

## علوم التدبير المدرسي: النظريات و أسئلة التأسيس

د. عبد الباسط لكراري د. مصطفى عزيزي

المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين (جهة الدار البيضاء - سطات)

الكلمات المفاتيح: الإدارة التربوية للمؤسسات التعليمية، التدبير، التنظيم، علوم التدبير المدرسي، نظريات التدبير.

### I - هل يمكن قيام علم تدبير مدرسي؟

قد يتساءل البعض عن جدوى هذا السؤال في زمن رواج وفرة من المقاربات التدبيرية الحديثة في الإدارة التربوية (التدبير بالأهداف، التدبير بالنتائج القابلة للقياس، التدبير التشاركي، التدبير بالمشاريع، التدبير بقيادة التغيير، تدبير الجودة (Gestion de la qualité)). نبادر إلى القول إن السؤال الذي طرحناه يروم فحص شروط تحقق التفكير في إمكانية استقلال علم التدبير المدرسي كقطاع علمي خاص في دائرة العلوم الإنسانية، وفسخ "زواج المتعة" (علاقة التبعية الآلية أحيانا) الذي يجمعه بقطاع التدبير المقاولاتي منذ أن أعاد خبراء التربية النظر في الأدوار والوظائف التدبيرية للإدارة المدرسية. على أن هذا التعبير المجازي لا يوحي مطلقا بانغلاق هذا العلم وانفصاله عن دائرة العلوم الأخرى، وعن جدلية التفاعلات البناءة. السؤال المطروح إنما يسوغه الوضع الخلاسي اللامتعين لقضايا التدبير التربوي، وما يثيره من إشكالات اصطلاحية، ونظرية، ومنهجية، وحتى وظيفية (سؤال الوضع السوسيو مهني للفاعلين الإداريين (Statut des acteurs)). مما يشعر بأن إمكانية قيام علم تدبير مدرسي باتت مسألة وجود، بتشعباته العلمية، والإبستمولوجية التي تتيح فرصة للتفكير فيه بعمق من زاوية الرؤية Visibilité بأبعادها المتنوعة. فهذا السؤال طرحه قبلنا عالم الاجتماع "جان لوي ديروي" (Jean-Louis Derouet) في سياق تجربة البدايات، فعده محفوفًا بتعقيدات جمّة، ومثار اهتمام إبستمولوجي<sup>1</sup>. فتأسس هذا العلم، في تصوره، يمر بمرحلتين: مرحلة الاستمداد من المعارف، والمناهج التي تنتجها العلوم الإنسانية والاجتماعية (علوم النفس، والاجتماع، والتاريخ، والسياسة، إلخ) مع تحويل رهاناتها بما يخدم المقتضيات التدبيرية<sup>2</sup>. وفي خطوة ثانية، يتعين نقل المعارف الأكاديمية المشهورة في علوم التدبير التربوي إلى كفايات استراتيجية تبنى في مناهج واعدة؛ بعد ملاءمتها وعرضها على محك الممارسة المهنية. لكن ديروي يستعمل مفهوما أكثر تجريدا من "النقل" Transfert الذي يفترض تدخلا قصديا وإراديا للفاعل التربوي، هو مفهوم "الانتقال" Circulation<sup>3</sup> : ويقصد به عملية انتقال المعارف بين العلوم، والممارسات الإدارية، والمراوحة بينها. وهي تتم عبر آلية مزدوجة: استعادة مكاسب

1 Une science de l'administration scolaire est-elle possible ? Jean-Louis Derouet, Revue Française de pédagogie, n° 130, 2000, p(8).

2 Ibid.

3 Ibid, pp(9-10).

العلوم الاجتماعية، ثم تحويلها إلى ثقافة مهنية جديدة<sup>1</sup>. ويسمى ديروي هذه الخطوة الأخيرة: "إعادة الأشكلة" Reproblématisation؛ أي إعادة بناء تلك المعارف داخل مجرة التدبير المدرسي<sup>2</sup>.

