

الإدارة التفاعلية (المفهوم - الأهمية - الأهداف - المبررات)

إعداد

فيصل سعد فالح شهيب الواسمي

المسجل لدرجة الدكتوراه في فلسفة التربية

نخصص أصول التربية بكلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي

مقدمة :

وفي ضوء المتغيرات والتطورات المتسارعة ، والتحديات التي صاحبت ظهور الثورة العلمية والمعرفية والتكنولوجية التي حدثت خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين ، وانعكاساتها بعيدة المدى على الحياة عامة ، وعلي النظم التربوية والتعليمية علي اختلاف أنواعها وأحجامها بصفة خاصة ، وامتداد هذا التأثير ليشمل إدارات التعليم بكافة مستوياتها، بات من الضروري تطوير أدوار وممارسات هذه الإدارات بما يتوافق ومعطيات هذا العصر ويتواءم مع هذه المتغيرات حتى يمكن استيعابها ومواجهة التحديات الناجمة عنها .

وجدير بالذكر يعد التعليم الثانوي العام من أهم المراحل التعليمية التي تحظى باهتمام الآباء والمربين والمسؤولين عن تخطيط التعليم وتطويره في دولة الكويت ، فهو يغطي مرحلة حرجة من مراحل نمو الفرد تتضح فيها أفكاره ، وتنمى قدراته واستعداداته ، وتتبلور طموحاته حيث يقابلها فترة "المراهقة" التي تعد من أهم مراحل النمو عند الإنسان الأمر الذي يتطلب توجيه عناية خاصة بهذه المرحلة ، واستثمار خصائصها خاصة ما يتعلق بقدرات ونشاط الطلاب فيها على النحو الذي يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة ويتحقق ذلك في وجود إدارة مدرسية قوية قادرة على القيادة الفعالة ، وعلى القيام بوظيفتها التربوية والإدارية على الوجه الأكمل .

كما أن إدارة المدرسة الثانوية بالكويت باعتبارها جزءاً من الإدارة التعليمية، واحد عناصر العملية التعليمية هي المؤسسة المسؤولة عن تنفيذ القرارات الإدارية التي تتسلمها من الجهات الإدارية العليا ، وإذا كانت الإدارات التعليمية العليا مسؤولة عن وضع السياسات وتصميم البرامج واتخاذ القرارات فإن إدارة المدارس الثانوية التي تضم المديرين والمعلمين والإداريين والعاملين في المجتمع المدرسي يقومون بتنفيذ هذه القرارات التي لها أثرها على العملية التعليمية والإدارية وبما يحقق أهداف المدرسة. (١)

ولما كانت الإدارة المدرسية إدارة ممارسة أو إدارة تنفيذية إجرائية باعتبارها مسئولة عن تنفيذ المسؤوليات والمهام والخطط التي تحقق أهداف المدرسة ، فإن تطوير هذه الإدارة يستلزم تطوير الممارسات القيادية التي يقوم بها مدير المدرسة بمساعدة مجموعة العاملين في المجتمع المدرسي ، ونجاح الإدارة المدرسية يرتبط بمدى تطبيق مدير المدرسة للأسلوب العلمي في إدارة المدرسة ، وقدرته على تحقيق الاتصال والتواصل الفعال مع كافة العاملين بالمدرسة ، ومراعاة احتياجات هؤلاء العاملين ومطالبهم في إطار من العلاقات الإنسانية .

وعلى الرغم من الجهود الواضحة التي تبذلها حكومة الكويت لإصلاح وتطوير التعليم عامة ، والتعليم في مرحلة الثانوية العامة بصفة خاصة ، وسعيها المستمر لتحقيق الأهداف المنشودة . إلا أنها لم تحقق النتائج المرجوة منها بصورة تامة لوجود بعض التحديات التي تحد من فعالية التعليم في هذه المرحلة وتوقع أداء الإدارات المدرسية فيها منها :

تعقد الممارسات الإدارية السائدة في العديد من إدارات المدارس الثانوية ومازالت بعض الإدارات المدرسية تتمسك بالأساليب والممارسات التقليدية العقيمة ويتجه تركيزها على الجوانب الإدارية الروتينية دون الاهتمام بالجوانب التربوية الأمر الذي ينجم عنه إخفاق هذه الإدارات في تحقيق أهدافها. (٢)

ومع تنوع الأساليب الإدارية المعاصرة واختلافها من حيث المفهوم والمرتكزات ومتطلبات العمل الإداري، ونمط القيادة السائد، وخصائص المدير المسئول تبرز " أهمية (الإدارة التفاعلية) " ضمن أفضل وانسب المداخل الإدارية الحديثة التي تبنتها العديد من المجتمعات المتقدمة والمعاصرة في إدارة مؤسساتها ، وحققت النجاح في تطوير هذه الإدارات لما تتصف به من مرونة ، وتعزيز الاتصال والتواصل الفعال بين القيادات والعاملين بالمدرسة في إطار من العلاقات الإنسانية النشطة الأمر الذي يدفع هؤلاء العاملين إلي الإقبال على العمل

دون انتظار لضغوط فوقية مما يساهم في نجاح هذه الإدارات في تحقيق أهدافها^(٣).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك العديد من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي أثبتت فاعلية في تطوير عمل الإدارة المدرسية ولعل مدخل " الإدارة التفاعلية " قد يكون من انسب المداخل الإدارية التي يمكن استخدامها لتحقيق التطوير المنشود في هذه الإدارات، وفي ضوء هذه الفلسفة، والحاجة إلى تطوير إدارة المدارس الثانوية بالكويت لتمكين هذه الإدارات من تحقيق أهدافها. ولهذا جاءت هذه الدراسة لتبين أهمية تطوير إدارة المدرسة الثانوية في ضوء مدخل الإدارة التفاعلية.

مفهوم الإدارة التفاعلية Management Interaction مفهوم الإدارة التفاعلية اصطلاحاً :-

وحول التعريف الإصطلاحي لمفهوم (الإدارة التفاعلية)، اختلفت آراء الباحثين حولها ومن أبرز هذه التعريفات :-

" يعرف سامي محمد نصار الإدارة التفاعلية أنها : نمط إداري يتم فيه مراعاة التوازن بين الإنتاج ومصلحة العمل ومتطلباته من ناحية، وحاجات العاملين ومطالبهم من ناحية أخرى^(٤).

" ويرى يوسف عبدالمعطي أن الإدارة التفاعلية : أسلوب إداري يؤدي فيه العاملين أعمالهم بفاعلية دون ضغوط فوقية - اقتناعاً منهم بفهم مسئولياتهم، وولائهم للمؤسسة، وحرصاً منهم على تجويد الأداء، وفيها توثق الروابط بين الإدارة العليا في المؤسسة، والعاملين فيها في مناخ من الوضوح والأمانة^(٥).

" وتعرف (نادية عبدالمعتم، ٢٠٠٠م) الإدارة التفاعلية أنها : أسلوب إداري جديد يؤسس على المشاركة والتعاون بين كافة العاملين في المؤسسة، حيث يقوم كل فرد رئيساً أو مرئوساً بتحمل جزءاً من المسئوليات الإدارية في حدود السلطات المخولة له، وفي حدود إمكاناته وخبراته^(٦)

ويرى حاتم دحلان أن الإدارة التفاعلية هي : إدارة تؤسس على التفاعل الاجتماعي ، والمهارة في الاتصال والتواصل بين كافة العاملين في المؤسسة في مناخ تحكمه مجموعة من القيم والأهداف والمعايير الاجتماعية التي يراعيها الجميع «(٧)» .

