

الفصل الخامس نظريات الإدارة

أولاً: نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار:-

يعد القرار جوهر العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري فهو الحسم في أي نزاع عن طريق إصدار حكم في الموضوع أو الوصول إلى نتيجة بعد دراسة. وقد أشار ((كريفت)) إلى إن تركيب المنظمة الإدارية يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات.

إن عملية اتخاذ القرارات موجودة في المنظمات الإدارية كافة وهي عملية يواجهها رجال الإدارة على اختلاف مستوياتهم الإدارية ومسؤولياتهم الوظيفية، وهذا الأمر ينطبق على الإدارة التربوية، ومسؤولياتهم الوظيفية. فالعاملون في ميدانها يقومون بحكم وظائفهم باتخاذ قرارات لها أثر على العملية التربوية. وتقوم القرارات على أساسين هما:-

1. مجموعة الحقائق والمعلومات التي يجب أن تخضع للاختبار للتأكد من صدقها أو زيفها.

2. مجموعة القيم وهي التي لا تخضع للاختبار لأنها تتعلق بالاختيار الأفضل، وبالصورة المثالية التي ينبغي أن يكون عليها موضوع القرارات.

يتحقق الأساس الأول (الحقائق والمعلومات) بعملية اختيار الوسائل المناسبة. أما الأساس الثاني (القيم) فإنه يتعلق بعملية اختيار الغايات والسلوك الرشيد. إن الغايات تحدد اختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها، وعندما تتحقق الغايات تصبح وسيلة لتحقيق غايات أخرى وهكذا تتواصل هذه العملية.

إن النقطة الرئيسية والهامة في السلوك التنظيمي هي أن التركيب الهرمي يسمح للقرارات-إلا تلك المتعلقة بالأهداف المطلقة - بأن تكون على أساس الحقائق والمعلومات لا القيم.

إن قرارات كل موظف في الهيكل التنظيمي تحدد جانب القيم منها بما يتلقاه عن طريق رئيس بصددها أو في الوقت نفسه تتحدد فرصته في اختيار الوسائل المختلفة بالإجراءات الإدارية وتعليماتها.

إن الجمع بين هذين المحددين في سايمون (Simon) يجعل عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة عملية عقلانية مقبولة.

أنواع القرارات:

تصنف القرارات وفقاً لأسس مختلفة ومن بين أحد التصنيفات الشائعة للقرارات ما يأتي:-

1. القرارات المهنية: التي يتخذها رجل الإدارة في ممارسته الرسمية للدور المتوقع منه في المنظمة.
2. القرارات الشخصية: التي تتعلق برجل الإدارة كإنسان يتخذ قراراته الخاصة به وليس كعضو في المنظمة.
3. القرارات الرئيسية: التي تتعلق بالسياسة الاستراتيجية للمنظمة وعادة ما تتضمن هذه القرارات تغيرات جوهرية وبعيدة المدى وتكاليف مالية كبيرة.
4. القرارات الروتينية: التي تتمثل في القرارات الدورية التي تتكرر باستمرار ولا تحتاج إلا إلى قدر ضئيل من المداولة والمناقشة.
5. القرارات المبرمجة: والقرارات الغير مبرمجة وهذه التسمية للقرارات مستمدة من لغة الحاسوب فالقرارات المبرمجة هي قرارات روتينية ومنظمة أما غير المبرمجة فهي قرارات رئيسية.

خطوات اتخاذ القرار:

تتضمن عملية اتخاذ القرار الرشيد نفس الخطوات المتبعة في عملية حل المشكلات وهي:-

1. فهم الغرض والهدف الذي يخدمه اتخاذ القرارات بشكل واضح.
2. جمع المعلومات والحقائق والآراء والأفكار المتصلة التي يتخذ القرار بصددھا.
3. تحليل المعلومات التي تم جمعھا وتفسيرھا استناد إلى المنطق السليم.
4. التوصل إلى الاحتمالات الممكنة لما سيكون عليه القرار.
5. تقييم كل احتمال من الاحتمالات التي تم التوصل إليها في ضوء مدى فاعليته في تحقيق الهدف أو الغرض من القرار.
6. تصل عملية اتخاذ القرار إلى قمتھا بتغلب إحدى الاحتمالات واختياره على أنسب الاحتمالات من حيث النتائج المختلفة والمتوقعة.

