

الفصل الثاني

الأصول العلمية للإدارة

- * نشأة وتطور الفكر الإداري عبر عصور مختلفة .
- * المدارس الفكرية في الإدارة .
- * نظريات الإدارة .

obeikandi.com

الأصول العلمية للإدارة

- * نشأة وتطور الفكر الإدارى عبر العصور المختلفة.
- * العوامل التى ساعدت على نشأة الإدارة بصفة عامة.
- * مراحل تطور الإدارة.
- * الفكر الإدارى الحديث والمعاصر.
- * أهداف العلم.
- * معايير العلم.
- * مفهوم النظرية الإدارية.
- * ما ليس بنظرية.
- * معايير النظرية الإدارية.
- * مصادر النظرية الإدارية.
- * المحاولات التى بذلت بهدف إيجاد نظرية للإدارة التعليمية.
- * أهم الاعتبارات التى يجب أن توضع فى الاعتبار عند صياغة نظرية فى الإدارة التعليمية.
- * أهمية وفوائد النظرية فى الإدارة التعليمية.
- * المدارس الفكرية فى الإدارة.
- * دور المدير من المدارس الفكرية وكيفية الاستفادة منها فى الواقع.
- * نظريات الإدارة التعليمية.
- * دور المدير من نظريات الإدارة التعليمية وكيفية الاستفادة منها فى التطبيق الميدانى.
- * مراجع الفصل الثانى.

obeikandi.com

الأصول العلمية للإدارة

يرجع الفضل في وضع نظرية علمية في الإدارة إلى ثلاث مدارس فكرية في الإدارة الصناعية والإدارة العامة هي : المدرسة الكلاسيكية (العلمية) والمدرسة الطبيعية (العلاقات الإنسانية) والمدرسة الاجتماعية . وتعتبر هذه المدارس الفكرية الثلاث ينبوع الفكر الإداري الذي يرتوى منه كل باحث وكل مؤلف في الإدارة التعليمية أو الإدارة العامة ، كما أن التنظيم الإداري الذي نلاحظه اليوم في عديد من المؤسسات والوزارات في كثير من دول العالم هو تطبيق للإدارة العلمية التي استمدت جذورها من المبادئ والعناصر التي وضعها أصحاب هذه المدارس الفكرية .

وعلى الرغم أن هناك عدة محاولات جادة للوصول إلى نظرية متكاملة في علم الإدارة، إلا أنه لم يتوصل حتى الآن إلى نظرية عامة جامعة مانعة تفسر كافة ظواهر وعناصر العملية الإدارية ؛ وهذا يرجع إن كل مدرسة أو نظرية ركزت على جانب واحد وأغفلت باقي الجوانب الأخرى للعملية الإدارية .

وإذا كان تاريخ الفكر الإداري كمناسبات تقليدية يعتبر قديماً ، فإن بدايات الفكر الإداري التي تؤكد على أن الإدارة ، يمكن أن تعتبر حقلاً دراسياً وعلمياً مستقلاً - أي يقوم على استخدام الأسلوب العلمي المعروف لدراسة الظواهر الإدارية - جاءت متأخراً . ولقد أطلق على الفكر الإداري المبني على استخدام الأسلوب العلمي في دراسة الظواهر الإدارية المختلفة في أوائل القرن العشرين اسم الإدارة العلمية Scientific Management بواسطة العالم " فريدريك تايلور " Frederick Taylor عام 1911م والذي يطلق عليه أبو الإدارة العلمية بنشر دراسته بعنوان " مبادئ الإدارة العلمية " The principles of Scientific Management لمحاولة التوصل إلى مجموعة من المبادئ التي تتعلق بدراسة زمن أداء العاملين ، ودراسة تقدير أجور العاملين تبعاً لحجم إنتاجيتهم ونوعيته . ويتضمن هذا المنهج عدة خطوات أهمها : التحديد الدقيق للمشكلة الإدارية ، وفرض الفروض المتعددة لحل هذه المشكلة ، واستخدام التحليلات الإحصائية لإختبار هذه الفروض ، وأختبار الفرض الملائم لحل هذه المشكلة .

وقد تم الاعتراف بعملية الإدارة بتنظيم أول مؤتمر علمي في براغ عام ١٩٢٤م. ولقد أدى ذلك إلى اهتمام العلماء ورجال الصناعة ببذل الكثير من الجهود العلمية لمحاولة استنباط العديد من القواعد والمبادئ والأسس الإدارية التي يمكن أن تساعد أصحاب العمل على تطوير العمل داخل المصانع من خلال إجراءات تتعلق بتطوير أداء العاملين ، واستخدام أساليب جديدة لزيادة إنتاجية العاملين ، والبحث عن أفضل طرق حل المشكلات المختلفة التي تواجههم . ولم تبدأ الإدارة التعليمية تظهر كعلم مستقل عن الإدارة العامة إلا منذ عام ١٩٤٦م ؛ عندما بدأت مؤسسة "كلوج" Kellogg الأمريكية تهتم بما يحدث داخل الجامعات ، وبعد ذلك تقدمت العلوم السلوكية مما أدى إلى تطور الإدارة التعليمية .

* نشأة وتطور الفكر الإداري عبر العصور المختلفة :

إن الإدارة كعلم من العلوم ، لم يتعدى عمرها بضعة أجيال ، أما الإدارة من حيث الممارسة فإن عمرها يمتد إلى بضعة آلاف من السنين . وسوف نقتصر الحديث هنا على الإدارة في العصور القديمة ، وبعدها نتعرض للإدارة في صورتها المعاصرة .

أولاً : الإدارة في الحضارات القديمة :

يدل بناء الأهرامات والأدب العصري القديم على أن المصريين عرفوا التنظيم والإدارة منذ ٥٠٠٠ سنة قبل الميلاد فقد أقام الملك خوفو هرمًا يقوم على قاعدة مساحتها ثلاثة عشر فداناً ويتكون من ٢٣٠٠٠٠٠ قطعة من الحجر تزن كل منها في المتوسط ٢ طن ويقدر العلماء أن عملية بناء هذا الهرم قد استغلت جهد ما يقرب من مائة ألف رجل ، واستغرقت نحو عشرين سنة وهذا يعني في ضوء معايير العصر إدارة وتوجيه جهود مدينة قوامها مائة ألف نسمة خلال فترة تزيد عن عشرين عاماً وهي مهمة إدارية مترامية الأبعاد متناهية الضخامة ، ويقول " كلاود" إذا تأملنا ما يقتضيه إنجاز كل هذا من ممارسة عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة يتضح لنا أن المفاهيم والأساليب الإدارية التي نعرفها ليست وليدة القرن العشرين .

- الفكر الإدارى فى مصر القديمة :

توجد أمثلة متعددة للفكر الإدارى يتضمنها الأدب العصرى القديم فى الكتب والمخطوطات القديمة مجموعة من النصائح يوجهها الآباء إلى أبنائهم فى أمور الإدارة كشئون الأفراد والتخطيط واستخدام المستشارين .

فى مصر القديمة كان على رأس الدولة فرعون يليه النبلاء وكبار الموظفين الحكوميين والكتبة والحرفيون والفلاحون والعمال . وقد صاحب تنظيم الدولة المصرية توزيع المسئوليات على أعضاء النظام . فالشئون الدينية مسئولية الكاهن الأكبر ، وشئون المدينة من اختصاص الوزير ، وكان الوزير يعتمد على الكتاب والمسجلين الذين يتوافر عندهم قدر من الخبرة ، واهتم المصريون القدماء بالإدارة المحلية وإن كان يشرف على كل مجموعة من القرى مسئول ممن تتوفر فيهم الخبرات اللازمة للنجاح فى العمل الإدارى ، إذ كان ضرورياً الإلمام بجوانب العمل والتمتع بمهارات وكفاءات إدارية .