وفي نفس السياق يعرف (عبدالله القرشي، ٢٠٠٥م) الإدارة التفاعلية على أنها : الإدارة القائمة على توجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة أو المنظمة من خلال المهارات والكفايات القيادية التي تمكنها من تفعيل ومشاركة العنصر البشري ليسهم في تطوير أداء المؤسسات ، ومواجهة تحدياتها «(٨)»

كما يعرف (تيسير الدويك، ٢٠٠٦م) الإدارة التفاعلية بأنها : تلك الإدارة التي تقوم على التفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة بالمؤسسة من عناصر بشرية واجتماعية ومادية ووظيفية وغيرها ، والقيادة في هذا النمط تعمل مع الأفراد ومن خلالهم وليس من خلال السيطرة عليهم والتحكم فيهم «(٩)»

" ويصف (عياصره ، ٢٠٠٦م) الإدارة التفاعلية بأنها : الإدارة التي يسودها النمط الديمقراطي في القيادة ، وتتميز هذه الإدارة بتشجيع العاملين فيها على المشاركة في القيادة وموضوعية النقد ، وتشجيع العلاقات ، وتقديم العون الفني والمعنوي ، والاهتمام بالأفراد . الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع مستوى كفاءة وفعالية العمل ، وارتفاع مستوى الالتزام «(١٠)» .

" أما هناء القيسي فتري أن الإدارة التفاعلية: مشاركة المدير لمؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشكلات الإدارية والفنية التي تواجههم ، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة مما يخلق الثقة بينهم ، لذلك يطلق عليها احياناً (الإدارة التشاركية) «(١١)» .

" ويؤيد طارق البدري الرأي السابق لهناء القيسي حيث يرى أن التفاعل الإداري يتحقق من خلال المشاركة ، والإدارة التفاعلية نمط إداري يؤسس على المشاركة ، والتفاعل بين العاملين في المؤسسة في إطار من العلاقات الإنسانية

التي تجعل العاملين يؤدون أعمالهم بفاعلية وباقتناع دون الشعور بضغوط فوقية (١٢).

ومما سبق عرضه يتضح تنوع واختلاف تعريفات الإدارة التفاعلية في ضوء اختلاف آراء الباحثين سابقى الذكر ونظرتهم للإدارة ، واختلاف المداخل التي استخدمها هؤلاء الباحثين ، فالبعض عرفها في ضوء نمط القيادة السائد فيها ، والعلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين ، والبعض الآخر عرفها في ضوء ما تحققه هذه الإدارة من نتائج وإنجازات في العمل ، وفريق ثالث اعتبر أن الإدارة التفاعلية هي الإدارة التشاركية .

وانتقدت معظم هذه التعريفات السابقة على أن الإدارة التفاعلية نمط إداري جديد يرتكز أسلوب العمل فيه على مبادئ التفاعل ، والمشاركة بين العاملين في المؤسسة ، ويتوقف نجاحها على قدرة القيادات على تحقيق هذا التفاعل في إطار الموازنة بين مصلحة العمل وحاجات العاملين في المؤسسة .

وحول ما اعتبره البعض ممن عرفوا الإدارة بأن (الإدارة التفاعلية) هي (الإدارة التشاركية) وأن كلاهما نمط إداري واحد ترى الدراسة الحالية أن التداخل بين المفهومين ربما يرجع لأن التفاعل يتحقق من خلال المشاركة بين طرفين ، والمشاركة تعد مقوم أساسى لتحقيق التفاعل بين العاملين إلا أن مفهوم (التفاعل) أوسع في المعنى من مجرد المشاركة . فقد يشارك الشخص في المؤسسة ، ولكنه لا يتفاعل معها ، والتفاعل عملية وجدانية تستند على التواصل الفعال والتأثير المتبادل بين الطرفين .

كذلك قد يخلط البعض في مجال الإدارة بين مفهومي (التفاعل) و (الفاعلية) رغم وجود اختلاف واضح بين المفهومين من حيث المعنى ويتضح ذلك من التعريفات التي تناولها البعض حول مفهوم (الفاعلية) .

" وفى هذا الصدد يرى الحربي أن الفاعلية Effectiveness تعنى : القدرة على تنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة " (١٣) .

" ويعرف الدويك الفاعلية أنها : القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحددة المتاحة" (١٤) .

" وترى ارشيده أن الفاعلية تعني : القدرة على مضاعفة النتائج النهائية للمنظمة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية ، وأن الفاعلية المدرسية تعني قدرة المدرسة كنظام اجتماعي مفتوح على تحقيق أهدافها التربوية المرجوة منها في ظل الاستغلال الكفاء ، والتأقلم الفعال مع ظروف المدرسة الداخلية والخارجية" (١٥) .

وفي ضوء هذه التعريفات المتنوعة حول مفهوم الفاعلية ترى الدارسة أن الفاعلية الإدارية تركز على أهداف المؤسسة حيث تعد المؤسسة فعالة إذا ما نجحت في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة . وهي بذلك تعد نسبية حيث تختلف باختلاف تصور الفرد المقيم لها ، فالبعض يقدر الفاعلية بمدى الإنجاز الذي تحققه مجموعة العمل ، والبعض يراها تتحقق في ضوء ارتفاع الحالة النفسية لأفراد مجموعة العمل، أو بمقدار ما يحققه قائد المجموعة من رضا وظيفي ، ودافعية للعاملين معه وبمقدار تقبلهم له وثقتهم به . وفي ضوء ما سبق عرضه من تعريفات تناولت (الفاعلية) ترى الدارسة أن هناك اختلاف واضح بين مفهومي (الفاعلية) و (التفاعل) رغم وجود ارتباط بينهما فالفاعلية تعد هدفاً ووسيلة في نفس الوقت ، فهي هدفاً باعتبارها ظاهرة صحية لازمة لضمان عنصر الاستمرار والبقاء على المدى الطويل ، ووسيلة لكونها الأداة المحققة لبلوغ الأهداف والذاتج .

أما (التفاعل) فهو وسيلة لتحقيق (الفاعلية)، والفاعلية في مفهومها أوسع واشمل من التفاعل، والتفاعل يمكن استخدامه كمؤشر من مؤشرات الفاعلية التنظيمية، ووجود المناخ الاجتماعي المبني على العلاقات الإنسانية الطيبة، والتفاعل بين العاملين في المؤسسة من شأنه أن يحقق فاعلية المؤسسة ، ويعزز من قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة .

وتعرف الدراسة الحالية (الإدارة التفاعلية) إجرائياً على إنها : أسلوب إداري حديث يستند على مبادئ التفاعل الاجتماعي، والروابط القوية ، والاتصال والتواصل ، والتأثير المتبادل بين مدير المدرسة الثانوية بالكويت وسائر العاملين بالمدرسة من مدراء مساعدين ورؤساء أقسام معلمين وإداريين وكذلك الطلاب وأولياء الامور ، ومشاركة الجميع في إنجاز المهام الإدارية ، وصنع القرارات المدرسية وتنفيذها ، والتصدي للمشكلات ، والإسهام في إيجاد الحلول لها بغية تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة . ويتوقف نجاح هذا النمط الإداري على مهارة مدير المدرسة في إستخدام وتعزيز العلاقات الإنسانية ، والمرونة في التعامل مع كافة الظروف المحيطة به ، مع مراعاة القيم والأهداف التي يتبناها المجتمع الكويتي .

أهمية الإدارة التفاعلية :

تكمن أهمية الإدارة التفاعلية كمدخل للتطوير الإداري في استنادها على فلسفة تحقق الكثير من المكاسب التي يمكن الإستفادة منها في تطوير إدارة المدرسة الثانوية في الكويت وأهمها :-

- يمثل استخدام (المدخل التفاعلي) في الإدارة نوعاً من الاستجابة القوية للتحديات والمتغيرات العالمية التي يشهدها العصر ، وتتجلى أهميته في قدرته على التعامل بفاعلية وكفاءة مع هذه المتغيرات ومواجهة التحديات الناجمة عنها .