وفي هندسة تكوين المدربين Gestionnaires المستندة على النماذج الإرشادية Paradigmes المعروفة في علوم التدبير الحديث، تتم فصل - كما بسط ذلك "غاي بيلوتيي" (Guy Pelletier) الأستاذ بجامعة مونريال، وهو من خيرة الباحثين القلائل الذين صنفوا في "تكوين المدربين في الحقل التربوي" - ثلاث جهات منطقية: المنطق الثقافي (العلمي)، والمنطق الوظيفي (بناء المنهاج)، والمنطق المهني (المهنة والتمهين عبر تحليل الممارسات ودراسة الحالات)<sup>3</sup>. لكن كيف يبرهن علم التدبير المدرسي عن علميته؟

معلوم أن علمية المعارف لا تتحقق بمراعاة التعريفات، والخبرات، والنظريات؛ بل الفبصل فيها هو ملاءمتها وانسجامها مع قواعد ومنطق المنهج العلمي. فالتجريبي الساذج (أو منطقي الاستقراء) - كما يقول كارل بوبر Karl Popper - يعتقد أننا إذ نجمع خبراتنا، ونرتبها، نرتقي بذلك إلى العلم<sup>4</sup>. إن العلم التطبيقي بخاصة، ليس تجميعاً للحدوس والتجارب، ولكنه يبني بفروض نتحقق من نجاعتها بواسطة التجربة لنصنع منها نظريات لتفسير الظواهر. و"تزداد عمومية النظريات، ويرتفع تحديدها، بارتفاع درجة قابلية تنفيذها"<sup>5</sup>. فمهمة كل علم من العلوم - كما بسط روني طوم René Thom صياغتها - إنما تكمن في إجراءين متلازمين: وصف المعطيات والوقائع التجريبية، وتقديم تفسير عنها بعد اكتمال وصفها. في الوصف Description نستخرج نوايس الظاهرة المدروسة، وفي التفسير Explication نعود إلى بناء خطاب عقلائي عن منطق الظاهرة.

حقاً إن علوم الإدارة المدرسية - عند قيامها - لن تستغني عن علوم السوسولوجيا، والأنثروبولوجيا، والتاريخ، وعلم النفس، والاقتصاد، والعلوم السياسية، والقانونية.. التي تمتح منها نظريات التنظيم والتدبير أسباب قوتها وانتشارها<sup>6</sup>؛ شأنها في ذلك شأن ربيبتها "علوم التربية". بل هي مطالبة بالوقوف في موقع تقاطع بين علوم الفكر (Sciences de l'esprit، وعلوم الطبيعة (Sciences de la nature) (أو العلوم التجريبية (Sciences empiriques)). فمذ الطائيلورية وما تلاها من نظريات، أظهرت نماذج التدبير قدرة على التعميم والاستغراق تتجاوز حدود الاختصاص، مما يستدعي قيام "إبستمولوجيا موسعة" مازال الحديث عنها محتشماً. وعموماً فقد خلصت جهود منظري الإدارة وخبرائها "إلى إعداد منهجيات تطبيقية تستخدم أدوات وتقنيات عمل في الحقل الميداني بغية تعميم الفائدة من تلك النظريات،

1 Ibid. p(10).

2 Ibidem.

3 Management de l'éducation, formation et savoirs d'action, extrait de son livre: Former les dirigeants de l'éducation, Ed.de Boeck, 1999, p(3-5).

4 منطق البحث العلمي: كارل بوبر، ترجمة د. محمد البغدادي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط(10)، 2007، بيروت، لبنان، ص(135).

5 نفسه، ص(170).

6 How I became a pragmatist in Management and Organisational Research : Abundu Abdul-Ganiyu, in International journal of engineering and management research, vol 5, issue 2, april, 2015, p(23).

