دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان: أزمة الإدارة التربوية : مقاربة سوسيولوجية
المصدر: مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية
الناشر: جامعة سيدي محمد بن عبدالله - كلية الآداب والعلوم الإنسانية
المؤلف الرئيسي: القنبعي، عبدالكريم
المجلد/العدد: ع 16
محكمة: نعم
التاريخ الميلادي: 2009
الصفحات: 194 - 202
رقم MD: 424760
نوع المحتوى: بحوث ومقالات
قواعد المعلومات: HumanIndex, AraBase
مواضيع: المغرب ، السياسة التربوية ، التعليم العام ، التخطيط التربوي
رابط: http://search.mandumah.com/Record/424760

© 2021 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

أزمة الإدارة التربوية
مقاربة سوسيولوجية

مولاي عبد الكريم القنبعي

كلية الآداب ظهر المهراز ــ فاس

تعتبر قضية التعليم بالمغرب من القضايا الشائكة، فهي متعددة الأبعاد ومتشابكة الجوانب، ولذلك تستدعي على طول تاريخ المغرب نقاشات وسجالات وخلافات كانت تحتد أحيانا وتخفت أحيانا أخرى. التعليم بالمغرب وقضية التدبير والتسيير كعلم وكفن وكإبداع، ما القاسم المشترك؟ الأول قطاع حيوي، والثاني مجال مهم لكل إقلاع سياسي واجتماعي حداثي ديمقراطي، إن أول ما يتبادر إلى الذهن عند تناول هذا الموضوع هو التساؤل الثاني:

التعليم أية حصيلة وأية آفاق؟ وهل هناك إسهام لجميع فعاليات المجتمع المدني للخروج من الأزمة التي عاشها ويعيشها الآن التعليم بالمغرب منذ عهد الاستقلال؟ هناك تساؤل آخر: هل هناك تنسيق بين المسئولين عن التعليم، ومن هم المسؤولون عن التدبير و التسيير؟ في الوقت الراهن أصبح التعليم مشكلة وطنية تحكم حاضر و مستقبل المغرب في ظل محيط يتحرك بسرعة هائلة ويتغير بصورة مفاجأة، أصبح من الضروري الاعتراف بأن التعليم عامل أساسي لتقييم المجتمعات في الميدان الاقتصادي وكذلك في مجال التنمية البشرية المستدامة.

عرفت مسألة التعليم في المغرب تضاربا في المواقف وطرحت على أنظار "اللجنة الوطنية للتعليم" التي من خلالها حاول المعنيون بالأمر تحليل أصل المشكلة: فهل هي مشكلة راجعة إلى أن فلسفة النظام التعليمي والمبادئ الأربعة التي وقع عليها الإجماع في بداية الاستقلال: (أي تعريب التعليم وتوحيد أنواعه المختلفة في نظام واحد، وتعميمه على جميع المغاربه ذكورا وإناثا، ومغربة أطره مغربة كاملة) لم تعد صالحة؟ أم أن الأمر يتعلق بغياب الإرادة وتردد السياسات الحكومية؟ هل التغيرات التي عرفها المغرب على الصعيد الديموغرافي والاقتصادي تفرض إعادة النظر في المسلمات؟ أم أن المبادئ المشار إليها ثوابت لا محيد عنها لتحقيق تعليم وطني، كيف يمكن تحقيق تعميم التعليم في ظل الصعوبات المالية و الاقتصادية التي يعاني منها المغرب؟ ما درجة تأثير الأزمة التي عانى ولازال يعاني منها هذا القطاع على شريحة بشرية هامة تعتبر القلب النابض؟.

هناك إجماع عام على أن النظام التعليمي بالمغرب قد وصل إلى النفق المسدود وأن هناك أزمة المؤسسة التربوية، وأن الجهة المسئولة نفسها في خطابها الرسمي تحاول بطريقة مسئولة وأكثر عقلانية تحديد الخلل الهيكلي الذي يتخبط فيه النظام التعليمي(1).

