إذ يرى أنه يمكن التحكم في السلوك الإنساني من خلال اخضاع العمل لمجموعة من القواعد والضوابط والمبادئ المحددة للأداء، وقدم أربعة عشر مبدأ لتطوير أداء المهام بأحسن كيفية، وهي كما أوردها نصر الله وآخرون (١٩٩٩: ٣٥): تقسيم العمل والتخصص، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، أولوية المصالح العامة على المصلحة الشخصية، مبدأ المكافأة والتعويض، مركزية اتخاذ القرار، تدرج السلطة، العدالة والإنصاف، استقرار العمال، المبادرة، الحفاظ على روح الجماعة. ويتضح من هذه المبادئ أن نظرية فايول تناولت الإدارة على المستويات العليا، ويعتبر فايول أول من وضع الإجراءات والقوانين الإدارية.

٣- النظرية البيروقراطية:

ورائدها العالم الألماني ماكس فايبر حاول من خلالها توفير أعلى حد للفاعلية، فوضع فايبر مجموعة قواعد وأسس ومبادئ لتنظيم سير العمل في المؤسسات وتحقق دقته وتحكم السيطرة والرقابة على تنفيذه وتحقيق فاعلية عالية المستوى، ولخص العمارة (٢٠٠٢: ١٩) أبرز المبادئ الإدارية التي تضمنتها نظرية فايبر وهي: "التدرج في الوظائف حسب الاختصاصات، توزيع العمل بناء على التخصص، عدم التحيز للأشخاص استخدام الأشخاص بناء على مؤهلاتهم وخبراتهم، التوثيق الكتابي للسجلات، السرية في العمل والالتزام بها"، وبالرغم من الإيجابيات التي حققتها هذه النظرية إلا أن لها العديد من العيوب من أبرزها أنها تسببت بإضعاف روح المبادرة واستخدام التسلط والأسلوب المركزي وعدم فاعلية الاتصالات (نور الله، ١٩٩٢: ٢٥).

ويتضح من خلال الاستقراء السريع لهذه النظريات الثلاث أن الفكر الإداري في المدرسة الكلاسيكية إتسم بما يلي:

- ✓ التركيز على الانتاجية
- ✓ تدرج السلطة طبقاً للمفهوم الهرمي
- ✓ الاهتمام بالتخصص: أي أن كل فرد في المنظمة متخصص بنشاط معين وكل واحد مناظ بتنفيذ عمل معين.
- ✓ الاهتمام بالإشراف: أي أن كل مجموعة من المرؤوسين تخضع لسلطة رئيس أو مشرف
- ✓ اختيار العمال بحسب قدراتهم واحتياجاتهم للعمل

وبالنظر إلى سمات مرحلة التفتيش التي أوردها الطعاني (٢٠٠٥: ١٨) فإنه يظهر جلياً تأثيرها بالمدرسة الكلاسيكية:

- تركز السلطة في يد المفتش ويتمثل دوره في إعطاء التوجيهات والإرشادات للمعلمين وعلى المعلمين التنفيذ.
- التركيز على المتابعة والمحاسبة والفحص والتقييم.
- النمطية: لا يسمح للمعلمين بالإبداع والابتكار فالمفتش يقرر ماذا يتعلم الطلاب.
- إغفال جانب العلاقات الإنسانية.

ويتضح مما سبق، انعكاس مبادئ المدرسة الكلاسيكية على ممارسات الإشراف التربوي إبان حقبة التفتيش، إذ أتسمت ممارسات المفتش بالبيروقراطية والمركزية وكان جل عمله التفتيش على طريقة عمل المعلمين وتوجيههم دون تطوير بقية أساليب العمل أو تحسين شامل لأركان العمل التربوي. مما جعل المعلم يعتمد على التلقين ومهارات التفكير الدنيا في عرض الدروس وأصبح يمارس عمله بشكل روتيني بعيداً عن التجديد والتطوير، وهذا ما ظهر جلياً على مخرجات العملية التعليمية. فشعر رواد التربية أن هذه المبادئ والمفاهيم لا تحقق أهداف التربية بالشكل المأمول (فلية وآخرون، ٢٠٠٥: ٦٠)، وبدأ التربويون يبحثون عن أساليب جديدة في إدارة العمل التربوي تحقق الرقي بممارسات العملية التعليمية ومخرجاتها، وتضمن إقبال وحماس العاملين بفاعلية نحو مزيد من الانتاجية. فجاءت المدرسة الحديثة بنظرياتها المتعددة وحققت الكثير مما كان يصبوا إليه التربويون، وهذا ما سيتم تناوله في المحور التالي.

