

# النظريات الحديثة في الإدارة

إعداد

د/ نيللي عاشور

أستاذ مساعد الإدارة التربوية

قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة دمياط

لا يحق لمن لا يمتلك فن إدارة  
الذات أن يفكر في إدارة  
الآخرين.



# تعريف النظرية

- هي عبارة عن مجموعة من الفروض التي يمكن أن يستنتج منها المنطق الرياضي مجموعة من القوانين التطبيقية .
- هي عبارة عن مجموعة من المسلمات يمكن استخلاص مجموعة من المبادئ منها ويمكن التحقق منها بالتجربة .
- هي مجموعة من المعتقدات التي يقبلها الفرد كموجهات في طريق حياته .
- هي آراء شخصية لمتخصصين مدعمة بالتجارب والأدلة تكون قادرة على فهم وتفسير الظواهر وبالتالي التنبؤ والتحكم .
- مجموعة من الافتراضات يضعها صاحب النظرية (وتكون مناسبة) لتفسير عملية ما أو سلوك ظاهر كما يجب أن ترتبط مع بعضها البعض في شكل نسقي.

□ هي إطار عام يضم مجموعة منظمة متناسقة متكاملة من الحقائق والقوانين التي تفسر الظواهر.

□ هناك من قال أن النظرية " نموذج تصويري "؟ ماذا تفهم من هذا الوصف؟

□ هناك من قال أن النظرية بمثابة الخارطة ما رأيك؟

□ النظرية يجب أن تعمل كخريطة تساعد على معرفة ما نبحث عنه وماذا نتوقع وأين نسير .

# أهمية النظرية

- تساعد على ملاحظة أمور وعلاقات لم نكن ننتبه لها في الماضي .
- تساعد على ترتيب معرفة الإنسان بشكل منظم ومنسق .
- تساعد على الاستفادة من البيانات التي لدينا.
- تساعد على التركيز على البيانات المناسبة والمطلوبة.
- تساعد في توقع نتائج ممكنة للأعمال ( ترتيب المعرفة - توجيه البحوث - توقع النتائج - تفسير الظواهر ) .
- تشكل موجهها للبحث .
- تساعد على تفسير الظواهر السلوكية المنظمية التي ما كان يمكن تفسيرها بدون نظرية .

# ما أهم المعايير التي بناء عليها نحكم على النظرية بأنها أفضل من غيرها ؟

## الأهمية:-

- يجب أن تكون النظرية مهمة فلا تفسر حادثاً دون آخر بل تفسر عدداً كبيراً من الأحداث مثلاً ومن علامات أهميتها تقبلها من المتخصصين واعترافهم بها وذكرها في مؤلفاتهم.

## البساطة:-

- يجب أن تشتمل النظرية على أقل قدر ممكن من التعقيدات لكن البساطة هامة فقط بعد أن تستوفي النظرية معايير الشمول والقابلية للتطبيق.

## □ الدقة والوضوح:-

يجب أن تكون النظرية مفهومة ومتسقة داخلياً وخالية من الغموض.

## □ الشمول:-

يجب أن تكون النظرية كاملة تغطي مجال اهتمامها وتفسر جميع الأحداث المعروفة في المجال

## □ الإجرائية:-

يجب أن تكون النظرية قابلة للقيام بإجراءات لاختبار فروضها وتنبؤاتها وبالتالي يمكن قياسها، وليس بالضرورة أن تكون جميع مفاهيم النظرية مدفوعة بطريقة إجرائية.

## القابلية للتحقق:-

□ يجب أن تدعم النظرية من خلال الخبرة والتجارب التي تؤكد صحتها.

## الفائدة:-

□ قدرة النظرية على التنبؤ بأمور مستقبلية مما يؤدي إلى تطوير معرفة جديدة.

## القابلية للتطبيق:-

□ يجب أن تكون النظرية قابل للتطبيق مفيدة للممارسين في مجالهم العملي.



