

الفصل الرابع

نظرية الإدارة التعليمية

إن من أهم التطورات التي شهدتها الإدارة التعليمية الاتجاه إلى إرسائها على أصول علمية وأسس نظرية ، وتعتبر نظرية الإدارة المدخل إلى علم الإدارة . وسنحاول في هذا الفصل مناقشة نظرية الإدارة التعليمية ، ولنبدأ أولاً بمناقشة مفهوم النظرية .

مفهوم النظرية :

تستخدم كلمة « النظرية » بمعان مختلفة . فهي قد تعني في استخدام البعض عكس كلمة « التطبيق » عندما يقولون مثلاً إن هذا الكلام نظري أي لا يمكن تطبيقه ، وقد تعني أيضاً التأمل أو المثالية أو البعد عن الواقع ، ولكن مثل هذه التعريفات يخرج معنى النظرية عن معناها العلمي ، والواقع أن النظرية في مفهومها العلمي تختلف باختلاف استعمالاتها ، فمعنى النظرية في علم الهندسة مثلاً غير في علم الإدارة كما سنرى . ومن التعريفات المعروفة عن النظرية في الإدارة تعريف مور H. A. Moore الذي يعرفها بأنها مجموعة من الفروض التي يمكن منها التوصل إلى مبادئ تفسير طبيعة الإدارة . فهدف النظرية أن تفسر مبادئها كائن لا التأمل فيما ينبغي أن يكون . ويمكن أن ينظر إلى النظرية على أنها مبادئ عامة يبدو أنها توجه العمل بدقه . ويعتبر تعريف هيرت فيجل Heigl للنظرية أكثر التعريفات قبلاً من جانب منظري الإدارة ودارسي نظرياتها في الفترة الراهنة . فهو يعرفها بأنها مجموعة من الفروض يمكن التوصل منها باستخدام المنطق الرياضي إلى مجموعة من القوانين التجريبية . والنظرية في رأي فيجل تقدم تفسيراً لهذه القوانين التجريبية وتوحد بين بين المجالات غير المتجانسة نسبياً لهذه الفروض . فنحن إذا قبلنا هذا التعريف يمكننا أن نصف النظرية المفيدة بأنها النظرية التي يمكن أن تشتق منها فروض ، وإذا ثبت نجاح هذه الفروض عند تطبيقها فإنها تصبح قوانين أو قواعد وتصبح النظرية أساساً لتفسير القوانين التجريبية والتوحيد بين الفروض المختلفة . أما إذا لم تنجح الفروض عند تطبيقها فإنها ترفض وعندئذ يجب مراجعة النظرية وإعادة النظر فيها .

إن النظرية وسيلة ، وهي بمعنى آخر إطار مرجعي يحاول أن يضع نظاما للأشياء بدلا من تناثرها . وكما يقول بعض علماء الإدارة التعليمية : إذا كانت القرارات تتخذ في ضوء مجموعة من المفاهيم اللازمة للعمل فإنه ينبغي أن نشق في النظرية . وإذا تبين عدم جدوى القرارات أو فاعليتها وجبت مراجعة النظرية . وعلى هذا فإن النظرية توجه التطبيق ، والتطبيق بدوره يوجه النظرية .

إن التقسيم الشائع عادة للنظرية والتطبيق هو تقسيم شكلي ومصطنع لأن التطبيق بدون أصول نظرية يصبح عشوائيا وبدون التطبيق تصبح النظرية عديمة الجدوى والفائدة . وقد تكون النظرية مفيدة لفترة معينة ومع التطور يثبت عدم صحتها . وهذا لا يعني أن مثل هذه النظرية تخلو من الفائدة . ففي علم الطبيعة مثلا يرفض علماءها المحدثون بعض نظريات « نيوتن » ومع هذا فإن الفائدة التي قدمتها هذه النظريات للتقدم العلمي هي التي ساعدت أمثال أينشتاين ويوهر وغيرهما على التوصل إلى نظريات معاصرة مفيدة . ومن يدري فرما يكون حظ هذه النظريات المعاصرة مع فائدتها مثل حظ سوابقها . إن المحك الرئيسي لأي نظرية في الإدارة التعليمية هو في مدى فائدتها وما يمكن أن تقدمه من تفسير أو توضيح للظاهرة الإدارية .

ومحاولة إعطاء أهمية متزايدة لتطوير نظرية في الإدارة أو في الإدارة التعليمية إنما تعني تعميق الجانب العلمي في توجيه النظرية العلمية البحتة التي تميز كثيرا من البحوث والدراسات وإن كانت هذه النظرية لم تكتسب بعد في مجال الإدارة تلك المعاني القبيحة التي ارتبطت بها في مجالات أخرى كالطب مثلا .

ويمكن القول بأن النظرية في الإدارة التعليمية مازالت في المهد وإن كان الاهتمام بها من جانب أساتذة الإدارة التعليمية ودارسيها وممارسيها ظل يتزايد يوما بعد يوم في السنوات الماضية ، وإن كان يمر بفترة ركود حاليا .

منشأ الاهتمام بالنظرية في الإدارة التعليمية :

بدأ الاهتمام بصياغة النظريات في الإدارة عموما بصورة واضحة في ثلاثينات هذا القرن في كتابات بارنارد وفي الأربعينيات في كتابات سيمون .

وكان كتاب « وظيفة الإداري » The Function of the Executive لبارنارد

مصدر وحي لكثير من الكتاب ، وقد اقتربت آراؤه أكثر من أي فرد آخر من وضع نظرية شاملة (بالمعنى الفرضي الاستدلالي) ، فقد حوت هذه الآراء مفاهيم أساسية عن جوهر الإدارة عموما ، واهتمت خاصة بوضع بعض الفروض ، وكثير من المفاهيم القائمة حاليا عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي والمؤسسات والتعاون بين الأفراد والاتصال واتخاذ القرارات والقيادة .. كل هذه المفاهيم يمكن أن ترجع إلى عمله الفذ الذي ظهر عام ١٩٣٨ . وقد كان "بارنارد" بين أوائل من وصفوا الإدارة بعناية في ضوء عملياتها الأساسية . فاعتبر التنظيم الرسمي « عملية اجتماعية مجسدة يتم بها تحقيق العمل الاجتماعي ، كما حاول صياغة إطار تصوري لدراسة المنظمات الرسمية واعتبر المنظمة نظاما غير شخصي من الجهود الإنسانية المنسقة » .

أما سيمون فكان من بين الأوائل الذين اعترفوا بأثر بارنارد على عملهم . وتضمن كتابه « السلوك الإداري » هجوما على بعض المبادئ الإدارية المتناقضة . وقد اهتم بالسلوك الإداري واستحدث مفهوم « الرجل الإداري » . أما إسهامه الرئيسي فيتمثل في شرح طبيعة وأهمية اتخاذ القرار في العملية الإدارية ، وكان هذا منطلقا لغيره ممن طوروا وعدلوا في إسهامته بشأن عملية اتخاذ القرار . وقد أضاف عمله كثيرا إلى المفاهيم الأساسية اللازمة لبناء النظرية أكثر مما أضاف إلى نظرية إدارية شاملة وكاملة .

ويحمل عمل ليتشفيلد Litchfield أوجه شبه كبيرة مع عمل بارنارد وسيمون . فقد ظهر في مؤلفه « مذكرات عن نظرية عامة في الإدارة » عدة فروض رئيسية منها :

- ١ - العملية الإدارية هي دورة عمل تتضمن النشاطات المحددة التالية وهي :
اتخاذ القرارات - البرمجة - الاتصال - الضبط - إعادة التقييم .
- ٢ - العملية الإدارية تتم في مجالات رسم للسياسة ، والموارد ، والتنفيذ .
- ٣ - تتم العملية الإدارية في إطار نظام عمل أكبر أبعاده هي : العملية - الفرد - المنشأة ككل - الإيكولوجية (التفاعل مع البيئة) .
- ٤ - الإدارة هي أداة العملية الإدارية بواسطة فرد أو جماعة في إطار منشأة تعمل في بيئة خاصة بها .

٥ - الإدارة والعملية الإدارية محدثان بنفس الشكل العام الذي يتم في المنظمات الصناعية والتجارية والمذنية والتعليمية والعسكرية والمستشفيات .

أما الاهتمام الحالي بنظرية الإدارة التعليمية فيرجع إلى بداية النصف الثاني من القرن العشرين (١٩٥٤ / ١٩٥٥) وقت انعقاد المؤتمر القومي لأساتذة الإدارة التعليمية أو على وجه أخص وقت ظهور مؤلف استخدام النظرية في الإدارة التعليمية . لكولادارسي و جيتزليز وهما عالما نفس اجتماعي . وقد لاحظوا أن البحث في الإدارة التعليمية يعتمد اعتمادا كبيرا على منهج عملي ساذج ، وأن ما يسمى « بالاتجاهات العملية » ماهي إلا عوائق في طريق تطوير نظرية في الإدارة التعليمية .

وقد اشتركت تخصصات أخرى في العلوم الطبيعية والاجتماعية في بناء النظرية لبعض الوقت قبل أن ينتقل الاهتمام إلى الإدارة . فقد أحدث التنظير في علم الاجتماع وعلم النفس خلال الخمسة أو الستة عقود الماضية نتائج قيمة واقتراحات أكثر قيمة تهدف إلى زيادة تقدم البحث . والإدارة التعليمية هي من بين آخر العلوم السلوكية التي أبدت اهتماما بالنظرية كوسيلة لتقدم المعرفة ولوضع إطار تجريبي للبحث والشرح أو التنبؤ بالظواهر الجوهرية .

الوضع الراهن للنظرية :

يوافق جريفث Griffiths على أن تعريف فيجل للنظرية من أكثر التعاريف التي تحظى الآن بتقبل واسع من جانب دراسي الإدارة ، وهو يعرفها كما سبق أن أشرت « بأنها في أساسها مجموعة من الفروض التي يمكن أن يستخلص منها قوانين ومبادئ تجريبية وقابلة للاختبار » وفي توضيح ذلك يذكر جريفث عدة نقاط لتفادي الخلط الشديد الذي وجدته في فهم معنى النظرية ، فعرض لما هو ليس بنظرية على النحو التالي :

أولا : إن النظرية ليست مسألة شخصية ، فعلى الرغم من أنه في الإمكان أن يتأثر رجل الإدارة في اتخاذ القرار ببعض التحيزات الشخصية فإنه ليس من المعقول على الإطلاق أن يمثل ذلك نظرية في الإدارة ، وإنما يمكن أن نطلق عليه الطابع الشخصي لرجل الإدارة .