مسألة الإجماع اليوم ليست إجماعا حول المسألة التعليمية بقدر ما هي إجماع على وجود مشاكل ومشاكل عويصة وهيكلية، وقد تبين لصانعي القرار على أن العنصر المؤسس لهذه الأزمة هو عنصر "التدبير والتسيير" وقد صار لزاما دراسة الأزمة في عمقها: أي بدأ من عنصري "التدبير و التسيير" لمعالجتها وتصحيحها وفق معطيات شاملة تحيط بالأزمة في جميع جوانبها حتى يتسنى الخروج من النفق المسدود.

في هذا المنحنى نطرح السؤال التالي: من المسئول عن هذه الأزمة؟ هل هو غياب التشاور بين الحكومة وصانعي القرار في الشأن التعليمي؟ أم التخطيط الاستعجالي دون الدراسة المستقبلية؟ أم تهميش رجل التعليم في الحلول الترقيعية الشيء الذي يمكن أن نقول أنه انعكس على مردوديته؟ أم جهل القائمين على الشأن التعليمي بالبلاد بمبادئ التسيير و التدبير؟ أم هل هناك مصلحة شخصية ومنفعة ذاتيه لبقاء التعليم على ما هو عليه؟ بل ويزيد على ذلك خاصة مع التطورات الجديدة والتغيرات الاقتصادية والفكرية العالمية، نحن لا نتهم أحدا، لكن نحاول أن نقف على مكامن الضعف والخلل في جسم معلول طاله الإهمال والإقصاء سنوات طوال، وأصبح الآن يحتضر تحت وطأة النهوض بالتعليم النخبوي (الخاص).

إن دراسة أزمة مؤسسات التربية والتكوين، يجب أن تنطلق من المؤسسات وأن تعالج من خلال المؤسسات عينها، لا أن نأخذها بعيدا عن محيطها الاجتماعي وتخضع للمعالجة خارج نطاقها الحدودي وبمعزل عن خصوصيات الوضعية المشكلة لكل مؤسسة، وعن أسباب الأزمة ومن تمسهم الأزمة بالدرجة الأولى: المعلم والمتعلم. إن التقدم الذي يعرفه المغرب، يفرض أن ترقى مؤسسات التربية إلى مؤسسات تكوينية، أي خلق مراكز للتكوين المستمر للفاعلين (تكوين الأطر: أطر صغيرة، متوسطة وعليا). تستفيد الدولة من تكوينهم الملائم ومتطلبات الحداثة ومقتضيات العصرنة، ومن أجل تحقيق هذه الغايات فإنه لابد من تكريس الازدواجية بين المعطى التعليمي والمعطى التدبيري باللجوء إلى كافة أساليب التعاون في هذا المجال الذي يعتبر نشاطا هادفا، يمكن أن نقول أن الإنسان قد مارسه منذ القديم، أي أن مجال الإدارة بصفة عامة والإدارة

(1) محمد أبو بكري تأملات في نظام التعليم بالمغرب، صادر عن طبعة فكيك، ط 1، 1996.