- الرقابة الإدارية فى (سومر) :

عثر الباحثون فى (سومر) على بعض الوثائق التى تدل على أن أهل سومر قد مارسوا لوناً من الرقابة الإدارية فقد كان للكهنة عندهم نظاماً ضريبياً محكماً أداروا به أموال الدولة والعقارات وقطعان الأغنام . ولما كان أولئك الكهنة غير مخلدين فقد كانوا يكلفون بتقديم تقارير أو حسابات بأمانتهم لكبير الكهنة الذى يمارس نوعاً من الرقابة الإدارية عليهم . وتنطوى الرقابة الإدارية فى سومر على نظم الكتابة وتسجيل البيانات المتعلقة بكافة المعاملات التى يمارسها الكهنة . وقد كانت هذه النظم من أول الوثائق التى أعدها السومريون منذ ٥٠٠٠ سنة للرقابة الإدارية .

- البابليون والإدارة :

عرف القدماء فى (بابل) فن المسئولية الإدارية فقد تضمن قانون (حقورابى) عدة مبادئ عن الحد الأدنى للأجور وعن الرقابة والمسئولية ويقول (كلاود) أن كافة القوانين التى خلقتها لنا الحضارة البابلية تتسم بطباع المعاملات المتعلقة بأمر مثل : البيع - الشراء - العقود - الشركات - الاتفاقيات - التعهدات .

فقد كانت كل المعاملات التجارية توثق توثيقاً محكماً على ألواح كوسيلة للرقابة، كما شهدت بابل في عهد (بنوخف نص) بعض أنواع الرقابة على الإنتاج والمكافآت التشجيعية ، فقد استخدم البابليون الألوان المختلفة كوسيلة للرقابة على سير العمل في المصانع ومطاحن الغلال وغيرها ، كما كانت الأجور تهدف للعاملين في صورة أطعمة يتوقف قدرها على حجم الإنتاج كوسيلة لتشجيعهم على زيادة الإنتاج .

– العبرانيون والإدارة :

كان موسى عليه السلام من أعظم العبرانيين في إسهاماته فقد كان رسولاً وقائداً ومديراً له قدرة على الحكم والتشريع وإقامة العلاقات الإنسانية ومن أعظم إنجازاته الإدارية فراره بقومه من مصر إلى فلسطين وما اقتضته هذه العملية من إعداد وتنفيذ وقد أبرزت هذه العملية مبدأ التفويض ومبدأ الاستثناء ونطاق الرقابة .

– الصينيون والإدارة :

أدرك الصينيون القدماء الحاجة إلى استخدام أساليب مميزة لاختيار الموظفين وترتيب وظائفهم . كما عرفوا مبكراً فكرة استخدام المستشارين والمساعدين إلى جانب مبدأ التخصص وتطبيقه في مجالات معينة قبل تقسيم مراحل العمل والحرف التي يتوارثها الصناع أباً عن جد . ولم يكن مسموحاً في الصين القديمة بالعمل في مجالات الإدارة وبخاصة الحكومية إلا لمن يجتاز اختبارات الكفاءة اللازمة للعمل الإداري .

– الإغريق والإدارة :

لعل الإغريق هم الذين قدموا أول الوثائق المتعلقة بمبادئ الإدارة بينما كتبه فلاسفتهم عن فكرة الكلية في الإدارة والتخصص في العمل والسلطة ودراسة الحركة واعتبارهم الإدارة كفن من الفنون .

– الإمبراطورية الرومانية والإدارة :

كانت السلطات والمسئوليات الإدارية لحكام الولايات تختلف باختلاف الولاية وأهميتها وظروفها . وكان مبدأ التخصص في العمل من سمات التنظيم الإداري عند الرومان .

ثانياً : الإدارة فى العصور الوسطى :

اتسمت الحياة الإنسانية فى العصور الوسطى بانخفاض مستوى المعيشة فى أوروبا وانشغال الناس بتلبية حاجاتهم الأساسية وكانت المشكلة الأولى التى واجهت الفرد هى الحماية من العدوان والسرقة والجريمة . ولتحقيق هذه الحماية التمس الفرد حماية من هم أقوى منه فى مقابل فقد حريته الشخصية وقبول التبعية ، وبذلك ظهر الإقطاع ولعل الوصف الموجز للبرامج الرئيسية للتنظيم الإقطاعى الذى قام فى بداية العصور الوسطى وأشكال الإدارة فيه يساعد على توضيح أسلوب تنظيم الدولة الذى ساد أوروبا فى هذه الفترة التى عرفت (بالعصور المظلمة) .

- التنظيم الإقطاعى المركزى :

اتخذ التنظيم الإقطاعى شكلاً هرمياً مع تدرج تنازل للسلطة المفوضة حيث يأتى فى المقدمة بشرط أداء خدمات للملك ويليه كبار النبلاء ثم أتباع التاج من الإقطاعيين . وقد تملك الإقطاعيون المقاطعات بشرط أداء خدمات للملك ذات طبيعة مالية وعسكرية وقد نتج عن هذا النظام تدرج مضطرب متتابع ينتهى بأصغر وحدة إقطاعية تتكون من صغر الملاك ثم العبيد .

- مبدأ الحصانة واللامركزية :

اهتز النظام المركزى الإقطاعى بظهور مبدأ الحصانة الذى خول النبيل حق حكم الإقليم حسبما شاء وأصبحت الوحدة الإقطاعية وحدة إدارية لها محكمتها الخاصة ولهذا كان الإقطاعى من أول المحاولات التى أظهرت مبدأ اللامركزية كما أظهرت مشكلة تحقيق التوازن بين مركزية السلطة والاستغلال الذاتى المحلى فقد كانت اللامركزية ضرورية لتوفير العناية والمرونة اللازمة للتوافق بين مقتضيات السياسة والظروف المحلية . فى حين كانت اللامركزية من ناحية أخرى ضرورية لضمان تحقيق التكامل بين مصالح المقاطعات .

- التنظيم فى ظل الإقطاع :

تعلم الحكم فى ظل الإقطاع أن قوة التنظيم تكتسب بالرقابة الهرمية التى تقوم على التبعية والولاء والمباداة بالمصلحة العامة للأطراف جميعاً غير أنهم افترضوا وجود هذه

المصلحة الملائمة للأطراف جميعاً غير أنهم افترضوا وجود هذه المصلحة العامة دون محاولة منهم لإثارتها وتوجيه جهود الأفراد نحوها كما تعلم الحكام أن تفويض السلطة ليس تنازلاً وتخلياً عنها وأن من يفوض السلطة له حق استردادها ، كما أن التفويض هو المشاركة في المسؤولية لا تحويل لها أو نقلها .

وتأسيساً على ما سبق فإذا نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أنها جميعاً كان من المستحيل أن تنجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة . على سبيل المثال فإن عملية بناء الأهرامات في مصر القديمة ، ونظم الإدارة الحكومية للبابليين ، وبناء سور الصين العظيم ، وإدارة الإمبراطورية الرومانية المترامية الأطراف ، ومبادئ التنظيم التي سارت عليها ، ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط ، وأسس التخصص التي روج لها أفلاطون ، واستخدام الإدارة للتحكم في التجارة البحرية بواسطة الفينيقيين ، وأخيراً دراسات القيادة التي قام بها "الفراي" كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلاً على ممارسة الإدارة عملياً منذ حوالي ثلاثة آلاف عام قبل الميلاد .

