



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تكريت

كلية التربية للعلوم الإنسانية

قسم العلوم التربوية والنفسية

**محاضرات مادة الإدارة التربوية**

**المرحلة الثانية / قسم التاريخ**

**الأستاذ المساعد الدكتور**

**اسعد حمود عبدالله خلف العجيلي**

2025-2026

## طبيعة الإدارة

الإدارة مهمة لتنظيم جهد الإنسان والإدارة عملية إنسانية ونشاط إنساني غايتها تحقيق أهداف محددة وهي مجموعة من الاتصالات والتفاعلات بين فئات ومهن ذات أهداف محددة

والإدارة إلى جانب كونها نشاطاً إنسانياً هادفاً يسعى إلى تحقيق مصالح مشتركة فإنها تجري وفق أصول علمية وأساليب فنية يكون الغاية من ممارستها تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف وأقصر وقت ومن هنا فإن الإدارة الواعية تقوم على الاستثمار الأقل للامكانيات المادية والبشرية المتاحة

لذا فإن الإدارة من العمليات المتكاملة التي تستند على أسس وقواعد علمية لبناء العلاقات الوظيفية والإنسانية داخل المنظمة لتحقيق حالة التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها من أجل تحقيق أهداف المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة ويمكن إجمال أربع أو ثلاث مبادئ أساسية مشتركة في جميع المنظمات هي :

أولاً : مبدأ التعاون ويحقق الوحدة والتكامل بين الأداء بين الأعمال المتخصصة فهو يتحكم في التنظيم ويقوم على روح التعاون والحالة المعنوية

ثانياً : مبدأ التخصص الوظيفي وتقسيم العمل حيث يتطلب إنجاز المهمات تقسيم العمل على أساس التخصص الوظيفي

ثالثاً : مبدأ الاستشاري والتنفيذي حيث هناك تميز بين أنشطة الإنتاج وأنشطة الاستشارة على أساس الفرق بين تقديم المشورة أو النصيحة وبين تحمل المسؤولية.

## أصناف المداخل العلمية للإدارة :

أولاً : مدرسة العملية الادارية

وتعود هذه المدرسة الى هنري فايول

وتنظر الى ان وظيفة المديرين هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتعد الادارة عملية اساسية في نطاق الاعمال وفي المستويات الادارية المختلفة

ثانياً : المدرسة التجريبية

تؤكد هذه المدرسة على ان الادارة تقوم على دراسة وتحليل الحالات والتجارب الماضية والاستفادة من نجاحات واخفاقات المدراء السابقين وتحويلها الى تطبيقات

ثالثاً : مدرسة السلوك الانساني

اطلق عليها اسم العلاقات الانسانية وتستند الى ان الادارة على العنصر الانساني الاعمال لذا يجب ان تتركز على العلاقات الانسانية

رابعاً : مدرسة النظام الاجتماعي ومن دعائها مارش وسيمون وبرنارد وهذه المدرسة وثيقة الصلة بمدرسة السلوك الانساني تنظيم الرسمي هو الذي يحدد النظام ولا يختصر النظام احيانا على التنظيمات الرسمية بل يتناول العلاقات الانسانية ايضاً

خامساً : مدرسة اتخاذ القرارات

ويتناول هذا المدخل الخصائص النفسية التنظيمية وتؤكد على ضرورة الفحص الكامل لعمليات المشروع وبيئته على المجال الاداري في اتخاذ القرارات

سادساً : المدرسة الرياضية

وتستند على ان الادارة نظام من النماذج الرياضية والعمليات وما هي الا عملية منطقية يمكن التعبير عنها  
برموز كمية وعلاقات رياضية

### ومن هنا فان للادارة تعاريف كثيرة منها

اولاً : علم من العلوم السلوكية هدفه دراسة وتفهم الظواهر والمشاكل الادارية وتفسيرها واعطاء الحلول المقبولة  
لها

ثانياً : الادارة هي مجموعة من المسؤولين يمارسون صلاحية اتخاذ القرارات الادارية ومسئولياتهم باستخدام  
والمهارات الادارية في تسيير اعمالهم لتحقيق الاهداف سواء كانت قصيرة المدى او متوسطة المدى او بعيدة  
المدى