ثانيا : إن النظرية ليست حلما أو خيالاً أو على نقيض الناحية العملية أو الواقعية .

ثالثا : إن النظرية ليست فلسفة إذ أن هذه تعني بالقيم أما النظرية فتعني ببعض الحقائق

رابعاً : إن النظرية ليست نظاماً تصنيفياً . فهي لا تحاول تفسير الإجراء أو تداخل الحدث للمظاهرة الإدارية ، وإنما هي تحاول أن تنظم حقائق العلم ومكوناته بصورة منظمة .

وإذا كان على دراسة الإدارة أن تصبح علمية فلا بد أن تمارس خصائص العلم. إن الهدف المطلق للعلم هو تحقيق ثلاثة أشياء ، رئيسية بالنسبة للمظاهرة التي يدرسها : الوصف والتفسير والتنبؤ . وهذه الكلمات الثلاث تبرز بوضوح السبب في اعتبار النظرية مفتاح علم الإدارة . فعملية الوصف تعني ببساطة ملاحظة المظاهرة وتسجيل الملاحظة . لكن عملية الملاحظة هذه تتطلب إطاراً مرجعياً نظرياً أو منطقياً . وتقوم النظرية بمهمة تفسير المظاهرة وعلاقتها المتشابكة من أجل تحقيق الهدف الأسمى للعلم وهو التنبؤ بالأحداث المتوقعة وغير المتوقعة للمظاهرة . وفي كل هذا يجب أن تتسم دراسة الإدارة بالموضوعية والثبات والتعاريف الإجرائية والشمول أو التعميم ، وأخيراً وضوح البناء التركيبي وانتظامه .

وإذا مضينا أكثر في التعرف على الاصطلاحات المتعلقة بمفهوم النظرية وجدنا أن النظرية تنبع من الظواهر التجريبية ، أي من مشاهدة ووصف الأحداث ولكنها لا تتوقف عند المستوى الحسي فقط لأنها تتضمن أيضاً التأمل في المشاهدات حتي ينتهي الأمر بخلق الفروض التي قد تفسر الأحداث ، وهذا بدوره يدعونا لمحاولة فهم اصطلاح « فرض » الذي يشكل الجزء الأول من اصطلاح « النظام الفرضي الاستدلالي » الذي سبق ذكره . والفرض هو تقرير صيغة للعلاقة بين متغيرين أو أكثر ، أو هو علاقة يتم تقريرها لمؤريماً لا برهان على صحتها، بهدف استخراج نتائج منطقية . فالفرض يعتبر وسيلة لتفسير موقف أو حدث تكرر، واضعين في الاعتبار أنه شيء مفترض أساساً أو مقبول لكي يمكن بدء الفعل أو المناقشة ، وبالتالي يمكن بعد ذلك أن تقبله أو نرفضه أو نعدله . وبهذا المعنى يعتبر الفرض تكهنات مؤقتة أو غير ثابتة الصحة فيما يتعلق بأسباب أو

علاقات بعض الظواهر. والفرض إذا ثبتت صحته بالتجربة والتطبيق صار قانونا أو مبدأ أو قاعدة .

وبالمعنى الكلاسيكي كما هو معروف تعتبر النظرية فرضا أو مجموعة فروض مرت بمرحلة التحقيق عن طريق التجريب ، ويمكن تطبيقها على عدد من الظواهر المتصلة . كما أن لها قدرة على الشرح والتنبؤ بالأحداث ، وأيضا على استبصار المعرفة الجديدة المحتملة عن طريق تطبيق المنطق الاستدلالي الرسمي على مقدماتها الرئيسية المحققة . وقد يكون النمط المنطقي في بعض الأحوال رمزيا تماما وبالتالي رياضيا في جوهره ، كما هو الحال في اصطلاح « أساليب منطقية رياضية » .

النظرية إذن هي نظام كامل للحصول على المعرفة أو لتوجيه البحث بادنا بالخبرة ووصفها وتكوين واختبار الفروض وتطبيق الأساليب المنطقية الرياضية وما يستتبع ذلك من اختبار تجريبي للنتائج التي يتوصل إليها عن طريق Deductive Inference أي الاستدلال الاستنباطي .

والنظرية كنظام فرضي استدلاي تمثل صورة الحقيقة أو جوهر أحد ميادين المعرفة . فهي تجريد للأحداث الجارية ، بل يمكن تصورها على أنها « تقطير » أو على الأقل محاولة لتجريد المادة الحقيقية لما يسمي « بالنشاط أو السلوك الإداري » . وهنا يبرز اصطلاح « نموذج Model » لأن النظرية يمكن تصورها كمحاولة لتطوير صورة أو نمط للأحداث . واصطلاح « نموذج » مرادف لاصطلاح « نظرية » لأنه يمثل نوعا أو شكلا من أشكال التعبير عن الافتراضات الخصة للنظرية ... فشرح الأحداث وعلاقتها هو جزء من أي نموذج يحاول التنبؤ بما سيحدث في عالم الواقع . فالنموذج شأنه شأن النظرية هو تعبير رمزي للإطار التصوري للمنظر في مجال معين . إذن عبارة (بناء النموذج) تساوي بالضبط عبارة « إنشاء النظرية » .

وتعتبر المادة العلمية الخاصة بالنظرية في الإدارة التعليمية نادرة نسبيا في الوقت الحالي . فأغلب الموجود حاليا محاولات لإعطاء أهمية للنظرية أو تعريفات للنظرية وتطورها . وهنا يثور سؤال عما إذا كان من الواجب وجود نظرية واحدة فقط للإدارة التعليمية . وهذا يرتبط بالاعتقاد بأن النظريات الخاطئة يجب أن ترفض . وإننا نتساءل هنا عما إذا كان أي تفسير لظاهرة ملاحظة - ناهيك عن

التنبؤ بها - يمكن أن يكون عبارة عن نمو طبيعي لمفهوم واحد اكتمل في فترة معينة وظل ثابتا عبر الأجيال دون تعديل ؟ إن تاريخ العلوم الطبيعية أو الفيزيائية ملئٌ بالتفسيرات المنطقية للأحداث التي تعرضت لتعديل جوهري نتيجة للمعارف الجديدة التي استقيت من خبرات غير عادية أو من تطوير أدوات جديد . بل توجد حاليا نظريات متصارعة في مجال الطبيعة تحاول تفسير نفس الظاهرة بطرق مختلفة ، فلا عجب إذن أن توجد نظريات متصارعة في علم سلوكي كالإدارة ، وأن يظل هذا الصراع قائما .

قيمة النظرية :

تمثل فائدة النظرية بالنسبة للشرح أو لفهم الواقع أو التنبؤ في المثال التالي التقليدي لشخص يحاول أن يفهم آلية ساعة مغلقة ، فهو يرى وجه الساعة وعقاربها المتحركة بل ويسمع دقاتها ولكنه لا يعرف كيف يفتح علبتها . فإذا كان شخصا بارعا فإنه قد يستطيع أن يكون صورة ما لتفسير كل الأشياء التي يلاحظها ولكنه لا يستطيع أن يتأكد مطلقا من أن الصورة التي كونها هي الصورة الوحيدة التي يمكن أن تفسر ملاحظاته . بل ولن يتمكن أبدا من مقارنة الصورة التي كونها بالميكانيزم الحقيقي للساعة ، ولن يمكنه أن يتخيل حتى احتمال معنى هذه المقارنة . ولكن المؤكد هو أنه كلما زادت معرفته أصبحت الصورة التي يكونها عن الواقع أكثر بساطة وتفسر مجالا أوسع وأوسع من انطباعاته الحسية . إذن يمكن أن تكون هناك نظريات كثيرة في ميدان معين ولكن أغلبها لا يعيش طويلا . فالنظريات الحديثة تخرج من ثوب النظريات القديمة عندما يظهر تصور جديد للملاحظات التي تعتمد على النظريات الأصلية .

والنظرية في الإدارة التعليمية يمكن أن تكون لها فائدة عملية عظيمة . لأنها يمكن أن تستخدم كأداة للاستفادة من الخبرة ، ولأنها تساعد على تنظيم وترتيب الخبرات طبقا لإطار تصوري . وقد اقترح طومسون أنه :

١ - يستطيع الإداريون استخدام النظرية كأساس لاستخلاص إجابات أو مداخل لمواقف معينة .

٢ - يمكن للنظرية أن تهيئ الإداريين للنظر إلى العملية الإدارية على أساس أنها

مجموعة مركبة من العناصر المتغيرة باستمرار لا على أساس أنها مجموعة من الأساليب الفنية المحددة .

٣ - أنها تسمح للإداري باستيعاب المعارف الموجودة في تخصصات متعددة، بل وتؤثر في أسلوب جمعه للحقائق المتعلقة بمجال الإدارة .

أما جون ديوي ، فيرى أن النظرية هي « أكثر الأشياء عملية لأن توسيع مجال الانتباه لما وراء الغرض أو الرغبة يؤدي إلى خلق أغراض أوسع مدى ، ويمكننا من الاستفادة من مجالات أوسع وأعمق من تلك التي توصلنا إليها بملاحظة الأغراض العلمية البدائية » ويعنى آخر فإن النظرية التي يمكن تصورها جيدا تستطيع بإمكانياتها أن تسهم في رسم صورة ذهنية دقيقة عن أسلوب عمل المنظمة وأن تفيدها في استخراج أساليب أفضل وفي تحسين الإدارة التعليمية بصفة خاصة .

معايير النظرية :

يقترح "جريفث" أربعة معايير لاستخدام النظرية في الإدارة :

١ - كدليل للعمل : بمعنى أنها قد رجل الإدارة بالأسس والمبادئ التي يستخدمها في توجيه عمله .