وتطوير العمل، وزيادة فاعلية الأشخاص، ورفع معدلات أدائهم<sup>1</sup>. فالحضور المكثف لمبادئ نظريات التدبير ومفاهيمها وموجهاتها Modalités، حسب الجهات المنطقية الثلاث التي عرضها "غاي بيلوتي"، يشكل اختياراً إستراتيجياً مركزياً، قد يكون نقطة انطلاق في إرساء نماذج تستجيب لخصوصية الظاهرة التربوية التي تشكل سمة مميزة لعلم التدبير المدرسي قياساً إلى العلوم التجريبية. إن الامتحان الأساسي والجوهرى لنظريات العلوم الإنسانية – كما قال لاري لودان Larry Laudan – يتمثل أساساً فيما إذا كانت قادرة على تقديم حلول مرضية لمشاكل مطروحة<sup>2</sup>. أما شرط التحقق التجريبي من النظريات فتتمليه الدراسات الاختبارية الميدانية التي تتوسل بها علوم التدبير المدرسي في مسحها للظواهر ومتغيراتها، من أجل استخلاص سببها الباطنية في بنية التنظيم، واشتقاق قوانين قراءتها وتفسيرها. وكما قال "فرنسيس بايكون" فإن "فهم الطبيعة يقتضي الرجوع إلى الطبيعة ذاتها، لا إلى كتابات أرسطو"<sup>3</sup>. فمثلما لا يتأتى فهم موضوع العلوم الاقتصادية دون العودة إلى منطق السوق (La logique du marché)، فكذلك لا يمكن الإمام بموضوع علوم التدبير المدرسي دون العودة إلى التنظيم التربوي (L'organisation éducative)، مع ما يمليه من خوض لغمار البحث التجريبي في الطبيعة (الطبيعة البشرية المركبة واللاحتمية، والطبيعة الفيزيائية المحكومة بخصائص خارجية Déterminismes extérieurs) فهي التي تزود علوم التدبير المدرسي بالمادة الخام لصياغة الفروض، وتحليل المواقف.. وليس ذلك بدعا من تاريخ الفكر التدبيري نفسه الذي برهن على أن ظواهر التنظيم تشكل ينبوعاً ثراً من النظريات، والمفاهيم، والنماذج. وبديهي أن الترابط وثيق بين النظريات والبحث. فالنظرية توجه الباحث فيما يسعى إلى تسليط الضوء عليه؛ وتزوده بمؤشرات استشرافية ينكب عليها لإيجاد الحلول المطلوبة<sup>4</sup>. فما يعطي لعلوم التدبير المدرسي كينونتها في المرحلة الراهنة، هو توظيف النماذج القابلة للقياس. وتدعيماً لهذا الاختيار، على مجالات التدبير المدرسي أن تستمد أسسها من قواعد المنهج التجريبي كما تمارس في العلوم الاجتماعية، من حيث:

- المنطلق الافتراضي (Hypothétique).
- التجريب.
- قابلية التحقق (Vérifiabilité).
- قابلية إعادة الإنتاج (Reproductibilité).

1 أبعاد تحويل النظريات الإدارية وأبحاثها إلى منهجيات تطبيقية: إدارة الموارد البشرية، د. محمد مرعي مرعي (الأستاذ بالمعهد العالمي للتنمية الإدارية بجامعة دمشق)، مداخلة في المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر، 2-3 أبريل 2002، الشارقة، ص(406).

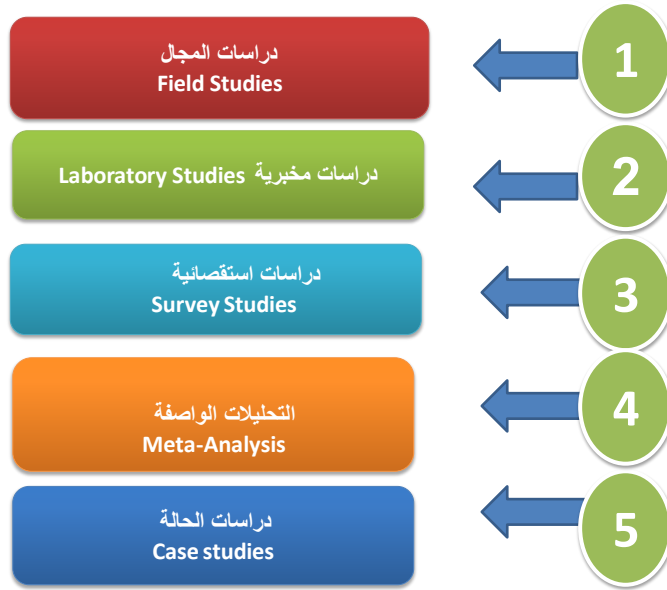
2 النمذجة وأفاق النظر في الخطاب النقدي الحديث: عبد الباسط لكراري، مجلة فكر ونقد، السنة الأولى، العدد 9، مايو 1998، ص(62).

3 نظريات العلم: آلان شالمز، ترجمة الحسين سحبان وفؤاد الصفا، دار توبقال، ط(1)، 1991، الدار البيضاء، المغرب، ص(16).

4 The Generation and Verification of Theory: A Bridge to the Continuing Quest for a Knowledge Base : Fred C. Lunenburg, National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, Vol 29, n°4, 2011, p(2).