- يساهم تطبيق (المدخل التفاعلي) في الإدارة في رفع مستوى كفاءة مديري المدارس عامة ومديري المدارس الثانوية بصفة خاصة " وفي تحسين أداء وممارسات هذه القيادات وتنمية مهاراتهم القيادية وتسهيل مهامهم الإدارية لاعتماد هذا المدخل على العلاقات القائمة على المشاركة والتعاون بين كافة العاملين في المدرسة . (١٦)

- يساهم استخدام (المدخل التفاعلي) في مواجهة العديد من المشكلات الإدارية بالمدرسة ومعالجة مظاهر القصور في العمل الإداري التقليدي السائد في الكثير من إدارات المدارس الثانوية.

- يحقق استخدام هذا النمط تطوير نظم العمل ، وتحديث إدارة المدارس الثانوية ويؤكد على أهمية ولاء وانتماء المواطن لوطنه وما يتبع ذلك من تكاتف الجهود لتحقيق الأهداف التربوية المخطط لها من منطلق الشعور بالمسئولية الذاتية^(١٧) .
- " يساهم استخدام (المدخل التفاعلي) في الإدارة في التأكيد على القيم الأصيلة التي يعتز بها المجتمع الكويتي كالمساواة، والتعاون ، والمشاركة ، والتفاعل ، واحترام آراء الآخرين وغيرها من القيم الديمقراطية التي تركز عليها الإدارة التفاعلية^(١٨) .
- يحقق استخدام هذا المدخل التوازن بين الاهتمام بالعمل المدرسي وتجويده ، وبين احتياجات ومطالب العاملين في المدرسة حيث يركز المدير التفاعلي اهتماماته على علاقات العمل بنفس القدر الذي يهتم فيه بالإنجاز داخل المدرسة في ظل مناخ تسوده العلاقات الإنسانية الطيبة ، وروابط الثقة القائمة على الاحترام والفهم المتبادل بين الإدارة وقوى العمل المؤسسي .
- " يتيح (النمط التفاعلي) في الإدارة والمرتكز على مهارات التواصل والاتصال الفعال مع العاملين بالمدرسة الفرصة للقيادات للتعرف على العاملين معهم ، إمكانات وقدرات العاملين معهم ، ونقاط القوة والضعف لديهم ، واستثمار هذه الإمكانيات توظيفها لصالح العمل وتحقيق أهداف المدرسة^(١٩) .
- تساهم المبادئ التي يستند عليها النمط التفاعلي ومنها العمل الجماعي التعاوني ، والتفاعل ، والمشاركة بين الجميع في توثيق الصلة بين القيادات والعاملين بالمدرسة وخلق الشعور لدى العاملين بالاستقلالية واحترام الذات والولاء ، والانتماء القوي للمدرسة مما يضفي على الإدارة المرونة والإيجابية .
- " يتيح استخدام النمط التفاعلي في الإدارة الفرصة لظهور المبدعين والمبتكرين^{٢٠} حيث تستند الإدارة التفاعلية على العديد من الأسس التي تسمح للعاملين في المدرسة بالتعبير عن أنفسهم ، وتمنحهم الشعور بالثقة ، واحترام الذات مما يسهم في تعميق روح المبادرة ، ويشجع العاملين في المؤسسة على الإبداع والابتكار .

- " في ظل العلاقات الإنسانية الطيبة التي تستند عليها الإدارة التفاعلية فإن استجابة العاملين بالمدرسة تعتمد على قناعتهم الداخلية ، وفهمهم لرسالة المدرسة ، ومن منطلق ولائهم لها وإيمانهم بالمشاركة في تحمل المسؤولية وفي صنع اتخاذ القرارات ، وليس خوفاً من ضغوط فوقية ، أو سلطة الرئيس ، أو استغلال الإدارة لهم . (٢١)

- يتيح استخدام النمط التفاعلي في الإدارة حدوث تغيير في ادوار القيادات ، وظهور أدوار جديدة للقادة ، ولم يعد دور مدير المدرسة قاصراً على موقعه كرئيس يلقى الأوامر ويتحكم في السلطة ، وينفرد باتخاذ القرارات وإنما أصبح دوره مرشداً وموجهاً وقدوة حسنة للعاملين في المدرسة .
- تعد الإدارة التفاعلية أسلوباً وقائياً وبنائياً أكثر من كونها إدارة علاجية ، فالإدارة التفاعلية غير ملزمة بحل مشكلات العاملين في المدرسة ولكنها تساعد العاملين على تفهم مشكلاتهم ، وتمكنهم من وضع بدائل الحلول واختيار أفضل هذه الحلول . (٢٢)

- يساهم (المدخل التفاعلي) في الإدارة في تقليل الفجوة بين قمة الهرم الإداري الذي يشغله القيادات والرؤساء وبين قاعدة الهرم الذي يحتله العاملين المرؤسين في المدرسة . فالعمل في ظل هذا المدخل يعتمد على مشاركة الجميع في تحمل المسؤولية ، ويحقق التفاعل الإيجابي بينهم . (٢٣)

مما سبق عرضه ترى الدراسة الحالية أن نمط (الإدارة التفاعلية) يحقق الكثير من المكاسب التربوية في ضوء المزايا التي يتمتع بها هذا النمط ، والمركزات التي يستند إليها والتي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المدرسة الثانوية بالكويت وأهمها :-

(المشاركة الجماعية) ويعد هذا المبدأ من الاتجاهات التربوية الحديثة التي أخذ الاهتمام بها يتزايد في السنوات الأخيرة لأهميته في التطوير الإداري ، ومواجهة التحديات المستقبلية خاصة - ما يتعلق بإشراك العاملين في صناعة القرارات

حيث يقوم مدير المدرسة قبل اتخاذ القرار بتزويد العاملين والمعلمين بالمعلومات الأساسية التي تساعدهم على دراسة القرار واتخاذها بطريقة حكيمة - الأمر الذي يؤدي إلى تحسين نوعية القرار ، وفهم أفضل للقرار ، وقبول أوسع للقرار على مستوى العاملين ، وتطوير مهارات صنع القرار ، وإثراء أداء العاملين ، وتمهيد الطريق لحل المشكلات .

وفي ضوء ما سبق فإن اقتران الإدارة التفاعلية بالنمط القيادي الديمقراطي الذي يهتم بالنواحي الإنسانية للعاملين ، ويحترم مشاعرهم ، ويتيح لهم الفرصة للتعبير عن ذاتهم من خلال تفويض الصلاحيات ، ويحقق إنتاجية عالية للعاملين إلا أن - نجاح القيادة يعتمد على التوافق بين أسلوب (القائد / المدير) في التعامل مع العاملين معه ، ودرجة التأثير التي يوفرها الموقف للقائد - بمعنى آخر الاهتمام بمتغيرات الموقف في تفسير مفهوم القيادة وإنه لا يوجد نمط معين من القيادة هو الأفضل بصورة مطلقة ، وليس هناك أسلوب قيادي ناجح في كل المواقف فلكل نمط قيادي مميزاته وعيوبه وعلى (القائد / المدير) أن يكون مرناً في استخدام الأساليب القيادية المختلفة ، ويتخير النمط القيادي المناسب في الوقت المناسب ، ومدير المدرسة الفعال من وجهة نظر الدراسة هو الشخص الذي يحدث تأثيراً إيجابياً في المدرسة ، وفي الروح المعنوية للعاملين معه ، وفي الأداء العام للمدرسة ، ويحصل على احترام العاملين له دون تسلط أو خوف ، وهو الذي يشجع العاملين والمعلمين والطلاب على الإبداع والابتكار ، ويكون هو نفسه طاقة مبدعة .