وعندما يتم اتخاذ القرار تبدأ مرحلة أخرى هي مرحلة وضع برنامج لتنفيذ القرار بإمكانياته المادية والبشرية مع وضع الضمانات اللازمة لاستمرار التحسين للبرنامج، وضمان التنسيق لمطالب الظروف والاتصال، وأخيراً تأتي مرحلة التقسيم لأثر القرار المتخذ على المدى القصير وال المدى البعيد مع الاهتمام بالدروس التي تمت الاستفادة منها.

ثانياً: نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:-

لعل أكثر النظريات الحديثة شهرة في الإدارة التعليمية حتى الآن ما يسمى بنظرية الإدارة كعملية اجتماعية. وتنسب هذه النظرية إلى يعقوب جيتزلز (J.W.getzels) فهو ينظر إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي من أجل تحقيق أهداف هذا النظام.

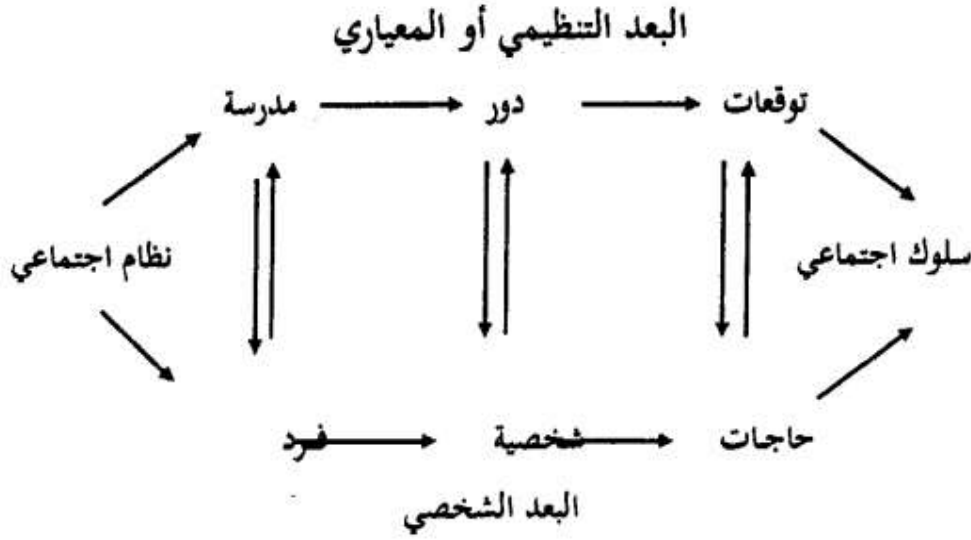
وهو يرى أن النظام الاجتماعي للمؤسسة التعليمية يتكون من جانبين يؤثر كل منهما في الآخر، الجانب الأول هو الدور الذي تقوم به المؤسسة وتوقعات هذا الدور نحو تحقيق الهدف العام وأطلق (جيتزلز) على هذا الجانب (البعد التنظيمي أو المعياري - **Nomothetic**).

والجانب الثاني هم الأفراد العاملين في المؤسسة والنشاطات التي يقومون بها واحتياجاتهم لهذا النشاط وهو ما يمثل ((البعد الشخصي **Idiographic**)) في النظام الاجتماعي.

ويرى جيتزلز أن الأدوار التي يقوم كل من النظام أو الأفراد هي الجوانب الحية الديناميكية للوظائف في المؤسسة التعليمية ويتحدد دور كل منهم من خلال ما يسمى بتوقعات الدور (**Role expectations**) وهي تمثل الواجبات والمسؤوليات التي تحدد مسبقاً ويلتزم بها كل من يشغل هذا الدور.

وكل دور يستمد مكوناته من الأدوار الأخرى داخل النظام فالإدارة تكاملية بمعنى أنه من خلال محصلة الأدوار جميعها يتحقق الهدف النهائي للنظام الاجتماعي (المؤسسة)، فمثلاً لا يمكن تحديد دور (ناظر) المدرسة أو دور معلم إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر، ولكي نحدد دور (ناظر) المدرسة أو المعلم لا يكفي أن نعرف طبيعة وتوقعات دور كل منهم، بل يجب معرفة الشخصية التي تقوم بهذا الدور وهذا يعني أن تحديد مسؤوليات وواجبات كل وظيفة في النظام التعليمي لابد أن ينظر إليها من خلال البعدين الرئيسيين المكونين للنظام الاجتماعي وهي البعد التنظيمي، والبعد الشخصي وهذا يتطلب تحليلاً علمياً اجتماعياً سايكولوجياً.