التربوية بصفة خاصة ارتبط وجودها من خلال ارتباط الفرد بالجماعة ولو بشكل ضمني لمحاولة تثبيت دعائم ثقافة هذه الجماعة عن طريق التعليم أو التلقين أو التعلم، وبالتالي أصبح ارتباطها بالمجموعات البشرية بداية توجهها نحو العلمية[1] وبداية نجاحها، إلا أن نجاح أية إدارة سواء عامة أو خاصة صناعية أو خدماتية، تعليمية أو مدرسية، يتوقف على درجة كفاياتها أي كفاءات الأفراد العاملين بها أو الساهرين على تسييرها، إضافة إلى توافر صفات معينة في من يتولون المسؤوليات فيها، الأمر الذي يجعل كل الفاعلين ينظرون إلى الإدارة على أنها القلب النابض لتجميع الطاقات في المجتمع وتحويلها إلى طاقة تدفع إلى تحقيق التقدم الاقتصادي والنجاح الاجتماعي والأمن السيكولوجي للأفراد. حيث توصلت الدراسات والبحوث السابقة إلى أنه لا توجد دولاً متخلفة اقتصاديا وإنما يمكن القول على أنها متخلفة إداريا (من حيث التدبير والتسيير)، هذه الخلاصة الدقيقة أكدت أن الإدارة هي المحرك الأساسي للتنمية الاجتماعية والتدبير الاقتصادي وبدونها يصعب جدا توقع إقلاع محسوس لكل جوانب الحياة المعيشية: بمعنى آخر، وجود إدارة فعالة ترتكز على دعائم علمية ضرورية ملحة في حياة الأفراد على مستوى تدبير شؤون البيت، حيث تحضر الإدارة ضمنيا، إذن جوهر الإدارة هو فن اتخاذ القرارات في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كما سبقت الإشارة إلى ذلك.

لقد تطور الفكر الإداري عبر سنوات وسنوات من الممارسات الإدارية في المؤسسات الإدارية المختلفة والمتنوعة، وقد أسهمت دراسات وبحوث العديد من المفكرين والعلماء في إغناء المعرفة الإدارية، ووضع نماذج ونظريات ومبادئ تفسير الإدارة كظاهرة اجتماعية وكظاهرة إنسانية وكظاهرة سلوكية كظاهرة تنظيمية وثقافية وسيكولوجية، ولهذا اتسم الفكر الإداري بسمات ميزت كل مرحلة عن أخرى من حيث نوعية الدراسة والتصور (المداخيل والاتجاهات) والهدف المتوخي من الدراسة، الشيء الذي مهد لظهور أكثر من رافد فكري تمثل في المدارس الإدارية وتطورها عبر السيرورة التاريخية.

وكان لكل مدرسة تيار/ فكر إداري سائد آنذاك وأقطاب تركوا بصمات فكرهم ظاهرة على معالمها حتى وقتنا الحالي، ويمكن أن نورد تقسيما عاما وفضفاضا للمداخل الإدارية كسيرورة تاريخية لتطور الفكر الإداري:

([1]) أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص 9.

- **المدخل الكلاسيكي**: ويشمل عدة اتجاهات أهمها:
  - مدرسة الإدارة العلمية (التنظيم العلمي للعمل: OST)
  - مدرسة عمومية الإدارة أو عمليات الإدارة.
- **المدخل السلوكي**: ويشمل:
  - مدرسة العلاقات الإنسانية.
- **المدخل المعاصر**: ويشمل:
  - مدرسة النظم.
  - المدرسة الكمية بحوث وإدارة العمليات.
  - المدرسة الموقفية.
  - المدارس الإدارية بدءا من الكلاسيكية إلى السوسيولوجية.

الإدارة: تعني كلمة الإدارة المشتقة من فعل أدار خدمة الآخر وتقديم العون للآخرين"[1] والفعل أدار (Administer) مشتق من الكلمة اللاتينية المركبة من جزأين هما: Ad+ ministrare ويعني دبر وساس[2].

إن الإدارة في عموميتها وحسب ما جاء في معجم La rousse classique تعني (الخدمة) Service، والعمل في الإدارة يعني تقديم الخدمة للغير[3].

إلا أن هذا المفهوم أو بالأحرى هذه العملية تكتسي إشكالية في التعريف و التحديد كما هو الشأن لباقي المفاهيم عندما تريد أن تكتسي طابع العلمية والمصداقية، فنجد F.W.TAYLOR يعرفها على أنها "تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة"[4]. غير أن المفكر العربي "فؤاد العطار" يرى أنها "تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه رقابة مجهوداتهم"[5]. في حين يرى "إبراهيم عبد العزيز شيخا" أن

([1]) محمد السكتاوي، مبادئ التدبير والتواصل داخل الإدارة، منشورات صدى التضامن، البيضاء 2003، ص 21.