٢ - كدليل لجمع الحقائق : بمعنى أنها الأساس الذي يحدد نوع الحقائق المطلوبة وطريقة جمعها ، وبدون هذا الأساس تصبح عملية جمع الحقائق أقرب إلى العشوائية .

٣ - كدليل للمعرفة الجديدة : فالنظرية الجيدة هي التي تمكن الباحث من التوصل إلى فروض قابلة للاختبار وتؤدي في النهاية إلى الكشف عن المعلومات الجديدة أو التوصل إليها .

٤ - كدليل لشرح طبيعة الإدارة : بمعنى استخدام نظرية الإدارة في شرح وتفسير طبيعة المواقف الإدارية وإلقاء الضوء عليها .

مصادر بناء النظرية الإدارية

يشير طومسون إلى وجود أربعة مصادر رئيسية للنظرية الإدارية :

المصدر الأول : تقارير وتعليقات رجال الإدارة من واقع خبرتهم العملية وهي تقوم بالطبع على الناحية الذاتية والانطباعات الشخصية .

المصدر الثاني : المسوح التي يقوم بها دارسو الإدارة لبحوث ودراسات الكتاب الكبار في ميدان الإدارة . وقد ساعدت على إدخال النظم العلمية في تخطيط وبناء المدارس وفي الإدارة المالية وإن كانت لم تهتم نسبياً بالإطار النظري . وظل الأسلوب العلمي في المستوى الحسي والتجريبي فقط ولم تنجح في الوصول إلى فروض تفسر طبيعة الإدارة .

المصدر الثالث : الاستدلال العقلي . بمعنى التوصل عن طريق المنطق والعقل إلى استخلاص بعض النتائج المترتبة على بعض الأفكار أو المبادئ العامة التي نسلم بها أو نعتقد بصحتها .

المصدر الرابع : اقتباس نماذج نظرية من ميادين الإدارة الأخرى .

ويضيف جريفت إلى ذلك مصدراً خامساً يتمثل في ملاحظة رجال الإدارة في عملهم وتسجيل ذلك بدقة وبمعايير مضبوطة يتوصل بها في النهاية إلى بعض القواعد اللازمة لبناء النظرية .

معوقات قبول النظرية الإدارية :

لعل من أسباب معارضة النظرية الإدارية ، ما رسخ في الأذهان من معنى عام للنظرية على أنها ضد الواقع أو التطبيق أو الحقيقة أحياناً . وبالطبع ليس هذا المعنى هو المقصود بالنظرية الإدارية لأن النظريين من دارسي الإدارة يحاولون شرح وتفسير الواقع العملي في ضوء الأسس النظرية ، ومن الأسباب أيضاً أن النظرية تعني دائماً الصورة المثلى أو ما ينبغي أن يكون .

هناك سبب آخر لمعوقات قبول النظرية الإدارية ، وربما كان أهمها في الواقع هو أن عدم وجود نظرية كاملة حتى الآن تشرح وتفسر حقيقة المواقف الإدارية يسبب الحيرة وسوء الفهم لدى ممارسي الإدارة أنفسهم .

ويقدم لنا جريفت عدة أسباب لمعارضة النظرية الإدارية فيما يلي :

- ١ - الشعور بأن كل ما يتطلبه تحسين الإدارة هو توافر كمية كافية من الحقائق عنها .
 - ٢ - النزعة في الإدارة التعليمية إلى مناقشة الأفراد بتأييد مجرد أفكار بلا من اختبار الأفكار نفسها .
 - ٣ - الخوف من أن النظرية يصعب فهمها واستخدامها .
 - ٤ - عدم وجود لغة مهنية مشتركة تقوم على أساس مفاهيم محددة تحديدا جيدا يسمح بتفاهم واضح غير ملبس في الإدارة .
 - ٥ - إرتباط النظرية بشخصيات أصحابها لدرجة يصعب معها اختبار النظرية إذ يحمل ذلك على أنه نقد أو مهاجمة للشخص نفسه .
 - ٦ - عدم وجود فهم كامل للنظرية .
- خاتمة :

إن الاتجاه الذي ساد في الخمسينيات نحو الوصول إلى نظرية في الإدارة قد عمل في الثمانينيات على خلق اضطراب وخيبة أمل بين كثير من الباحثين والدارسين الأكاديميين في الإدارة لدرجة أن أساتذة الإدارة التعليمية قد أصبحوا بدرجة متزايدة أميل إلى هجر النظرية كلية . وللتدليل على ذلك نقول إنه بينما قال ٦٦٪ من أساتذة الإدارة التعليمية عام ١٩٧٦، إنهم يعتقدون أن الدراسات في الميدان يجب أن تكون قائمة على دراسة النظرية فإن ٣٨٪ فقط فهم عام ١٩٨٦ كانت لديهم هذه النظرية (Ross, 1992 P.5) .

نظريات الإدارة التعليمية :

حاول كثير من دارسي الإدارة التعليمية في السنين الأخيرة تحليل العملية الإدارية ومحاولة وضع نظريات لها ، وتختلف هذه النظريات باختلاف نظرتها إلى الإدارة ، فبعضها نظر إلى الإدارة على أنها عملية اجتماعية وبعضها نظر إليها على أنها عملية اتخاذ قرار وبعضها نظر إليها على أنها وظائف ومكونات. وسنعرض في السطور التالية لأهم هذه النظريات .

اولا : نظرية الإدارة كعملية اجتماعية :

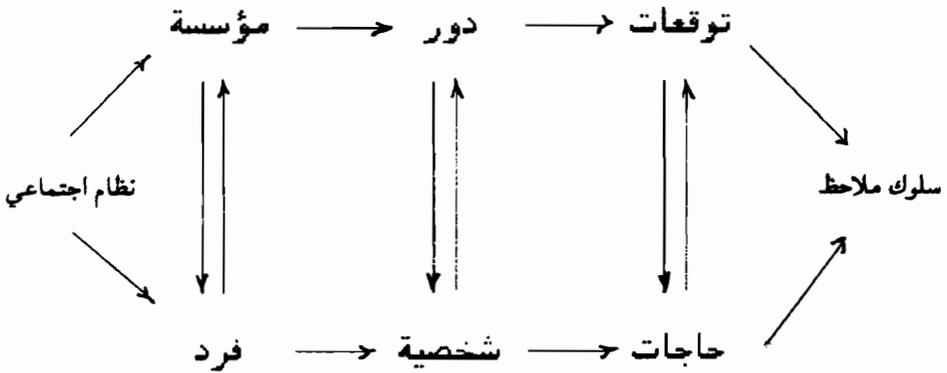
١ - نموذج جيتزلز :

لعل أكثر النظريات الحديثة شهرة في الإدارة التعليمية حتى الآن ما يسمى بنظرية الإدارة كعملية اجتماعية التي تنسب الى يعقوب جيتزلز J. Getzels فهو ينظر إلى الإدارة من حيث البنية على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرحوسين في إطار نظام اجتماعي . وهذا التسلسل الهرمي للعلاقات هو من الناحية الوظيفية توزيع الأدوار والإمكانات وتكاملها من أجل تحقيق أهداف النظام الاجتماعي . ولكن ماذا نعني بالنظام الاجتماعي ؟ إن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صور مستقل كل منهما عن الآخر وإن كانا في الواقع متداخلين . الجانب الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار وما يتوقع منها بما يحقق الأهداف الكبرى للنظام الاجتماعي . ويتعلق الجانب الثاني بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم المكونة للنظام ويكون السلوك الاجتماعي وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين . فالمؤسسات والأدوار والتوقعات تمثل البعد التنظيمي أو المعياري Nomothetic والأفراد والشخصيات والحاجات تمثل البعد الشخصي Idiographic للنشاط في النظام الاجتماعي ، ويعني جيتزلز بالمؤسسة أي هيئة تقوم بالوظائف الثابتة للنظام الاجتماعي ككل . وتمثل الأدوار الجوانب الحية (الديناميكية) للوظائف في المؤسسة . وهي تتحدد من خلال ما يسمى بتوقعات الدور Role expectations التي تمثل الالتزامات والمسؤوليات المتعارف عليها والتي تقع على أكتاف من يشغل هذا الدور .

والأدوار تكاملية ، بمعنى أن كل دور يستمد معناه من الأدوار الأخرى المرتبطة في المؤسسة . فدور مدير أو ناظر المدرسة على سبيل المثال ودور المدرس لا يمكن تحديدهما إلا في علاقة كل منهما بالآخر . والأدوار يقوم بها أفراد والأفراد يختلفون فيما بينهم . ولذلك يلون كل فرد دوره بصفاته الخاصة الفريدة . وعلى هذا لا يكفي لكي نفهم الدور الملاحظ لناظر المدرسة أو المعلم مثلا أن نعرف طبيعة الدور وتوقعاته على الرغم من أن ذلك يعتبر شيئا هاما ينبغي علينا معرفته . وإنما يجب أن نعرف أيضا طبيعة الشخصيات والأفراد الذين يقومون بالدور . وهذا يعني أن الفهم المتكامل للدور يتضمن الجانبين التنظيمي والشخصي وهذا يقتضي إدخال التحليل الاجتماعي والسيكولوجي أيضا .

ويعرف جيتزلز الشخصية بأنها تنظيم ديناميكي للحاجات في داخل الفرد يجعله ينزع إلى الاستجابة إلى الأشياء بطريقة خاصة : وهذا يمكننا من أن نميز مثلاً بين ناظرين أحدهما لديه نزعة قوية للخضوع والثاني لديه نزعة قوية للاستعلاء . وبالمثل يمكن أن نضرب مثلاً بالمعلمين . بيد أن العلاقة بين الناظر والمعلم ينظر إليها من جانب الناظر من خلال حاجاته الشخصية والأهداف المنشودة. وبالمثل ينظر إليها من جانب المعلم من خلال حاجاته الشخصية وهذه الأهداف أيضاً . فإذا التقت النظرتان استطاع كل منهما أن يفهم الآخر وأن يعمل معاً بروح متعاونة بناءة . أما عندما تختلف النظرتان فإن كلا منهما لن يفهم الآخر وبالتالي ستكون العلاقة بينهما على غير ما يرام والشكل التالي يمثل هذه العلاقة .

