

**Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed**  
**Faculté des Sciences économiques,**  
**Commerciales et Sciences de Gestion**  
**2021 – 2022**

- **Niveau : L1** **Semestre : S2**
- **Domaine : SEGC**
- **Matière : Sociologie des organisations 2**
- **Enseignant : BENCHAREF HOUCINE**
- **Séquence : C07/ 15-07**
- **Code de la ressource : L1\_S2\_SEGC\_D212\_C07/15**

# مقياس: علم الاجتماع المنظمات

السنة الأولى علوم اقتصادية

السداسي الثاني

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

منسق المقياس الأستاذ: د. بن شارف حسين

(2022 / 2021)

الأستاذ: توباش شكيب محاضر للمجموعات: 2+1

الأستاذ: بن شارف حسين محاضر للمجموعات:

10+9+8+7+6+5+4+3

# المحاضرة السادسة – نظريات اتخاذ القرار لتفسير التنظيم

## قائمة المراجع الأساسية:

1. حسين عبد الحميد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
2. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار الغريب، القاهرة، مصر، 2007
3. عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ط2، دار البصائر، الجزائر، 2008.
4. محمد المهدي بن عيسى: علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، ط1، مطبعة إميابلاست، الجزائر، 2010.
5. محمد علي سالم: نظرية التنظيم، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2009.
6. أحمد الأصفر وأديب عقيل علم الاجتماع التنظيم ومشكلات العمل دمشق منشورات جامعة دمشق 2012
7. عبد الله عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط2، 2003
8. Philippe scieur : sociologie des organisations, 2<sup>eme</sup> édition, Armand colin, paris, France, 2008.
9. Sabine Erbès-Séguin, La sociologie du travail, La Découverte, 2<sup>ème</sup> édition 2004
10. Claude Lafaye, Sociologie des organisations, Armand Colin, 2010.
11. Erhard Friedberg, Le pouvoir et la règle, Paris, Le Seuil, 1993
12. Michel Crozier, Erhard Friedberg, L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective Editions du Seuil, 1981.
13. Philippe Bernoux, Henri Amblard, Gilles Herreros, Yves-Frédéric Livian, Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Seuil, 2005.
14. Michel Foudriat, Sociologie des organisations, Pearson Education, Paris, 2<sup>e</sup> édition, 2007.

# المقدمة

قام العديد من العلماء والباحثين منذُ سنوات طويلة، بمحاولات كثيرة للتوصل إلى صياغة نظريات علمية في نظرية المنظمة تقوم على تحليل العملية الإدارية وربطها بعملية اتخاذ قرار.

تقوم هذه النظريات على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية، وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات وبدرجة وكفاءة عالية.

كما تعتبر هذه النظرية القرار الإداري أو الفني أساس العملية الإدارية، بل إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وفقاً لهذه النظرية يعتمد بالدرجة الأولى على الطريقة التي تصاغ بها القرارات.

نرى أن اتخاذ القرار هو، عملية اختيار حل معين من ضمن حلول أخرى، ويتم الاختيار بناءً على مدى تحقيق الحل المختار للأهداف المراد تحقيقها.

## نظرية صنع القرار عند هربرت سيمون:

ينصرف إهتمام علماء نظريات صنع القرار كمدخل لدراسة التنظيم إلي دراسة قضيتين أساسيتين: الأولى، طبيعة عملية صنع القرار في علاقتها باستقرار او نمو التنظيمات. والثانية رؤية التنظيم كنسق مفتوح تحد البيئة من صنع القرار الرشيد وذلك من خلال القيود التي تفرضها علي التنظيم. ونعرض فيما يلي للفرضيات الأساسية لنظرية صنع القرار عن هربرت سيمون:

١- يمكن استخلاص سمات التنظيم ووظائفه من خصائص عمليات حل المشكلات الإنسانية، ومن الاختيار الإنساني الرشيد *The rational human choice* ولا يمكن النظر إلي اعضاء التنظيم باعتبارهم أدوات أو آلات، بل كأفراد لهم رغباتهم ومتطلباتهم ودوافعهم وتطلعاتهم. كما يتصفون بقدرات محدودة وقدر محدود من المعرفة وطاقات محددة في حل المشكلات. لذلك يكون التنظيم علي ضوء خصائص أفراده - إمتداداً لهم في إتخاذ البدائل أو الاختيارات وتكون تصرفاته مقيدة بتفهم بيئتهم ومتطلباتهم.