ثانياً: المدرسة الحديثة

ويقصد بها النظريات التي ظهرت بعيد الحرب العالمية الاولى وتحديدأ بعد عام ١٩٢٠. وجاءت هذه النظريات كرد فعل لنظريات المدرسة الكلاسيكية، وما انتابها من مأخذ وسلبيات، متمثلة في الاهتمام بالجوانب المهنية للعمل وتحقيق أعلى مستويات الانتاجية دون مراعاة المتطلبات والاحتياجات الإنسانية. مما جعل نظريات هذه المدرسة تتجه نحو سلوك الفرد والجماعة ومتطلباتهما من أجل تحقيق التوازن بين أهداف العمل وتلبية الاحتياجات. ويرى نصر الله وآخرون (١٩٩٩: ٣٩) أن المدرسة الحديثة استمدت أصولها من علوم عدة كعلم النفس وعلم الاجتماع وتستهدف الوصول بالعاملين -من خلال خلق جو من التفاعل فيما بينهم وإشباع حاجاتهم -إلى أفضل معدل لكفاءة الأداء في ظل جو من التكيف والرضا الاجتماعي والنفسي والمادي. وتندرج تحت هذه المدرسة مجموعة من النظريات منها:

١ - نظرية العلاقات الإنسانية:

وترجع أساسا إلى الدراسات التي أجراها الباحث الأمريكي إلتون مايو ومجموعة من الباحثين في الفترة الممتدة من عام ١٩٢٧م إلى ١٩٣٢م في مصانع شركة الكهرباء وسترن إلكتروك. ويشير عابدين (٢٠٠١: ٢٨) إلى أن هذه النظرية تطورت بفعل ثلاث رواد هم: روبرت أوين الذي وضع اللبنة الأولى، وإلتون مايو الذي يعتبر المنشئ الحقيقي في القرن العشرين، وماري فوليت التي تعتبر أفكارها امتدادا لأفكار مايو. وتستند هذه النظرية إلى أن حل مشكلات العمل المتعلقة بالنواحي الإنسانية يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ودراسة سلوكه، وبذلك نادت هذه النظرية بجوانب أهملت من قبل الكلاسيكيون. ويرى هلفر (374: 2000, Helfer) أن الاهتمام بالفرد في ضوء مفاهيم النظرية الإنسانية يحقق إنتاجية أكبر وأن العلاقات بين الأفراد ينبغي ألا تكون في إطار رسمي فقط عن طريق السلطة، وإنما على أساس الثقة المتبادلة والتعاون المشترك. كما تشدد هذه النظرية على ضرورة أن تتماشى أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة. ومن خلال مطالعة ما خلص إليه العجمي (٢٠٠٨: ٥٧) وفلية وآخرون (٢٠٠٥: ٦٢) وعريفج (٢٠٠٤) يمكن استنباط أبرز الأسس الفلسفية التي ارتكزت عليها النظرية الإنسانية وهي:

- وجود المصلحة المشتركة بين كل من الفرد والمؤسسة وأيضاً الأفراد في المؤسسة الواحدة مما يخلق العمل التعاوني ويرتقي بالإنتاجية من خلال العمل معاً لتحقيق أهدافهم المشتركة. وأن عدم وجود المصلحة المشتركة يجعل مجموعات العمل مفككة ومتنافرة، والإدارة الناجحة هي التي لا تدع فرصة لهذا التفكك والتباعد؛ بل تسعى دائماً لخلق مصالح مشتركة وتوحيد جهود الأفراد حولها وتحقيق التنسيق والتكامل بين مصالح المجموعات ومصلحة المشروع.