البعد التنظيمي أو المعياري



البعد الشخصي

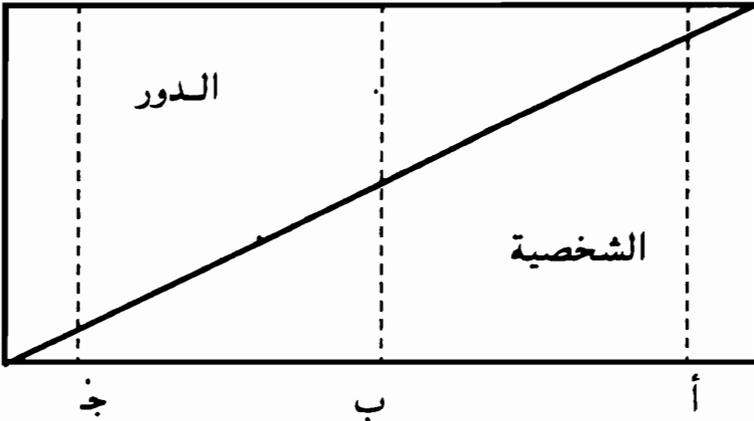
نموذج جيتزلز للبعد التنظيمي والبعد الشخصي للسلوك الاجتماعي

إن سلوك معين يصدر عن كل من البعدين التنظيمي والشخصي في آن واحد. أي أن السلوك الاجتماعي يترتب على محاولة الفرد أن يواجه بيئة لها توقعات لسلوكه بطريقة تتماشى مع حاجاته الشخصية . ويوضح جيتزلز ذلك بالمعادلة التالية :

$$س = ل (د \times ش)$$

حيث السلوك الملاحظ (س) دالة (ل) على الدور (د) كما تحدده التوقعات المرتبطة به والشخصية (ش) كما تحددها حاجاتها .

وبالطبع فإن الوزن النسبي لكل من د (الدور) و ش (الشخصية) سيختلف باختلاف الظروف نظرا لوجود تفاعل بينهما . ويمكن فهم هذا التفاعل بالرسم التالي الذي يوضح التداخل بين الدور والشخصية السلوكي :



فأي إجراء سلوكي يمكن أن يشبه بخط يقطع مثلثي الدور والشخصية ويمثل الخط (أ) نموذجا لإجراء سلوكي أمثله الاعتبارات الشخصية بصورة رئيسية ولم يكن لاعتبارات الدور فيه إلا حظ يسير . أما الخط (ب) فيمثل إجراء سلوكيا تتوازن فيه الاعتبارات الشخصية وتوقعات الدور ، والخط (ج) عكس (أ) يمثل إجراء سلوكيا كان لتوقعات الدور فيه الاعتبار الأكبر في حين أن الاعتبار الشخصي لم يكن له فيه إلا حظ قليل . ويتوقف ميل سلوك رجل الإدارة على التأثير بتوقعات الدور أو الشخصية على نمط المنظمة التي يعمل فيها .

ونظراً لأن الوضع المعقد للإدارة يفرض على رجل الإدارة التعليمية الواعي مراعاة الظروف الاجتماعية والنفسية والأنثروبولوجية والسياسة والاقتصادية فإن هناك تعديلا للنموذج السابق لجيتزلز لكي يتسع للسلوك خارج وداخل المنظمة . ويرتبط هذا التعديل لنظرية جيتزلز بنظرية أرجريس Argyris ارتباطا كبيرا . وتهدف هذه النظرية إلى تحقيق فهم للميكانيزم الذي يحقق به الفرد نفسه من

خلال المنظمة ، والذي تحقق به المنظمة نفسها عن طريق الفرد . ويركز هذا المدخل على فهم المنظمة لا عن طريق دراسة المنظمة وحدها أو الفرد وحده وإنما بفهم الفرد والمنظمة معا . ويجب أن يضاف الى المنظمة - كما تصورها الخريطة الرسمية - كل النشاطات غير الرسمية التي يظهرها الأفراد لتعاونهم على التكيف مع البناء الرسمي و كذلك كل النشاطات التي يقوم بها الأفراد لإشباع حاجاتهم الخاصة ، وأخيراً كل النشاطات الناتجة عن التفاعل داخل المنظمة .

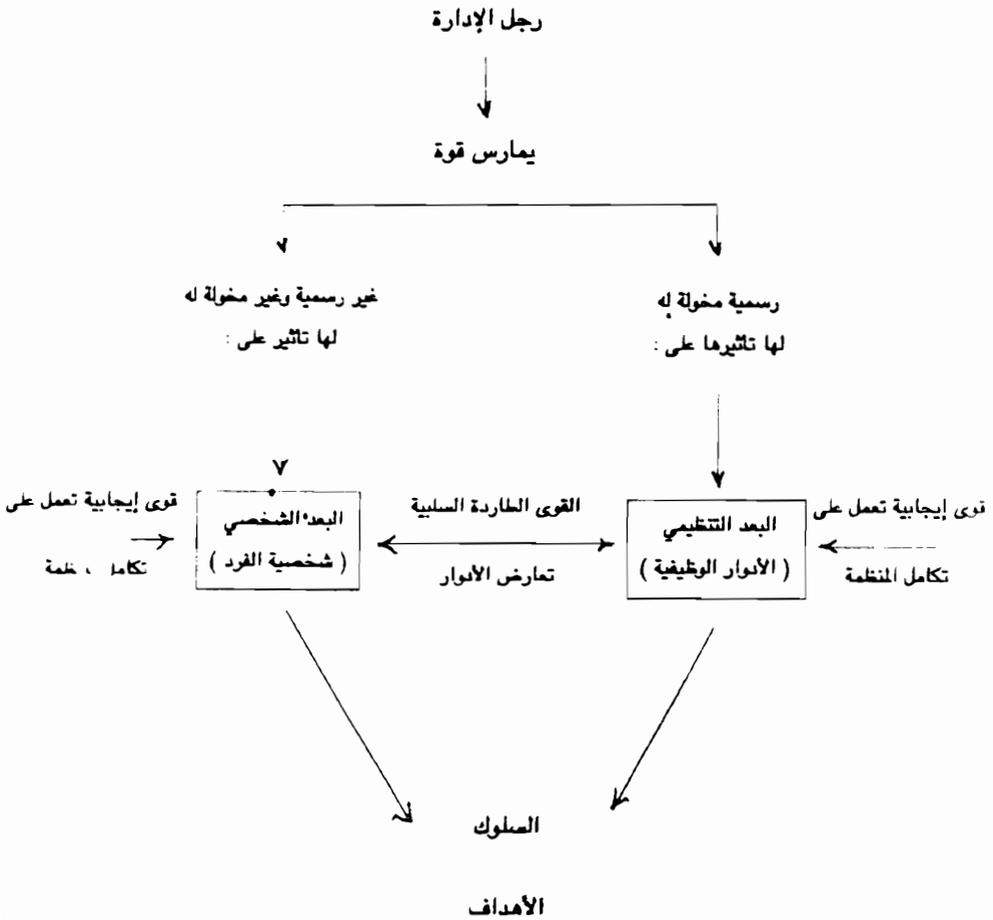
٢ - نموذج جوبا Guba للإدارة كعملية اجتماعية :

تشابه وظيفة رجل الإدارة التعليمية مع وظيفة رجل الادارة في الميادين الأخرى في تكتيلها للعمل الإنساني في خدمة تحقيق هدف معين . وفي حالة الإدارة التعليمية يكون الهدف هو تربية الناشئة . وفي رأي جوبا أن علم الادارة يمكن أن ينظر إليه على أنه علم إدارة السلوك البشري . وهنا نتساءل كيف يستفيد رجل الإدارة التعليمية من نظرية الإدارة كعملية اجتماعية ؟ يقول جوبا إن القيمة الحقيقية لنظرية الإدارة كعملية اجتماعية تتمثل في توضيح الواجب الرئيسي لرجل الإدارة وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك : القوى التنظيمية : Nomothetic والقوى الشخصية : Idiographic وذلك من أجل إحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية وفي نفس الوقت محقق للرضا النفسي . ومن أجل توضيح الطريقة التي يمكن بها عمل ذلك قدم لنا جوبا نموذجاً آخر غير نموذج جيتزلز الذي سبقت الإشارة إليه .

في هذا النموذج ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران : المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه والمكانة الشخصية التي يتمتع بها . ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز . وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى . أما المصدر الثاني للقوة المتعلق بالمكانة الشخصية وما يصحبه من قدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها . وكل رجال الإدارة بالا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم . لكن ليس جميعهم يحظون بالقوة غير المخولة أو بقوة التأثير الشخصية . ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف

قوته الإدارية . وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معا وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية وغيره .

ويرى جوبا أن بعض التعارض بين الدور والشخصية لا يمكن تجنبه عندما يكون العاملون في المنظمة أكثر من فرد واحد . وهذا التعارض بين الدور وشخصية الفرد يمثل « قوة طرد » أو تغريب سلبية تعمل ضد النظام وتميل إلى تفكيكه . ولكن هذه القوى تنبع أساسا من الاتفاق على الهدف ومن القيم التي تسود المنظمة . والشكل التالي يوضح ذلك :



نموذج جوبا للعلاقات الإدارية الداخلية

وهكذا قد يكون بعض القادة في أدائهم لأدوارهم أقرب إلى البعد المعياري أو التنظيمي ، وآخرون أقرب إلى البعد الشخصي ، وعلى هذا يمكننا أن نميز بين أنماط القيادة الآتية :

١ - النمط المعياري أو التنظيمي للقيادة : ويتميز فيه سلوك رجل الإدارة بالتأكيد على تحقيق الهدف واتباع القواعد والتعليمات ومركزية السلطة على حساب الأفراد . ويتميز هذا النمط بمراعاة جانب المنظمة ووضع مصلحتها فوق مصلحة الأفراد العاملين بها .