٢- إن عملية صنع القرار والقائمين بها يمثلان افضل المداخل لفهم وتحليل التنظيم. ولما كان الأفراد يلتقون بالتنظيمات من اجل تحقيق اهداف خاصة، لذا لا يكون سلوك الفرد داخل التنظيم رشيداً علي اطلاقه، نظراً لوجود دوافع لا شعورية توجه هذا السلوك لتحقيق أهداف خاصة. كما تحدد له تلك الدوافع البدائل والخيارات التي يتعين عليه أن يختار من بينها ما يراه ملائماً لتحقيق تلك الأهداف.

من هذه الرؤية الازدواجية لدراسة التنظيم في مقابل ما تتطلبه الوظيفة الأساسية له من ضرورة التحديد الواضح للإطار الذي يتحرك فيه الفرد عند صنع قراراته، يقدم سيمون فكرة التوازن بين الحوافز ومشاركة الفرد - كعضو - في التنظيم، ويرى أن تحقيق التوازن يعتمد علي معيار ذاتي كدرجة رضا الفرد عما يقوم به من أدوار رسمية داخل التنظيم. كما أن استمرارية مشاركة الفرد في التنظيم مرهونة بما يحققه من مكاسب والرضا الذي يشعر به تجاه أدواره الرسمية.

ويضيف سيمون بعداً هاماً إلي جانب فكرة التوازن بين الحوافز ومشاركة الفرد. وتمثل هذا البعد في خصائص البنية التنظيمية التي لا تخلو من توترات وصراعات، ومحاولة التنظيم استخدام أساليب ضبط مقننة تحكم مجال صنع القرارات. (من هذه الأساليب تقسيم العمل، نسق متدرج من السلطة.. الخ). ويرى سيمون أن القرارات تعتمد علي نوعين من المعطيات: النوع الأول معطيات إمبريقية، تتعامل مع الظواهر الخارجية وأساليب معالجتها. أما النوع الثاني يتمثل في معطيات قيمية ذات طابع أخلاقي وترتبط بالأهداف، بينما ترتبط المعطيات الامبيريقية بالوسائل. ومن الوجهة التحليلية، يرى سيمون أن إصدار القرار الرشيد ينهض علي إمام الفرد كاملاً بكافة المعطيات الامبيريقية، وإدراكه للمعطيات القيمية المرتبطة بجوهر المشكلة. إلا أن هذا لا يحدث بشكل تام في الممارسة الفعلية داخل التنظيمات

من هذا المنطلق يتضح أن هربرت سيمون يختلف في رؤيته عما تذهب اليه رؤية علماء الاقتصاد وزعمهم بوجود معطيات جاهزة بشكل مسبق بحيث يبني الفرد عليها قراراته. فيرى سيمون أن البناء الهرمي للسلطة يجعل معظم القرارات تعتمد علي المعطيات الإمبريقية التي لا تكون متاحة بشكل مسبق امام الفرد لصنع قراراته. وهذا يتطلب من الفرد ضرورة البحث عن تلك المعطيات وإتخاذ أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف، إلا أنه خلال هذا البحث يواجه بقيود عديدة صنفها سيمون في ثلاث فئات هي:

١- قيود آليه تفرضها الدوافع اللاشعورية والعادات والمهارات علي أداء الفرد وما يسبق ذلك من قرارات.

٢- قيود تفرضها عمليات الإتصال وما تتصف به من اختناقات تحد من سيولة ونقل

المعلومات اللازمة لعملية إتخاذ القرارات علي مختلف مستويات التنظيم. إضافة إلي قيود مرتبطة بمقدار المعرفة الأساسية التي لدي الفرد والمعلومات المتاحة وقدرته العقلية علي مدي استيعاب تلك المعرفة وتطبيقها

والفرضية الاخيرة والهامة عند سيمون تتمثل في وجود علاقة مستمرة بين الوسائل والأهداف Means - Ends عبر البنية الرسمية للتنظيم. بمعنى أن الأهداف التنظيمية عندما تتحدد، فإن القرار الذي يتم إتخاذه عند مستوي تنظيمي معين إنما يضع الأهداف للمستويات التنفيذية الأدنى منه. وكلما استمرت عملية صنع القرارات هبوطاً عبر المستويات الأقل فالأقل، فإنها تصبح أكثر تحديداً وتقارباً. لذا تصبح الوسائل عند المستوي الواحد أهدافاً للمستويات التي تليه.