أهداف الإدارة التفاعلية :-

يسعى الآخزون بنمط (الإدارة التفاعلية) إلى تحقيق الأهداف التالية :-
- الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من قبل جميع العاملين بالمدرسة، ورفع مستوى جودة الأداء التعليمي وجودة التعليم الطلابي لتحمل المعلمين مسؤولية المحاسبة على النتائج .

- تدعيم العلاقات الإنسانية الطيبة في التعامل مع العاملين والمعلمين وبما يحقق أهداف المدرسة .
 - " تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا ، وخلق الشعور لديها بأهميتها وفعاليتها في المدرسة، وتوفير الفرص لظهور هذه القيادات " (٢٤) .
 - تحسين العلاقة بين القيادات المدرسية (مديري المدارس) وكافة العاملين في المدرسة ، وتقصير المسافة بين قمة الهرم الإداري وقاعدته .
 - توفير المناخ المدرسي الإيجابي الذي يدفع في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية ، وتحجير طاقات العاملين والمعلمين الفكرية والفنية وزيادة دافعيتهم نحو العمل المنتج .
 - " اشراك العاملين في الخطط الاستراتيجية للمدرسة ، يساهم في تدعيم القرارات الاستراتيجية ويؤدي إلى الوصول إلى القرار المثالي . " (٢٥)
 - تدعيم أواصر الصلة ، واستحداث أساليب جديدة في الاتصال بين القيادات المدرسية وكافة العاملين والطلاب بالمدرسة ، وتعزيز الاتصال بشكل ثنائي مما يخلق مناخاً للاتصال التفاعلي ويدعم روح الولاء والانتماء للمدرسة .
 - تحقيق تكافؤ الفرص في المسؤولية حيث يقوم مدير المدرسة بتفويض بعض الصلاحيات والمهام للمعلمين بالمدرسة وبما يتفق وقدراتهم واستعداداتهم .
 - " الاستفادة من ذوي الخبرة الواسعة ، والعقول الناضجة في اختيار البدائل ، وترشيد عملية اتخاذ القرار فالمشاركة تمنع معارضة القرار ، وتخفف من العقبات التي تؤدي إلى الحيلولة دون تنفيذه " (٢٦) .
- الأسس والمرتكزات التي تستند عليها الإدارة التفاعلية :-**
- تستند الإدارة التفاعلية على مجموعة من المرتكزات التي تميزها عن غيرها من الأنماط الإدارية الأخرى ، ورغم تنوع الآراء التي تناولت هذه الأسس إلا أنه يمكن حصرها في المرتكزات الأربعة التالية :-

(١) العلاقات الإنسانية :-

تعتبر العلاقات الإنسانية من أهم الأسس التي تستند عليها الإدارة التفاعلية ، وإحدى الوسائل التي يمكن بواسطتها استثارة دافعية العاملين ، وحفزهم على المزيد من العمل المنتج المثمر ، وهي تدل على حقيقة وجود الإنسان ككائن إنساني يرتبط بغيره من المخلوقات الإنسانية الأخرى ، وتتشأ عن وجود عدة كائنات إنسانية تتفاعل فيما بينها ، وتشارك بأهداف ، ومصالح ، وغايات وبيئة واحدة^(٢٧) .

وتستند فلسفة العلاقات الإنسانية على أن : للأفراد حاجات سيكولوجية لا يمكن التغاضي عنها ، ولا يمكن تحقيق هذه الحاجات إلا عن طريق إشعار الفرد بذاتيته وقيمه وأهميته ، وهي تركز على الأفراد كأشخاص أكثر من تركيزها على الجوانب المادية أو الاقتصادية^(٢٨) .

وفي ضوء هذه الأسس السيكولوجية تعرف العلاقات الإنسانية أنها : ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالنظر إلى المؤسسة كمجتمع بشري يؤثر فيه ، ويحفز كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد باعتباره إنساناً له حاجاته الاجتماعية والنفسية المطلوب إشباعها^(٢٩) .

" ويرى منير مرسى أن العلاقات الإنسانية تعني : توفير المناخ الاجتماعي الذي يهيئ الظروف المناسبة للعمل ، وتهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين بالمؤسسة في نطاق الجماعة ، ومن خلال تحقيق التوازن بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية والرضا النفسي للأفراد العاملين من جهة ، وتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة للمؤسسة من جهة أخرى^(٣٠) .

" وفي ذات السياق تعرف (زينب الجبر) العلاقات الإنسانية إنها : تلك العلاقات الودية التي تسود العاملين ، وتشعرهم أنهم أسرة واحدة يسعون لهدف واحد في جو من الاحترام والتقدير المتبادلين^(٣١) .

وعلى الرغم من أن العلاقات الإنسانية قديمة قدم الإنسان " إلا أن بعض المراجع أشارت إلى أن بداية ظهور العلاقات الإنسانية في الإدارة بدأ منذ أوائل العقد الرابع من القرن العشرين ، وارتبط هذا المفهوم بمفهوم الديمقراطية ارتباطاً وثيقاً ، وتذكر هذه المراجع بأن ظهور العلاقات الإنسانية جاء كرد فعل ضد أفكار (الإدارة العلمية) التي تزعمها ألتون مايو Elton Mayo وزملائه من جامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية تلك الأفكار التي اعتبرت العنصر الإنساني مجرد أداة لتحقيق أهداف المنظمة ، ومن ثم فإن التركيز يكون على الاستفادة من العنصر البشري إلى أقصى حد ممكن ، وزيادة الإنتاج دون اعتبار للعلاقات الإنسانية " .

" وعلى النقيض من أفكار الإدارة العلمية جاءت حركة العلاقات الإنسانية التي تزعمها العالم الأمريكي برنارد Barnard لتلقي الضوء على أهمية عامل (العلاقات الإنسانية) في تحقيق أهداف المؤسسة ، وتركز على البعد النفسي والاجتماعي وأثرهما في زيادة إنتاج العاملين من خلال توسيع فرص التفاعل الإيجابي والاتصال والتعاون ، والتأثير المتبادل بين الجميع ، وإتاحة الفرصة لاشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم ، حل مشاكلهم ، وتحقيق أهدافهم المشتركة مع مراعاة التوازن بين أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة التي يعملون بها " (٣٢) .

وتستند العلاقات الإنسانية على مجموعة من الأسس والركائز اهمها :

- " الإيمان العميق بقيمة الفرد كإنسان ، واحترام شخصيته ، وإتاحة الفرصة له للتعبير عن آرائه ، وتفهم وجهة نظره " (٣٣) .
- تفهم دوافع الناس للعمل .
- التعرف على حاجات وميول العاملين ، وقدراتهم واستعداداتهم ، وطاقاتهم وإمكاناتهم واستثمار هذه الطاقات وتوظيفها بما يحقق أهداف المؤسسة .
- " التركيز على الأفراد كأشخاص أكثر من التركيز على الجوانب الاقتصادية أو المادية " (٣٤)

- تحقيق التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة .
- " إشباع حاجات الأفراد الإنسانية والثانوية ، ومراعاة ظروفهم في العمل " (٣٥) .
- توفير المناخ المناسب للعمل ، وتوفير الظروف التي تساعد الأفراد والجماعة على تحقيق العمل ، وبما يحقق الأهداف المنشودة .
- تحقيق التعاون والانسجام بين العاملين في المؤسسة حتى يتمكنوا من التعرف على أهدافهم .