- التركيز على أهمية السلوك الإنساني، وأن هناك نوعين من الدوافع توجه الفرد نحو القيام بعمل معين: إما الحصول على إشباع أكبر أو تجنب نقص من حاجة معينة. ويتحقق ذلك من خلال إقناع الفرد بأن العمل المطلوب القيام به سيؤدي إلى زيادة في إشباع حاجاته أو سيجنب التخفيض في إشباع حاجاته.
 - الحاجة إلى تقدير الذات والاحترام أي أن الفرد يرغب دائماً في أن يعامل باحترام وتقدير. مما يعني أهمية استخدام الفرد بأكمله وإشباع طاقاته وقدراته وليس فقط استغلال قوته الجسمية.
 - الفروق الفردية بين العاملين في المؤسسة، ويجب أن يوظف هذا الجانب في حث الأفراد على العمل للوصول إلى رضاهم عن طريق معاملتهم بما يتناسب مع قدراتهم، فلكل فرد خصائص مميزة ولكل فرد شخصيته المستقلة.
- ويظهر تأثر مرحلة التوجيه التربوي بمبادئ وأفكار النظرية الإنسانية، في التوجه نحو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين المشرف التربوي والمعلم من أجل زيادة دافعيته للعمل والاهتمام بتلبية احتياجاته، وأشار الحقي (١٩٩٦: ١٧٤) أن تركيز العمل في مرحلة التوجيه التربوي كان منصباً على تحسين العلاقة بين الموجه التربوي والمعلم متمحوراً حول أداء المعلم داخل الفصل. وأصبح الاهتمام قائماً حول بناء علاقة إيجابية إنسانية بين الموجه التربوي والمعلم لبناء ثقته بقدراته وتحفيز دافعيته وإشباع حاجاته وصولاً لتحقيق أهداف العملية التعليمية. وقد أخذ على هذه المرحلة أن المبالغة في الاهتمام بالعلاقات الإنسانية جعل هدف إشاعة الشعور بالرضا بين العاملين فوق الأهداف العامة للمؤسسة للتعليمية. فقد أشار البابطين (٢٠٠٤: ٤٩) إلى العديد من المآخذ على تطبيق مفاهيم حركة العلاقات الإنسانية في مجال التربية والتعليم، منها:
- عدم قدرتها على تحقيق النمو المهني للمعلم.
 - عدم فاعليتها في رفع إنتاجية المعلم إلى المستوى المطلوب.
 - قد يكون تلبية الاحتياجات الإنسانية على حساب مصلحة العمل.
 - ضعف اهتمامها بقضايا مهمة مثل: التنافس الشريف وتحدي القدرات والمسؤولية.
- ونتيجة لهذه السلبيات بدأ المنشغلين بالتربية بالتوجه نحو تطوير مفهوم التوجيه التربوي ليحقق التوازن بين حاجات المعلم وتحقيق أهداف العملية التعليمية وهو ما مثل مرحلة التوجه نحو نظرية الإدارة كعملية اجتماعية.

٢- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:

وتنظر إلى المؤسسة على أنها نظام اجتماعي. وتقوم على مبدأ تحقيق التوازن بين حاجات الموظف ومتطلبات المؤسسة. ويمكن توضيح ذلك من خلال النماذج الثلاث لهذه النظرية، بحسب فلية وآخرون (٢٠٠٥: ٢٠٩) على النحو التالي:

• نموذج جيتزلز (Getzelz): وينظر إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، وأن هذا النظام الاجتماعي يتكون من جانبين هما:

الأول: يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار وما يتوقع منها.

الثاني: يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وآدائهم المتميز.

والسلوك الاجتماعي هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين، المؤسسات والأدوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي أو المعياري، والأفراد والشخصيات والحاجات وهي تمثل البعد الشخصي من العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، فإذا تقارب البعدان استطاع كل منهما أن يفهم الآخر وأن يعمل معاً بروح متعاونة إيجابية، أما إذا تباعدا فإن العلاقة تدخل في اتجاهها السلبي. ورجل الإدارة الناجح في مفهوم هذه النظرية هو من يوازن بين توقعات المؤسسة وحاجات الموظفين ومتطلباتهم الشخصية.

• نموذج جوبا (Guba): وينظر إلى رجل الإدارة على أنه يمارس سلطة ممنوحة له من مصدرين:

الأول: الدور الذي يمارسه (المركز الذي يشغله) ويمثل قوة رسمية.

الثاني: المكانة الشخصية (قوة التأثير) ويمثل قوة غير رسمية.

وعليه فإن كل رجال الإدارة لديهم القوة الرسمية بحكم ما يشغلونه من مناصب، لكن ليس الكل لديه قوة التأثير، لذا فإن من يملك القوة الرسمية فقط يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية. ورجل الإدارة الناجح هو من يمتلك القوة الرسمية وقوة التأثير، ولديه القدرة لأن يوازن بينهما.

- نظرية تالكوت بارسونز (Parsons): ويرى أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة أغراض رئيسية هي:

- التأقلم أو التكيف: ويعني تكيف المنظمة مع نفسها ومع البيئة الخارجية.
- تحقيق الهدف: بمعنى تحديد الأهداف وتوظيف الوسائل والامكانيات لتحقيقها.
- التكامل: أي تكامل الأدوار والعلاقات داخل المنظمة.
- الكمون: وتعني حفاظ المنظمة على استمرارية مقوماتها.