رغم أهمية نظرية سيمون لصنع القرار - كنموذج لنظريات دراسة الفرد والتنظيم، فإنها تواجه عدة انتقادات من أبرزها التركيز الأساسي على إدارة النسق. فيري كروب Krupp (١٩٦١) أن التركيز الأكبر من إهتمامات سيمون كان دراسة وظائف الصراع وفحص البيئة من خلال الرؤية الذاتية لصناع القرار وحدهم دون غيرهم. وكيف تؤثر تلك الرؤية في مشكلات التنظيم. في حين تواجه التنظيمات كأنساق اجتماعية مشكلات متنوعة، تتفاوت من حيث القوة ومدى التأثير من وجهة نظر جميع المشاركين في التنظيم وليس من وجهة نظر صناع القرار وحدهم.

ايضاً ينتقد موزيلاس Mouzelis (١٩٦٧) وبيرنز Burns (١٩٦٦) نظرية صنع القرار كمدخل في دراسة التنظيم اهتم بشكل أساسي بانساق صنع القرار وأن ما يحدث خلالها يعكس تفهماً خالصاً للنسق الأكبر الذي يضمها. وأن سيمون ومارش اهتمتا بالأبعاد الاقتصادية ذات المحددات النفسية المؤثرة عليها في دراسة التنظيم دون أن يتناولوا بالقدر ذاته من الإهتمام الأبعاد الاجتماعية في عملية صنع القرار. وقدرة الفرد كصانع للقرار في وضع حلول للمشكلات التنظيمية.

كما ينتقد سيلفرمان نظرية صنع القرار في إهتمامها الأساسي بالعناصر الرشيدة



في عملية صنع القرار داخل التنظيم، في حين توجد جوانب أخرى غير رشيدة داخل التنظيم يمكن أن تُحدد من إمكانية وضع الحلول الكاملة للمشكلات، كما قد تتيح الفرص لظهور أنماط من الصراع التي يصعب حلها بشكل تام.

## • نظرية الشبكة الإدارية:

ظهرت هذه النظرية كرد فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الأتباع والموقف، فقد استطاع روبرت بلاك وجين موتون في عام 1964م تصنيف السلوك الإنساني في خمس مجموعات أساسية، وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة كل منها ببعدين أساسيين هما: درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة). ودرجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات).

### ✓ مبادئ نظرية الشبكة الإدارية:

- تؤمن نظرية الشبكة الإدارية، على أن الإدارة ينبغي عليها الاهتمام بزيادة الإنتاج
- تؤمن النظرية أن من خلال تحسين أجواء التنظيم سيزيد إنتاجية الموظفين،
- تركز نظرية الشبكة الإدارية على نمط الاتصالات والتخطيط،
- ✓ رواد النظرية: تانتباوم، فيدلر، ردن، روبرت بلاك وجين موتون.

### ✓ خصائص نظرية الشبكة الإدارية:

- ترى هذه النظرية أن القيادة الناجحة هي التي تتوفر فيها الخصائص اللازمة للتعامل مع الموقف حسب طبيعة العناصر المكونة له، وحسب متطلبات ذلك الموقف المكانية والزمانية، ونوع الجماعة المقودة واتجاهاتها واحتياجاتها،
- تعتقد نظرية الشبكة الإدارية أنه لا يظهر القائد إلا إذا تهيأت له الظروف لاستخدام مهاراته وتحقيق طموحاته،
- يرى (فيلر) وهو من رواد النظرية، أن عناصر الموقف تكمن في الثقة القائمة بين القائد والمرؤوسين، وطبيعة العلاقات التبادلية، والتحديد الواضح للأهداف، ومهام التنظيم، وحجم وطبيعة الصلاحيات الممنوحة للقائد لمواجهة الموقف،
- يعتقد (ردن) وهو أيضاً من رواد نظرية الشبكة الإدارية، أن عناصر الموقف تكون في وسائل وطرق تنفيذ العمل، وغايات الجهاز التنظيمي، والعنصر الإنساني في التنظيم كالقائد والمرؤوسين،
- ✚ يؤمن بليك وموتون مؤسسا نظرية الشبكة الإدارية، أن فشل معظم التنظيمات الإدارية يرجع إلى نمط الإشراف السيئ، الذي لا يقوم على فهم صحيح لطبيعة الدوافع الإنسانية، ولغياب الاستراتيجية وعدم دقتها،