ثالثاً : النهضة الإدارية المبكرة :

وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ مائة عام فقط . وقد نهضت الأفكار الإدارية لتحتل مكاناً هاماً في القرن الثامن عشر وتصبح القوة الدافعة المتجددة التي اعتمد عليها الدعم المادي والرفاهية الإنسانية . فمنذ بداية هذا القرن ظهرت سلسلة من الأحداث كان لها أثرها على الإدارة ومن أهم هذه الأحداث اكتشاف البخار وظهور نظام المصنع ومبدأ تقسيم العمل ، والاهتمام المبكر بالعنصر الإنساني ، وحركة البخار والإدارة العلمية . فقبل ظهور المصانع كان النظام السائد في معظم دول أوروبا خلال أوائل القرن الثامن عشر هو نظام إنتاج المنزل وقد قام في ظل هذا النظام لم تنهياً الفرصة أو الحافز لتطوير الأساليب الإدارية ، ولذلك كانت وظائف الإدارة كالتخطيط والرقابة تتم على أساس عشوائي تبعاً لظروف السوق . ولكن بقدوم نظام المصنع بدأت الوظائف الإدارية أو الإدارة كتخصص تكتسب بعض الأهمية فقد كان من الضروري أن يجتمع مجموعة كبيرة من العمال في مكان واحد لتشغيل الآلات بدلاً من العمل الفردي وبسبب تركيز العمال والآلات والمهيات ظهرت مشكلات المصنع التي احتاجت إلى التنسيق والرقابة ، ولكن العمل الإداري الذي استخدم بنجاح كان تخطيط موقع المصنع وتحديد معدلات الاستهلاك . فقد حل التخطيط محل

التوسع العشوائي في مصانع أشغال الحديد (باسكوتلاندا) وذلك لتحقيق أكبر قدر من كفاءة الإنتاج والنقل في عمليات صهر الحديد وطرقه ، كما ظهرت الحاجة إلى طريقة لصيانة الآلات واستبدالها :

- ظهور مبدأ التنسيق والتعاون :

ينسب ظهور التنسيق والتعاون إلى (ريتشارد أركرايت) فقد رأى في مرحلة مبكرة أن تجميع الأنشطة اللازمة لاستمرار إنتاج الأقمشة القطنية في مكان واحد يتطلب المزيد من العناية بتنسيق الأنشطة المترابطة ورقابتها ، بالإضافة إلى ذلك فقد اشتهر (أركرايت) بقدرته على التنظيم والتخطيط فقد كان بعيد النظر استخدم التنبؤ في تخطيط موقع المصنع ومواقع الأجهزة والتنسيق بين الآلات والمهمات والأفراد ورأس المال .

- ظهور مبدأ التخصيص وتقسيم العمل :

اقترن ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل بعلم الاقتصاد (آدم سميث) فقد ناقش في كتابه ثروة الأمم عام 1776م كيف يمكن زيادة الإنتاج في صناعة الدبابيس إذا تم تقسيم هذه الصناعة إلى عدة مراحل كالسحب - الاستبدال - التقطيع . . . الخ . وعلى أن يتولى العمل في كل منها عمال متخصصين في كل مرحلة ويذكر (آدم سميث) ثلاثة ظروف لزيادة الإنتاج بفضل تقسيم العمل :

- 1- ازدياد مهارة العامل عندما يتخصص في صناعة معينة .
- 2- توفير الوقت الذي يضيع عادة في الانتقال من مرحلة إلى أخرى .
- 3- ابتكار عدد كبير من الآلات التي تسهل العمل وتختصره ويمكن رجلاً واحداً من أداء الأعمال التي تتطلب عدة رجال .

- الإدارة العلمية المبكرة :

يقول (كلاود) أن أول التطبيقات الكاملة للإدارة العلمية في مجال الإنتاج الصناعي تم في مؤسسة (سوهو) في بريطانيا عام 1800م عندما استخدمت هذه المؤسسة مبادئ التسويق والتنبؤ وتخطيط موقع المصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات في ضوء تدفق سير العمل ومعدات الإنتاج المقررة وتخطيط وتوحيد عناصر الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة التكاليف وتدريب المستخدمين ودراسة العمل والمكافآت التشجيعية وبرامج الترقية للعاملين .

- الاهتمام المبكر بالعنصر الإنساني في العمل :

كان "روبرت أوين" Owen أول من نادى بالاهتمام بالإنسان في العمل فقد كان العمال في عهده في أواخر القرن الثامن عشر يعملون في ظروف أقل ما توصف به من اهتمام . فالعامل يعمل في ظروف سيئة وتدفع له أجور لا تغطي حاجاته الأساسية . كما انتشر استخدام الصبية دون العاشرة في أعمال لا تتفق مع قدراتهم . وقد أراد (أوين) أن يثبت أن تصنيع البلاد لا ينبغي أن يقوم على رخص الأيدي العاملة والوحشية في معاملة العمال . فقد كان يرى أن الإنسان من خلق الظروف المحيطة به وأبدى تقديره للدور الحيوي الذي يلعبه العنصر الإنساني في الصناعة ونادى بأن إنتاج العامل كما ونوعاً إنما يتأثر بظروف البيئة المحيطة به في العمل وخارج العمل معا وتتلخص فلسفته في دعوته إلى بنك العناية للترفيه عن الآلة الآدمية الحية بمثل العناية التي تبذل للترفيه عن الآلة الصماء . ونتيجة لدعوته أقيمت للعمال البيوت والشوارع وارتفعت أعمار تشغيل الصبية وخفضت ساعات العمل وفتحت لهم المدارس وأعدت لهم مركز الرياضة والترويح المسائية .

- حركة الإدارة العلمية :

اتسمت الحياة الصناعية في الولايات المتحدة في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين بسمات جديدة . فقد أصبحت المناطق الغربية في الولايات المتحدة أقرب إلى الاستقرار وامتد النشاط الصناعي إلى أنحاء كثيرة من البلاد وتوسعت المصانع في استخدام الآلات وبدأت تظهر أعراض البطالة التكنولوجية . ومع ظهور الحياة الصناعية الجديدة ظهر العداء بين الإدارة والعمال . وإبان هذه الفترة بدأت الإدارة في التمويل من مجرد عمليات تعتمد على أسلوب المحاولة والخطأ إلى عمليات تستند إلى الأسلوب العلمي . وكان ذلك إيذاناً بظهور أول المحاولات المنظمة لدراسة الإدارة .

رابعاً : الإدارة في الإسلام :

وقد كان للإسلام فضل كبير في وضع الكثير من الأسس التي تقوم عليها الإدارة في وقتنا الحاضر . ومن هذه الأسس ما يلي :

- أن لكل فرد حقوقاً وعليه واجبات .

- مبدأ الإتيان وحسن الأداء .

- ديمقراطية الإدارة (الشورى) .
 - طهارة اليد والنزاهة متمثلة فى عدم التفرقة بين الرعايا على أساس الجنس أو اللون أو الدين .
 - عدم قبول الرشوة مما يسىء إلى الحاكم ويجعله غير قادر على إصدار قرارات موضوعية .
- وقد استندت هذه الأسس مدعمة بالآيات فى القرآن الكريم وأحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم .

خلاصة ما سبق ، أنه ظهر خلال القرن التاسع عشر إهتمام متزايد بضرورة استخدام مداخل منهجية فى مجال الإدارة ونتيجة لهذا الاهتمام تبلورت مدارس متعددة للإدارة . بمعنى آخر ، فإن الثورة الصناعية كانت نقطة البدء فى تكوين ما يعرف اليوم بمدارس أو نظريات الإدارة وهى : المدرسة الكلاسيكية ، المدرسة السلوكية ، والمدرسة الكمية .

والإدارة من حيث الممارسة قديمة قدم الإنسان ، أما من حيث كونها فرع من فروع المعرفة المنظمة (علم) فهى وليدة هذا القرن ، أى أنها حديثة نسبياً . وبمراجعة سريعة لتاريخ الحضارات القديمة كالإغريقية والفرعونية يمكن إدراك أن معظم الوظائف الإدارية كانت تمارس سواء على مستوى الدولة أو على مستوى مؤسساتها الفرعية . ويتضح هذا على سبيل المثال فى عملية بناء الأهرامات وإدارة المعارك الحربية فى مصر أثناء حكم الفراعنة ومع ظهور الإسلام أى ما يزيد عن ١٤٠٠ سنة بدأت المرحلة الأكثر تفتحاً وتقدماً فى مجال تنظيم شئون الدولة وأجهزتها المختلفة ، كما بدأت الممارسة المنظمة للوظائف الإدارية المتعارف عليها الآن فاتخاذ القرارات مثلاً كانت بالمشاركة " وأمرهم شورى بينهم " صدق الله العظيم .