([2]) سهيل إدريس، المنهل فرنسي عربي، دار الآداب، ط 32، 2004، ص 38.

([3]) محمد السكتاوي، مرجع سابق، ص 3.

([4]) عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمار، ط 1، 2001، ص 21.

([5]) فؤاد العطار، مبادئ الإدارة العامة، 1974، ص 7.

الإدارة تعني "توجيه جهد جماعي مشترك في منظمة ما عامة أو خاصة بقصد تحقيق أهداف محددة ومرسومة"[1] .

ورغم اختلاف وجهات الرؤى حول مفهوم الإدارة أو بالأصح عملية الإدارة من طرف المفكرين السابقين، إلا أنهم يلتقون حول المفاهيم الأساسية والضرورية لسير هذه العملية وهي: التوجيه، التنظيم، التنسيق، التخطيط والرقابة، وهي نفس المفاهيم التي بنى عليها المفكر الفرنسي "H. Fayol" نظريته في الإدارة العملية.

إن الإدارة عند "Taylor": هي المعرفة السليمة لما يريد الأفراد القيام به، مع التأكد من أنهم يقومون بذلك متبعين أحسن الطرق بأقل تكلفة[2] ، وعلى هذا الأساس يمكن أن نقول بأن "Taylor" تجاهل العامل الإنساني وركز على عنصر العقاب والنواحي الاقتصادية وأهمل في المقابل كل الصفات والسمات التي يمكن أن تتواجد في رجل الإدارة /le manager المسؤول.

على العكس، نجد "Fayol" قد اتجه إلى دراسة كل ما يتصل من جوانب شخصية المسؤول وحدد هذه الصفات في: صفات جسمية، صفات ذهنية، صفات خلقية، الثقافة العامة/المعرفة المتخصصة، الخبرة[3] ..1

ويعتبر "Bethel" أن الإدارة هي وضع سياسات المؤسسة في ضوء أنماط الإنتاج أو الخدمات والتمويل وقنوات توزيع الإنتاج وأساليبه، وهذه الوظيفة في عموميتها تخص مجلس المدبرين أي مجلس الإدارة، ومن مسؤولياته كذلك تحديد الإطار التنظيمي الملائم لتنفيذ هذه السياسات[4] .

كما يعرفها "Mooney" بأنها الشرارة الحيوية التي تنشط وتوجه وتراقب المخطط والإجراءات لدى التنظيم[5]، أما "White" فيرى أن مفهوم الإدارة ينحصر في توجيه وتنسيق وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم، غير أن "Livingston" يعتبر الإدارة هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف في

([1]) عبد العزيز شيخا، أصول الإدارة العامة، 1993، ص 29.

([2]) أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص 11.

([3]) نفس المرجع، ص 12.

([4]) نفس المرجع، ص 12.

([5]) نفس المرجع، ص 13.

حدود الموارد والتسهيلات المتاحة وبحسن استخدامها[1]. أما "كمبال Kamball" فيقر أن الإدارة تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله، ووضع سياساته الرئيسية، وتوفير ما يلزمه من معدات وإعداد الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه وكذلك اختيار الرؤساء والأفراد الرئيسين[2] في حين، يرى "L.Hiz James " أن الإدارة هي إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين[3]. إلا أن "Peter Drucker" ينظر إلى الإدارة كعضو متعدد الوظائف يدير العمل ويدير العمال[4]. أي أن الإدارة لابد أن ترتكز على أهداف موضوعية للعمل والعمال، وهنا نقف أمام نقطة التقاطع ما بين "P. Drucker و Ali Essalma علي السلمي" في التأكيد على الهادفية باعتبارها عنصرا يؤسس للعمل الإداري سواء من ناحية الغاية أو من ناحية الحكم على كفائته، يعني اعتبارها معيارا للحكم Critere de jugement على الكفاءات الموجودة داخلها.