ويرى جيتزلز وجوبا إن السلوك الاجتماعي هو حصيلة تركيب معقد لعاملَي الدور والشخصية. ولقد قام بتصوير العلاقة في الشكل الآتي:



وفي رأي جوبا (Guba) أن علم الإدارة يمكن أن ينظر إليه على أنه علم إدارة السلوك البشري، وأن 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.

وهنا ينظر جوبا (Guba) إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله، والشخصية التي يتمتع بها.

ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز. وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على إنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى. أما القدرة الشخصية فهي قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها، وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية وهي المركز ولكنهم ليسوا جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية.

ورجل الإدارة الذي يتمتع بالمركز أو السلطة فقط دون قوة الشخصية يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بقوة

السلطة وقوة الشخصية معاً وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية وغيره.

ويرى (تالكوت بارسونز) (T. parsons) إن أي تنظيم رسمي للهيكل الإداري إنما هو يخدم أهداف محددة، هي في الواقع جزء من الإطار الاجتماعي العام ويستخدمها المجتمع لتحقيق أهدافه العامة وعلى هذا فهو ينظر إلى كل تنظيم إداري على أنه في حد ذاته جزء متفرع من المجتمع الكبير وله أجهزته المعنية بحل مشكلاته الأساسية والتي حددها ((بارسونز)) في النقاط التالية:-

1. تكيف النظام الإداري للمطالب الحقيقية في البيئة الخارجية.
2. تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيق ذلك المطلوب.

3. تحقيق التكامل في العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم.

4. محافظة التنظيم على استمرار حوافزه وإطارة الثقافي.

ويميز ((بارسونز)) بين ثلاث مستويات وظيفية رئيسية في التركيب الهرمي للتنظيمات الإدارية وهي:

1. المستوى الفني: وأعضاء هذا المستوى تتعلق مهمتهم الرئيسية بأداء الواجبات والأعمال الفنية كالمعلمين في المدارس ((أو المشرفين التربويين)) في الوزارة والمديرية العامة للتربية.

2. المستوى الإداري: ومهمته الأساسية هي الوساطة بين مختلف أقسام الأجهزة الإدارية وتنسيق جهودها.

3. مستوى المصلحة العامة: وهو ما يهتم بالنظام الاجتماعي الخارجي.

نظرية الإدارة كوظائف ومكونات :

يمكن أن نفضل القول عن هذه النظرية من خلال عرض موجز لنظرية : سيرز Sears وهو من أوائل الذين درسوا الإدارة التعليمية دراسة واسعة ، ونشر كتابا حلل فيه العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسية هي :

التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة

١- التخطيط :

يقصد به (سيرز) غير المعنى الاقتصادي المعروف، وإنما يعني به التهيؤ أو الاستعداد لاتخاذ القرار ، فالإنسان قبل أن يتخذ قرارا في مشكلة ما يفكر عادة في الأمر وإلا كان قرارا عشوائيا . وهذا الاستعداد أو التهيؤ السابق يختلف في صعوبته وأهميته حسب تعقد الموقف أو المشكلة

٢- التنظيم :

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

٣- التوجيه :

يعد ابرز عناصر الإدارة ، لأننا نرى في عملية التوجيه السلطة وهي تعمل ، ونرى أعمالا وإجراءات تتخذ ، وعملية التوجيه في الإدارة ليست سهلة لأنها تتضمن توجيهها مزدوجا للسلطة . والمعرفة معا ، واستخدام السلطة في توجيه العملية التربوية يقتضي معرفة بأهداف وطبيعة هذه العملية والقوى الاجتماعية المؤثرة عليها .

٤- التنسيق :

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

٥- الرقابة :

هي ضرورة واضحة في العملية التربوية الإدارية فالمرء لا يستطيع أن يوجه العمل بدون أن يكون متحكما في القوى المنشطة لها والعوامل الأخرى المرتبطة به ، فالميزانية مثلا تفقد معناها الحقيقي إذا لم تكن هناك رقابة على الإنفاق ، وقد تكون الرقابة مباشرة إذا كانت من خلال إشراف شخص مباشر مستمر أو غير مباشرة إذا اعتمدت على نظام إشراف غير مباشر وقد تكون الرقابة بواسطة القوة الجسمية أو قوة القانون، والتعليمات أو القوى الاجتماعية مثل العادات والتقاليد وأخلاقيات المهنة .

واضح 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 فيها (تيلر) و (فايول) و (جوليك) و (أوريك) بل إنه في نظريته السابقة استخدم تصنيف فايول نفسه وتقسيمه وظائف الإدارة لنفس العناصر الخمسة بمسمياتها عدا (التوجيه) الذي يسميه (فايول) الأمر .