وكذلك التخطيط كعملية إعداد لما يجب عمله .

" وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل " إلى آخر الآيات ، والتفاوض وعقد الاتفاقيات ، كما أنه فى عهد الرسول عليه الصلاة والسلام وضعت دساتير الشورى والحرب والخلافة والولاية والقضاء وغيرها كما نظمت فى عهد الخلفاء الراشدين الأجهزة الإدارية للدولة مثل ديوان القضاء وديوان الإحصاء وديوان الخراج وديوان البريد وبيت المال وسك النقود ودار الحبس ، كما وضعت سياسات التعمير والاقتصاد وحل الأزمات .

والخلاصة أن الإدارة ليست وليدة هذا القرن ولكنها موجودة منذ نشأة البشر، أما بداية الاهتمام بها كعلم فلا يزيد عن المائة عاماً الماضية على وجه التقريب كما نجد أن من المجتمعات القديمة في مصر في عهد محمد على حيث يرجع أصل التقسيم الإداري لمصر إلى أوائل القرن التاسع عشر عندما قام محمد على بتقسيم البلاد إلى وحدات إدارية، وأخيراً ، وأنه ككل ميدان من ميادين المعرفة الإنسانية يسعى الفقهاء إلى تحديد أول من وضع أسس العلم ، فيقال أن (أرسطو) هو أول من وضع أسس المنطق القديم ، كما يقال أن (آدم سميث) هو أبو الفكر الاقتصادي فهل يمكن القول أن هناك شخصاً واحداً هو الذى قام بوضع أسس الإدارة؟ يعتقد الكثيرون أن "فريدريك تايلور" Taylor 1910م هو أول من وضع أسس الإدارة العلمية.

* العوامل التى ساعدت على نشأة الإدارة بصفة عامة :

- ١- ظهور المؤسسات الصناعية والتجارية وحاجتها إلى نشاطات تجارية مختلفة عن المؤسسات التى توظف عدد قليل من العمال والتى كان صاحب العمل فيها مديره .
- ٢- النجاح الذى حققته الجيوش فى الحرب العالمية الثانية وأدت تلك الأمور إلى دراسة النجاح فى مجال الدراسة العسكرية .
- ٣- نشأت النقابات التى تمثل فئات من العاملين تهدف إلى مجابهة استغلال أصحاب الأعمال .
- ٤- لجوء الدول الرأسمالية إلى التملك .
- ٥- تقدم العلوم الإنسانية والاجتماعية ساعدت هذه على إرشاد عملية الإدارة .

مراحل تطور الإدارة :

- المرحلة الأولى : انفصلت فيها الإدارة العامة عن السياسة وأصبحت مادة مستقلة لا تهتم فقط بالنواحي القانونية أو السياسية وإنما أصبحت تهتم بالنواحي الإدارية والتنظيمية .
- المرحلة الثانية : وجدت فيها مدارس وكليات خاصة تدرس بها الإدارة العامة وتمنح شهادات متخصصة لها .
- المرحلة الثالثة : تم فيها إنشاء معاهد الإدارة العامة تجمع بين الجوانب النظرية والعملية حيث تقوم بتدريب العاملين فى الإدارة الحكومية وتقديم برامج القيادة الإدارية .

وأصبحت الإدارة العامة تضم تخصصات متعددة مثل التخطيط الإدارى وتخطيط المدن والإدارة العامة المقارنة وغيرها.

الفكر الإدارى الحديث والمعاصر :

تعود نشأة هذا الفكر إلى النصف الثانى من القرن التاسع عشر حيث تطلب رجال الأعمال ضرورة قيام فكر إدارى ينظم إنتاج وتسويق السلع ولقد أسهمت دراسات وبحوث المفكرين فى إثراء المعرفة الإدارية ووضع النظريات والمبادئ لعلم الإدارة حيث ظهرت عدة مدارس مثل المدرسى الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية وغيرها.

أهداف العلم :

- الوصف • - التفسير • - التنبؤ •

معايير العلم :

- الموضوعية • - الثبات • - الوضوح •
- الشمول • - التعريفات الإجرائية •

مفهوم النظرية الإدارية :

إن الاهتمام بالنظرية الإدارية بدأ فى النصف الثانى من القرن العشرين، وقد أدى هذا الاهتمام إلى فهم القواعد الأساسية وصيانة القوانين والمبادئ التى يجب خضوعها للإختبار والاختيار. فالنظرية هى نظام كامل للحصول على المعرفة ولتوجيه العمل ، فضلا عن أنها نظام لجمع المعلومات والحقائق وتفسير طبيعة المواقف الإدارية.

مفهوم النظرية :

- مجموعة من الأفكار والمعتقدات تستخدم لتفسير الظواهر أو التنبؤ بها وهى اختصار وصفى لهذه الظواهر وكيفية التعامل معها.
- مجموعة من الفروض التى يمكن أن يستنتج منها باستخدام المنطق الرياضى مجموعة من القوانين التطبيقية.
- هى مجموعة من الفروض التى يمكن أن يستخلص منها قوانين ومبادئ تجريبية قابلة للأختبار؛

- جريفت Griffithes :

مجموعة مسلمات يمكن استخلاص مجموعة مبادئ عامة منها ، ولا يعتبرها قانوناً يمكن التحقق منه بالتجربة المباشرة.

- مور Moore :

مجموعة من الفروض التى يمكن منها التوصل إلى مبادئ تفسير طبيعة الإدارة. لهدف النظرية أن تفسر ما هو كائن لا التأمل فيما ينبغى أن يكون.

- فيجل Fiegle :

مجموعة من الفروض يمكن منها استخدام المنطق الرياضى للتوصل إلى مجموعة من القوانين التجريبية.

ويتفق " جريفت " Griffithes مع " فيجل " Fiegle على أن النظرية هي " مجموعة من الفروض التى يمكن أن يستخلص منها قوانين ومبادئ تجريبية قابلة للإختبار " .

إذن المفهوم الشامل للنظرية هي مجموعة من المبادئ والقوانين والفروض التى يمكن تطبيقها فى الواقع .

مفهوم النظرية فى الإدارة التعليمية :

يرى أستاذ الإدارة " طومسون " Thompson أن نظرية الإدارة التعليمية هي اقتباس نموذج نظرية من ميادين الإدارة الأخرى مضافاً إليها الخبرة الشخصية والمسموح التعليمية والاستدلال العقلى المستخدم لاستخلاص النتائج المترتبة على بعض الأفكار والمبادئ الإدارية التى يسلم بصحتها .
ما ليس بنظرية :

• النظرية ليست أداء شخصية : فقد يكون الإدارى رأياً عن كيفية حل المشكلات المتعددة التى يواجهها ، إلا أنه لا يجب أن يخدع نفسه بوهم أن هذا الرأى هو نظرية من النظريات .

• النظرية ليست حلماً : فالنظرية ليست حلماً من أحلام اليقظة .

• النظرية ليست فلسفة : فالفلسفة تهتم بالقيم أما النظرية فتهتم بالحقائق .

- النظرية ليست تصنيفاً : فالتصنيف لا يؤدي إلى بناء نظرية متكاملة لأنه لا يسمح بتطوير الفروض.

معايير النظرية الإدارية :

- النظرية كدليل للعمل : بمعنى أنها تمد رجل الإدارة بالمبادئ التي يستخدمها في توجيه عمله.
- النظرية كدليل لجمع الحقائق : بمعنى أنها تحدد نوع الحقائق المطلوبة وطريقة جمعها.
- النظرية كدليل للمعرفة الجديدة : بمعنى أنها تؤدي إلى الكشف عن المعلومات الجديدة.
- النظرية كدليل لشرح طبيعة الإدارة : بمعنى أنها تستخدم في شرح طبيعة المواقف الإدارية.