- المدى التداولي (قابلية التوظيف والاستثمار)<sup>1</sup>.

مجالات البحث في علوم التدبير المدرسي



## II - النظريات الكلاسيكية في علوم التدبير (من أواخر القرن XIX حتى 1970):

لنؤكد أولاً على أن تحولات المجتمع الحديث - في ظل النماذج الإرشادية لعالم الاقتصاد والمقاولات - انتقلت آثارها المباشرة إلى مدرسة الكفايات، فأملت تعديلات نوعية لوظائف الإدارة المدرسية، وبالتبع للجانبية المطلوبة Profils لدى المديرين الجدد. وهكذا صار مدلول الإدارة Administration بما يعنيه تاريخياً واصطلاحياً من "تنفيذ المساطر القانونية عبر تعبئة الموارد البشرية والمادية، واستعمالها في إطار تنظيمي"، جزءاً من التدبير Gestion<sup>2</sup> الذي يعني تنسيقاً عقلانياً للموارد البشرية، والوسائل المالية والمادية، من أجل بلوغ أهداف محددة. وذلك يتأتى عبر خمسة وظائف هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والمراقبة. فثمة فلسفة يصدر عنها مشروع الرؤية الجديد، في قيادة التغيير، جعلت الوظيفة الإدارية مكوناً من مكونات التدبير، ومدير المؤسسة مدبراً Manager يضطلع بأدوار قيادية جديدة، فضلاً عن الأدوار المحددة بموجب القوانين التنظيمية لمهنة الإدارة التربوية. وهو الهاجس نفسه الذي شغل فكر الباحثين في تاريخ الفكر المقاولاتي منذ مستهل القرن الماضي، في أفق رفع الكفايات التدبيرية لدى مسيري

1 النمذجة وآفاق النظر، نفسه، ص(70).

2 Introduction to educational administration : 2008 : Eric Chikweru Amadi, Harey publications, Port Harcourt , p(6).

المؤسسات الصناعية، لتحقيق الجودة التنظيمية، وتكثيف الإنتاجية<sup>1</sup>. وقد أنتج العقل التديري أيضا من النظريات بأت علوم التدبير الحديث مكانة مرجعية في العديد من القطاعات والمعارف الإنسانية. ولمعرفة التطورات التي عرفها تاريخ الفكر التديري قبل أن يستقل كعلم قائم الذات؛ ويصبح إطارا مرجعيا للعديد من المعارف الإنسانية ومن بينها الإدارة التربوية، لامناص من الإمام في عجالة بطائفة من النظريات التي أعادت تشكيل مفهوم وأدوار التدبير، وأنتجت أساسيات علم التدبير المعاصر. ولننوه في البداية إلى ندرة المونوغرافيات العربية الجيدة التي تقارب الموضوع، وشبه غياب للأبحاث التي تتناول علوم التدبير المدرسي بالمفهوم الذي أوضحناه؛ مما أملى علينا بالضرورة الاعتماد على الأبحاث الأنغلو سكسونية باعتبارها الأكثر صلاحية ورجحانا من الناحية العلمية.

## II - 1 - مبادئ التدبير العلمي عند فريدريك تايلور (Frederick Winslow Taylor) (1856-1915):

بدأ الاهتمام بوضع نظريات في الإدارة منذ القرن التاسع عشر؛ ويمكننا الارتقاء تاريخيا إلى الرياضي الإنجليزي "شارل دباغ" Charles Dabbage (1791-1871) كأول من أرسى نموذجا عقلانيا في التدبير فنسب إليه<sup>2</sup>؛ بيد أن الباحثين في تاريخ الفكر الإداري يجمعون على أن التأسيس الفعلي لعلم التدبير يعزى أساسا إلى "فريدريك تايلور" في مستهل القرن الماضي.