ومما سبق يتضح أن نظرية الإدارة كعملية اجتماعية من أبرز النظريات الإدارية التي انعكست مفاهيمها على الإشراف التربوي، لأن النظام التربوي أقرب ما يكون إلى الأنظمة الاجتماعية وعلى المشرف التربوي أن يعي حاجة ومتطلبات العمل وأن يعمل على إيجاد التوازن بينها وبين حاجات المعلمين والعاملين في الميدان التربوي وهو ما يمثل تحقيق الأهداف المنشودة لكلا الطرفين. كما ينبغي على المشرف التربوي أن يدرك أنه يعامل المعلمين من خلال منظورين، هما منظور الأنظمة واللوائح الوظيفية ومنظور قوة التأثير الشخصي والعلاقات الإنسانية، والحكمة تقتضي الموازنة بينهما. وتعد مرحلة الإشراف التربوي من أبرز المراحل التي تأثرت بشكل مباشر بمفاهيم هذه النظرية. فأصبح الهدف الرئيسي للإشراف التربوي في هذه المرحلة تحسين العملية التعليمية ككل والاهتمام بالموقف التعليمي بجميع جوانبه، فقد أشار العطارى (٢٠٠٥: ٢٧) أن الإشراف التربوي يقوم على الدراسة والاستقصاء بدلاً من التفقيش، ويشمل جميع عناصر العملية التربوية من مناهج ووسائل ومعلم ومتعلم وبيئة بدلاً من التركيز على المعلم وحده. كما ذكره البابطين (٢٠٠٤: ٥٣) أن هدف الإشراف التربوي يكمن في مساعدة العاملين في المؤسسات التربوية ورفع مستوى مهاراتهم وفعاليتهم إلى أقصى درجة ممكنة، والدمج والتنسيق بين حاجات العاملين كأفراد وحاجات العمل المدرسي كمؤسسة، وربط نمو وتطور نظام التعليم بفاعلية منسوبيه كأفراد وجماعات.

عودا على بدء، إن الوقوف على المراحل التي تأثر بها مفهوم الإشراف التربوي بدءاً من مرحلة التفقيش التي ارتبطت بالمدرسة الكلاسيكية وروادها، والتي جعلت ممارساته تتجه نحو النمط التقليدي، ومروراً بمرحلة التوجيه التربوي ونظرية العلاقات الإنسانية التي وجهت الاهتمام نحو حاجات المعلم ورضاه الوظيفي، وانتهاءً بمرحلة الإشراف التربوي بوضعه الحالي والذي انبثق من نظرية الإدارة كنظرية اجتماعية التي تنشأ التوازن بين حاجات المعلمين وأهداف المؤسسة التعليمية، يوضح الخلفية التي تأسست عليها طبيعة الإشراف التربوي ومدى ارتباطها بتطور نظريات الإدارة. وسيتم الآن تناول ما خلص إليه الفكر الإداري الياباني

٣- نظرية (Z) : النمط الإداري الياباني.

تجدر الإشارة هنا الى أن نجاح الإدارة اليابانية كان بفعل طبيعة البيئة اليابانية وموروثها الثقافي، وما تعتمد عليه من تنظيم للعمل وتقدير للمسؤولية ومشاركة في اتخاذ القرار واحترام لرب الأسرة وقراراته. فكان له عظيم الأثر على أداء العمل داخل المؤسسات، وعلى انتاجية الأفراد وولائهم وإخلاصهم لمؤسساتهم بشكل كبير .

تتسبب هذه النظرية للعالم الياباني وليم أوتشي، وتجمع ما بين مزايا النظرية (Y) ومفاهيم الإدارية اليابانية التي بمنح العاملين الحرية والثقة وما يقابل ذلك من ولاء العاملين الشديد للمؤسسة، ونزعتهم نحو العمل الجماعي (نصر الله وآخرون، ١٩٩٩: ٦٤). ولقد حققت هذه النظرية نجاحاً باهراً كما سجلت الشركات اليابانية المطبقة لمبادئها إنتاجية أعلى من مثيلاتها الأمريكية.