ثالثاً : الادارة مجموعة العمليات الادارية التي يمارسها المسؤولون والعاملون في التنظيم بغيت الوصول الى  
اهداف معينة مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق

ويوجد ايضا ما يسمى بالتعريف الشامل للادارة بانها النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط  
بالشخصية الادارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية المؤثرة والمتعلقة بتحفيز الافراد نحو تحقيق هدف مشترك  
باستخدام الموارد المتاحة وفق اسس ومفاهيم علمية سليمة ووسيلتها في ذلك اصدار القرارات الخاصة بتمديد  
الهدف في اطار المنفعة العامة للمجتمع

### عناصر العملية الادارية

للمعملية الادارية عناصر منها ما يوجد في هذا المصدر عنصر الاول عنصر التخطيط العنصر الثاني التنظيم اما العنصر الثالث فهو التوجيه والعنصر رابع والعنصر الخامس الاتصال والعنصر السادس اتخاذ القرار العنصر السابع والعنصر الثامن الاشراف والعنصر التاسع التقويم

بالنسبة للعنصر الاول هو التخطيط الوظيفة الادارية الرئيسية التي يمارسها المدير الى جانب الوظائف الادارية الاخرى الى التخطيط تبرز في اي عمل وذلك لتحديد الاهداف التي تسعى الى تحقيقها ووضع السياسات والاجراءات والبرامج الكفيلة بتحقيقها ويتم من خلال التخطيط التنبؤ بالمستقبل بشكل خطط منسقة مرسومة مسبقاً

تخطيط هو العملية الواعية التي يتم بموجبها اختيار افضل طريق او مسار بما يهدف وبما يحقق الهدف وايضا هو التحديد المسبق لما سيتم عمله وهو تحديد لخط سير العمل في المستقبل وهو ايضاً اختيار مسارات للتصرف المستقبلي سواء للمشروع ككل او لكل قسم من اقسامه .

### اهمية التخطيط :

اولاً يركز الانتباه على اهداف المنظمة

ثانياً : التخطيط يوفر النفقات

ثالثاً : التخطيط نشاط اساسي للرقابة

ولابد ان نضع امامنا اجابات عن الاسئلة الاتية لماذا نخطط ومتى نخطط وكيف نخطط ولابد ان تعتمد المنطقية في التفكير الذي يستند على

اولاً : التفكير البحثي الذي يعتمد التجربة ولمرات متعددة للكشف عن الطريقة الناجحة

ثانياً : التفكير المتدرج الى اعتماد خطوات العمل خطوة بخطوة دون القفز الى النتيجة مباشرة

ثالثاً : التفكير الخلاق باستكشاف بدائل جديدة لمقابلة مواقف جديدة

رابعاً : بحوث العمليات ويقصد بها اعتماد الطرق الكمية والرياضية في حل المشكلات واتخاذ القرارات

خامساً : اسلوب النظم وهو اعتماد النظرة الشاملة والكلية للموضوع

### ثانياً : التنظيم

التنظيم عبارة عن ايجاد مجموعة من الاشخاص يعملون كمجموعة واحدة متصلة مع بعضها لتحقيق هدف متفق عليه وهو امداد المنشأة بكل ما يساعدها على اداء وظائفها من المواد الاولية والعدد وراس المال والافراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير او رئيس القسم اقامة العلاقات بين الافراد وبين الاشياء

والتنظيم هو تنسيق الجهود البشرية لتحقيق الاهداف العامة سواء عن طريق تحديد المسؤوليات صوت او هو النموذج الرسمي للعلاقات المقرر بقوانين او بقرارات ادارية عليا وبصفة عامة ان التنظيم الاداري هو الاطار الذي في حدوده لصق الجهود الجماعة لتحقيق هدف مشترك دون تصادم او تنافر بينهما وتوفير البيئة المناسبة لكي يعمل افراد القوى العاملة في الجهاز الاداري كفريق متكامل بما يكفل سير العملية على وجه وتلافي معوقات الانجاز ويظهر الهيكل التنظيمي الاطار الرسمي تتشكل فيه المجموعات الوظيفية والعلاقات الرسمية بينها وتشتمل الاطار التنظيمي في تحديد اوجه النشاط الواجب قيام به لتحقيق الاهداف كما ان التنظيم يبين العلاقات بين الانشطة والسلطات تنظيم هي عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات وهناك اربع أنشطة بارزة في التنظيم هي :