والإدارة كتنظيم تقوم على نشاطات تنقسم إلى[5]:

- **الإنتاج**:كل العمليات المتصلة بإنتاج السلع كيفما كان نوعها استخراجياً أو تحويليا أو تجميعيا.
- **التسويق**: كل إنتاج يحتاج إلى تسويق أي التعرف على حاجات المستهلكين وما يرغبون فيه تم العمل على تسهيل وصول الإنتاج إليهم.
- **التمويل**: وهو توفير الأموال اللازمة للنشاط الذي تقوم به المقاولة ويدخل فيه المال المستثمر بشكل كبير في تطوير الكفاءة أو جلبها أو البحث عنها.
- **توفير العاملين**: باعتبارهم العنصر البشري الضروري للنشاط الاقتصادي من حيث اختيارهم وتوظيفهم، وتدريبهم أثناء العمل، وتوفير الظروف الإنسانية لهم.
- **النشاط المكتبي**: هو كل الأعمال المكتبية وما يتصل بالمعلومات من حيث استقبالها وحفظها وإرسالها لمن يحتاج إليها أو يطلبها. كما تضاف إلى هذا كل الأعمال الكتابية من منشورات ومطبوعات وأدوات كتابية وعلاقات عامة.

([1]) نفس المرجع، ص 13.
([2]) نفس المرجع، ص 13.
([3]) نفس المرجع، ص13.
([4]) نفس المرجع، ص 13.
([5]) نفس المرجع، ص 13.

تحديد مفهوم الإدارة

الإدارة مفهوم يدل على مكان معين، يضم أشخاصا يتفاعلون فيما بينهم، ويتقاسمون قواسم مشتركة، ويلتقون في نقط كما يختلفون في العديد منها، تربطهم روابط لتشد أزرهم لتحقيق هدف ما أو إنجاز مهمة ما في زمان معين ومكان معين، يخضعون إلى قواعد وقوانين تحدد سلوكاتهم إزاء بعضهم البعض، وكما هو معلوم، أن مفهوم الإدارة لا يخضع لتعريف واحد ومعنى أحادي الجانب، بل يتأرجح بين عدة تعاريف حسب العقلية الدارسة لهذا المفهوم، إذن تبقى الإدارة هي:

مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفء والفعال للموارد المتاحة، لغرض إنجاز مهمة أو تحقيق هدف أو الوصول إلى غاية في الزمان والمكان.

يمكن اعتبار هذا التعريف تعريفا عاما يجمع بين العمل والفعل، على اعتبار أن العمل/ الفعل الإداري يتضمن العديد من الأنشطة تكتسي طابع التميز والتفرد وتشمل أربعة مجالات محددة أساسية وضرورية وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

هذه المجالات الأربعة تتطلب الفعل/العمل الإداري الذي بدوره يتطلب تفاعلا وتناغما مع الموارد التي يتوفر عليها التنظيم/ المؤسسة وهي موارد بشرية، موارد مادية وموارد معلوماتية.

في هذا الصدد، يمكن القول على أن العمل/ الفعل الإداري بتفاعله وتناغمه مع هذه الموارد المتنوعة لتحقيق هدف أو الوصول إلى غاية معينة، يصبح عملا/ فعلا هادفا، من خلال وجاهة العمل/ الفعل نصطدم بالسؤال اللغز: هل الإدارة فن أم علم؟

للوصول إلى جواب شامل وذو نكهة تعليلية، اختلف المفكرون والمختصون في الميدان، الشيء الذي سمح بكل هذا الزخم المعرفي في عالم الإدارة والتسيير والتدبير. إن البحث عن الكمال في عقدة الإدارة أدى بظهور ثلاثة فرق: فريق يقول بأن الإدارة هي علم، فريق آخر يقر بأن الإدارة لا تعدو أن تكون فنا خالصا، وفريق ثالث وجد نفسه ممزقا فكريا ومنهجيا بين الفريقين الأولين فحاول أن ينهج نهج الاعتدال فلم يكلف نفسه عناء البحث ومشقة التفكير فتبنى الرأيين وقال بأن الإدارة هي خليط من العلم والفن.