# النموذج

- «كلمة» نموذج «كما يراها» المسيرى "معربية، من كلمة «نموذ» الفارسية، وجمعها» نماذج «و» نماذج».
- ونموذج البناء نسخة مبسطة مجردة من بناء، ومن ثم فهو يحتوي على العناصر الأساسية للبناء، ولكنه يختلف عن الأصل.
- وقد استُعمرت هذه الكلمة في اللغة العربية وتُستخدم للإشارة إلى «النموذج»، بوصفه أداة تحليلية ونسقًا كامنًا، يدرك الناس من خلاله واقعهم، ويتعاملون معه ويصوغونه.

□ النموذج بنية فكرية تصورية: يُجردها العقل الإنساني من كم هائل من العلاقات والتفاصيل، فيختار بعضها ثم يُرتبها ترتيبًا خاصًا، أو يُنسقها تنسيقًا خاصًا؛ بحيث تصبح مترابطة بعضها ببعض، ترابطًا يتميز بالاعتماد المتبادل وتشكل وحدة متماسكة يُقال لها أحيانًا: «عضوية.»

□ طريقة التنسيق والترتيب هي التي تعطي النموذج هويته المحددة، وفرديته وتفردَه، ويتصور صاحب النموذج أن العلاقة بين عناصره تُماثل العلاقة الموجودة بين عناصر الواقع؛ ولذا فهو يرى أنه يشكل الإطار الكلي الذي يُفسر تفاصيل الواقع وعلاقاته، وقد يتصور البعض أن النموذج يُشاكل الواقع، ولكنه في حقيقة الأمر لا يتطابق معه، فهناك فرق بين النموذج من ناحية والمعلومات والحقائق من ناحية أخرى.

هو تمثيل مبسط لشيء حقيقي قد يكون ظاهرة معينة أو

نظام فرعي وهو تجريد للواقع الحقيقي المحيط

بالظاهرة أو النظام .

# أنواع النماذج

- النماذج الرسمية .
- نموذج الزمالة .
- النموذج السياسي .
- نموذج الذاتية .
- النموذج الثقافي .

## □ النموذج الرسمي :

يصلح للمؤسسات الرسمية الحكومية ، مبني على التفاوض للمصالح والمساومة .

## □ نموذج الزمالة:

فيه عملية تشارك في اتخاذ القرار وانجاز العمل ، ويعتمد على :

١ . بعد السلطة . ٢ . عملية صنع القرار .

و يتأثر بالقيم ، والاتجاه الخاص بالممول والاعتقاد .

# علاقة النموذج بالنظرية

□ يرى بعض الباحثين أن النموذج :

إطار ذهني مجرد يتكون من مجموعة مفاهيم متشابكة ومتفاعلة، له القدرة على تفسير اتجاهات يمكن تعميمها، وعلاقات متبادلة تسود في العالم الواقعي.

ومن هنا يرون أن النموذج **مرادف للنظرية**.

فهو إطار تصوري، وخطة نظرية؛ حيث يبدأ بناء النموذج بجمع المفاهيم المرتبطة ذات الأهمية في الموقف المراد بحثه وينتهي عندما ينتج نظاماً أو نموذجاً ذا أفكار متصلة، يحسن فهم الموقف.

نماذج من  
نظريات  
الإدارة التعليمية

تختلف نظريات الإدارة التعليمية  
حسب النظرة إلى الطبيعة  
الإنسانية .

و ينظر عادة إلى الطبيعة الإنسانية  
من زاويتين هما :



أولاً : النظرة التقليدية لتوجيه الإنسان وضبط سلوكه ..

و تنطلق هذه النظرة من المسلمات الآتية :

• إن الإنسان العادي لديه نفور ورفض للعمل و يميل إلى تجنبه كلما استطاع إلى ذلك سبيلاً.

• إن معظم الناس بحاجة إلى ضبط وتوجيه وقسر وإجبار وتهديد بالعقوبة لجعلهم يقومون بالجهد المناسب من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

• إن الإنسان العادي يفضل تفادي المسؤولية و تتمحور اهتماماته حول الحاجة بالشعور بالأمن.

ثانياً : النظرة الإيجابية في التعامل الإنساني ( نظرية مكروجر )  
ومن المسلمات التي تنطلق منها هذه النظرة :

• إن الإنسان العادي لا ينفرد من العمل و يبذل في أدائه جهداً عضلياً و عقلياً  
مناسباً ، و إن حدث نفور فلا شأن لذلك بعد فطرة الإنسان .