٢ - النمط الشخصي للقيادة : ويتميز في سلوك رجل الإدارة بالتأكيد على شخصية الفرد ومراعاة الحد الأدنى من القواعد والتعليمات ولا مركزية السلطة ودرجة عالية من العلاقات الفردية مع المرعوسين . والهدف الرئيسي لهذا النمط من القيادة هو العمل على إسعاد المرعوسين وإرضائهم . أي أنه يضع مصلحة الأفراد فوق مصلحة المنظمة .

٣ - النمط التوفيق للقيادة : وهو الذي يجمع بين النمطين السابقين المتطرفين في موقف وسط يتميز فيه سلوك رجل الإدارة بالتركيز على تحقيق الهدف ، وفي نفس الوقت يتيح المجال لتحقيق وإشباع الحاجات الشخصية ، وهكذا يحاول هذا النمط أن يوفق بين مصلحة المنظمة من ناحية ومصلحة الأفراد من ناحية أخرى .

٣ - نظرية تالكوت بارسونز T. Parsons :

يذهب بارسونز إلى القول بأن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربع مسائل رئيسية :

١ - التأقلم أو التكيف Adaptation : بمعنى تكيف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية .

٢ - تحقيق الهدف Goal Achievement : بمعنى تحديد الأهداف وتجنيدها كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها .

٣ - التكامل Integration : بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحيدهم في كل متكامل .

٤ - الكمون Latency : بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي .

والتنظيمات الرسمية الإدارية على الرغم من أنها تخدم أغراضا مختلفة ، هي في الواقع جزء من الإطار الاجتماعي العام . وستخدمها المجتمع لتحقيق أغراضه الكبرى . وعلى هذا ينظر بارسونز إلى التنظيمات الإدارية الرسمية على أنها الجهاز الرئيسي في المجتمعات الحديثة لتجنيد القوى وتكتيل الجهود من أجل خدمة الأغراض الجماعية وتحقيقها .

بيد أنه يمكن من ناحية أخرى أن ينظر إلي كل تنظيم إداري رسمي في حد ذاته على أنه جزء متفرع من المجتمع الكبير . وله أجهزته المعنية بحل مشاكله الأربع الأساسية السابقة . وعلى هذا فلكل تنظيم إداري وسائله التي تساعده على التكيف مع البيئة الخارجية وتجنيد مصادره اللازمة لاستمراره في أداء وظائفه وتحقيق أهدافه .

وحتي تتمكن المنظمة الإدارية الرسمية من حل مشاكل تكاملها عليها أن تجد الطرق المختلفة التي تحكم ولاء أعضائها لها وتستثير حماسهم ونشاطهم . وعليها أيضا أن تجد الوسائل التي تنسق بين العمليات المختلفة لأجهزتها وفروعها . وأخيرا يجب أن يتوافر للمنظمة ما يمكنها من مواجهة مشاكلها في «الكمون» وهذا يعني أن تعمل المنظمة باستمرار على كسب التأييد لها واجتذاب الآراء والعمل على التفافها حول المبادئ والقيم التي تقوم أهدافها على أساسها .

ويز بارسونز بين ثلاثة مستويات وظيفية رئيسية في التركيب الهرمي للتنظيمات الرسمية الإدارية :

أولها : المستوى المهني أو الفني Professional Level حيث يصنع بالفعل إنتاج المنظمة . وأعضاء هذا المستوى تتعلق مهمتهم الرئيسية بأداء الواجبات والأعمال الفنية كالعمال في المصانع أو الأطباء في المستشفيات أو المعلمين في المدارس .

ثانيها : المستوى الإداري Managerial Level ومهمته الأساسية هي الوساطة بين مختلف أقسام المنظمة وتنسيق جهودها .

ثالثها : مستوى المصلحة العامة Public interest Level وهو ما يرتبط بالنظام الاجتماعي الخارجي.

ويبدو أن المستوى الأول يتعلق أساسا بمشكلات التكيف وتحقيق الهدف . ويتعلق الثاني بمشكلات التكامل ، أما المستوى الثالث فيتعلق بمشكلات الكمون. ويذكر بارسونز أن العلاقة بين هذه المستويات الثلاثة ليست بالضرورة علاقة تسلطية وإنما هي علاقة متبادلة ومتفاعلة باستمرار . بيد أن هناك انفصالا واضحا في التسلسل الهرمي للسلطة والمسئولية بين المستويات الثلاثة . ولا يمكن أن يشرف الرئيس على عمل المرعوس إلا في نطاق المستوى الواحد . إذ أن الاختلافات الوظيفية بين هذه المستويات كبيرة جدا. ويصعب معها إمكانية إشراف الأعلى على الأدنى . وعلى سبيل المثال يستطيع الرؤساء الفنيون أن يوجهوا عمل المرعوسين الفنيين ولكن لا يتسنى للرؤساء الإداريين هذا التوجيه بنفس الطريقة لعدم توافر الكفاءة أو المعرفة المهنية لديهم . والواقع أنه ليس من الصواب أن يقوم المديرين بتفويض المسئولية للفنيين لأن هؤلاء يقومون بواجباتهم ومسئولياتهم تجاه القرارات الفنية . وعلى المديرين أن يعتمدوا على أحكام الفنيين في قيامهم بمسئولياتهم الإدارية . وبالمثل نجد أن مجلس الإدارة لا يشرف على اتخاذ القرارات الإدارية ولكنه يعني بتكليف المنظمة وتوجيهها تبعا للظروف الخارجية . وذلك عن طريق تحديد الأهداف والسياسة العامة للمنظمة وعلاقاتها الخارجية . أما المسائل والأمور التي تتعلق بالسياسة والتنظيمات الداخلية فإنه يجب أن يسمح فيها بحرية التصرف والحكم الشخصي للمديرين .

ومع أن نظرية بارسونز هذه لم تسلم من النقد من حيث إنها لا تقدم نظرية كاملة وإنما مجرد إطار نظري فإنها تحظى بأهميتها . ذلك أن التنظيمات الإدارية لا تعمل في فراغ وإنما في أوساط وبيئات اجتماعية تؤثر فيها وتتأثر بها . وعلى الرغم من التقدم الهائل في البحوث التي عملت في ميدان الإدارة في الدول المختلفة فإن معظمها أغفل دراسة أهمية العلاقة بين التنظيمات الإدارية وعلاقتها البيئية والاجتماعية . ومن هنا كان المغزى الحقيقي لأهمية نظرية بارسونز .

ثانياً: الادارة كعملية اتخاذ القرار Decision making process

يعتبر القرار لب العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري . ويقول جريفث إن تركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات وإن المسائل المتعلقة بها مثل مدى الإشراف أو الرقابة يمكن أن تحل إذا نظر إليها على أنها نمو أو امتداد خارجي لنمط معين من طريقة عمل القرار . وكذلك نجد أن هيربرت سيمون وهو من تلاميذ "ماكس وبيبر" يرى في التنظيمات الإدارية أساساً أنها تقوم على عملية اتخاذ القرار .

والواقع أن الحاجة إلى عمل القرارات موجودة في المنظمات الإدارية . وهي عملية يواجهها دائماً رجال الإدارة على اختلاف أنواعهم ومسئولياتهم . ويصدق هذا أيضاً على الإدارة التعليمية . فالمدربون والمفتشون والنظار والمعلمون وغيرهم يقومون بحكم وظائفهم باتخاذ قرارات لها أثرها على العملية التربوية . فهناك إذن العديد من القرارات التي لا حصر لها في الإدارة التعليمية . إلا إنه ينبغي أن نميز بين هذه القرارات . فبعضها يتعلق بالمادة أو المحتوى وبعضها الآخر يتعلق بالطريقة . أما ما يتعلق منها بالمادة أو المحتوى فيمكن تمثيله ببناء وتنظيم المناهج والبرامج التعليمية ومدى تحقيق هذه البرامج والمشروعات للأغراض المنشودة من التربية . وأما فيما يتعلق منها بالطريقة فيتمثل في كيفية تحسين المدير لاستخدام وقته وجهده وإلى أي حد يشرك غيره معه في اتخاذ القرار ، وكيف يقوم بالعمل في مكتبه . وهناك أيضاً قرارات تتخذ في ضوء النظام القانوني أو النظام الذي وضعته أجهزة الدولة التشريعية .

أنواع القرارات : تصنف القرارات وفقاً لأسس مختلفة منها ما إذا كانت القرارات مهنية أو شخصية ، ومنها ما إذا كانت القرارات رئيسية أو روتينية ، ومبرمجة أو غير مبرمجة . أما القرارات المهنية فيتخذها رجل الإدارة في ممارسته الرسمية للدور المتوقع منه في المنظمة . ومثل هذه القرارات تسمى قرارات رسمية لأنها اتخذت من منطلق الوظيفة الرسمية . أما القرارات الشخصية فإنها تتعلق برجل الإدارة كإنسان لا كعضو في المنظمة . وفي كثير من المواقف يواجه رجل الإدارة باختبارات تتضمن رغبته الخاصة . وعلى الرغم من أنه من الصعب في التحليل النهائي أن نميز بين القرارات المهنية والشخصية فإن من المفيد أن نعرف

أن قرار رجل الإدارة يتلون بالنوعين وأن كثيرا من قراراته تشمل النوعين المهني والشخصي .

أما القرارات الرئيسية فهي التي تتعلق بالسياسة البعيدة للمنظمة ، وتتضمن عادة تغيرات بعيدة المدى وتكاليف مالية كبيرة . وتمثل القرارات الرئيسية أهمية كبرى ، ويترتب على أي خطأ فيها تهديد المنظمة نفسها أو تعريضها لخسارة كبيرة . ولذلك فإن مثل هذه القرارات لا تتخذ عادة بسرعة وإنما بعد مرحلة طويلة يتم فيها التخطيط لاتخاذ القرار بجمع المعلومات والموازنة بين البدائل واختيار البديل الأمثل كما سيأتي تفصيله .

أما القرارات الروتينية فإنها تتمثل في القرارات الدورية التي تتكرر باستمرار ولا تحتاج إلا لتقدير ضئيل من المداولة . وليس لمثل هذه القرارات عادة تأثيري كبير على المنظمة :

أما القرارات المبرمجة وغير المبرمجة فتسميتها مقتبسة من لغة الحاسب الإلكتروني . وهي تماثل تقريبا القرارات الروتينية والقرارات الرئيسية . فالقرارات المبرمجة هي قرارات روتينية ومنظمة أما القرارات غير المبرمجة فهي قرارات رئيسية .