اعتبر تايلور أن الإدارة ليست سوى تطبيق للمنهج العلمي وقواعد المعرفة العلمية في ميادين العمل المهني. واتضح باللموس أن الظواهر التديرية تخضع للبحث العلمي بشكل يتحول معه التدبير إلى علم قائم الذات. وكصدي لهذا التوجه، أوضح "دانيال غريفيت" (Daniel Griffiths) أن المدير هو الذي يطبق المعرفة العلمية، تماما كما يفعل الطبيب، والمهندس... وقد انتهى تايلور إلى جملة من القواعد في نظرية التدبير العلمي خلال العقد الأول من القرن الماضي. ورغم قبوله طالبا في جامعة هارفرد، كان قد طلب تشغيله عاملا بسيطا في معمل للحديد والصلب؛ فكان يقضي نهاره في العمل، ويعكف ليلا على تحرير بحثه لنيل شهادة الهندسة الميكانيكية في العداة Métallurgie. وظل يتدرج في مراتب العمل حتى أصبح رئيسا للعمال<sup>3</sup>، فأفادته معرفته الميدانية في تشخيص وتوجيه الأسلوب العلمي للتدبير الذي يروم الارتقاء بمؤسسات الإنتاج من خلال مجموعة من المبادئ اخترعها في سلسلة من الثنائيات الضدية:

- إحلال العلم محل التجريبية الساذجة (تجربة "بادئ الرأي")،

- إحلال الانسجام والتناغم محل التنافر،

- إحلال التعاون محل الفردانية،

1 A brief history of management, Appendix A, p(39).

2 Taylor and after paradigms in the history of management : Balazs Vaszkun, Conference TAMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-005 project, p(440).

3 Taylor et l'organisation scientifique du travail : Marc Mousli, in Alternatives économiques, n°251, octobre 2006, p(1).

- إحلال المردودية القصوى محل الإنتاج الرديء المنخفض،

- التكوين بدل التجميد؛ أي إخضاع العامل لدورات تدريبية للرفع من مهاراته وكفاياته المهنية.<sup>1</sup>

فقد أعاد طابيلور تنظيم السيرورة الإنتاجية، من أجل تحقيق الأهداف بمقتضى تقسيم جديد: عمودي (إرساء تراتبية في العمل الإداري تقوم على توزيع المهام: مدير يخطط، ويسير، ويقود؛ وعامل يتفاعل، وينفذ)؛ وأفقي (تقسيم العمل وتحزيبه إلى عناصره الجزئية لمزيد من ضبط وتحسين مهارات الأداء)<sup>2</sup>. و ساعد المشروع الإصلاحي على اعتماد أساليب وتقنيات جديدة كالعمل بالتعاقد الانتقائي على أساس الكفايات المطلوبة، وتممين العمل التخصصي، ونظام العمل المسلسل Chaîne، والعد الزمني Chronométrage لقياس وتيرة الإنتاج، وربط الأجر والمكافآت بالواجب. وشرعت المؤسسات الصناعية الأمريكية والأوروبية في تبني أسلوب طابيلور الذي عرف باسمه أو بالـ"(O.S.T)" أي التنظيم العلمي للعمل<sup>3</sup>، منذ 1905<sup>4</sup>. فأفادت مناهج التدبير من المقاربة الطابيلورية في توظيف العلوم في خدمة الإنتاجية، وتممين الطاقات الخلاقة للعنصر البشري في بنية المنظومات متى ما توفرت لها الوسائل والخطط، فتحول التدبير التنظيمي إلى علم قائم الذات، في دائرة العلوم الإنسانية. آية ما في الأمر إذن أن طابيلور أنجز ثورة ذهنية في أوساط الإداريين والعاملين على السواء<sup>5</sup>، أسعفت على التمهيد لسلسلة من النظريات والنماذج التي تجاوزت آثارها حدود المنظمات الصناعية إلى دوائر الاقتصاد، والتربية، والوظيفة العمومية، فساهمت في تطوير الثقافات والمجتمعات، وصناعة النخبة القيادية الحديثة.

## II-2- نظرية الإدارة (Administration Theory) عند هنري فايول Henri Fayol :

شكل كتاب "الإدارة الصناعية العامة" Administration industrielle et générale الصادر سنة 1916<sup>6</sup>، ثاني لبنة في صرح الفكر الإداري المعاصر. لقد توخى من خلاله المهندس هنري فايول بناء نظرية قابلة للتعميم على جميع مؤسسات التدبير. فهذا المجهود العلمي ثمرة عقود من العمل الدؤوب والمضني، تكمن أصالته في كونه اقتراح، لأول مرة، وضع منهاج للتعليم الإداري، ووضع مبادئ علمية للوظيفة الإدارية على أسس علمية تتسلح بالملاحظة والتجريب. وشدد فايول على أن "مهارة الإدارة - وهو يستعمل هنا مفهوم المهارة معادلا لما يصطلح على تسميته اليوم بالكفاية - تكتسب في الآن معا كمهارة فنية Technical في المدرسة أولا، ثم المصنع ثانيا"<sup>7</sup>.