وبالرجوع إلى ما خلص إليه العمائرة (٢٠٠٢: ٥٢) ونصر الله وآخرون (١٩٩٩: ٦٥) وهارتمان (Hartman, 2013: 15) و تاكاتش (Tackach, 2014: 4) يمكن القول بأن أهم مبادئ نظرية (Z) هي:

أولاً: المنظمة كيان أسري

تعتبر المؤسسة كيان أسري يقضي فيها الموظف طيلة حياته الوظيفية. ولاتلجأ الإدارة اليابانية الى الاستغناء عن خدمات الموظف حتى في أصعب الظروف الاقتصادية على خلاف ما هو معمول به في الشركات الأمريكية والأوروبية. مما يعزز انتماء الفرد بالمؤسسة ويحفز إبداعه وانتاجيته . فأغلب الموظفين يعلمون في وظائفهم مدى الحياة مما يزيل عنه مخاوف فقدان العمل فيسخر كل قدراته الإبداعية لخدمة المؤسسة التي يعمل فيها.

ثانياً: المشاركة في اتخاذ القرار

تقوم عملية اتخاذ القرار في المؤسسات اليابانية على أساس المشاركة الجماعية، فجميع الأفراد في اليابان يشاركون في مناقشة المشاريع واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، ويشير العمائرة (٢٠٠٢: ٥٥) أن اليابانيين يقضون وقتاً طويلاً في نقاش ودراسة وصناعة القرارات، وأن القرارات المتخذة تتعرض لمعارضة ضئيلة جداً بعد اتخاذها؛ لأنه تم إشراك كل من له علاقة بذلك. كما أن ذلك يسهل إنجاز المشاريع ويقلل من الصعوبات التي تواجهها لأن جميع العقبات المحتملة قد دُرست وحُلّت ووُضعت الحلول المناسبة لها.

ثالثاً: الاهتمام الشامل بالموظف

لا يقتصر الاهتمام بالفرد من النواحي الوظيفية فقط وإنما يشمل ذلك والديه ومن يعول وتعمل على سد احتياجاته النفسية والاجتماعية والاقتصادية، وذلك من منطلق أن الفرد إذا ما تحققت حاجاته فإنه سينتقز للعمل والإبداع وبذل المزيد من الجهد والابتكار.

رابعاً: العمل الجماعي والعدالة بين العاملين

يدار العمل وفقاً لنظرية (Z) بمفهوم فرق العمل، أي يتم توزيع المهام على فرق العمل، فكل فرد ينتمي لجماعة مناطة بعمل ما. إلا أن عضوية الفرد لهذه الفرق لا تكون ثابتة بل تتغير من وقت لآخر حسب متطلبات العمل ومقتضيات ظروفه. وذلك لتعزيز التعاون والألفة وروح الإخاء بين أكبر عدد من العاملين. و يحظى جميع العاملين في المؤسسة بالمساواة في الحقوق والواجبات. وتوزع الفرص والمكافآت وفق معيار واضح ومتفق عليه من قبل جميع العاملين.

خامساً: تعدد مهارات العاملين

ويقصد بذلك إعداد الموظفين للقيام بوظائف ومهام متعددة، حيث يتم تدوير الموظفين (rotation) للعمل في مختلف أقسام المنظمة لاكتساب جميع مهاراتها والإلمام بكافة أنشطتها. ويحقق ذلك العديد من الأهداف: أولاً: -يساعد على توفير البديلاء في حال غياب أحد الموظفين، ثانياً: -يُعد المنظمة لمواجهة الأزمات الاقتصادية من خلال إعادة هيكلة أنشطتها الداخلية ويجنبها الاستغناء عن الموظفين، ثالثاً: -يُتيح الفرصة للعاملين للتعرف على بعضهم البعض مما يحقق الألفة والترابط فيما بينهم.

ويتضح من هذه المبادئ أن نظرية (Z) اهتمت بجميع العوامل التي تؤثر في نجاح العمل. وربما استفادت من إيجابيات ما أنتجه الغرب من نظريات، وتجنبت ما وقع فيه من سلبيات ويظهر ذلك جلياً من خلال ما وصلت إليه الصناعة اليابانية من جودة وإتقان، ونجاح المجتمع الياباني في معظم الجوانب الاقتصادية والثقافية والانسانية. ويرى الباحث أن من أبرز الجوانب التي ساعدت على فاعلية هذه النظرية ونجاحها أنها كانت قائمة على قيم المجتمع الياباني وارتبطت بسماته الثقافية والحضارية. وهذا ما يجب أن تكون عليه النظرية الإدارية الناجحة.