صمم بليك وموتون برنامج من ست نقاط أسمياه (الشبكة الإدارية) حيث تعالج النقاط الثلاثة الأولى مسألة الاتصالات، بينما تركز النقاط الثلاثة الأخيرة مسألة التخطيط،

✓ وفيما يلي عرض موجز لهذه الشبكة، (Blake & Mouton 1964):

- المرحلة الأولى: مرحلة الشبكة الإدارية والتي من خلالها يتعرف كل مدير على نمط إشرافه ويقارنه بنمط مثالي أفضل،
- تطوير فرق العمل من أجل عمل أفضل،
- تطوير العلاقات بين الجماعات المختلفة وتقليل التناقضات التي قد تؤدي إلى الأضرار بالأهداف التنظيمية،
- العمل على إيجاد استراتيجية تخطيطية أفضل توصل التنظيم إلى مستوى أفضل
- تنفيذ الاستراتيجية التخطيطية من خلال تطبيقها عملياً عن طريق إعادة التنظيم ليتفق مع المطلوب،
- تقييم التنفيذ ومعرفة نقاط القوة والضعف وإمكانيات التطوير مستقبلاً،

✓ أنماط الإشراف لدى نظرية الشبكة الإدارية:

- نمط (9-9) وهو النمط الأفضل؛ لأنه يركز على الإنتاج واحتياجات العاملين. حيث يقوم المدير بحل المشاكل عن طريق طرحها للمناقشة بشكل مفتوح. ويستثمر طاقات العاملين لبناء الانتماء للتنظيم لتحقيق إنتاج أفضل،
- نمط (9-1) وهو النمط الذي يركز فيه المدير على الإنتاج دون العاملين؛ لافتراضه أنهم يعرفون فيه واجباتهم ولا يتدخلون إلا في الحدود الدنيا بما هو خارج نطاق أعمالهم المباشرة. وكذلك فإن المدير لا يعطي أهمية للروح المعنوية لدى العاملين
- نمط (1-9) ويهتم المدير هنا بحاجات العاملين ويتجنب كل ما يزعجهم ولا يحاول الضغط من أجل إنتاج أفضل،
- نمط (5-5) ويقوم المدير هنا بدور الوسيط بين العاملين والإدارة، حيث يرى التناقض بين هدف كلا الفريقين، ومع ذلك يحاول التوفيق وحل التناقضات. فهو يحاول إيجاد نوع من التوازن بين العاملين والإدارة،
- نمط (1-1) هنا يكون دور المدير هامشيًا. فهو لا يرضي العاملين ولا يحقق أهداف التنظيم، ويتجنب معالجة القضايا الأساسية،

✓ ويستعمل بليك وموتون استبيانًا يساعد المدراء في التعرف على نوع أنماطهم في الإشراف، مما يزيد الوعي لديهم والإدراك الشخصي لسلوكهم والعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المتوخاة. ويتم تطبيق هذه الاستراتيجية ابتداءً بالمدراء، وداخل جماعات العمل، وبين الجماعات المختلفة. وأخيرًا داخل التنظيم بشكل عام. على أمل تحويل كافة أنماط الإشراف إلى نمط (9-9). وتقدر المدة الزمنية لتنفيذ مثل هذه البرامج من 3-5 سنوات،

✓ نقد نظرية الشبكة الإدارية:

✚ ركزت هذه النظرية على القيادة كعنصر وحيد لنجاح المؤسسة وزيادة إنتاجها من خلال اهتمامه بالعاملين وبالإنتاج، وأهملت بقية العناصر الضرورية والتي تلعب دور مهم في زيادة أو ضعف الإنتاجية.

## ● نموذج جريفتس لاتخاذ القرار:

✚ دانييل جريفتس هو أحد رجال الإدارة التربوية، منظرًا وممارسًا. لقد استفاد من النموذج المبسط الذي جاء به كلا من سيمون وبرنارد في الإدارة. واعتمادًا على ذلك العمل، فقد طور جريفتس أنموذجًا إداريًا بحيث تم إدراك الإدارة بوصفها عملية اتخاذ قرار، وقام بتطبيقه في مجال الإدارة التربوية،

✓ الأسس التي قامت عليها نموذج جريفتس:

- ❖ إن الإدارة سلوك عام موجود، في كل تنظيم إنساني.
- ❖ إن الإدارة عملية توجيه، وضبط للحية في المنظمة الاجتماعية.
- ❖ إن الوظيفة المحددة للإدارة هي تطوير عملية اتخاذ القرار وتنظيمها لتتم بشكل فعال.
- ❖ إن الإداري يعمل مع جماعات أو أفراد مرتبطين مع بعضهم البعض وليسوا منفردين.
- ❖ يتحدد بناء منظمة ما بطبيعة عملية اتخاذ القرار. وقد تفرع من هذا الفروض ثلاثة فروض فرعية هي:
  - تتصل مرتبة الفرد في بناء تنظيمي اتصالا مباشرًا، بدرجة تحكمه في عملية اتخاذ القرار.
  - تتناسب فاعلية الرئيس التنفيذي، عكسيًا مع عدد القرارات التي يتخذها شخصيًا، والمتعلقة بشؤون المنظمة.
  - إن وظيفة الإداري التنفيذي ليست اتخاذ القرار، بل تطويع عملية اتخاذ القرار. بما يضمن أداءها على أعلى درجة.

■ تتحدد الفروق بين البناء التنظيمي للمؤسسات العسكرية، والصناعية والتربوية وإدارة الأعمال، والإدارة العامة بالفروق في عمليات اتخاذ القرار، أكثر من اتصالها بالمفاهيم المعروفة عن المنشآت الخاصة.

❖ كلما اتسعت المنظمات الرسمية وغير الرسمية، اقتربت المنظمة ككل من أقصى مستويات الإنجاز.

❖ إذا اقتصر سلوك الإداري على اتخاذ قرارات بصدد عملية اتخاذ القرارات، وليس اتخاذ قرارات بشأن المنظمة ذاتها، يكون سلوكه أكثر قبولاً من جانب مرؤوسيه.

❖ إذا تصور الإداري نفسه ضابطاً لعملية اتخاذ القرار لا صانعاً للقرارات في المنظمة، تكون قراراته أكثر فعالية،

✓ **مراحل عملية اتخاذ القرار عند جريفتس:**

❖ الشعور بالمشكلة: وتبدأ بمواقف وسيط يمثل حالة من الشعور بعدم الرضا، أي أن الموقف يتطلب حلاً.

❖ تحديد المشكلة: ولتحقيق الحل المناسب ينبغي تحديد المشكلة التي أدت إلى الشعور بعدم الرضا، وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية والدقيقة عنها.

❖ -صياغة البدائل: تحديد وصياغة البدائل المختلفة للتغلب على المشكلة.

❖ موازنة البدائل: بعد أن تتوافر لدى الإداري عدة بدائل يقوم بموازنتها اعتماداً على نتائج الأبحاث وخبرته المهنية، واطلاعه على النظريات التربوية وأي من هذه النظريات التي يراها أكثر ملائمة. كما يقوم بعملية الموازنة بين البدائل المتاحة، تبعاً لما هو متوفر لديه من أموال، والأولويات التي ينبغي أن يأخذها بعين الاعتبار، للاحتياجات، علاوة عن المشكلات التي يتوقع حدوثها عند تطبيق أحد البدائل.

❖ اتخاذ القرار: إن اتباع الخطوات السابقة، بكل دقة وشفافية، تيسر على رجل الإدارة اختيار البديل الأنسب، ومن ثم يتخذ القرار في ضوء المؤشرات السابقة،

✓ **الإدارة كعملية اجتماعية:**

🇺🇸 ربما كان منظرو نظرية الإدارة التربوية، كعملية اجتماعية من المتأثرين بأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، ومن المعجبين بالمفاهيم التي جاءت بها مدرستي الإدارة السلوكية، والإدارة التشاركية، وتقوم هذه النظرية على فكرة أن دور المدير أو دور الموظف لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر، وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً علمياً واجتماعياً ونفسياً: انطلاقاً من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور، كما تعد نظرية الإدارة على إنها عملية اجتماعية، أحدث

النظريات الإدارية في الوقت الحاضر، وهي تعتمد على معالجة السلوك الاجتماعي للمؤسسة في إطار منظم إذا اعتبرت الإدارة نظامًا اجتماعيًا يضم صنفين من الظواهر المستقلة من حيث المظهر والمتداخلة من حيث المضمون،

**وهما:**

- المؤسسات وما تتطلبه من أدوار وتوقعات وما تحقق من أهداف (البعد التنظيمي).
- الأفراد وما يمتلكون من حاجات ورغبات وطموحات (البعد الشخصي).