العوامل المؤثرة في الإدارة التفاعلية :-

تتأثر الإدارة التفاعلية كغيرها من الأنماط الإدارية الأخرى بمجموعة من العوامل التي تشكل طبيعة الإدارة ، وممارساتها العملية ، وتؤثر في مدخلات العملية التربوية والتعليمية وهي بدورها إما تؤثر سلباً أو إيجاباً في مخرجاتها . ويتوقف نجاح أو فشل (الإدارة التفاعلية) على وجود مجموعة من العوامل تم تصنيفها إلى نوعين من العوامل هي :-

◀ عوامل داخلية : ترتبط بالظروف السائدة داخل المدرسة والعلاقات القائمة فيها

◀ عوامل خارجية : وترتبط بالأوضاع المجتمعية الموجودة خارج المدرسة .

" وفي دولة الكويت اتجهت السياسات التربوية في السنوات الأخيرة لتعزيز

النظام

(اللامركزي) في الإدارات المدرسية ، حيث تقوم العلاقة بين مدير المدرسة والعاملين فيها على التعاون والمشاركة والاحترام المتبادل بين عناصر العمل في ظل الإدارة الديمقراطية " .

ورغم تنوع المستويات القيادية داخل المدرسة إلا أن مدير المدرسة يمارس الأساليب الديمقراطية في جميع المعاملات الإنسانية ، ويعمل على تطويرها ، ويضم الجميع لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة في ظل السياسة التعليمية للدولة في الكويت (٣٦) .

ورغم تعدد المستويات الإدارية التربوية في دولة الكويت " حيث يوجد ثلاث مستويات هي:-

◀ المستوى المركزي وتمثله وزارة التربية والتعليم وفيها يكون (الوزير) هو القائد التربوي الأعلى ويقع في قمة الهرم التنظيمي ثم يليه الوكيل ، والوكلاء المساعدون ومدراء الإدارات.

◀ مستوى المناطق التعليمية ويعمل بها المديرون ، والمراقبون ، ورؤساء الأقسام .

◀ مستوى الإدارات المدرسية ويزأسها مدير المدرسة ثم يليه المدير المساعد ، ورؤساء الأقسام ، فالمعلمون ، بالإضافة على مجموعة أخرى من العاملين منهم المشرف الإداري والأخصائي الاجتماعي ، وأمين المكتبة ، وأمين المختبر «(٣٧) .

- إلا أن إدارة المدرسة الثانوية في دولة الكويت لا تعمل بمعزل عن سائر المستويات الإدارية الأخرى حيث يعمل الجميع في تعاون وثيق للوصول للأهداف المنشودة وتستمد هذه الإدارة أنماطها التربوية من السياسة التعليمية العامة لحكومة الكويت والتي تضعها وزارة التربية والتعليم ، وتسهم في تحقيق الأهداف العامة للتربية في المجتمع الكويتي .

في ضوء ما سبق عرضه ترى الدراسة الحالية أن نجاح أو فشل استخدام الإدارة التفاعلية يتوقف على وجود مجموعة من العوامل بعضها (عوامل داخلية) ترتبط بظروف المدرسة والعلاقات السائدة فيها وأهمها شخصية القائد (المدير/ المعلم في الصف) وسماته ومهاراته، ونمط القيادة الذي يستخدمه، وثقافة العاملين في المدرسة ودرجة الوعي لديهم ، ومدى اقتناعهم بأهمية وضرورة استخدام هذا المدخل في تحقيق التطوير الإداري .

كذلك يؤثر حجم المدرسة ، وأعداد العاملين فيها ، والفروق الفردية بين هؤلاء العاملين والفروق الفردية بين الطلاب ، وقدرة المعلم على استثمار هذه الفروق وتوظيفها لصالح عملية التفاعل ؛ جميعها عوامل تؤثر في نجاح استخدام هذا المدخل .

هذا بالإضافة إلى مجموعة العوامل المجتمعية المرتبطة بالظروف الخارجية، والأوضاع السياسية والاقتصادية والثقافية السائدة في دولة الكويت وأهمها الأوضاع السياسية المرتبطة بنشر المذهب الديمقراطي، والنمط اللامركزي في الإدارة، والأوضاع الاقتصادية وانعكاساتها الإيجابية في تقديم الخدمات والتسهيلات التي تيسر عملية التفاعل بين العاملين والطلاب في المدرسة.

وفي ضوء ما سبق عرضة يمكن تلخيص هذه العوامل في ضوء ثلاث محاور تؤثر في عملية التفاعل :-

◀ (الشخصية) حيث يتوقف التفاعل على شخصية القائد والسمات التي يمتلكها والمهارات التي يستخدمها .

◀ (دينامية الجماعة) وما يسودها من قيم تعدد مرتكزات تحقق التفاعل أهمها : العلاقات الإنسانية والمشاركة والشورى وغيرها من المكونات الديناميكية التي تعتمد على العلاقات القائمة بين المدير والعاملين في المدرسة ، وتعطى أهمية كبيرة لأدوات الاتصال وأساليب التواصل مع الجماعة .

◀ (الموقف) حيث تقوي عملية التفاعل في حدوث مواقف معينة يظهر خلالها العوامل الكامنة في الشخص الذي يقود الجماعة .

وترى الدراسة الحالية أن توافر العوامل السابقة مجتمعة يؤدي إلى تحقيق النجاح في استخدام الإدارة التفاعلية كمدخل لتطوير إدارة المدرسة الثانوية بالكويت .

الصعوبات التي تحول دون تطبيق مدخل (الإدارة التفاعلية) :

على الرغم من الإيجابيات العديدة التي يتمتع بها مدخل (الإدارة التفاعلية) إلا أن هناك العديد من الصعوبات التي تحول دون تعميم هذا المدخل ، وفي ضوء ما تناولته بعض الدراسات يمكن تصنيف هذه الصعوبات إلى ثلاث أنواع هي :-

١- صعوبات ترتبط بالقيادات المدرسية وأهمها :-

- " اعتماد الإدارة التفاعلية على وجود قائد (مدير المدرسة/المعلم في الصف) تفاعلي يمتلك سمات شخصية ، ومهارات في استخدام العلاقات الإنسانية ، وتحقيق التواصل الفعال ، وبناء الثقة مع العاملين بالمدرسة ، وغيرها من المهارات التفاعلية في مقابل عدم امتلاك العديد من مديري المدارس والمعلمين فيها لمثل هذه المهارات يشكل صعوبة في تعميم هذا المدخل ، كما أن عمليات إعداد وتدريب هؤلاء المديرين والمعلمين على اكتساب هذه المهارات يستغرق الكثير من الوقت والجهد " (٣٨) .

- الميل الطبيعي لدى بعض مديري المدارس للاحتفاظ بالسلطة ، ورفضهم التنازل عن بعض اختصاصاتهم ، أو التفريط في مسؤولياتهم أو تفويضها للمعلمين .

" وفي كثير من الحالات يشعر بعض المديرين بالخوف تجاه الدعوة إلى تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات للمعلمين بالمدرسة ، الأمر الذي ينعكس سلباً على فعالية هؤلاء المديرين ، ويعوق عملية التفاعل الإيجابي بينهم " (٣٩) .

- " صعوبة إشراك جميع العاملين بالمدرسة في عملية (صنع القرار) حيث يعتبر البعض أن مشاركة المعلمين في صناعة القرار في بعض الحالات علامة من علامات ضعف القائد (المدير) وإنها تنتقص من دوره القيادي " (٤٠) .

(و) التفاعل) يقترن بعملية المشاركة ، وحجم المشاركة وفعاليتها يتفاوت من مدرسة لأخرى حسب حجم المعوقات التي تعترض حركة العاملين بموجب النمط التفاعلي .