الإجابة على تساؤل الدراسة الثاني حول خصائص النظرية التي يحتاج إليها الإشراف التربوي

إن تسيير العمل التربوي لا يرقى أن يطلق عليه إدارة إلا إذا ارتكز على مبادئ وأسس علمية واضحة يطمئن من خلالها التربويون على سلامة ممارساتهم وتبتعد بذلك عن الارتجالية والعشوائية؛ لذا فإن النظرية ضرورة ملحة وحاجة علمية بديهية، ولكن ما طبيعة النظرية التي يحتاج إليها الإشراف التربوي؟ وهل جميع نظريات الإدارة مناسبة للتطبيق في الميدان التربوي؟ إن الإشراف التربوي اليوم بحاجة الى نظرية أكثر شمولية نابعة من قيم المجتمع ومورثه الثقافي، يعيها كل من في الميدان التربوي ويفهم ممارساتها و منهجياتها، وتحقق العدالة بين العاملين والتفاعل البناء فيما بينهم وتعزز مفهوم العمل التعاوني والمشاركة في اتخاذ القرار.

أن للتربية خصوصية تكمن في استهدافها تحقيق النمو الفكري والمعرفي للعنصر البشري بدءاً من الطالب وانتهاءً بمدير المدرسة. فالإدارة التربوية الناجحة تضع نصب أعينها احتياجات المعلمين والإداريين والطلاب ومتطلبات المجتمع، والعمل معهم ضمن إطار أسري مترابط يستشعر كل أطرافه المسؤولية الملقاة على عاتقه. كما تحقق النمو المهني المستمر لجميع منسوبي المؤسسة وفق قدراتهم وإمكاناتهم وإسناد ما يناسبهم من مهام وواجبات، وتعمل على وضع معايير ومؤشرات واضحة للأداء المتميز، وتوفر فرصة المشاركة للجميع في اتخاذ القرار ورسم سياسات وأهداف المدرسة ومنحهم الصلاحيات التي تدفعهم لمزيد من العطاء والإبداع. وأن يشعر الجميع بالانتماء الفعلي للمؤسسة وكأنها ملك لهم وأنهم شركاء فيما يتم تحقيقه من إنجازات تماماً كما في الأسرة الواحدة. وأن القيادة التربوية من مشرفين تربويين ومديري مدارس ما هم إلا خبراء ومستشارين يقدمون الخبرة والرأي السديد ويتعاهد جميع المنسوبين بالرعاية والاهتمام وإشاعة جو الألفة والاحترام والتقدير.

ومن خلال ما سبق، يرى الباحث أن النظرية التي تحتاج إليها الإشراف التربوي يجب أن تركز على ما يلي:

(١) **قيم ومبادئ الحضارة الإسلامية:** إن علم الإدارة من أبرز العلوم التي مارسها رسولنا الكريم صلوات الله وسلامه عليه عملياً وعلمها لصحابته الكرام. والمستقرى لجميع نظريات الإدارة يجد جميع مبادئها الإدارة قد ذكرت إما في القرآن الكريم أو وردت في السنة النبوية أو في عصور نهضة المسلمين وحضارتهم. وعندما تبنى نظرية مشتقة من قيم المجتمع تكون أقرب للفهم وأدعى للتطبيق فقيم المجتمع هي موروثه الثقافي وأداته الضابطة. ولنا من التجربة اليابانية أقرب مثال، إذ أن ارتكازها على قيم ومبادئ المجتمع كان من أبرز عوامل نجاحها.

- (٢) **التميز المؤسسي:** ويقصد به التميز وفكراً وأداءً، تتمثل في تحقيق أهداف التربية بكفاءة وفاعلية، بما ينعكس على مخرجات منظومة أسرة منسوبي المدرسة من معلمين وطلاب وبيئة محيطة. كما يقصد بها التميز في استثمار إمكانيات الطلاب والمعلمين والاختيار الأمثل لطرائق التدريس والوسائل التعليمية المصاحبة ومواكبة مستجدات التربية وجديد المعارف والعلوم.
- (٣) **الانتماء المؤسسي:** يجب أن يشعر العاملين في المجتمع التربوي بانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها وكأنها ملكاً لهم، فنجاح الطلاب والتميز في تحقيق أهداف المدرسة مسؤولية مشتركة بين الجميع. فيكون ذلك مدخلاً للإصلاح الإداري وبالتالي تقل الحاجة إلى الرقابة والإشراف.
- (٤) **التطوير الفكري والتنمية المهنية المستمرة:** توفير برامج النمو المهني والفكري ضمن مسار تدريبي واضح لجميع العاملين، منبثقاً من أهداف المنهج الدراسي والمدرسة وأهداف وزارة التعليم. وأن يوكب هذا التطوير مستجدات العلوم والمعارف، ليصبح كل من في الميدان أداة فاعلة للتغيير.
- (٥) **المشاركة في اتخاذ القرار:** إن إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات يساعد على اتخاذ قرارات أكثر رشداً وعمقاً وأقرب إلى الصواب، ويجعل العاملين على علم تام بمسبباته ودوافعه فيكونوا أكثر التزاماً وأحرص على نجاحه باعتباره قراراً نابعاً منهم وليس مفروضاً عليهم.