مصادر بناء النظرية الإدارية :

- ١- تقارير وتعليقات رجال الإدارة من واقع خبرتهم العملية.
- ٢- المسوح التي يقوم بها دارسو الإدارة لبحوث ودراسات الكتاب في ميدان الإدارة.
- ٣- الاستدلال العقلي ، بمعنى ، التوصل عن طريق المنطق والعقل إلى استخلاص بعض النتائج المترتبة عن بعض الأفكار أو المبادئ العامة التي تسلم بها أو تعتقد بصحتها.
- ٤- اقتباس نماذج نظرية من ميادين الإدارة الأخرى.
- ٥- ملاحظة رجال الإدارة في عملهم وتسجيل ذلك بدقة.

معوقات قبول النظرية :

- ١- عدم وجود فهم كامل للنظرية.
- ٢- الخوف من أن النظرية يصعب فهمها واستخدامها.
- ٣- عدم وجود لغة مهنية مشتركة على أساس محدد.
- ٤- ارتباط النظرية بشخصيات أصحابها.
- ٥- الشعور بأن ذلك يتطلب توافر كمية كافية من الحقائق عنها.
- ٦- عدم وجود نظرية كاملة حتى الآن توضح حقيقة المواقف الإدارية.

المحاولات التي بذلت بهدف إيجاد نظرية للإدارة التعليمية :

- حاول كل من " مورت " Mort و " روس " Ross وضع أساس للنظرية الإدارية في كتابهما " مبادئ الإدارة المدرسية " Principle of School Administration .
- حاول " سيرز " Sears البحث في وظيفة الإدارة في دراسة أجراها ونشرها عام ١٩٥٠م بعنوان " طبيعة العملية الإدارية " The Nature of the Administrative Process .
- قام البرنامج التعاوني للإدارة التعليمية في أمريكا Cooperative program in Educational Administration بعمل عدة برامج الهدف منها التعرف على أساليب نظرية للإدارة التعليمية .
- ظهور كتاب لكل من " دارسي " و " جتزل " Darsay & Getzels بعنوان " استخدام النظرية في الإدارة التعليمية " ، ١٩٥٤م .
- ألف " برنارد " Barnard ، كتابه " وظيفة الإداري " The function of the Excutive ، ١٩٣٨ وضع فيه نظرية شاملة بالمعنى الفرضي الاستدلالي .
- تأثر " سيمون " Simen بـ " برنارد " Barnard وظهر له مؤلف بعنوان " السلوك الإداري " Administrative Behavior ، ١٩٤٥م وقد تضمن هجوما على بعض المبادئ الإدارية المتناقضة واستحدث " سيمون " Simon في كتابه مفهوم الرجل الإداري وشرح طبيعة وأهمية اتخاذ القرار في العملية الإدارية .
- وضع " جتزل " في عام ١٩٦٨م نظرية علمية في الإدارة التعليمية حيث نظر إلى الإدارة باعتبارها عملية اجتماعية .
- طور " جريفث " Griffthes في عام ١٩٦٤م نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار وعدل من مفهوم " برنارد " Barnard و " سيمون " Simon نحو العملية الإدارية بوضع مجموعة من الفروض القابلة للاختبار في مجال الإدارة التعليمية .
- يرى " كونتز " Koontz في كتابه " غاية نظرية الإدارة " The Management Theory Jungle إلى التأكيد في وضع مجموعة من العوامل في الاعتبار عند صياغة نظرية في الإدارة (إبراهيم عصمت مطاوع ، أمينة أحمد حسن ، ١٩٨٤م ، ص ص ٦١-٦٣) .

- ومن العوامل المهمة التي ساعدت على تطور مجال الإدارة التعليمية بالولايات المتحدة الأمريكية ، الاهتمام بتكوين رابطة رجال الإدارة المدرسية The American Association of School Administrators (A.A.S.A) عام ١٩٥٥م .

- تم تشكيل لجنة متخصصة تسمى مجلس الجامعات للإدارة التعليمية The University of Council for Educational Administration (U.C.E.A) عام ١٩٥٦م ، لدراسة المفاهيم الإدارية من الناحية النظرية والتطبيقية في مجال الإدارة التعليمية .

أهم الاعتبارات التي يجب أن توضع في الاعتبار عند صياغة نظرية في الإدارة التعليمية :

- ١- أن النظرية ينبغي أن تتضمن من المعارف بالقدر الذي يجعلها قابلة للتطبيق الإداري .
- ٢- أن النظرية ينبغي أن تكون مفيدة وقادرة على تحسين أساليب التطبيق آخذة في الاعتبار آراء الممارسين والإداريين .
- ٣- لا ينبغي أن تضع النظرية في خضم التعقيدات اللغوية Semantics أو المصطلحات اللفظية العقيمة غير المفهومة .
- ٤- ينبغي أن تعطي النظرية توجيهات للباحثين والراغبين في التعليم تقودهم نحو تحقيق الكفاية المطلوبة .

أهمية وفوائد النظرية في الإدارة التعليمية :

- ١- تمكن الباحث من التوصل إلى فروض قابلة للإختبار وتؤدي إلى الكشف عن المعلومات الجديدة .
- ٢- تمد الباحث بالأسس والمبادئ التي يستخدمها في توجيه عمله .
- ٣- ترتيب معرفته بشكل منظم ، توقع نتائج ممكنة لأعماله ، وتفسير ظواهر السلوك .
- ٤- تستخدم كأداة للإستفادة من الخبرة .
- ٥- في رأي " طومسون " Thompson أن الإداريين يستطيعون استخدام النظرية كأساس لاستخلاص إجابات أو مداخل لموقف معين .
- ٦- يمكن أن تهيئ الإداريين للنظر إلى العملية الإدارية على أساس أنها مجموعة من الأساليب الفنية المحددة .
- ٧- استيعاب الإداري المعارف الموجودة في تخصصات متعددة .
- ٨- أنها تسهم في رسم صورة ذهنية دقيقة عن أسلوب عمل المؤسسة .

أولاً : المدارس الفكرية فى الإدارة :

المدرسة الاجتماعية	المدرسة الطبيعية (مدرسة العلاقات الإنسانية)	المدرسة الكلاسيكية مدرسة الإدارة العلمية
من ١٩٥٠م حتى الآن	من ١٩٣٠م - ١٩٥٠م	١- الفترة الزمنية : من ١٨٨٠م - ١٩٣٠م
<p>٢- العلماء :</p> <p>Max Weber - "ماكس فيبر" ألماني (١٨٦٤م : ١٩٢٠م) شيستر "برنارد" Barnard هربارت "سيمون" Simon (١٩٢٠م)</p>	<p>٢- "مارى باركيز فوليت" (١٩٦٨م : ١٩٣٣م) "جورج ايلتون مايو" Mayo (١٨٨٠م : ١٩٤٩م) هنرى لورنس "جانت" Gant (١٨٦٦م : ١٩١٩م)</p>	<p>٢- "فردريك ونسلو تايلور" Taylor أمريكي (١٨٥٦- ١٩١٥م) الذى اهتم بالمستوى الأدنى أو العمال. "هنرى فايول" Fayol فرنسى ١٨٤١ : ١٩٢٥م الذى اهتم بالمستوى الأعلى أو الإدارة فى التخطيط.</p>
<p>٣- المضمون :</p> <p>الاهتمام بتركيب المجتمع ككل وبتركيب المنظمات باعتبارها وحدات أو مؤسسات اجتماعية. قام مؤسسوا المدرسة الاجتماعية فى الإدارة بمعالجة نظريات الإدارة بفكر عميق مستخدمين فى ذلك العلوم النفسية والاجتماعية وعلم الإحصاء وعلم الفلسفة. وترجع أهمية الأفكار التى وضعها أصحاب المدرسة الاجتماعية إلى أنها لم تهتم فقط بإدارة المشروعات الفردية وإنما اهتمت أيضاً بتركيب المجتمع ككل ، وبتركيب المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية. ومن أهم الأفكار التى ساهم بها ماكس فيبر فى الإدارة العلمية هو النموذج البيروقراطى للإدارة.</p>	<p>٣- الاهتمام بما أغفلت الإدارة العلمية به وهى السيكلوجية فى الإدارة والنواحى النفسية للعامل. قام أصحاب هذه المدرسة بدراسات تركزت نحو الإنسان وسلوكه الإدارى فى مختلف الميادين الإدارية. وكان لمارى فوليت العديد من المؤلفات التى أوضحت فيها أفكارها الأساسية عن الإدارة ، وتتلخص هذه الأفكار فى ستة نقاط هى : ١- قانون التعارض والتكامل. ٢- قانون الموقف. ٣- الخلط بين القوة والسلطة. ٤- المسؤولية المجمعة. ٥- التخطيط كنوع من التنسيق. ٦- مهنة الإدارة تحت التكوين.</p>	<p>٣- الاهتمام نحو تطوير الأساليب التقليدية إلى أساليب فنية حديثة فى أداء الأعمال. إن الإدارة العلمية ثورة فكرية جديدة تنادى بتغيير شامل فى تفكير الإدارة نحو العاملين وفى تفكير العاملين نحو الإدارة وفى تفكير العاملين نحو بعضهم البعض. وقد توصل تايلور إلى عدد من المبادئ الرئيسية التى اعتبرها الأسس الضرورية للإدارة العلمية ومن هذه المبادئ : ١- تحديد نوع وكمية العمل المطلوب من كل فرد بناءً على دراسة علمية وليس على مجرد التخمين من جانب الإدارة. ٢- الإختيار العلمى الذى يناسب الوظيفة المستوددة إليه.</p>