1 Le système Taylor et la physiologie du travail professionnel : J.-M.Lahy, Ed.Gauthier Villars, 1921, p(34).

2 Histoire du management : théories des organisations : George Rostau, 2005-06, Conservatoire national des arts et métiers, Lyon, p(6).

3 Organisation scientifique du travail.

4 Le système Taylor, ibid, p(27).

5 Teoria(s) organizacional(es) postmoderna(s) y la Gest(ac)ion del sujeto postmoderno : Vicente Sisto Campos, Tesis doctoral en psicología social, Universitat Autònoma de Barcelona, p(29).

6- صدر في نشرة شركة الصناعة المعدنية بفرنسا، و آخر طبعة له بدار النشر دونود 1999؛ وقد ترجم إلى اللغات العالمية باستثناء العربية.

7 Introduction to educational administration, ibid, p(10).

اعتبر فايول أن الإدارة "وظيفة" تقوم على مجالات وظيفية هي: التخطيط، و التنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق، والمراقبة (التقويم) (Planning, Organizing, Commanding, Controlling) المسماة اختصاراً (POC 3). والمتغير الطريف الذي برز في منجز فايول هو تبئره للقدرة التعميمية لهذه الوظائف التي أعلن أنها عابرة للتخصصات، تصلح للمؤسسات التجارية، والحربية، والدينية، والمالية، والحكومية.<sup>1</sup> وأحصى 14 مبدءاً ما فتئت معتمدة كأسس لنظرية التدبير الحديث، وهي:

- 1- تقسيم العمل (Division of labour)
- 2- السلطة (Authority)
- 3- الانضباط (الذي ترسخه القيادة الرشيدة) (Discipline)
- 4- وحدة الأوامر (Unity of command)
- 5- وحدة التوجيه (Unity of direction)
- 6- تبعية المصلحة الخاصة للمصلحة العامة (Subordination of individual interest to the general interest)
- 7- التحفيز (Remuniration)
- 8- المركزية (Centralization) المدير هو رأس التنظيم،
- 9- التراتبية من أعلى إلى أسفل (Scalarchain)
- 10- الترتيب (Order)
- 11- الإنصاف (Equity)
- 12- استقرار العاملين (Stability of tenure)
- 13- اتخاذ المبادرة (Initiative)
- 14- روح الفريق<sup>2</sup> (Sprints de crops).

1 Introduction to management technology, BMRT 1109, Section 700

2 Henri Fayol and Taylor's contribution to management: an overview: Aditi Mehta & Vaishali Yadav, in International Journal of Innovative Research in Technology, 2014, vol 1, issue 5, p(808).

لقد آمن فايول بأن التدبير سيرورة تقويمية مستمرة Continuous ومطرودة؛ وقدم في منجزه العلمي فلسفة للتدبير بوأته مكانة اعتبارية متميزة في الفكر الإداري - المقاولاتي الحديث.<sup>1</sup> ومما يستدعي التنصيص، أن فكر فايول ظل مهماً في فرنسا مدة مديدة - نظراً للفراغ العلمي في حقل علوم التدبير آنذ - حتى تصدى الإنجليزي Lyndall Urwick لنفض الغبار عنه، وتقديمه مترجماً أواسط الثلاثينيات؛ فكان له وقع الصدمة في الأوساط العلمية الأمريكية؛ بعد أن مرت خلسة محاولة التعريف به مختصراً و مقارناً بفكر طايلور بفضل Charles de Freminville سنة 1927.<sup>2</sup> ويجمع الباحثون على أن لهذا المنجز راهنته في الفكر الإداري الحديث، خاصة إذا تم تكيف مبادئه في الزمان، وجعلها متأقلمة مع مستجدات الأوضاع الجديدة.<sup>3</sup>

### II - 3- نظرية "البيروقراطية" عند ماكس فيبر (Max Weber) (1864-1920):

بلغ الفكر الإداري شأواً بعيداً عند السوسولوجي الألماني ماكس فيبر مؤسس النظرية البيروقراطية. ويجب أن نبادر رأساً إلى التنبيه إلى ضرورة التحرر من التمثلات السلبية للمفهوم حتى نستوعب الدلالة الحقيقية لنظرية البيروقراطية. فمفهوم البيروقراطية عرف استعمالين متميزين خلال مرحلتين: مرحلة التأسيس العلمي، ومرحلة التداول الأيديولوجي لانزياح المفهوم. فمصطلح البيروقراطية اجترحه الفرنسي Vincent de Gournay في أواسط القرن الثامن عشر لتوصيف نظام التدبير لدى شريحة موظفي المصالح العمومية.<sup>4</sup> ثم أطلق نعت البيروقراطيين على فئة من الموظفين الذين يمارسون السلطة في مكاتبهم.