- اقتران الإدارة التفاعلية بالنمط القيادي الديمقراطي يشكل تطبيقه صعوبة بالغة في ظل سيطرة الأنماط الديكتاتورية والتسلطية الشائعة لدى العديد من مديري المدارس الثانوية ويعوق عمليات التفاعل في هذه المدارس

- " يستلزم تطبيق (النمط التفاعلي) في الإدارة الكثير من الوقت والجهد والتنظيم مما لا يتيسر لدى بعض مديري المدارس خصوصاً في أوقات الأزمات ، الأمر الذي يترتب عليه أن يصبح القرار أمراً معقداً ومكلفاً للجهد والمال " (٤١) .
- وتشكل صعوبة اتخاذ القرارات السريعة في أوقات الأزمة بيئة تقلل من حم المشاركة وتناقص عملية التفاعل بين العاملين في المدرسة .

٢- صعوبات تتعلق بالمعلمين بالمدرسة :-

- تمسك بعض المعلمين بأدوارهم التقليدية القاصرة على مجرد تعليم المقررات الدراسية المكلفين بتدريسها ، ورفضهم تحمل أية مسؤوليات جديدة ، أو القيام بالمهام التي تتعلق بالصلاحيات التي يفوضها لهم مدير المدرسة - حيث يعتبرون ذلك عبء إضافي يلقي عليهم مما يعوق عمليات المشاركة والتعاون بين هؤلاء العاملين ، ويحد من فاعلية التفاعل بينهم .

- صعوبة إيجاد حلول سريعة لمشكلات العاملين والمعلمين بالمدرسة : " (فالإدارة التفاعلية) لا تساهم في حل مشكلات العاملين ويقتصر دورها فقط على مساعدة هؤلاء العاملين على تفهم مشكلاتهم ، وتمكينهم من وضع بدائل الخلول وعليهم اختيار أفضلها . الأمر الذي يستغرق الكثير من الوقت والجهد ، ويؤثر في سرعة إيقاع عملية التفاعل " (٤٢) .

٣- صعوبات تتعلق بالمدرسة كمؤسسة تعليمية :-

- تتبع هذه الصعوبات من الثقافة السائدة في المدرسة ، وتتمثل في منظومة القيم والأعراف والتقاليد التي تسود فيها . وتعكس نفسها بشكل ضمني على المناخ المدرسي بشكل عام " ففي ظل وجود ثقافة تنظر إلى المعلمين في بعض المدارس على أنهم مجرد منفذين للتعليمات التي تصدر من القيادات المدرسية (مديري المدرسة) ، وأنهم أشخاص غير قادرين على تحمل المسؤولية، والمشاركة في وضع حلول للمشكلات التي تواجه المدرسة ، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة - فذلك يمثل تحدي يعوق فعالية

التفاعل الإيجابي بين هؤلاء العاملين والقيادات المدرسية ويؤدي إلى ضعف العلاقة بينهم^(٤٣).

دواعي ومبررات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في الكويت باستخدام مدخل الإدارة التفاعلية:

توجد الكثير من المبررات التي تدعو إلى استخدام نمط (الإدارة التفاعلية) كمدخل لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في الكويت - بعضها يرتبط بواقع الأنظمة الإدارية التقليدية الحالية وما تعاني منه من سلبيات تشكل في فعالية هذه الأنظمة وتستوجب ضرورة تطويرها ، والبعض الآخر يرتبط بوجود تحديات خارجية تتطلب ضرورة إحداث تغيير إداري للتعامل مع هذه التحديات ومواكبتها والتكيف معها ، وأخرى ثالثة ترتبط بطبيعة المرحلة الثانوية العامة والتغيير الذي طرأ على وظيفة المدرسة في هذه المرحلة ، ومجموعة أخرى من المبررات تتعلق بإيجابيات النمط التفاعلي في الإدارة والمزايا التي يحققها هذه النمط - ويمكن تناول هذه المبررات على النحو التالي :-

مبررات ترتبط بواقع الأنظمة الإدارية التقليدية السائدة حالياً في بعض إدارات المدارس الثانوية العامة في الكويت ، والسلبيات التي تعاني منها :-

هناك بعض المشكلات والتحديات التي تعاني منها المدارس الثانوية بدولة الكويت والتي تحتاج إلى حلول عاجلة من خلال تطوير النظم الادارية بما يتلائم مع متطلبات العصر وفي ضوء الاتجاهات الادارية المعاصرة ولعل اهم هذه التحديات هي :

« ضعف الصلاحيات الممنوحة لإدارات المدارس الثانوية ، وهيمنة السلطة المركزية في الإدارات التعليمية ، وتدخّل هذه الإدارات في الكثير من إختصاصات الإدارة المدرسية »^(٤٤) مما جعل مدير المدرسة الثانوية مجرد منفذ للتعليمات ، وأدى ذلك إلى تعطيل العمل في بعض المدارس لحين موافقة الجهات المسؤولة في الإدارات العليا .

◀ عدم مسايرة بعض إدارات المدارس الثانوية العامة في الكويت للأساليب الحديثة في الإدارة والتي ربما يكون لها عائد ملموس في تطوير هذه الإدارات، وتمسك هذه الإدارات بالكثير من الممارسات الإدارية التقليدية العقيمة ومنها :-

- استخدام الأساليب التسلطية الديكتاتورية في التعامل مع المعلمين والطلاب .
- " تمسك بعض مديري المدارس بدكتاتورية القرار ، ورفضهم إشراك المعلمين والطلاب في وضع الأهداف الخاصة بالمدرسة ، أو في اتخاذ القرارات المدرسية التي تتعلق بشئون المدرسة ، وإحجامهم عن تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين. الأمر الذي أضعف العلاقة بين هؤلاء المديرين وبين المعلمين والطلاب في المدرسة " (٤٥) .

◀ ضعف قدرة بعض الإدارات المدرسية على القيام بدورها المنشود على الوجه الأكمل .

- عدم التوازن بين الصلاحيات المخولة للقيادات المدرسية في الكويت ، والمسئوليات المسندة إليها " عدم وجود معايير مقننة في اختيار القيادات التربوية ، واختيار بعض المديرين من غير المؤهلين علمياً وتربوياً ، والاعتماد أحياناً على أهل الثقة وإهمال أهل الخبرة والكفاءة عند اختيار هذه القيادات ، إلى جانب صعوبة وضع معايير بالغة الدقة في قياس أداء إنتاجية هذه القيادات ، وأدى ذلك إلى وجود قيادات تفتقد الكثير من الكفاءات الفنية والإدارية، ^{٤٦} وانعكس ذلك سلباً على أدائهم الذي تجلّى في ضعف قدرة بعض المديرين على ممارسة عمليات الإشراف التربوي على المعلمين بكفاءة ، وتهاون البعض منهم في تطبيق الأنظمة والتعليمات على العاملين في المدرسة على الرغم من أن الإدارة المدرسية قيادة تربوية تنفيذية وإشرافية عليها الكثير من المسئوليات مما يجعلها تحتاج إلى كفايات تربوية مميزة .

وفي هذا الصدد يذكر (ناصر مسلم العجمي) ^{٤٧} أن كثرة الأعباء والمسئوليات الإدارية والفنية الملقاة على عاتق مدير المدرسة الثانوية ، وارتفاع

حجم العمل وتشعبه ومصاعبه ضاعف كثيراً من حجم التحديات التي تواجه مديري هذه المدارس ، وحالت دون قيامهم بإنجاز مهامهم ومسئولياتهم بكفاءة وفاعلية .