<p>وفيما يلي معايير النموذج البيروقراطي :</p> <ol style="list-style-type: none"> ١- الهيراركية. ٢- تركيب عقلي للوظائف. ٣- الرسمية. ٤- فصل الإدارة عن الملكية. ٥- الوظيفة ليست ملكاً لمن يشغلها. ٦- كفاءة وتدريب خاص للهيئة الإدارية. ٧- يتم اختيار الأعضاء على أساس الكفاءة وفى ظل المنافسة. ٨- التأثير القانوني. 	<p>وكانت التجارب التى أجراها ايلتون مايو تتعلق بأهمية العلاقات الإنسانية فى تحقيق إنتاجية عالية.</p> <p>ويعتبر جانن من الرواد الأوائل لعلم الإدارة خاصة أنه تميز بتبسيط وتعميق مفهوم الإدارة العلمية مع الاهتمام بالفرد.</p> <p>وكان من رأى جانن "Gant" أن الإدارى الناجح عليه أن لا يقود بالغلظة والقسوة مرءوسيه لأداء عملهم. وعليه أن يتفهم طبيعة المرءوسين ، وينهج السلوك الذى يحظى بتقديرهم. أشار إلى ضرورة إنشاء إدارات لشئون العمال ، واهتم بالأجور وطرق تحديدها ووضع أسلوباً لذلك ارتبط باسمه ويعرف بـ " خطة جانب للأجور المرتبطة بالعلاوات "</p> <p>وقد اهتم بالخرائط والرسوم البيانية متوخياً تبسيط الأسلوب الذى يمكن عن طريقه القيام بالمقارنة بين جملة العمل الذى ينبغى إنجازه فى فترة زمنية محددة، وجملة العمل الذى أنجز فعلاً فى حدود هذه الفترة الزمنية وعرفت هذه الخرائط باسم "خرائط جانن".</p>	<p>٣- اقتناع كل من هيئة الإدارة والعمالين بعدالة التنظيم الإدارى واحترام مبادئه.</p> <p>٤- تقسيم الواجبات والمسئوليات فتختص الإدارة بمهمة التخطيط ويترك للعمال مهمة التنفيذ (مبدأ التخصص).</p> <p>وقد ذكر هنرى "فايول" Fayol أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة :</p> <ol style="list-style-type: none"> ١- مبدأ تقسيم العمل. ٢- مبدأ المسئولية والسلطة. ٣- مبدأ النظام والطاعة. ٤- مبدأ وحدة الأمر. ٥- مبدأ وحدة التوجيه. ٦- مبدأ خضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة. ٧- مبدأ مكافأة الأفراد. ٨- مبدأ المركزية. ٩- مبدأ تدرج السلطة. ١٠- مبدأ الترتيب. ١١- مبدأ المساواة. ١٢- مبدأ استقرار المستخدمين. ١٣- مبدأ المبادأة. ١٤- مبدأ روح الاتحاد. <p>وكانت عناصر الإدارة عند فايول : التخطيط - التنظيم - القيادة - التنسيق - الرقابة.</p>
<p>- الاستخدام السئ لمعيار التخصص.</p> <p>- الاستخدام السئ للإجراءات الروتينية.</p> <p>- الاستخدام الخاطئ للتسلسل الوظيفي الرئاسي.</p> <p>- الاستخدام الحرفي للقواتيين والالتزام الجامد باللوائح.</p> <p>- التطبيق الخاطئ لمعيار ثبات المرتب ودوام الوظيفة.</p>	<p>- المغالاة فى استخدام الحوافز الإنسانية.</p> <p>- إلغاء الميزة الموجودة فى المؤسسة.</p> <p>- الاستخدام الزائد للعلاقات الإنسانية يكون له آثار سلبية على إنتاجية المؤسسة.</p> <p>كما أشار ماكنير فى مقالته :- Too much Human Relations - ضرورة وجود مسافة بين الرئيس والمرءوس كما أشار فيدلر Fiedler لضمان جدية العمل.</p>	<p>٤- النقد :</p> <p>- فصل التخطيط عن التنفيذ.</p> <p>- إهمال الفروق الفردية.</p> <p>- تناسى الإجهاد الجسمى للفرد.</p> <p>- عدم الاعتراف بالثقافات.</p> <p>- الدكتاتورية الزائدة.</p> <p>- التركيز على الحافز المادى.</p> <p>- اعتبار العامل كآلة.</p> <p>- عدم الاهتمام بالتنظيم الرسمي.</p>

- دور المدير من المدارس الفكرية وكيفية الاستفادة منها في الواقع :

المدرسة العلمية	المدرسة العلاقات الإنسانية	المدرسة الاجتماعية
- ضرورة إطلاع المدير على الأساليب الحديثة في مجال الإدارة لتطوير أدائه.	- مراعاة تحقيق أهداف الفرد ومصالحة الشخصية وحاجاته ورغباته.	- الأخذ بمبدأ البيروقراطية ومحاولة تطبيقها في الإدارة والمدرسة بشكل جيد ومناسب.
- ضرورة تحديد الاختصاصات والمسئوليات لكل فرد.	- تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة التعليمية.	- محاولة تحقيق أهداف المجتمع والتعليم.
- الاختيار العلمي للشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.	- ضرورة توفير مناخ داخل الإدارة والمدرسة.	- مراعاة أثر البيئة الخارجية على البيئة الداخلية والربط بينهما.
- ضرورة استخدام الحوافز المادية لتحقيق الأهداف.	- عدم التدخل الشديد من قبل الرؤساء في شئون المرءوسين.	- ضرورة مشاركة المدير في المناسبات المختلفة على أن يكون ممثل للإدارة والمدرسة.
- ضرورة أن تتكافأ السلطة مع المسئولية لضمان تنفيذ العمل.	- استخدام الحوافز المعنوية في تحفيز ورفع إنتاجية الإدارة التعليمية والمدرسية والعاملين.	- الاستفادة من النموذج البيروقراطي مع الاهتمام بالتشكيل غير الرسمي.
- ضرورة إلمام المدير بعناصر الإدارة التعليمية لتحفيز العاملين بالإدارة.	- إتاحة الفرصة للمعلمين لاتخاذ القرارات.	- الاهتمام بالسمات والاعتبارات الإنسانية والقيم المختلفة المتداخلة في الموقف.
- البعد عن استخدام مبدأ الديكتاتورية وعدم الفصل بين القائد والمرءوسين في اتخاذ القرار.	- عدم الانغماس الاجتماعي بين المدير وأسرة الإدارة.	- المرونة في اتخاذ القرارات والتعاون بين المستويين الأدنى والأعلى للإدارة.
	- حل مشاكل العاملين بالإدارة والمدرسة.	- ضرورة عقد إجراءات بطريقة تتناسب مع العمل المطلوب إنجازه.
	- اهتمام المدير بالعوامل النفسية للعاملين تحت قيادته مع عدم المغالاة في استخدام الحوافز.	- ضرورة تقليل الإجراءات المطلوبة بحيث تكون معقولة وألا تسبب وتعطل في العمل.
	- أن يقتهم المدير أن الإداري الناجح لا يقود بالقسوة.	
	- أن يتفهم المدير طبيعة مرءوسيه.	
	- عدم التعالي على العاملين معه وأن يفهم أن التعاون المثمر يؤدي إلى نتائج طيبة.	
	- مراعاة المسافة بين الرئيس والمرءوسين وأن تكون دائما ثابتة.	