الإدارة علم: إن أصحاب هذا الاتجاه، يرون على أن الإدارة هي علم استخدام الجهد الإنساني(*)، حيث أن العلم يعتمد على جمع المعلومات وتنظيمها وتفسيرها بهدف الوصول إلى حقائق وقواعد وقوانين عامة وثابتة لتفسير الظواهر والتنبؤ بحدوثها، بمعنى آخر، يقوم العلم على قواعد وقوانين ثابتة في الزمان والمكان ولا تتغير بتغير الظروف، الهدف منها تفسير الظاهرة المدروسة دون ربطها بالزمان ولا بالمكان، ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الإدارة المعاصرة اكتست طابع العلمية، لأن العديد من الظواهر التنظيمية تخضع للبحث وتختبر علميا، وبهذا الاعتراف، لا يمكن أن ننكر الأسلوب العلمي الممنهج الذي ساد في كثير من مجالات وأنشطة الإدارة، إلا أن هناك ملاحظة لابد من الإشارة إليها، وهي أن النمط العلمي في مجال الإدارة يختلف بطبيعة الحال في العلوم الإنسانية عن النمط العلمي في مجالات العلوم الطبيعية، وهذا راجع إلى أن هذا النمط يتعامل مع الإنسان/ الفرد/ الفاعل وهذا يعني أنه نسق معقد ومتشعب ويحتاج إلى كثير من الحيطة والحذر في التعامل معه.

الإدارة فن: يرى أصحاب هذا التصور أن الإدارة تستدعي مهارات ومواهب إنسانية تكتسب الخبرة عن طريق تنميتها بالممارسة، لأن العمل الإداري/ الفعل يكون موجها نحو أناس يختلفون في مكوناتهم وسلوكاتهم وثقافتهم ودرجة وعيهم وطريقة فهمهم وطريقة ردود أفعالهم، هذا الفعل/ العمل الإداري إذن هو في حاجة ماسة إلى موهبة ومهارة من قبل المسؤولين في الإدارة، وهذا ما جعل بروز مبدعين في عالم الإدارة على الساحة المعرفية في مجال التعامل، وهذا ما صبغ عليها الطابع الفني (من حيث التعامل).

الإدارة علم وفن: يرى أصحاب هذا التيار أن الإدارة لكي تكون فعالة وتحافظ على استمرارها وبقائها في المحيط وتحتل الصدارة في الإنتاج الخدماتي، لابد لها من الجمع بين العلم (القواعد والقوانين) والفن (المهارة والموهبة) حيث أن الأول في حاجة إلى الثاني والعكس صحيح من حيث التنفيذ والدراسة والممارسة (المجال العلمي والفني في الإدارة يتكاملان).

(*) يمكن قبول هذا الرأي على أساس أنه تعريف موجز لمفهوم الإدارة، كما يمكن أن يضاف إلى قائمة التعاريف الأخرى.

الإدارة كتنظيم: لم ترقى العلوم الاجتماعية بعد إلى درجة تحديد مصطلحاتها بصفة عامة، كما حدث بالنسبة للعلوم الطبيعية أو العلوم الحقة، وهذا راجع بالأساس، إلى الزاوية التي يتناول منها الباحث السوسيولوجي الظاهرة الاجتماعية قصد الدراسة رغم اختلاف المجالات، كما ازدادت درجة التخصص والفروع في الكليات والمعاهد العليا.

وأصبحت تتفرع إلى علوم شتى تتفق في أنها تتناول مصادر النشاط المختلفة التي تصدر عن الإنسان كفرد أو جماعة، وتتخذ من المنهج العلمي أسلوباً للبحث والدراسة كما تتظافر جميعا لخدمة الإنسان.