- ◀ وجود بعض السلبيات الإدارية في بعض مدارس التعليم الثانوي العام منها :-
- كثرة تنقلات المعلمين أثناء العام الدراسي ، وتعطيل العمل في بعض المدارس «(٤٨)» .
 - تفشي سلوكيات اللامبالاه ، وعدم الالتزام بالعمل وأوقاته ، والدوام الرسمي من قبل بعض المعلمين والعاملين في بعض المدارس .
 - " تركيز اهتمامات بعض الإدارات المدرسية على الجوانب الإدارية فقط ، وإهمال الجوانب الإنسانية خاصة ما يتعلق باحتياجات العاملين ومطالبهم وأهدافهم الأمر الذي نجم عنه خلق جيل من الموظفين الروتينيين " «(٤٩)» .
- ◀ تحديات تتعلق بطلاب التعليم الثانوي العام منها «(٥٠)» :-
- ارتفاع الكثافة الطلابية وتكدس الفصول بالطلاب في بعض المدارس مما أثر على إنتاجية هؤلاء الطلاب وكفاءتهم .
 - كثرة المشكلات السلوكية الصادرة عن طلاب التعليم الثانوي العام .
 - ارتفاع نسب الانقطاع والتسرب في بعض المدارس ، وضعف الاهتمام بوضع برامج
- (التدخل المبكر) من قبل الإدارات المدرسية لمنع تسرب هؤلاء الطلاب من المدرسة
- ضعف العلاقة بين الإدارات المدرسية ومؤسسات المجتمع الخارجي ، وقلة تجاوب بعض أولياء الأمور ، ونهاونهم في التعاون مع بعض المدارس مما حرم هذه المدارس من الاستفادة من الإيجابيات العديدة التي تحققها عملية (المشاركة المجتمعية) ، والدور الذي تلعبه في النهوض بالمدرسة الثانوية «(٥١)» .

في ضوء ما سبق عرضه فإن هناك العديد من التحديات التي تواجه بعض إدارات المدارس الثانوية العامة في الكويت - والتي تناولتها بعض الدراسات التي أجريت هناك ، وأن وجود مثل هذه التحديات يشكك في فعالية الأنظمة الإدارية الحالية بوضعها التقليدي القديم ، وتتنوع مصادر هذه التحديات بعضها يرتبط بالعلاقة السائدة بين الإدارات المدرسية والإدارات العليا وتداخل الاختصاصات بينهما ، وتدخل الإدارات التعليمية في الكثير من اختصاصات الإدارات المدرسية ، والبعض الآخر يرتبط بالعلاقات السائدة داخل المدرسة بين القيادات (المدراء) وبين سائر العاملين فيها حيث لازال النمط الديكتاتوري التسلسلي يتبع من قبل بعض مديري المدارس ، وهناك تحديات ثالثة ترتبط بشخصية مدير المدرسة ورفضه قبول عمليات التغيير وتمسكه بسلطاته وصلاحياته ورفضه تفويض بعض هذه الصلاحيات للمعلمين في المدرسة، وهناك تحديات أخرى تقترب بطبيعة طالب المرحلة الثانوية واحتياجاته ومشكلاته.

" وفي ذات الإطار فقد أشار (قاسم الحربي ٢٠٠٨) (٥٢) إلى أن استخدام النمط التفاعلي في الإدارة حقق نجاحاً في الإدارة عامة وفي مجال الإدارات الاقتصادية بصفة خاصة حيث ساهم هذا النمط في زيادة فاعلية تلك المؤسسات من حيث قدرتها الإنتاجية كماً وكيفاً .

بالإضافة لما سبق فإن المزايا العديدة التي يتمتع بها النمط التفاعلي

والمكاسب

التي يحققها استخدام هذا النمط على مستوى الإدارات المدرسية والتي سبق

الإشارة إليها ومن بينها :-

- اقتران هذا المدخل بالنمط الديمقراطي في الإدارة ، فالقيادة التفاعلية تستند إلى منظور المبادئ الديمقراطية .
- ارتباط فلسفة الإدارة التفاعلية بتعزيز العلاقات الإنسانية في التعامل بين مديري المدارس من جهة والعاملين والطلاب من جهة أخرى .

- استناد الإدارة التفاعلية على مبدأ اشتراك كافة العاملين في صناعة القرارات وتنفيذها ومساهمة الجميع في حل المشكلات المدرسية .
- تعزيز قنوات الاتصال بين المدرسة والمجتمع الخارجي المحيط بها .
- إتاحة الفرص لإطلاق الطاقات الإبداعية الفنية والفكرية للعاملين في المدرسة .
- وترى الدراسة الحالية أن وجود مثل هذه المزايا سوف يجلب العديد من المكاسب التربوية التي يحققها استخدام هذا النمط الإداري للمدرسة والتي تقوي من مبررات ودواعي استخدامه كمدخل للتطوير ومن بينها:-
- تجويد الأداء وزيادة فعالية المدرسة ، وقدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة .
- التغلب على الكثير من مشكلات العمل الإداري والتي فشلت بعض الإدارات المدرسية بنمطها التقليدي في التغلب عليها .
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المدرسة وتعزيز دافعيتهم نحو العمل المنتج ، وتقوية روح الولاء والانتماء لديهم .
- مواكبة روح العصر ومتغيراته، ومسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع .
- وفي ضوء تنوع هذه المبررات وكثرتها وقوتها تحبذ الدراسة الحالية فكرة الأخذ بـ (النمط التفاعلي) باعتباره انسب الأنماط الإدارية التي يمكن الاستعانة بها في تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في الكويت لما يوفره من مناخ مدرسي يدعم فكرة مشاركة جميع العاملين في المدرسة في اتجاه المهام المدرسية المحققة للأهداف المنشودة للمدرسة، وهو الأكثر اقتراباً لروح العصر وما يسوده من توجهات تدعو إلى تعميم مبادئ الديمقراطية، وسياسات اللامركزية في الإدارة، وتعزز فكرة استخدام العلاقات الإنسانية وما تحققه من نجاح في تطوير أداء المؤسسات هذا بالإضافة إلى أن ارتباط هذا العصر والذي يطلق عليه (العصر التفاعلي) بظهور الوسائط التفاعلية المختلفة ومن بينها شبكة الانترنت وأدواتها المختلفة (المواقع التفاعلية، والبريد الإلكتروني) وتعميم استخدامها،.

المراجع العلمية

- (1) عايض رجا عايض عواد العازمي : تطوير الإدارة المدرسية في التعليم العام بالكويت منظور استراتيجي، مجلة مستقبل التربية العربية ، مج ٢٠ ، ع (٨٢) ، الكويت ، (٢٠١٢) ، ص ٦٠
- (2) عبد العزيز الغانم : ملامح الإدارة المدرسية المطورة لتحقيق الجودة الشاملة بدولة الكويت ، المجلة التربوية، ع (١٥) ، سوهاج ، كلية التربية، ٢٠٠٢ ، ص ٢٣٧
- (3) احمد خليل القرعان وآخرون : الإدارة المدرسية الحديثة ، عمان ، دار الإسراء للنشر والتوزيع ، ٢٠١٢ ص ٣٦
- (4) سامي محمد نصار : الإدارة الالكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي ، القاهرة ، الكتاب الجامعي الحديث ، ٢٠١١ ، ص ٢٢.
- (5) يوسف عبدالمعطي مصطفى : الإدارة التربوية مدخل جديد لعالم جديد ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٥ ، ص ٤٢
- (6) نادية محمد عبدالمنعم : المتطلبات الفنية لمدير المدرسة في ضوء المتغيرات العالمية ، القاهرة ، المركز القومي للبحوث والتنمية ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٢
- (7) حاتم دحلان : التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية (المفهوم ، المبررات ، الفوائد ، المعوقات) مجلة رؤى التربوى ، ع ٢١ ، مركز القطان ، ٢٠٠٣ ، ص ٣٦
- (8) عبدالله بن فهد القرشي : ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف ، دار الحجاز للنشر، ٢٠٠٥ ، ص ٢
- (9) تيسير عبدالمطلب الدويك : إدارة المدرسة الفعالة ، مقوماتها ، أفاقها ، عمان ، المكتبة الوطنية ، ٢٠٠٦ ، ص ٨٦
- (10) علي عياصره : القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦ ، ص ١٦
- (11) هناء محمود القيسى : الإدارة التربوية - مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة جامعة الأردن، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠ ، ص ١٢٩
- (12) طارق عبدالحميد البديري : الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية ، عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥ ، ص ٩٨
- (13) قاسم بن عائل الحربى : الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل - مدخل جديد لعالم جديد في القرن الحادى والعشرين ، عمان ، دار الجنادرية ، ٢٠٠٨ ، ص ٧٧.