ثانيا : نظريات الإدارة التعليمية :

الإدارة كمكونات وأبعاد ووظائف	الإدارة كعملية اتخاذ قرار	الإدارة كعملية اجتماعية
<p>- سيرز Sears - هالبين Halpin</p>	<p>- جريفثس Griffiths - سيمون Simon</p>	<p>١- العلماء : - جيتزلر Getzels - جوبا Guba - بارسونز Parsons</p>
<p>١- نموذج هالبين Halpin طبقا لهذا النموذج ، فإن الإدارة لأى نشاط إنسانى ، تتكون - كحد أدنى - من المكونات الأربعة الآتية :</p> <p>١- الميام (مهام العمل) . ٢- المنظمة الرسمية . ٣- جماعة العمل . ٤- القائد .</p> <p>ب- نموذج الأبعاد الثلاثة : أته من الضروري أن تفهم مهارات الأداء المطلوب أن يقوم بها رجل الإدارة المدرسية ، وهو ما يعرف بمحتوى الوظيفة . ويلزم أيضا أن نفهم طبيعة الشخص الذى يقوم بأداء هذه المهارات الإدارية ، وهو ما يعرف بـ رجل الإدارة بيد أن هذا الشخص لا يمارس هذه المهارات من فراغ وإنما هناك وسط اجتماعى يحيط به وهو ما يعرف بالجو الاجتماعى . وعلى هذا يمكن أن نخلص إلى أن هناك ثلاثة أبعاد يتشكل منها هذا النموذج ، ويحدد كل منها ثلاثة عوامل هى : المحتوى ، العملية ، والتتابع الزمنى . وهذه الأبعاد هى : ١- الوظيفة . ٢- رجل الإدارة . ٣- الجو الاجتماعى .</p>	<p>إن الحاجة إلى عمل القرارات موجودة فى المنظمات الإدارية وهى عملية يواجهها دائما رجال الإدارة على اختلاف أنواعهم . وتصنف القرارات وفقا لأسس مختلفة منها ما إذا كانت القرارات مهنية أو شخصية ومنها ما إذا كانت القرارات رئيسية أو روتينية ومبرمجة أو غير مبرمجة . وهناك بعض العوامل التى تؤثر بصورة كبيرة على نوع القرار المتخذ منها الأساس الذى يقوم عليه القرار الجيد والوسط المحيط باتخاذ القرار والنواحي السيكولوجية لمتخذ القرار وتوقيت القرار والطريقة التى يتم بها توصيل القرار واشتراك المعنيين بالقرار . ويلعب توقيت إعلان القرار دورا مهما فى نجاح تنفيذ القرار نفسه . فالقرارات الناجحة هى التى تميز بالغرزية والمقولية والاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة ، وهذا يستدعى أن يكون القرار قائما على مجموعة من الحقائق .</p>	<p>٢- المضمون : أ - نموذج جيتزلز : ينظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمى للعلاقات بين الرؤساء والمرؤسين فى إطار نظام اجتماعى . وكل نظام اجتماعى يضم بعدا اجتماعيا وبعدا نفسيا ، هذان البعدان منفصلان مفاهيميا متفاعلان ومتداخلان عمليا . البعد الأول : يشكل البعد الاجتماعى للمنظمة فكل منظمة تضم مجموعة من التوقعات تتعلق بالكيفية التى سيمسك بها شاغل مثل ذلك الدور . البعد الثانى : ويسمى هذا البعد بالبعد الشخصى أو الفردى ، فكأن لكل فرد شخصيته الفريدة والمميزة وكل شخصية مجموعة من الحاجات المرتبة وفق هرم معين تؤثر على سلوكياتها . وكل من البعدين السابقين له أثره على كل مكون إنسانى فى النظام الاجتماعى : أى أن لأى فرد فى أى نظام اجتماعى هو دالة التفاعل بين بعدي النظام الاجتماعى : الاجتماعى والشخصى ويوضح ذلك الشكل رقم (١) .</p>

ب - نموذج جوبا :

يوضح جوبا أن نموذج الإدارة كعملية اجتماعية يتمثل في توضيح الواجب الرئيسي لرجل الإدارة وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوة المرجحة للسلوك : القوى التنظيمية والقوى الشخصية وذلك من أجل استحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية وفي نفس الوقت محقق للرضا النفسى .

وينظر هذا النموذج إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوى ديناميكية يخولها مصدران :

- المصدر الأول :

المركز الذى يشغله رجل الإدارة .

- المصدر الثانى :

المكانة الشخصية التى يتمتع بها رجل الإدارة .

وكل رجال الإدارة يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم ولكن لا يحظى جميعهم بقوة التأثير الشخصية ، وينبغى على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معاً وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة المدرسية .

ويرى جوبا ضرورة حدوث التعارض بين دور الفرد وشخصيته والذى يمثل قوة طرد سلبية تعمل ضد النظام وتميل إلى تفكيكه ، إلا أن لا يعنى أيضاً وجود قوى إيجابية تعمل على المحافظة على تكامل النظام .

وقد يكون بعض رجال الإدارة - فى أدائهم لأدوارهم أقرب إلى البعد التنظيمى ، وآخرون أقرب إلى البعد الشخصى ، ومن هنا يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط إدارية .

ويقول " سيمون " Simon أن

القرارات تقوم على أساسين :

أولاً : مجموعة من الحقائق .

ثانياً : مجموعة من القيم .

وتتضمن عملية اتخاذ القرار الرشيد الخطوات الآتية :

١- الفهم الواضح للغرض الذى يخدمه اتخاذ القرار .

٢- عملية تجسيم الحقائق والأفكار المتصلة بالمشكلة .

٣- تحليل وتفسير المعلومات المنجمعة فى ضوء منطق سليم .

٤- التوصل إلى الاحتمالات الممكنة للصورة التى يكون عليها القرار .

٥- تقييم كل احتمال فى ضوء مدى فاعليته فى تحقيق هدف من القرار .

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

نموذج جريفيت لاتخاذ القرار :

بدأ "جريفيت" Griffithes بالافتراضات الآتية كأساس لنظريته فى الإدارة :

١- الإدارة هى سلوك عام يوجد فى كل تنظيم إنسانى .

٢- الإدارة هى عملية توجيه وضبط للحياة فى المنظمة الاجتماعية .

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

نظرية الوظائف :

"سيرز" Sears

حلل سيرز فى كتابه "العملية الإدارية" ، وبنى نظريته على أساس أن وظيفة الإدارة مستمدة من طبيعة الخدمات التى يؤديها ، وقد أرجعها إلى عدة عناصر أساسية هى :

- التخطيط . - التنظيم .

- التوجيه . - التنسيق .

- الرقابة .

وأن طبيعة الإدارة مستمدة من :

- عملية تعلم الفرد .

- طبيعة الثقافة من أعراف وقانون ونظام وتقاليده .

- مدى قدرة رجل الإدارة .