وهناك بعض العوامل التي تؤثر بصورة كبيرة على نوع القرار المتخذ ، منها الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد ، والوسط المحيط باتخاذ القرار ، والنواحي السيكولوجية لتخذ القرار ، وتوقيت القرار ، والطريقة التي يتم بها توصيل القرار ، واشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم .

وتمثل الحاجة إلى اتخاذ القرار الصحيح كلما أمكن ضغطا مستمرا على رجل الإدارة .. وكلما كان القوار رئيسيا زادت خطورة الاحتمالات المترتبة عليه . لكن مما يساعد رجل الإدارة في التغلب على ذلك قدرته على تحليل سلوكه الخاص باتخاذ القرار ، إلى جانب توفر الثقة والتفاؤل في نتيجة القرار المتخذ .

توقيت إعلان القرار ::

يلعب توقيت إعلان القرار دورا مهما في نجاح تنفيذ القرار نفسه . والنقطة الرئيسية في توقيت إعلان القرار تتمثل في مدى الحساسية لدرجة الأهمية

العاجلة المتضمنة في الموقف ، ومدى مناسبة القرار مع بقية الأحداث . وعند اتخاذ القرار ينبغي أن يعلم به كل من يتأثرون به في الوقت المناسب حتى يمكنهم القيام بدورهم في تنفيذ ما يتعلق بهم في هذا القرار . وينبغي أن يعلم بالقرار الرؤساء قبل مرعوسيههم بل وينبغي أن يكون الرؤساء هم حلقة الوصل الرئيسية لتوصيل القرار إلى المستويات الأدنى . وذلك يساعد بالطبع على احتفاظ الرؤساء بمكانتهم في نظر مرعوسيههم .

القرارات الناجحة :

إن الإدارة الفعالة تتطلب تنظيماً سديداً لعملية اتخاذ القرار بصورة رشيدة معقولة ، ويقصد بكون القرار رشيداً أو معقولاً اختياره لأحسن الاحتمالات الممكنة لتحقيق الهدف .

فالقرارات الناجحة هي التي تتميز بالفرضية والعقلانية والاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة . وهنا يستدعى أن يكون القرار قائماً على مجموعة من الحقائق وليس على التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي . وهذا يعني أيضاً أنه من الضروري أن يكون من يقوم باتخاذ القرار مزوداً بالمعلومات بصورة مستمرة . وقد أشار سيمون Simon إلى أهمية عملية الاتصال في عملية اتخاذ القرار بقوله :

« ليست عملية الاتصال بالغة الأهمية للمنظمة الإدارية فحسب ، بل إن توافر أساليب معينة لهذا الاتصال يحدد إلى درجة كبيرة الطريق التي يمكن أن توزع بها وظائف عمل أو اتخاذ القرار في داخل المنظمة كلها . إن إمكانية السماح لشخص معين بعمل قرار معين يعتمد غالباً على مدى وصول المعلومات التي يحتاجها من أجل اتخاذ قرار حاسم ، ويعتمد كذلك على مدى وصول هذا القرار إلى الأفراد الذي يتأثرون به »

لكن القرارات الإدارية قد تكون معقدة بدرجة كبيرة وهو ما يجعل رشادها ومعقولياتها عملية محدودة مثل صعوبة التنبؤ بالمستقبل وإحتمالاته ومثل تحديد الطريقة التي يسلكها أو يسير فيها القرار . وقد يعجز الأفراد عن جعل القرار معقولاً أو رشيداً ، ولذلك كان على التنظيم الإداري من الناحية العملية أن يحدد

مجال ومدى القرارات التي يتخذها كل فرد في المنظمة وهذا يأتي عن طريق :

(أ) تحديد مسئولية كل موظف .

(ب) عمل التنظيم الذي يتضمن القواعد الرسمية وقنوات الاتصال وأنواع التدريب وغيرها مما يساعد على تضييق مدى الاحتمالات التي ينبغي على الموظف إدخالها في إقراره قبل إتخاذ القرار .

ويقول سيمون إن القرارات تقوم على أساسين :

أولا : مجموعة الحقائق والمعلومات ، وهذه يجب أن تكون خاضعة للاختبار لبيان صدقها أو زيفها .

ثانيا : مجموعة القيم وهي لا تخضع لمثل هذا الاختبار لأنها تتعلق بعملية الاختيار الأحسن أو الأفضل ، وكذلك بالصورة المثالية التي يجب أن يكون عليها وضع القرار .

والمجموعة الأولى تتعلق باختيار الوسائل والثانية تتعلق باختيار الغايات. والسلوك الرشيد ينظر إليه على أنه سلسلة من حلقات متصلة من الوسائل والغايات ، فالغايات تتحقق باختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها . وعندما تتحقق تصبح الغاية وسيلة لتحقيق غاية أبعد وهكذا . فالمدرس الذي يجيد عمله ليترقى إلى مدرس أول اختار وسيلة لغاية . وهذه تصبح وسيلة لتحقيق غاية أخرى هي ترقيته لوظيفة أعلى ثم تصبح هذه وسيلته لغاية أخرى ، وهكذا .

والنقطة الهامة في السلوك التنظيمي الإداري أن التركيب الهرمي يسمح للقرارات - إلا ما يتعلق منها بالأهداف المطلقة - بأن تكون على أساس جانب الحقائق لا القيم ، أي تكون قرارات عن الوسائل لا الغايات . وعندما تحدد أهداف التنظيم الإداري بصورة رسمية يصبح التنظيم الهرمي للمسئوليات إطارا مفصلا من الوسائل والغايات ، وفيه يتحدد لكل موظف غاياته وواجباته في نطاق اختيار أحسن الوسائل لتحقيقها . فواجب المدير هو اختيار الطرق الفعالة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة والوسائل التي يستخدمها لتحقيق ذلك تكون بتعيين الواجبات لرؤساء الأقسام في المنظمة . وهذه الواجبات بدورها تحدد لكل قسم أهدافه التي ينبغي على الرئيس تحقيقها عن طريق تحديد مسئوليات معينة لمروسية ، وهكذا تطرد الصورة إلى أسفل السلم الهرمي . وتكون غايات كل

عضو في المنظمة محددة بتوجيهات رئيسة ، ومسئوليته هي أساسا اختيار أحسن الوسائل لتحقيق هذه الغايات . ومعنى آخر فإن قرارات كل موظف في السلم الهرمي يتحدد جانب القيم فيها بما يتلقاه عن طريق رئيسه بشأنها . وبالتالي تتحدد فرصته في اختيار الوسائل المختلفة بالاجراءات الإدارية وتعليماتها ، والجمع بين هذين العاملين المحددين في نظر سيمون يجعل عملية اتخاذ القرارات في المنظمة عملية عقلانية رشيدة .

ويتضح من هذا أن تحليل سيمون للعملية الإدارية بأنها عملية اتخاذ القرار يعطي اهتماما كبيرا لتأثير الاجراءات الإدارية وتعليماتها . هناك ملاحظة أخرى على تحليل سيمون هي أنه يركز اهتمامه على شرح الظروف المختلفة للمنظمة من حيث السلم الهرمي ونظام الاتصال وبرامج التدريب وتأثيرها على معقولية اتخاذ القرار لكنه يغفل الاعتبارات الخاصة بتأثير كل منها على الآخر .

خطوات اتخاذ القرار :

تتضمن عملية اتخاذ القرار الرشيد أو المعقول نفس الخطوات التي يتضمنها حل المشكلات فهناك :

- أ. الفهم الواضح للغرض أو الهدف الذي يخدمه اتخاذ القرار .
- ب. عملية تجميع الحقائق والآراء والأفكار المتصلة بالمشكلة .
- ج. تحليل وتفسير المعلومات المجتمعة في ضوء منطق سليم .
- د. التوصل إلى الاحتمالات الممكنة للصورة التي يكون عليها القرار .
- هـ. تقييم كل احتمال في ضوء مدى فعاليته في تحقيق الهدف أو الغرض من القرار :

و. تصل عملية اتخاذ القرار إلى قمتها بتغليب أحد الاحتمالات واختياره على أنه أنسب الاحتمالات من حيث النتائج المختلفة .

وعندما يتخذ القرار تبدأ مرحلة وضع برنامج للتنفيذ بإمكانياته ووسائله المادية والبشرية ، مع وضع الضمانات اللازمة لاستمرار التحمس للبرنامج وضمان التنسيق لمطالب الظروف وعملية الاتصال ، ثم أخيرا تأتي مرحلة التقييم من

حيث تقييم أثر القرار المتخذ على المدى القصير والبعيد مع الاهتمام بالدروس المستفادة من ذلك .

اشراك الجماعة في اتخاذ القرار :

في المنظمات الإدارية الديمقراطية نجد أن كل من يتأثر بالقرار يشترك في عملية إعداده واتخاذها . وهنا تكمن في الواقع الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية الذي يحظى بأهمية متزايدة في أنظمتنا الإدارية ، فهناك ميزات عديدة تترتب على إشراك الجماعة في اتخاذ القرار . فكلما زادت الآراء ، كان القرار أقرب إلى الصواب . وكلما اشتركت الجماعة في القرار، كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه ، وكانت أكثر تأييدا له وتحمسا لتنفيذه . وقد أثبتت الدراسات التي عملت على عدد كبير من الأنظمة التعليمية في أمريكا أن المدرسين الذي يشتركون بانتظام وفاعلية في رسم السياسة والخطط التعليمية ، أكثر تحمسا لها من غيرهم . وفي دراسة حديثة أشرف عليها Mid - West Administration Centre كشفت عن أن المدرسين يحبون تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات لا سيما إذا كانت هذه القرارات متصلة بالمنهج والتدريس . وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة أخرى هامة هي أن رضا المدرسين عن عملهم - وهو عامل هام في رفع إنتاجيتهم - يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى إشراكهم في اتخاذ القرارات سواء كأفراد أو كمجموعة .