✓ **مبادئ نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:**

❖ تؤمن نظرية الإدارة كعملية اجتماعية، أنه كلما زاد التفاعل بين (البعد التنظيمي والبعد الشخصي) وكلما كان هناك توازن في عمليات التفاعل بين البعدين تحققت الأهداف والتوقعات المطلوبة للثنتين بدرجة عالية،

❖ المؤسسات المتفاعلة مع النظام الاجتماعي الموجودة بها حالها حال الأفراد، وأن هذه المؤسسات لها هياكل تنظيمية توضح دور كل موظف فيها والتوقعات التي يجب أن يحققها، كما أن لكل موظف داخل المؤسسة شخصية وحاجات تميزه عن غيره،

❖ القائد الناجح في منظور هذه النظرية هو الذي يوازن بين متطلبات الدور وشخصية الموظفين، وتوقعات المؤسسة وحاجات موظفيها ومتطلباتهم الشخصية. على حساب المؤسسة ومتطلباتها الإدارية والعكس صحيح،

✓ **نقد نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:**

لم تقدم نظرية كاملة تفسر السلوك التنظيمي، بل ركزت على جانب واحد وهو العنصر البشري. كما ركزت هذه النظرية على البيئة الداخلية للتنظيم والمؤسسات، وتجاهلت دور البيئة الخارجية في التأثير على المؤسسة واختياراتها ووظائفها. حيث أن المجتمع الخارجي بقيمه وعاداته يشكل عامل قوي يؤثر بشكل فعال في سياسة، قرارات، وتوجهات المنظمة.

## • نموذج جيتلز:

✚ يرى جيتلز (1958م) أن الإدارة التربوية عبارة عن تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، ضمن إطار اجتماعي. وهذا التسلسل هو من الناحية الوظيفية وتوزيع الأدوار والإمكانيات وتكاملها، لتحقيق أهداف النظام الاجتماعي الذي يتكون من بعدين، يمكن تصورهما مستقلان عن بعضهما البعض وإن كانا في الواقع متداخلين. و هما:

• البعد التنظيمي (المعياري): وهو المنظمة التربوية، وما تقوم به من أعمال أو أدوار، وما يتوقع منها، بما يحقق الأهداف الرئيسية للنظام الاجتماعي. وتمثل المنظمات والأدوار والتوقعات البعد التنظيمي أو المعياري. ويعني بالمنظمة أو المؤسسة أية هيئة تقوم بالوظائف الثابتة للنظام الاجتماعي ككل. أما الأدوار فيرى أنها تمثل الجوانب الديناميكية للوظائف في المؤسسة. في حين تتحدد الأدوار من خلال توقعات الدور. وتمثل هذه التوقعات الالتزامات، والمسؤوليات المتعارف عليها والتي تقع على من يقوم بإشغال هذا الدور. والأدوار تكون تكاملية، إلا أن الأفراد الذين يقومون بأدائها يختلفون فيما بينهم، ولذلك فإن كل فرد يضيف على الدور الذي يؤديه صفاته الخاصة، ولتحقيق الفهم الكامل للدور، ينبغي تضمين كلا من الجانبين الشخصي والتنظيمي،

• البعد الشخصي: وهم الأفراد العاملون، وشخصياتهم واحتياجاتهم المكونة للنظام. ويمثل الأفراد والشخصيات والحاجات البعد الشخصي، للنشاط في النظام الاجتماعي. وقد عرف جيتلز الشخصية، بأنها "تنظيم ديناميكي للحاجات في داخل الفرد يجعله يميل إلى الاستجابة إلى الأشياء بطريقة خاصة". ويستدل من هذا التعريف، أن استجابة الفرد ما هي إلا نوع من السلوك الاجتماعي الذي يتطلب الفرد للقيام بمواجهة بيئة معينة تكون لها توقعات خاصة بسلوكه، بطريقة لا تتعارض مع حاجاته الشخصية. ويوضح جيتلز ذلك بالمعادلة الآتية:  $S = (D \times ش)$ ، أي أن السلوك الملاحظ (س) هو دالة (ل) على الدور (د) كما تحددته التوقعات المرتبطة به، والشخصية (ش) كما تحددتها حاجاتها. وغني عن القول إن الوزن النسبي لكل من الدور (د) والشخصية (ش) سيختلف باختلاف الظروف نظراً للتفاعل القائم بينها، وفي نظر جيتلز، أن القائد الناجح هو الذي يحقق توازناً بين البعد الوظيفي والشخصي،

✓ نقد نموذج جيتلز:

ركز على المنظمة والأفراد ولكنه أهمل البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة.