• إن ممارسة أساليب الضبط الخارجي للإنسان أو التهديد بالعقاب ليست هي  
الوسيلة الفضلى التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة و إنما الدوافع  
الذاتية لدى الإنسان هي التي تساعد على تحقيقها .

• إن الإنسان معني بإشباع حاجاته وتحقيق الذات لديه ، حيث يعتبر تحقيقها  
مكافأة ذاتية و حافز له للعمل .

• إن الإنسان العادي و ضمن ظروف و شروط مناسبة يتعلم كيفية  
تقبل المسؤولية ويسعى لها وأن تجنبه للمسؤولية و تدني مستوى  
الطموح لديه ليس من الخصال المتأصلة فيه بالفطرة.

• إن القدرة على التخيل والإبداع في العمل لا تقتصر على فئة محددة  
من الناس ، بل تشمل جميع الناس بدرجات متفاوتة ، وهذه القدرة  
تناسب طردياً مع تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير  
أجواء الثقة التي تسود العمل.

• أن هناك الكثير من الطاقات والإمكانات الكامنة لدى الإنسان  
يحتاج تفعيلها توفير مناخات عمل إيجابية.

A 3D white character with a large head and small body is holding a large white rectangular sign. The sign contains Arabic text. The character is standing on a white surface against a white background.

عليك بتطوير مهارتك لتحقيق  
نجاحك المستقبلي

# نماذج من النظريات التي تناولت العملية الإدارية

أولاً : نظرية الإدارة كعملية اجتماعية :

نموذج جيتزلز **Getzels**

نموذج جوبا **Guba**

نظرية تالكوت بارسونز **Parsons T.**

# أ) نموذج جيتزلز Getzels :

ينظر للإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي. أن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين:

**الجانب الأول /** يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار ومهام لتحقيق الأهداف (البعد التنظيمي أو المعياري) .

**الجانب الثاني /** يتعلق بالأفراد و شخصياتهم واحتياجاتهم و طرق تمايز أدائهم (البعد الشخصي) .

و السلوك الاجتماعي هو وظيفة لهذا الجانبين الرئيسيين ؛ فإذا التقت النظرتان بين العاملين استطاع كل منهما أن يفهم الآخر و أن يعمل معاً بروح متعاونة و إن اختلفت النظرتان فإن العلاقة بينهما تكون على غير ما يرام .

الفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس  
أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره :  
هو محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة من قبل الآخرين وحاجاته  
الشخصية وما تشمله من نزعات وأمزجة.

يختلف الوزن النسبي لكل من الدور و الشخصية باختلاف الظروف نظراً  
لوجود تفاعل بينهما.

وسع جتزلز و زملائه هذا النموذج بإضافة

البعد البيولوجي الذي يتعلق ( بالقدرات والإمكانات الجسمية والعقلية)  
والبعد الثقافي و القيمي (المحتوى الثقافي الذي يعمل فيه النظام)  
والبعد البيئي (المحيط الذي يتواجد فيه النظام).

# ب ( نموذج جوبالGubal

## الإدارة كعملية اجتماعية :

أن رجل الإدارة يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران:

■ المركز الذي يشغله والمتعلق بالدور الذي يمارسه ؛ حيث يحظى بالسلطة التي يخولها هذا المركز.

■ المكانة الشخصية وما يصحبها من قدرة على التأثير وهي قوة غير رسمية لا يمكن تفويضها .



• أن جميع رجال الإدارة يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم ولكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية وبالتالي يكونون قد فقدوا نصف قوتهم الإدارية.

• يجب أن يتمتع رجل الإدارة بالسلطة وقوة التأثير معاً وهم المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة .

• قد يحدث بعض التعارض بين الدور والشخصية ، وهذا التعارض يمثل قوة طرد سلبية تعمل ضد النظام ويميل إلى تفكيكه . ولكن يوجد في نفس الوقت قوة أخرى إيجابية تعمل على المحافظة على تكامل النظم وتنبع من الاتفاق على الهدف ومن القيم التي تسود المؤسسة.