نموذج جريفت لاتخاذ القرار :

طور جريفت النموذج الذي يتصور الإدارة كعملية اتخاذ قرار . ومع أن كتابا سابقين في مجال الإدارة العامة اقترحوا مفهوما مشابها لهذا مثل بارنارد وسيمون إلا أن جريفت طبق وعدل هذا المفهوم في مجال الإدارة التعليمية . وقد بدأ جريفت بالافتراضات الآتية كأساس لنظريته في الإدارة :

١ - الإدارة هي سلوك عام يوجد في كل تنظيم إنساني .

٢ - الإدارة هي عملية توجيه وضبط للحياة في المنظمة الاجتماعية .

٣ - الوظيفة المحددة للإدارة هي تطوير وتنظيم عملية اتخاذ القرارات لتتم بصورة فعالة .

٤ - يعمل الإداري مع جماعات أو أفراد مرتبطين وليسوا منفردين .

ثم وضع جريفت مجموعة من الفروض القابلة للاختبار كما يلي :

فرض رئيسي : يتحدد بناء منظمة ما بطبيعة عملية اتخاذ القرار فيها .

فرض فرعي : تتناسب فعالية الرئيس المنفذ عكسيا مع عدد القرارات التي يتخذها شخصا فيما يتعلق بشئون المنظمة . فليست وظيفة الرئيس المنفذ اتخاذ قرارات وإنما وظيفته أن يطوع عملية اتخاذ القرارات بما يضمن أداها إلى أعلى درجة .

فرض فرعي : تتصل الفروق بين البناء التنظيمي للمؤسسات العسكرية والصناعة والتعليم والأعمال والإدارة العامة بالفروق في عمليات اتخاذ القرارات أكثر مما تصل بالمفاهيم المعتادة عن المنشآت والمنظمات الخاصة .

سلسلة اخرى من الفروض :

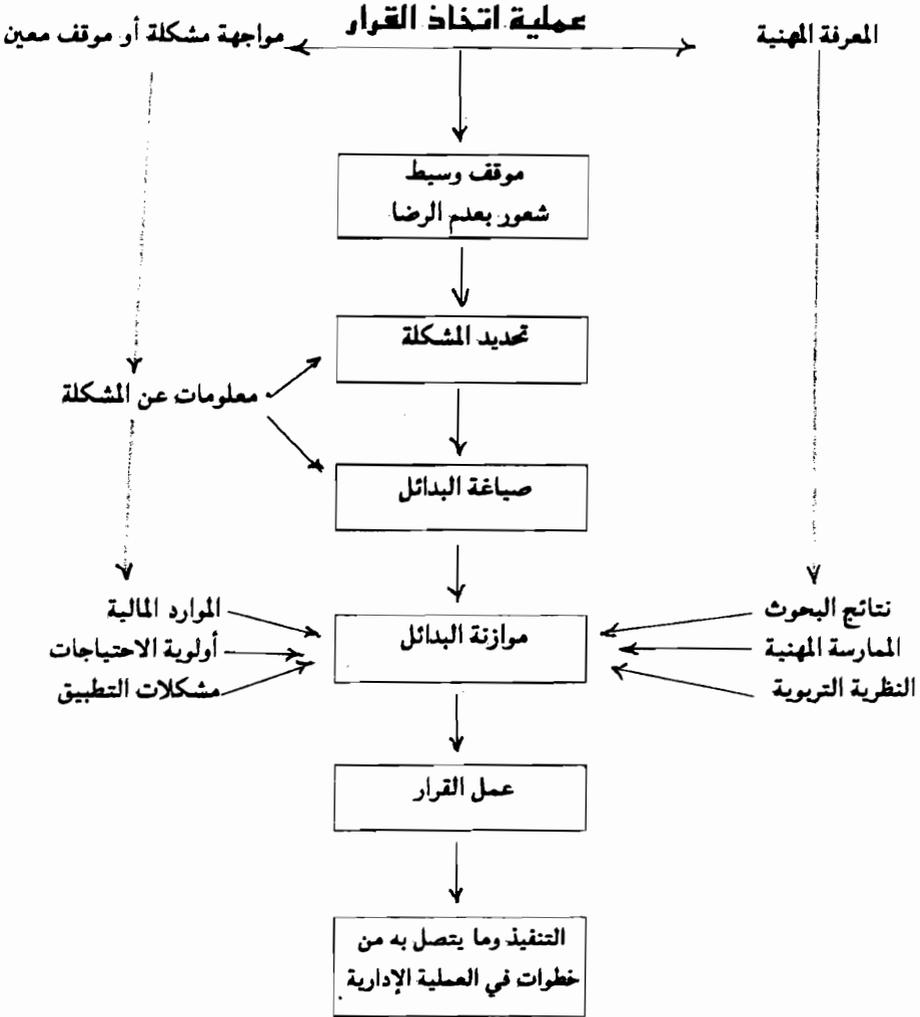
فرض رئيسي : كلما اتسعت المنظمات الرسمية وغير الرسمية اقتربت المنظمة ككل من أقصى مستويات الإنجاز .

فرض رئيسي : إذا اقتصر سلوك رجل الإدارة على اتخاذ قرارات بشأن عملية اتخاذ القرارات وليس اتخاذ قرارات بشأن المنظمة نفسها فإن سلوكه يكون أكثر قبولا من جانب مرؤسيه .

فرض رئيسي : إذا تصور رجل الإدارة نفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار لا كصانع للقرارات في المنظمة فإن قراراته تكون أكثر فعالية .

وقد سبق أشرنا إلى تعريف القرار وطريقة عمل القرار وخطوات اتخاذه

ويستحسن الرجوع إليها . وفيما يلي نموذج تخطيطي لعملية اتخاذ القرار (Faber



نموذج تخطيطي لعملية اتخاذ القرار

ثالثاً: الإدارة كوظائف ومكونات : وهي تشمل عدة نظريات من أهمها :

١ - نظرية سيوز : Sears وهو من أوائل الذي درسوا الإدارة التعليمية

دراسة واسعة ونشر كتابه المعروف سنة ١٩٥٩ حلل فيه العملية الإدارية إلى عدة

عناصر رئيسية هي :

Organising

- التنظيم

• Planning

- التخطيط

- التوجيه Directing - التنسيق Coordinating
- الرقابة Controlling

التخطيط : ويقصد به « سيرز » غير المعنى الاقتصادي المعروف وإنما يعني به التهيؤ أو الاستعداد لاتخاذ القرار . فالإنسان قبل أن يتخذ قرار في مشكلة ما يفكر عادة في الأمر وإلا كان قراره عشوائيا . وهذا الاستعداد أو التهيؤ السابق يختلف في صعوبته وأهميته حسب تعقد الموقف أو المشكلة .

التنظيم : ويقصد به العملية التي يتم بها وضع القوانين موضع التنفيذ ، فانشاء مدرسة مثلا يتم أولا باستصدار قانون أو قرار وتنفيذ مثل هذا القانون أو القرار يسمى تنظيما . وعند الانتهاء من تنفيذه نشير إلى النتيجة على أنها منظمة فالمنظمة هي جهاز لأداء العمل . وقد تتكون أساسا من أفراد وأشياء وأفكار ومفاهيم وقواعد ومبادئ أو من مزيج من كل ذلك . وكل هذه الأمور تحتاج إلى تنظيم .

التوجيه : وهو يعتبر أبرز عناصر الإدارة لأننا نرى في عملية التوجيه السلطة وهي تعمل ، ونرى أعمالا واجراءات تتخذ . وعملية التوجيه في الإدارة ليست سهلة لأنه تتضمن توجيهها مزدوجا للسلطة والمعرفة معا . واستخدام السلطة في توجيه العملية التربوية يقتضي معرفة بأهداف وطبيعة هذه العملية والقوى الاجتماعية المؤثرة عليها .

التنسيق : تتناول الإدارة التعليمية أغراضا وعمليات متعددة تتعلق بالمباني والانشاءات والتجهيزات والكتب والمناهج والبرامج والتلاميذ وغير ذلك ، وكل عنصر من هذه العناصر يتشابهك مع غيره . لذلك كان من الضروري أن تعمل جميعا في تجانس ووحدة في الجهد . وهذه هي الوظيفة الأساسية للتنسيق في العملية الإدارية .

الرقابة : وهي ضرورة واضحة في العملية الإدارية . فالمرء لا يستطيع أن يوجه العمل بدون أن يكون متحكما في القوى المنشطة له ، أو العوامل الأخرى المرتبطة به . فالميزانية مثلا تفقد معناها الحقيقي إذا لم تكن هناك رقابة على الإنفاق . وقد تكون الرقابة مباشرة إذا كانت من خلال إشراف بدون وسيط ، أو غير مباشرة إذا اعتمد نظام إشراف على وسيط . وقد تكون الرقابة بواسطة القوة

الجسمية أو قوة القانون والتعليمات أو القوى الإجتماعية مثل العادات والتقاليد وأخلاقيات المهنة .

وواضح أن الأساس الذي تقوم عليه نظرية « سيرز » هو أن طبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها . ويشير « سيرز » إلى أنه تأثر في تفكيره بدرجة كبيرة بمن سبقوه من العاملين في إدارة الحكومة وإدارة الأعمال بما فيهم « تيلر ، Tayol و « فايول » Fayol و« جوليك » Gulick و « أوريك » Urwick . بل إنه في نظريته السابقة استخدم تصنيف فايول نفسه وتقسيمه وظائف الإدارة لنفس العناصر الخمسة بمسمياتها عدا « التوجيه » الذي يسميه فايول « الأمر » Command .

ولعل أهم ما ساهم به « سيرز » هو محاولته التوفيق بين ما تعلمه من هؤلاء جميعا وبين معرفته بميدان التربية ومحاولة تطبيق مبادئ الإدارة في الميادين الأخرى على الإدارة التعليمية .

ومن قبيل المناظرة أيضا مع ماذكرة سيرز يهمننا أن نشير إلى تحليل مماثل : فالكتاب السنوي (١٩٥٥) للرابطة الأمريكية لمديري المدارس يقدم لنا تحليلا آخر للعملية الإدارية على النحو التالي :

- التخطيط Planning وهو محاولة التحكم في المستقبل وتوجيهه نحو الأهداف المنشودة من خلال قرارات اتخذت على أساس دراسة أحسن الاحتمالات الممكنة

- تخصيص Allocation الموارد المادية والبشرية في اطار الخطة العامة

- استشارة Stimulation السلوك في نطاق النتيجة المرجوة .