## • نموذج جوبا (العلاقات الإدارية الداخلية):

قدم جوبا نموذجَه والذي سماه "العلاقات الإدارية الداخلية"، انطلاقًا من الفرضية التي تقول بأن علم الإدارة هو علم السلوك الإنساني. وأن الوظيفة الرئيسية لرجل الإدارة تتمثل في القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك، وهما: القوة القانونية أو التنظيمية والقوة الشخصية. وغايتها إحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية، ومحقق في ذات الوقت للرضا النفسي،

✓ مصادر القوة الديناميكية التي يتمتع بها رجل الإدارة حسب نظرية جوبا:

• المركز الذي يشغله رجل الإدارة.

• المكانة الشخصية،

يرى جوبا أن رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة، يحظى بسلطة رسمية لأنها مفوضة إليه من قبل السلطات الأعلى. أما المصدر الثاني للقوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصحبها من قوة على التأثير، فإنه يمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها،

### ✓ مبادئ نموذج جوبا (العلاقات الإدارية الداخلية):

• يؤمن جوبا أن كل رجل إدارة بلا استثناء، يحظى بالقوة الرسمية المخولة لهم، لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية،

• يعتقد جوبا أن الإداري الذي يتمتع بقوة السلطة الرسمية فقط. دون قوة التأثير الشخصية، قد فقد نصف قوته،

• ينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بقوة السلطة الرسمية وقوة التأثير معًا، وهما المصدران الرئيسيان للقوة لرجل الإدارة التربوية وغيره،

• يرى جوبا أن بعض التعارض بين الدور والشخصية أمر واقع لا يمكن تجنبه، ويمثل هذا التعارض قوة طرد سلبية تعمل ضد النظام، وتميل إلى تفككه.

ولكن توجد في الوقت نفسه قوى إيجابية أخرى، تعمل على تكامل النظام. تنبع من الاتفاق على الهدف ومن القيم التي تسود المنظمة،

• بعض الإداريين، يكونون أقرب في أدائهم لأدوارهم إلى البعد الشخصي، والبعض الآخر إلى البعد التنظيمي،

### ✓ أنماط الإدارة الثلاثة حسب نموذج جوبا:

• النمط القانوني أو التنظيمي للإدارة: ويتميز سلوك الإدارة في هذا النمط بالتأكيد على تحقيق الهدف، وإتباع القواعد والتعليمات ومركزية السلطة، ومراعاة

جانِب المنظمة ووضع مصلحتها فوق مصلحة العاملين فيها،



● النمط الشخصي للإدارة: يتميز هذا النمط بالتأكد على شخصية الفرد، ومراعاة الحد الأدنى من القواعد والتعليمات، ولا مركزية السلطة. ودرجة عالية من العلاقات الشخصية مع المرؤوسين. والهدف الأساسي لهذا النمط هو العمل على إسعاد المرؤوسين، وتحقيق رضاهم. أي أنه يضع مصلحة العاملين فوق مصلحة المنظمة،

● النمط التوليقي للإدارة: يجمع بين النمط القانوني والنمط الشخصي في موقف وسط. ويتميز سلوك الإداري في هذا النمط بالتركيز على تحقيق الهدف، وفي الوقت نفسه يتيح المجال لإشباع الحاجات الشخصية. وهكذا يحاول هذا النمط التوفيق بين مصلحة المنظمة والسعي لتحقيق أهدافها من جهة، ومصلحة الأفراد وتحقيق أهدافهم من جهة أخرى،

✓ **نقد نموذج جوبا:**

ركز النموذج على القائد (المدير) وأهمل البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة.