• قد يكون بعض القادة في أدائهم لأدوارهم أقرب إلى البعد الرسمي التنظيمي وآخرون إلى البعد الشخصي .

# ج ( نظرية تالكوت بارسونز Parsons T.

يرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة

أغراض رئيسية هي :

التأقلم أو التكيف : تكيف النظم الاجتماعية للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية .

تحقيق الهدف : تحديد الأهداف وتجديد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها .

التكامل : إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم ؛ بحيث توحدهم و تكفل التنسيق بينهم .

الكمون : بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه و إطاره الثقافي .

## ثانياً : الإدارة كعملية اتخاذ القرار :

يعتبر القرار لب العملية الإدارية و المحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري .

و يرى **هربرت سيمون** : أن التنظيمات الإدارية تقوم على عملية اتخاذ القرار .

و تصنف القرارات وفقاً لأسس مختلفة ، ومن هذه

القرارات /

- **القرارات المهنية أو الرسمية** التي يتخذها رجل الإدارة في ممارسته  
للدور المتوقع منه في المؤسسة .

- **القرارات الشخصية** التي تتعلق برغبة رجل الإدارة الخاصة  
كإنسان

لا كعضو في المؤسسة وعادة ما يتلون قرار الإداري بالنوعين  
المهني و الشخصي معاً .

- **القرارات الرئيسية** التي تتعلق بالسياسة البعيدة للمؤسسة و

تتطلب تغييرات بعيدة المدى و تكاليف مالية كبيرة  
و تُتخذ هذه القرارات بعد مرحلة طويلة من التخطيط لاتخاذ القرار

- **القرارات الروتينية** التي تتكرر باستمرار و ليس لمثل هذه

القرارات عادة تأثير كبير على المؤسسة .

## خطوات اتخاذ القرار :

إن القرارات الناجحة هي التي تتميز بالغرضية و المعقولية و الاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة .

يرى **سيمون** أن القرارات تقوم على أساسين :

١ - مجموعة الحقائق و المعلومات ، و يجب أن تكون

خاضعة للاختبار لبيان صدقها أو زيفها .

٢ - مجموعة القيم وهي تتعلق بعملية لاختيار الأحسن أو

الأفضل و كذلك بالصورة المثالية التي يجب أن يكون عليها

موضوع القرار .

تتضمن عملية اتخاذ القرار نفس الخطوات التي تتضمنها عملية

حل المشكلات و هي :

- ١- تحديد الهدف الذي يخدمه اتخاذ القرار .
- ٢- جمع الحقائق والآراء والأفكار اللازمة لاتخاذ القرار .
- ٣- تحليل وتفسير المعلومات المتجمعة في ضوء منطق سليم ٤-  
التوصل إلى الاحتمالات الممكنة لاتخاذ القرار.
- ٥- تقييم كل احتمال في ضوء مدى فاعليته في تحقيق الهدف من  
القرار .

- ٦- اختيار أنسب الاحتمالات من حيث النتائج المختلفة .
- ٧- تنفيذ القرار ومتابعة أثره من حيث تحقيقه للأهداف المرجوة

## ثالثاً : الإدارة كوظائف ومكونات :

أ ( نظرية سيرز sears :

إن الأساس الذي تقوم عليه نظرية سيرز هو أن الإدارة مُستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها.

حلل سيرز العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسية هي :

١- التخطيط : و يعني التهيؤ أو الاستعداد لاتخاذ القرار .

٢- التنظيم : و يقصد به العملية التي يتم بواسطتها وضع القوانين

موضع التنفيذ عن طريق المؤسسة أو المنظمة .

٣- التوجيه : و هو العملية التي يتم بها توجيه الأداء الفعلي

للمرؤوسين نحو الأهداف العامة .

٤ - التنسيق : تتناول الإدارة التعليمية أغراضاً و عمليات متعددة تتعلق بالمباني و الإنشاءات و التجهيزات و الكتب و المناهج و البرامج و التلاميذ و غير ذلك و كل عنصر من هذه العناصر يتشابك مع غيره ، و لذلك كان من الضروري أن تعمل جميعها في تجانس ووحدة في الجهد .