إن النظرية هي الموجه الرئيس للممارسات الإدارية ومن دونها تكون القرارات عرضة للعشوائية والارتجالية، ولعل ذلك من أبرز أسباب تدني مستوى التعليم في العديد من الدول؛ لذا فإن التوجه نحو النظرية يسهم في تنظيم العمل وتخطيط مخرجاته. فتصبح الرؤية واضحة لدى الجميع وتتضافر الجهود نحو تحقيق الأهداف التي تم تحديدها وفق أساليب علمية واضحة.

نتائج الدراسة:

من خلال دراسة بعض نظريات الإدارة وانعكاساتها على مراحل تطور الإشراف التربوي، ومن خلال مناقشة مبادئ النظرية التي يحتاج إليها الإشراف التربوي، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- ارتباط تطور مفاهيم وممارسات الإشراف التربوي بتطور نظريات الإدارة.
- ٢- يمثل التقنيش أول مراحل الإشراف التربوي وارتبطت ممارساته بمبادئ النظرية الكلاسيكية، في حين مثلت مرحلة التوجيه التربوي المرحلة الثانية تم فيها توظيف مفاهيم مدرسة العلاقات الانسانية، أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة الإشراف التربوي الحالية وترتبط بمبادئ نظرية الادارة كعملية اجتماعية.

- ٣- بدأت مرحلة التفتيش في المملكة العربية السعودية عام ١٩٥٦م أي بعد ظهور النظريات الحديثة بقرابة الثلاثين عاماً، إلا أن ممارسات التفتيش لم تتأثر بأي من النظريات الحديثة بل ارتبطت مباشرة بالنظريات الكلاسيكية. مما قد يشير أن انعكاس مبادئ نظريات الإدارة على الإشراف التربوي لم يكن مقصوداً ومخطط له.
- ٤- يمكن الاستدلال من الانعكاس غير المقصود لنظريات الإدارة على مراحل تطور الإشراف التربوي أن إدراك الانسان للإدارة يبدأ بالتركيز على الانتاجية أولاً ومن ثم يبدأ في اكتشاف العناصر الأخرى التي تسهم في زيادة كفاءة منظومة العمل واستمراريتها.
- ٥- أن المحاولات لتطوير الإشراف التربوي، لم تعتمد على مبادئ ومفاهيم النظريات الإدارية، وإنما على الخبرة والمحاولة والتجريب. فلو أنها اعتمدت على النظريات الحديثة لكانت الممارسات الإشرافية أكثر فاعلية مما هي عليه الآن.
- ٦- أن النظرية الإدارية تتكون من مجموعة فرضيات تم اختيار نجاحها بالبحث والتجريب، توجه العمل بدقة ووضوح وتسهم في تفسير نتائجه. وتوظيف النظرية يعني الاستفادة من خلاصة الأبحاث.
- ٧- يمكن أن تكون الخبرة مصدراً لتوجيه الممارسات الإدارية ، إلا أن نجاح نتائجها غير مضمون.
- ٨- أن إتباع النظرية السليمة يوفر هدر الوقت والأموال والجهود في المحاولة والتجريب.
- ٩- جميع النظريات لها جوانب قوة وضعف، وتتفاوت باختلاف المواقف والظروف؛ لذا يصعب إيجاد نظرية جامعة مانعة مناسبة لجميع المواقف والحالات.
- ١٠- صعوبة التخلص من سلبيات وجوانب ضعف النظريات، فالبيروقراطية وممارسات التفتيش لاتزال تلقي بظلالها إلي يومنا هذا.
- ١١- لا توجد نظرية عربية في الإدارة التربوية، بالرغم من أن القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة يزخران بجميع مصادر بناء النظرية الناجحة.
- ١٢- إن جميع نظريات الإدارة التقليدية منها والحديثة يمكن اشتقاق مبادئها من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ومن الحضارة العربية.
- ١٣- كلما كانت النظرية نابعة من بيئة وقيم المجتمع كلما كانت أدعى للفهم والتطبيق.
- ١٤- من عوامل نجاح تطبيق نظرية ما، وعي أفراد المجتمع بمبادئ ومفاهيم النظرية.