تحديد أنشطة العمل التي يجب ان تنجز لتحقيق الاهداف التنظيمية

انواع العمل المطلوبة العمل الى وحدات عمل ادارية

تفويض العمل الى اشخاص اخرين مع اعطائهم قدر مناسب من السلطة

تصميم مستويات اتخاذ القرارات

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة كل الوحدات التي يتألف منها النظام تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية

### ثالثاً : التنسيق

نشاط حركي وليس نشاطاً ساكناً ففي مجالات كثيرة الى اتقاق الجهود القائمة لفترات طويلة نسبياً تنسيق يمكن رجل الادارة على التوازن السليم وبين الجهود التي تبذل داخل الوحدة التنظيمية التي يديرها ويمارس التنسيق داخل المشروع تنسيقاً داخلياً بين مختلف اوجه النشاط للمشروع وبين مختلف تقسيماته التنظيمية وفروعه وبين جهود مختلف موظفي كل قسم وكذلك التنسيق خارج المشروع تنسيقاً خارجياً ضرورة الاخذ بنظر الاعتبار اهداف المجتمع والظروف الاقتصادية والاجتماعية والمحلية والعالمية والتطورات التكنولوجية

#### رابعاً : التوجيه :

ان وظيفة التوجيه تعني بث الروح في المشروع وذلك بقيادة الافراد وتوجيههم في مراحل تحقيق الاهداف واصدار التعليمات عليهم في اداء اعمالهم ورفع روحهم المعنوية روح الفريق فيهم وترغيبهم في العمل ويمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري ومحاولة توجيه هذا السلوك الوجهة المرغوبة ونجاح التوجيه يتوقف تحديد السليم للهدف وعلى وضع الخطط والسياسات الفعالة وعلى وجود التنظيم الاداري الفعال الذي يحدد خطوط السلطة والعلاقات فضلاً وسائل ومعايير الرقابة المحكمة والتوجيه اذاً وظيفه ادارية تعني دفع المشروع للسير والتقدم بخطى ثابتة نحو تحقيق الاهداف المنشودة

#### خامساً : الاتصال :

يعني تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والوامر والقرارات من جهة الادارة الى وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صور وابحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوى

#### طرق الاتصال

الاتصال الشفوي هو طريقة شائعة الاستخدام وهو يوفر الوقت ويسمح بالاتصال الشخصي ويقوي روح التعاون والصدقة ويشجع تبادل الاراء المهارات الادارية هي قدرة المدير على النقاط بلباقة وفاعلية

الاتصال الكتابي هو الاعتماد على المراسلات الخطية لذا يجب على المدير ان تكون له القدرة على التعبير في رسالة مكتوبة بحيث يستطيع ان يعبر عن الهدف باقل عدد ممكن من الكلمات كذلك ضرورة ادراك المستوى الذي سترسل اليه الرسالة لذا يجب اعتماد الاتي

اولاً : المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات المطلوب ايصالها

ثانياً : ان تكون لغة الرسالة واضحة المفهوم

ثالثاً : يجب ان تتضمن الرسالة معلومات محددة

رابعاً : يحسن ان نتائج الرسالة

خامساً : مراعاة التوقيت المناسب

سادساً : ان تكون العبارات لها قدرة على جذب الانتباه

وللاتصال عناصر عدة :

الرسالة

المرسل

المستلم

**مستويات الاتصال فتشمل**

أولاً : الاتصال الهابط من القيادات الادارية العليا الى القيادات الادارية التنفيذية مروراً بالقيادات الادارية الوسطى ويتضمن الاوامر والتوجيهات والتعليمات

ثانياً : الاتصال الصاعد قيادات الادارية التنفيذية الى القيادات الادارية العليا مروراً بالقيادات الادارية الوسطى ويتضمن الاجابات والمقترحات والشكاوى .

ثالثاً : الاتصال الافقي المستويات الادارية الواحدة وبهذا الاتصال تعتبر حجر الزاوية في تطبيق عناصر العملية الادارية لذلك ضرورة معرفة من يقول اي طبيعة المرسل قول اي محتوى الرسالة لماذا يقول اي طبيعة المستقبل ولماذا يقول اي الهدف من الاتصال .