٥ - الرقابة : وهي عملية قياس مستويات الأداء و توجيهها نحو الأهداف المرسومة . و قد تكون الرقابة مباشرة أو قد تكون غير مباشرة ، و قد تكون الرقابة بواسطة القوة الجسمية أو قوة القانون و التعليمات أو القوى الاجتماعية مثل العادات و التقاليد و أخلاقيات المهنة .



## ب ( نظرية المكونات الأربعة :

ترى هذه النظرية كما يقول هالين بأن الإدارة مهما كان نوعها تتضمن أربعة مكونات رئيسية :

**العمل :** يجب أن يحدد عمل المنظمة بدقة و بصورة رسمية عن طريق اللوائح والقوانين والتشريعات، أو بصورة غير رسمية عن طريق الاجماع الشعبي ، وقد يطرأ تغيير على عمل المنظمة حيث لا بد من التطوير دائماً.

**المنظمة الرسمية :** تتميز بتوصيف وظائفها وتحديدتها وتفويض السلطات والمسؤوليات و إقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة.

**مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة :** يجب اختيارهم على أساس الكفاءة المهنية المتصلة بالعمل في المنظمة ولا بد أن تكون روحهم المعنوية مرتفعة.

**القائد :** هو الذي يقود المجموعة ويقوم بالآتي:

- يوجه المنظمة لتحقيق الهدف.

- يختار المجموعات الفرعية من العاملين معه.
- ينظم قنوات الاتصال الداخلية بين الأقسام.
- يحل المشكلات و يتخذ القرارات.

## ج ( نظرية الابعاد الثلاثة :

هناك ثلاثة عوامل تشكل هذه النظرية هي :

١ / الوظيفة : و تُحدد بثلاثة عوامل فرعية هي :

**محتوى الوظيفة** و تقوم على الجوانب الرئيسية الآتية :

➤ تحسين الفرص التعليمية .

➤ توفير و تطوير العاملين .

➤ توفير الأموال و التسهيلات الضرورية .

➤ الحفاظ على وجود علاقة فعالة مع المجموعة .

**عملية الوظيفة** و ما يرتبط بها بعمل رجال الإدارة و تُحدد

عملية الوظيفة بالأبعاد الرئيسية الآتية :

➤ تعقل المشكلة و دراسة جوانبها .

➤ فهم مدى ارتباط المشكلة بالمجتمع أو أفراده .

➤ اتخاذ القرارات .

➤ تنفيذ و مراجعة القرارات .

**التتابع الزمني** : و فيه تحدث أبعاد عملية الوظيفة

وفق ترتيب زمني معين يمكن تصنيفه إلى ماض و حاضر

مستمر و مستقبل .

## ٢ / رجل الإدارة :

و أول جوانب هذا البعد طاقته الجسمية و العقلية و  
العاطفية ..

و ثانيها سلوكه من حيث دراسته للمشكلة و ما  
يرتبط بها من جمع البيانات و التنبؤ و التنفيذ و  
المراجعة ..

و ثالثها هو التابع الزمني بنفس الطريقة السابقة .

### ٣ / الجو الاجتماعي :

و يقصد به العوامل والضغوط الاجتماعية التي تُحدد الوظيفة وتؤثر على تفكير رجل الإدارة وسلوكه ولهذا البعد الجوانب الآتية :

**المحتوى :** ويتكون من الإمكانيات و الطاقات المادية

والعادات والمعتقدات والقيم الاجتماعية .

**العملية :** وتتضمن الاستمرار والثبات والحدثة والاختلاف

والتقرير والائتلاف و الضغوط والتوتر .

**-التابع الزمني :** ويشمل تقاليد الماضي والحاضر

والمستقبل القريب والبعيد

الإبتسامة



لا تكلف شيئاً

ولكنها تعني الكثير

## إضاءة /

من يقول أنا قادر.. أنا أستطيع ..

فهو يقول حقيقة!

ومن يقول أنا غير قادر.. أنا لا أستطيع ..

فهو يقول حقيقة أيضا!

الفرق يكمن في قوة المعتقد..

من يعتقد بنجاحه، فهو سينجح ..

ومن يعتقد بفشله.. فهو سيفشل! ..