التوصيات:

من خلال ما توصلت إليه الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

- ١- على المنشغلين بالتربية الاستفادة من قيم ومثل القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة لبناء نظرية إسلامية تلبي احتياجات الميدان التربوي.
- ٢- يجب على الباحثين العرب العمل على بناء نظرية إدارية تشتق مفاهيمها من البيئة العربية.
- ٣- ينبغي على المشرفين التربويين تجنب العمل الاجتهادي القائم على المحاولة والتجريب؛ لما فيه هدر للمال والوقت والجهد، وتوظيف الأساليب العلمية التي ثبتت فاعليتها بالأدلة التطبيقية.
- ٤- ضرورة أن يتخير المشرف التربوي من نظريات الإدارة ما يناسب الموقف وظروف بيئة العمل لتوجيه الممارسات التربوية.
- ٥- على المشرفين التربويين إدراك أن الإصلاح لا يتحقق من خلال الرقابة والمتابعة وإنما من خلال استصلاح السلوك والتنمية المهنية المتكاملة.

المراجع العربية:

- البابطين، عبدالعزيز (٢٠٠٤). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، ط١، الرياض
التكالي، ربيعة علي، (٢٠١٠). نظريات الإدارة المدرسية ودورها في التغيير الإداري . مؤتمر
التربية في عالم متغير - محور الإدارة التربوية - الاردن في ٢٠١٠
حسين، سلامة عبدالعظيم (٢٠٠٤). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفاعلة، عمان، دار
الفكر.
- الحقيل، سلمان عبدالرحمن (١٤١٧). الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة
العربية السعودية، ط٧، الرياض، مطابع التقنية للأؤفست.
شريف، علي، (١٩٩٧). الإدارة المعاصرة ، الطبعة الثانية، مصر، الدار الجامعية.
عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، دار الشروق للنشر
والتوزيع.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨). الإدارة والتخطيط التربوي (النظرية والتطبيق)، ط١، عمان،
دار المسيرة.
- عريفج، سامي سلطي (٢٠٠٤). الإدارة التربوية المعاصرة، عمان، الاردن، دار الفكر.
عطاري، عارف توفيق؛ وعيسان، صالحه عبدالله؛ ومحمود، ناريمان جمعة (٢٠٠٥). الإشراف
التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية، (ط١)، الكويت، مكتبة
الفلاح.
- العميرة، محمد حسن (٢٠٠٢). مبادئ الإدارة المدرسية، (ط٣)، عمان، دار المسيرة.
فليه، فاروق عبده؛ وعبدالمجيد، السيد محمد (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات
التعليمية، (ط١)، عمان، دار المسيرة.
- العياصرة، معن محمود أحمد (٢٠٠٨). الإشراف التربوي والقيادة التربوية، الأردن، دار الحامد
للنشر والتوزيع.
- كعكي، سهام محمد، (١٤٢٤). مستقبل الإدارة التربوية في دول الخليج. التربية ومستقبل التعليم
في المملكة العربية السعودية، الجمعية السعودية للعلوم النفسية
والتربوية.
- نصر الله، حنا؛ عريفج، عيد؛ حسين، علي (١٩٩٩). مبادئ في العلوم الادارية الاصول
والمفاهيم المعاصرة، (ط١)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نور الله، كمال (١٩٩٢). البيروقراطية والتغيير، ط١، دمشق، سوريا، دار طلاس للنشر.

المراجع الاجنبية:

- Helfer, j.p, **Management Strategies at Organisations**, 3rd Edition, paris, Vibert, 2000, 374.
- Tackach, James, (2014). **Theory Z Management, London**, The Writing Center Journal.
- Hartman W, Stephen, (2013). **Management Theory**, USA, New York Institute of Technology.
- Justin, I. (2015- March). Educational Field between Theory & Practice. Paper Presented at **International Academic Conference on Education & Business**, San Juan, Puerto Rico, March 22nd- 26th, 2015.
- kock, C. (2017- July). The Modern Educational Supervision. Paper Presented at **International Academic Conference on Education & Business**, New York, July 30th- August 3rd, 2017.