- (14) بشير صالح الرشدي : مناهج البحث التربوي - رؤية تطبيقية مبسطة بالكويت ، دار الكتاب الحديث، ٢٠٠٠، ص٧٠
- (15) عاليه خلف : اخو ارشيدة : المسائلة والفاعلية فى الإدارة التربوية ، عمان ، دار مكتبة الحامد ، ٢٠٠٦ ، ص٧٩
- (16) حسن مصطفى وآخرون : اتجاهات جديدة فى الإدارة المدرسية ، ط٢ - القاهرة ، الانجلو المصرية ، ١٩٦٠، ص١٩٩
- (17) عبد السيد مصطفى وآخرون : الإدارة المدرسية ، فى ضوء الفكر الإداري المعاصر ، القاهرة: دار رواء للطبع والنشر، ٢٠٠٥ ، ص٣٧
- (18) عبدالرحمن احمد وآخرون : الإدارة والخدمات التعليمية فى التعليم العام بدولة الكويت ، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي ، (٢٠٠٠) ، ص٣٤
- (19) حسن مصطفى وآخرون : اتجاهات جديدة فى الإدارة المدرسية ، مرجع سابق ، ص٧٥
- (20) حامد سليمان : الإدارة التربوية المعاصرة : الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، (٢٠٠٩) ، ص٨٠
- (21) محمد غازى بيومي : نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي فى ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة فى مصر ، مجلة كلية التربية ، جامعة الإمارات العربية ، السنة (١٦) ، ع (١٨) ، (٢٠٠١) ص١١٢
- (22) احمد إبراهيم احمد : الإدارة المدرسية فى مطلع القرن الحادي والعشرين ، مرجع سابق ص٣٨
- (23) محمد سيف الدين فهمي وآخرون : تطوير الإدارة المدرسية فى دول الخليج العربية ، مرجع سابق ، ص٢٥
- (24) أسامة شاكرا وآخرون : المداخل الإدارية الحديثة فى التعلم ، الأردن ، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ٢٠١١، ص٢٦
- (25) رافدة الحريري : مهارات القيادة التربوية فى اتخاذ القرارات الإدارية ، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨ ، ص٤١
- (26) هناء محمود القيسى : الإدارة التربوية مبادئ ونظريات + اتجاهات حديثة ، مرجع سابق ، ١٣١ ،
- (27) جودت عزت عطوى : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ، اصولها ، وتطبيقاتها ، عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣ ، ص١٨٧ .
- (28) محمد سليمان شعلان وآخرون : الإدارة المدرسية والإشراف الفني ، القاهرة ، الانجلو المصرية ، ١٩٦٩ ، ص٧٢ .

- (29) عبدالكريم درويش وآخرون : أصول الإدارة العامة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٨٩ ، ص ٩٩ .
- (30) محمد منير مرسى : الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٨٢ ، ص ٩٢ .
- (31) زينب علي الجبر : الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم ، ط ٢ ، الكويت ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٥ .
- (32) ثابت عبد الرحمن إدريس : المدخل الحديث في الإدارة العامة ، القاهرة ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، ٢٠٠١ ، ص ١٥٤ .
- (33) محمد حمدان : مشكلات الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها ، عمان ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦ ، ص ٦٠ .
- (34) عبدالمؤمن فرج اللقي : الإدارة المدرسية المعاصرة ، بني غازي ، جامعة قات يونس ، ١٩٩٤ ، ص ١٢٣ .
- (35) محمد منير مرسى : الإدارة التعليمية أصولها ، وتطبيقاتها ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٩٤ ، ص ٩٢ .
- (36) عبدالعزيز محمد شمس الدين : تطوير أداء المديرين بوزارة التربية في دولة الكويت في ضوء فلسفة القيادة التحويلية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة ، ٢٠١١ ، ص ٤٥ .
- (37) احمد عبدالباقي بستان : بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة في اختيار وتدريب القادة التربويين ، مؤتمر اختيار وتأهيل القيادة في الإدارة التربوية بدول الخليج العربية ، ٣ - ٧ أبريل ، ١٩٨١ ، الكويت ، مؤسسة دار القلم ، ١٩٨١ ، ص ١٥ .
- (38) فيصل فخرى مراد : الإدارة ، الأسس ، النظريات ، الوظائف ، الأردن ، عمان ، دار الأولى ، ١٩٩٣ ، ص ٦٠ .
- (39) تيسير عبدالقادر مغازي : نمط القيادة السائد في مناصب التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، كلية التربية ، ٢٠٠٩ ، ص ٤٠ .
- (40) رافدة الحريري : مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، ط ٣ ، القاهرة : عالم الكتب ، ٢٠٠٣ ، ص ٥٢ .
- (41) نبيل احمد محمود العرابيد : دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات معلمي المدارس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة ، كلية التربية جامعة الأزهر ، ٢٠١١ ، ص ٥٨ .

- (42) محمد حسن محمد حمادات : القيادة التربوية في القرن الجديد ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨ ، ص٦٣
- (43) عبدالعزيز محمد شمس الدين : تطوير أداء المديرين بوزارة التربية في دولة الكويت في ضوء فلسفة القيادة التحويلية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، معهد البحوث ، جامعة القاهرة ، ٢٠١١ ، ص٤٥
- (44) عايض رجا عايض عواد العازمي : تطوير الإدارة المدرسية في التعليم العام بالكويت (منظور استراتيجي) ، مجلة التربية ، الكويت ع (١) ، ج ٤٥ ، إبريل ٢٠١٢ ، ص٥٤
- (45) خليفة حمود مسلم العنزي : إدارة التغيير مدخلاً لتطوير إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت ، دراسة ميدانية ، مجلة رسالة التربية ، ع(١) يناير ٢٠١٢ ، ص١١١
- (46) منال لافي خلف الحربي : تطوير أداء القيادات التربوية في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة طنطا ، كلية التربية ، (٢٠١٠) ، ص٨٥
- (47) ناصر مسلم العجمي : درجة إشراك مديري ومديرات المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، مرجع سابق ، ص٤٣
- (48) وزارة التربية بالكويت : المجموعة الإحصائية للتعليم ، قطاع التخطيط والمعلومات ، وثائق وزارة التربية ، ٢٠١١ ، ص٧٥
- (49) حنان حاسم محمد عبدالله عبدالعزيز : تفعيل عملية صنع القرار التربوي باستخدام استراتيجيات تحسين الجودة ، دراسة تطبيقية على المناطق التعليمية بدولة الكويت ، كلية التربية ، جامعة بنها ، (٢٠١١) ، ص١٢٦
- (50) وزارة التربية بالكويت : المجموعة الإحصائية للتعليم ، قطاع التخطيط والمعلومات ، الكويت ، وثائق وزارة التربية ، ٢٠١٠ ، ٢٠١١ ، ص٦٥
- (51) محمد مسلم العجمي : درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت - من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان ، كلية الدراسات التربوية العليا ، ٢٠٠٧ ، ص٢٥
- (52) قاسم بن عائل الحربي : القيادة التربوية الحديثة ، عمان ، دار الجنادرية ، ٢٠٠٨ ، ص١٣٥