## ● **نموذج بارسونز:**

يرى بارسونز أن الإدارة التربوية متفرعة من المجتمع الكبير، ويعتقد أن على جميع المنظمات الاجتماعية أن تحقق أربع مهام رئيسية:

● التكيف أو التأقلم: أي تكييف النظام الاجتماعي؛ للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية،

● التكامل: بين أعضاء المنظمة التربوية بالتنسيق بين أدوارهم وتوحيدهم،

● تحقيق الهدف: أي تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من أجل الوصول لتحقيقها،

● الديمومة: أي أن تحافظ المنظمة على استمرار تقديم الحوافز، وتحمي إطارها الثقافي،

✓ **الأسس التي تقوم عليها نظرية بارسونز:**

● لكل تنظيم إداري وسائله التي تساعده على التكيف مع البيئة الخارجية، وتجنيد مصادره اللازمة لاستمراره في أداء وظائفه، وتحقيق أهدافه،

● لكي تتمكن المنظمة الإدارية الرسمية من حل مشكلات تكاملها، لابد لها من أن تجد الطرق المختلفة التي تحكم ولاء أعضائها لها، وتستثير حماسهم

ونشاطهم،

● يجب على المنظمة أن تجد الوسائل التي تنسق بين العمليات المختلفة لأجهزتها وفروعها،

- على المنظمة أن تعمل باستمرار، لكسب التأييد لها، وجذب الآراء، والعمل على التقافها حول المبادئ والقيم التي أهدافها على أساسها،
- ✓ ويميز بارسونز بين ثلاثة مستويات وظيفية رئيسية في التركيب الهرمي للتنظيمات الرسمية الإدارية:
- المستوى المهني أو الفني: حيث الصنع الحقيقي لإنتاج المنظمة. وتتعلق المهمة الرئيسية لأعضاء هذا المستوى بأداء الواجبات والأعمال الفنية، كالأعمال في المصانع، أو الأطباء في المستشفيات، أو المعلمين في المدارس،
- المستوى الإداري: ومهمته الأساسية هي القيام بدور الوسيط بين مختلف أقسام المنظمة وتنسيق جهودها،
- مستوى المصلحة العامة: وهو كل ما يرتبط بالنظام الاجتماعي الخارجي،
- ✚ عندما نربط المستويات الوظيفية الثلاث، نجد أن المستوى الأول (المهني) ربما يتعلق أساسًا بمشكلات التكيف، وتحقيق الهدف. في حين يتعلق المستوى الثاني (الإداري) بمشكلات التكامل. أما المستوى الثالث (المصلحة العامة) فيتعلق بمشكلة الديمومة. وذكر بارسونز أن العلاقة بين هذه المستويات ليست بالضرورة تسلطية، وإنما هي علاقة متبادلة ومتفاعلة باستمرار،
- ✓ أهمية نموذج بارسونز:
- ✚ لقد شهد ميدان الإدارة التربوية في دول العالم المختلفة تقدمًا هائلًا في البحوث والدراسات، إلا أن معظم الأبحاث قد أغفلت عن دراسة أهمية العلاقات التنظيمية الإدارية، وعلاقتها بالبيئة الخارجية، لهذا تحظى دراسة بارسونز بأهمية في الإدارة التربوية؛ لأن التنظيمات الإدارية لا تعمل في فراغ، وإنما في أوساط وبيئات اجتماعية، ومن هنا كان المغزى الحقيقي لأهمية نظرية بارسونز،
- ✓ النقد الموجه لنظرية بارسونز:
- نظرية بارسونز لا تقدم نظرية كاملة، وإنما مجرد إطار نظري،
- يبدو هناك إنفصالًا واضحًا في التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية بين المستويات الثلاثة،
- لا يمكن أن يشرف الرئيس على المرؤوس إلا في نطاق المستوى الواحد؛ لأن الاختلافات الوظيفية بين هذه المستويات كبيرة جدًا ويصعب إمكانية إشراف الأعلى على الأدنى، مثال: يستطيع الرؤساء الفنيون أن يوجهوا عمل المرؤوسين الفنيين، ولكن لا يتسنى للرؤساء الإداريين التوجيه بالطريقة نفسها، لعدم توافر الكفاءة أو المعرفة المهنية لديهم،

- ليس من الصواب أن يقوم المديرين بتقويض المسؤولية للفنيين، لأن هؤلاء يقومون بواجباتهم تجاه القرارات الفنية، وعلى المديرين أن يعتمدوا على أحكام الفنيين في القيام بمسؤولياتهم الإدارية،
- يرى بارسونز أنه من الممكن للمؤسسة أن تحقق الديمومة، وهذه مهمة مستحيلة نظرًا لارتباطها بالبيئة الخارجية والتي من شأنها أن تؤثر في الإطار الثقافي للمؤسسات.