ونظراً لاختلالات الحكامة وغيوب تسلط الإدارة الفاسدة أو ما يسمى بالنزعة البيروقراطية المغالية (Bureaucratisme)<sup>5</sup> أو البيروقراطية "المرضية" (Patho-bureaucratie) انزلق المفهوم إلى التضمينات السلبية المعروفة التي صارت لصيقة به، وأصبحت من ثم تشكل عائقاً يحول دون الفهم الوافي بغرض الدلالة التنظيمية للمفهوم. وضاعف من محاذير سوء الفهم، التداول الأيديولوجي الذي تزامن مع الحركات النقابية الاحتجاجية التي ضاقت ذرعاً بفساد الإدارة في الستينيات، في أوج المد الماركسي. ويشكل الفيلسوف "كورنيليوس كاستورياديس" Cornelius Castoriadis أحد أكبر المنظرين الماركسيين للظاهرة البيروقراطية، في كتابه "المجتمع البيروقراطي" (1973) الذي اتخذ له عنواناً فرعياً دالاً: "الثورة في مواجهة البيروقراطية"؛ فصارت البيروقراطية طبقة تتوسط شريحة المدبرين، و الطبقة العاملة. وفي تصور كاستورياديس أن هذه الطبقة الناشئة طفيلية Parasitaire تمكنت من الهيمنة على مؤسسات الإنتاج في المجتمعين الرأسمالي و الإشتراكي، بتواطؤ مع رجال الأعمال كي تنتصب سداً منيعاً يحول دون قيام أي علاقة بين وسائل

1 Classical and neoclassical approaches of management : An overview, Md.Sadrul Islam Sarker, Md Rafiul Azam Khun, Journal of business and management, vol 14, issue 6, nov-dec 2013, p(3), A brief history of management, Appendix A, p(40).

2 The foundations of Henri Fayol's administrative theory :Daniel A.Wren, Arthur G.Bedelan & John D.Breeze, Management decision 40/9 (2002), p(906).

3 Introduction to management technology, op.cit

4 Revue internationale des sciences sociales (RISS), Unesco, 1979, Paris, p(605).

5 Ibid, p(617).



الإنتاج و مصادر تديره، فصارت آلية لتكريس ما يسميه ماركس بـ"الاستلاب" *Aliénation*<sup>1</sup>. فحادت الدلالة عما وضعت له أصلا عند ماكس فيبر، وحلت الظاهرة محل المفهوم، في المقاولات و الوظيفة العمومية...

انطلق فيبر من سؤال إشكالي: لماذا يخضع الناس للسلطة في تنظيم ما؟ ثمه حيثيتان: أولا، الذي يمارس السلطة يمارسها عبر إصدار الأوامر، وعبر قنوات قانونية وتشريعية؛ و ثانيا السلطة تتجسد في تراتبية العلاقات المجردة عن الإسقاطات الذاتية الشخصية *Dépersonalisée*؛ فتبدو - بالتبع - فعلا معللا و مشروعا تمليه اقتضاءات موضوعية<sup>2</sup>.

فالسلطة إذن في تصور فيبر هي تلك القوة الشرعية القانونية المسوغة، النائية عن العسف والإكراه؛ وتمثلها البيروقراطية من حيث كونها *لاذاتية* (تتجاوز الكارزمية المستندة على نظرية السمات الشخصية للقائد)، و *لا تقليدية* (أي لا يطرأها التنظيم التقليدي المستلهم من الأعراف والتقاليد التي تجرد على القائد صفات القداسة؛ مع ما يستتبع هذه الصفات من الخضوع والانقياد شبه الآلي...). فالبيروقراطية تبعا لهذا المفهوم، تمثل التركيب الأعلى، و"النمط المثالي" (*Ideal-type*) للعقلانية القانونية المستندة على ضوابط وقواعد وتعاقبات تضيفي صفة الشرعية على العلاقة بين مكونات البنية التنظيمية، وتحمي العاملين من غوائل الشطط والاستبداد. ففي البيروقراطية، يتم الانتقال من التسليم الشخصي بسلطة الآخر (بموجب الحق الإلهي، أو بمقتضى العرف في المجتمعات الأيسية، أو بموجب حق البطولة والكاريزما)، إلى الخضوع للضوابط بموجب السلطة العقلانية اللاذاتية. وهذه هي التي يسميها فيبر "سلطة مؤسسة"<sup>3</sup> (*Autorité instituée*).