وقد تأثر سيرز بمبدأ فايول فى تحليله للعملية الإدارية وهى على النحو التالى :

- التخطيط : عملية الاستعداد لاتخاذ القرار حتى لا يكون عشوائياً لصعوبته وأهميته .

- التنظيم : عملية وضع القوانين موضع التنفيذ وتنظيم المفاهيم والأفكار والقواعد التى تحتاجها .

- التوجيه : ويعنى توجيه السلطة والمعرفة لخدمة أهداف وطبيعة العملية الإدارية .

- التنسيق : أى تحقيق الوحدة والتجانس بين العمليات المختلفة خاصة إذا ما تعلقت بالناحية التعليمية من تجهيزات وكتب ومناهج .

- الرقابة : أى السيطرة والتحكم من أجل تحقيق الأهداف .

<p>٤- يعمل الإدارى مع جماعات أو أفراد مرتبطين وليستوا منفردين . وفى الشكل رقم (٢) نموذج تخطيطى لعملية اتخاذ القرار .</p>	<p>١- النمط التنظيمى للإدارة : حيث يتميز سلوك رجل الإدارة بالتأكيد على تحقيق الأهداف واتباع القواعد والتعليمات ومركزية السلطة على حساب الأفراد .</p> <p>٢- النمط الشخصى للإدارة : ويتميز فيه سلوك رجل الإدارة بالتأكيد على شخصية الفرد ومراعاة الحد الأدنى من القواعد والتعليمات ، ولا مركزية السلطة ، ودرجة عالية من العلاقات الفردية مع المرءوسين .</p> <p>٣- النمط التولىفى للإدارة : وهو الذى يجمع بين النمطين السابقين المتطرفين فى موقف وسط يتميز فيه سلوك رجل الإدارة بالتركيز على تحقيق الأهداف ، وفى نفس الوقت يتيح المجال لتحقيق وإشباع الحاجات الشخصية ، وهذا النمط هو النمط المثل للإدارة .</p>
--	---

- دور المدير من نظريات الإدارة التعليمية وكيفية الاستفادة منها فى التطبيق الميدانى:

الإدارة كمكونات ووظائف	الإدارة كعملية اتخاذ قرار	الإدارة كعملية اجتماعية
<p>١- المعرفة التامة بمكونات الإدارة ومضمونها.</p> <p>٢- العمل على إيجاد تلك المكونات داخل المنظمة وتوفير المكان المناسب لها.</p> <p>٣- محاولة الربط بين تلك المكونات وعدم وجود فواصل بينهم.</p> <p>٤- ضرورة تحفيز الأفراد على العمل باستخدام الحوافز المادية والمعنوية.</p> <p>٥ - ضرورة التعامل مع الأفراد كأفراد ناشجين ومستقلين يتحملون المسؤولية.</p> <p>٦ - ضرورة العمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال المنظمة الرسمية.</p> <p>٧ - ضرورة أن يتمتع القائد ببعض القدرات القيادية : (الموضوعية - فهم الآخرين - الاتجاه الإيجابى) وذلك للتأثير عليهم وتحقيق أهداف المؤسسة.</p> <p>٨ - أن يمتلك المدير بعض المهارات القيادية (الذاتية - الإنسانية - الفنية - التصورية) للتأثير على الأفراد.</p>	<p>١- يجب على المدير اتخاذ القرار فى ضوء معلومات كافية عن المشكلة.</p> <p>٢- أن لا يتخذ المدير أى قرار إلا بناء على حضور جميع جوانب المشكلة.</p> <p>٣- أن يكون مرناً بالدرجة الكافية فى ضوء طبيعة الموقف أو المشكلة.</p> <p>٤- مراعاة الوقت المناسب والمراحل السيكولوجية لمتخذ القرار وبيئة القرار.</p> <p>٥ - عدم التسرع والغضب أثناء اتخاذ القرار.</p> <p>٦- مشاركة المعلمين فى اتخاذ اقرار.</p> <p>٧- عدم اتخاذ القرار تحت أى ضغوط.</p> <p>٨ - أن يتسم القرار بالمعقولية والرشد.</p>	<p>١- محاولة تطبيق أهداف المؤسسة من خلال توضيح الأدوار والمسئوليات والواجبات المتوقعة من كل فرد فيها.</p> <p>٢- محاولة تحقيق البعد الشخصى من خلال التعرف على خصائص الفرد ومحاولة إشباع حاجاته والمكانة الاجتماعية.</p> <p>٣- محاولة المدير إزالة التعارض بين البعد التنظيمى والبعد الإنسانى.</p> <p>٤- إدارة الصراعات الموجودة بين الأفراد.</p> <p>٥- تدعيم العلاقة بين أولياء الأمور فى المؤسسة من خلال البرامج الترفيحية.</p>

مراجع الفصل الثانى

أولاً : المراجع العربية :

- ١- إبراهيم عبد العزيز شيجا : الإدارة العامة ، المكتب العربى الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٨٤م .
- ٢- إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة أحمد حسن : الأصول الإدارية للتربية ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٤م .
- ٣- أحمد رشيد : نظرية الإدارة العامة - السياسة العامة والإدارة ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨١م .
- ٤- أحمد صقر عاشور : الإدارة العامة - مدخل بينى مقارن ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨١م .
- ٥- إسماعيل محمد دياب : الإدارة المدرسية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠١م .
- ٦- أميل فهمى شنودة وأحمد إسماعيل حجي : إدارة المدرسة الابتدائية ، وزارة التربية والتعليم مع الجامعات المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٩م .
- ٧- حسن حسين البيلاوى : فى علم إجتماع المدرسة ، كلية التربية ، بنها ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٧م .
- ٨- حمدى المعاز : وظائف الإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٤م .
- ٩- سيد الهوارى : الإدارة : الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٢م .
- ١٠- صلاح الدين جوهر : إدارة المؤسسات الاجتماعية : أسسها ومفاهيمها ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٥م .
- ١١- صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاة عبد الله النابه : الإدارة التربوية : مفهوماتها - نظرياتها - وسائلها ، الإمارات العربية للنشر والتوزيع ، دبي ، ١٤٠٦ هـ / ١٩٨٦م .
- ١٢- عبد السلام أبو قحف : أساسيات الإدارة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الإسكندرية ، ١٩٩٠م .
- ١٣- عبد الغنى النورى : اتجاهات جديدة فى الإدارة التعليمية فى البلاد العربية ، دار الثقافة ، الدوحة ، قطر ، ١٤١١ هـ - ١٩٩١م .
- ١٤- عبد الملك عودة : الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٨م .
- ١٥- على الشرقاوى : النظم والعمليات والممارسات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩١م .
- ١٦- على محمد عبد الوهاب : إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٠م .
- ١٧- ماجد راغب الحلو : علم الإدارة العامة ، كلية الحقوق ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٨٨م .

- ١٨- محمد سيف الدين فهمى وحسن عبد المالك محمود : تطوير الإدارة المدرسية فى دول الخليج العربية ، مكتب التربية العربى ، الرياض ، ١٩٩٤م .
- ١٩- محمد عبد الرحمن المهوس وهانى يوسف خاشقجى : مبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإدارى فى المملكة العربية السعودية ، الرياض ، ١٤٠٧ هـ - ١٩٨٧م .
- ٢٠- عبد المنعم جنيد : أصول الإدارة العامة ، مكتبة جامعة طنطا ، ١٩٩٤م .
- ٢١- على شريف : الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٥م .
- ٢٢- ----- : مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٤م .
- ٢٣- محمد سعيد عبد الفتاح : الإدارة العامة ، رواى ، الإسكندرية ، ١٩٨٩م .
- ٢٤- محمد منير مرسى : الإدارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٩٦م .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 1- Gant, George F., **Development Administration: Concepts, Goals, Method**, U.S.A: The University of Wisconsin press, 1979.
- 2- Graham, - Cole Blease & Hays, Steven -w., **Managing the public organizations**, U.S.A: University of South Carolina, 1996.