- تنسيق Co- ordination المجموعات والعمليات المختلفة في صورة متكاملة لتحقيق الغرض

- تقييم Evaluation الأثر الناتج عن أداء الوظائف المختلفة .

والواقع أن دارسي الإدارة يتفقون على أن أهم الوظائف الأساسية للإدارة تتمثل فيما يأتي :

- عمل القرار Decision وهي العملية التي يتم بها عن وعي اختيار أسلوب للعمل

من عدة احتمالات من أجل تحقيق الغرض أو النتيجة المرغوبة .

- التنظيم Organisation: وهو العملية التي يتحدد بها تركيب البناء الوظيفي .

- التوظيف Staffing : وهو العملية التي تتبعها المنظمة في اختيار وتدريب وترقية الموظفين .

- التخطيط Planning : وهو العملية التي تنظر بها إدارة المنظمة إلى المستقبل وتشكف احتمالات أو بديلات للتصرف أو العلم .

- الرقابة Controlling وهي عملية قياس مستويات الأداء ، وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة .

- الاتصال Communication: وهو العملية التي يتم بها نقل الأفكار والمعلومات للآخرين من أجل تحقيق فعالية النتائج المرغوبة .

- التوجيه Directing : وهو العملية التي يتم بها توجيه الأداء الفعلي للمرعوسين نحو الأهداف العامة . وكل من هذه الوظائف تتداخل فيما بينهما بالطبع .

٢ - نظرية المكونات الأربعة :

تذهب هذه النظرية كما يقول « هالبن » Halpin إلى القول بأن الإدارة سواء أكانت في التربية أم الصناعة أم الحكومة تتضمن أربعة مكونات كحد أدنى هي:

أ- توجيه العمل Directing: وهو كيان التنظيم الإداري وبدونه ينتفى سبب وجود المنظمة الإدارية . والمنظمات الرسمية سواء في الصناعة أو الجيش أو التعليم تهدف إلى تحقيق أغراض اقتصادية واجتماعية . وينبغي أن يحدد عمل المنظمة بدقة وأن كثيرا من المشاكل الإدارية تنشأ بسهولة نتيجة لأن عمل المنظمة صيغ بطريقة مطاطة وعبارات إنشائية غير إجرائية . وقد يكون هذا التحديد بصورة رسمية عن طريق اللوائح والقوانين والتشريعات ، أو بصورة غير رسمية عن طريق الاجماع الجماهيري . وقد يطرأ تغيير على عمل المنظمة مع مضي الزمن أو قد يبرز الاهتمام بأحد جوانبه في فترة ما نتيجة لظروف معينة . مثال ذلك أن الزيادة الكبيرة في أعداد التلاميذ ، قد تتطلب التركيز على الأبنية المدرسية وإعداد المعلمين أكثر من الاهتمام بتطوير المناهج والبرامج الدراسية أو الخدمات الخاصة . وتتوقف حياة المنظمة

من ناحية أخرى على إيمان أفرادها وقادتها بأن عملها يخضع دائما للتطوير وإعادة النظر في تحديد في ضوء الظروف المتغيرة .

ب - المنظمة الرسمية Formal Organisation : وهي تتميز في المجتمعات الحديثة بتوصيف الوظائف وتحديداتها وتفويض السلطات والمسئوليات وإقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة .

ج - مجموعة الأفراد العاملين Work Group : وهم الأفراد المنوط بهم العمل في المنظمة . وقد تحتوي المنظمة الواحدة على أكثر من مجموعة من الأفراد العاملين . ويختار هؤلاء الأفراد عادة على أساس كفاءتهم المهنية المتصلة بالعمل في المنظمة . ومن المهم أن تكون الروح المعنوية لهؤلاء الأفراد مرتفعة. وإن كان ذلك لا يؤدي بالضرورة إلى رفع مستوى الإنتاج ، على أن زيادة الروح المعنوية ليست الواجب الأول للمنظمة .

د - القائد The leader : وهو المنوط به توجيه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها . وقد يوكل إليه اختيار المجموعات الفرعية من العاملين معه ، وكل مجموعة من هذه المجموعات تسهم بدورها في تحقيق المنظمة لرسالتها . ومن هنا كان من الضروري تحديد عمل كل مجموعة بوضوح تفاديا للازدواج وتكرار الجهود وتنازع الاختصاص . وهو ما ينبغي على المدير أن يحدده ، وكذلك تنظيم قنوات الاتصال الداخلية بين الأقسام . وكل رئيس أو قائد في المنظمة الإدارية يقوم بواجبين أساسيين : كحلل للمشكلات ، ومتخذ للقرارات ، وفي نفس الوقت كقائد للمجموعة .

٣ - نظرية الأبعاد الثلاثة The Tri-dimensional Theory :

تعتبر نظرية الأبعاد الثلاثة من الجهود المبكرة في ميدان النظرية الإدارية وقد نمت هذه النظرية من خلال أعمال البرنامج التعاوني في الإدارة : Co-operative Programme in Educational Administration Middle Atlantic Region في الولايات المتحدة الأمريكية . وتحاول هذه النظرية أن تشرح الظاهرة الإدارية على أساس تصنيفي منتظم . والسؤال الذي تحاول أن تجيب عليه هو : ما الذي يحتاج المرء إلى معرفته لتحسين الإدارة التعليمية ؟ ومن الضروري بالطبع أن نفهم مهارات الأداء المطلوبة التي يقوم بها رجل الإدارة التعليمية أي ما يعرف بمحتوى الوظيفة . ويلزم أن نفهم أيضا طبيعة الشخص الذي يقوم بأداء هذه المهارات

الإدارية . بيد أن هذا الشخص لا يمارس هذه المهارات في فراغ وإنما هناك وسط اجتماعي يحيط به . ومن كل هنا يمكن أن نخلص إلى أن هناك ثلاثة عوامل تتشكل منها هذه النظرية هي :

أ. **الوظيفة** The job : تذهب هذه النظرية إلى أن هناك ثلاثة عوامل تحدد الوظيفة هي : المحتوى Content والعملية Process والتتابع الزمني Sequence أما بخصوص محتوى الوظيفة في الإدارة التعليمية فهناك أربعة جوانب رئيسية يقوم عليها هي :

- تحسين الفرص التعليمية .

- توفير وتطوير العاملين .

- توفير الأموال والتسهيلات الضرورية .

- الحفاظ على وجود علاقة فعالة مع المجتمع .

ولهذه الجوانب المختلفة لمحتوى الوظيفة معياران : الضرورة والكفاءة . أما ما يتعلق بعملية الوظيفة وما يرتبط منها بعمل رجال الإدارة . فتقدم لنا النظرية أربعة أبعاد رئيسية هي :

- تعقل المشكلة ودراسة جوانبها .

- فهم مدى ارتباط المشكلة بالمجتمع أو أفراده .

- اتخاذ القرارات .

- تنفيذ ومراجعة القرارات .

هذه الأبعاد المختلفة للعملية تحدث وفق ترتيب زمني معين يمكن تصنيفه إلى ماضٍ وحاضر ومستمر ومستقبل .

ولنأخذ على سبيل المثال الجانب الأول من جوانب المحتوى وهو « تحسين الفرص التعليمية » ولنأخذ أيضا البعد الأول من أبعاد « العملية » وهو « تعقل المشكلة ودراستها » نجد أن رجل الإدارة مضطر دائما أن يتعقل ويفكر في المشاكل المرتبطة بتحسين الفرص التعليمية ويدرس أبعادها في نطاق تتابع زمني ديناميكي له جذوره في الماضي وأثارها في المستقبل . وينفس هذه الطريقة تحلل النظرية البعدين الآخرين .

ب - رجل الإدارة : وأول جوانب هذا البعد هو طاقة رجل الإدارة ويقصد بها طاقته الجسمية والعقلية والعاطفية . وثانيها سلوكه من حيث دراسته للمشكلة وما يرتبط بها من جمع البيانات والاعتبارات والتنبؤ والتنفيذ والمراجعة . وثالثها هو التتابع الزمني بنفس الطريقة السابقة .

ج - الجوالاتاجتماعي The Social Setting : ويقصد به العوامل والضغوط الاجتماعية التي تحدد الوظيفة وتؤثر على تفكير رجل الإدارة وسلوكه . ولهذا البعد الثالث من النظرية نفس الجوانب الثلاثة للبعد الأول : المحتوى والعملية والتتابع الزمني . أما بالنسبة للمحتوى ، فيتركب الجوالاتاجتماعي من الإمكانيات والطاقات المادية والعادات والمعتقدات والقيم الاجتماعية . أما من حيث « العملية » فهي تتضمن الاستمرار والثبات والحداثة والاختلاف والتقرير والاتلاف والضغوط والتوتر . أما بالنسبة للتتابع الزمني فهناك تقاليد الماضي البعيد والماضي القريب والحاضر والمستقبل القريب والمستقبل البعيد .

وقد حظيت هذه النظرية ببعض النجاح ، فقد أعدت برامج التدريب لرجال الإدارة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية على أساس الفروض التي قامت عليها النظرية . ومن هنا يمكن القول بأن لهذه النظرية بعض الاستخدامات العملية . لكنها من ناحية أخرى لا تقدم عن عمد مرشد للعمل أو دليلا له ، وهي أيضا بحكم كونها تصنيفا جامدا لم يترتب عليه قيام بحوث تالية . وعلى كل حال فإن نظرية الأبعاد الثلاثة بكل القيود المفروضة عليها تعتبر جهدا متميزا لتنظيم العناصر المشتتة للإدارة بصورة منظمة . وهي تعتبر نموذجا مفيدا لما يمكن أن يحققه بناء النظرية الإدارية .

وفي تقييم هذه النظرية يقول «جريفث» إنها نموذج منطقي متماسك وهي تقدم إطارا أو خطة يمكن على أساسها مناقشة دراسة السلوك الإداري .