يمكن استجماع مبادئ التنظيم البيروقراطي في:

- 1- تقسيم العمل (التخصص)؛
- 2- البناء التراتبي (الهرمي) للتنظيم؛
- 3- انتقاء العاملين بالتعاقد بناء على كفايات مطلوبة؛
- 4- الطابع اللاشخصي للعلاقات؛
- 5- الانضباط لقواعد النظام؛
- 6- التحفيز بحسب الرتبة والدرجة<sup>4</sup>.

ولئن كان فيبر مناهضا للوضعية التي كانت منتشرة في فرنسا، ومناصرا للنزعة التأويلية *Hermeneutics* حيث جعل السوسولوجيا فرعاً من علوم الثقافة<sup>1</sup>؛ فإنه بالغ في وضع أسس مثالية مجردة للبيروقراطية التي تخضع أصلا لآلية

1 La société bureaucratique (2) :C.Castoriadis, coll 10/18, union générale d'éditions, 1973, Paris, pp(13-14).

2 Histoire du management- Théorie des organisations, Conservatoire national des arts et métiers de Lyon, n° 1, 2005-2006, p(9).

3 La domination légale à direction administrative bureaucratique : Max Weber,Ed.Electronique,reprd.1921,Québec, Canada, p(9).

4 Classical (2013), op.cit, p(3).

الملاحظة والتجريب. فتنظيره الذي بدأ أنه غير معني بالمطابقة التجريبية في قراءة الظواهر سقط في وضعية صورية عندما اعتمد منهجا قائما على أحادية المفاهيم، وتنميط منظومة السلوك تنميطة مخللا بتعدد وتشابك الظاهرة الإنسانية في تجلياتها الثقافية ووجودها التاريخي.

لم يتغلغل فكر فيبر في فرنسا إلا في فترة متأخرة بعد أن عرف به رايون آرون كأحد أعمدة السوسيولوجيا السياسية<sup>2</sup>؛ وظل مهملا في العالم العربي عقودا من الزمن. واكتشف الدارسون المعاصرون أبا جديدا للبيروقراطية هو السوسيولوجي الإصلاحي الألماني "غوستاف فون شمولر" Gustav von Schmoller (1838-1917)، المختص في العلوم السياسية، وصاحب مؤلف "السياسة الاجتماعية والاقتصاد السياسي". فإنه يعزى أصلا أول بحث علمي لظاهرة البيروقراطية بوصفها ظاهرة إدارية، في كتابه "تاريخ الإدارة العمومية". فقد تناول شمولر سمات الموظفين الجدد في الإدارة العمومية، فأطلق عليهم تسمية "البيروقراطية" لتمييزهم كطبقة<sup>3</sup>. وظل يدافع - اجتماعيا - عن سياسة تدخل الدولة لتحقيق المصلحة العامة حماية للمجتمع من المنافسة الشرسة للرأسمالية الصناعية؛ وتحقيقا للعدالة الاجتماعية<sup>4</sup>، و- علميا - عن المنهج الاستقرائي التجريبي، في مقابل المنهج الافتراضي-الاستنباطي.

إن النماذج الاستبدالية الجديدة في الحقل الإداري أضفت درجة عالية من التعقيد على ميادين الدراسات التنظيمية، مع تجاوز حدود المنظومة البيروقراطية الكلاسيكية التي أصبحت تضيق عن صانعة فيبر؛ فبرزت لوحة جديدة من المفاهيم الخاصة كاتخاذ القرار، واللامركزية، والتشاركية، والحكامة، وإحقاق النظام.. وفي تقديرنا أن نظرية فيبر أثبتت جدواها في الإدارة المدرسية، ومازالت قابلة للتطبيق سياقيا فيما يتصل بمبادئ "وحدة الإدارة"، و"الحياة" Neutralité، و"التجرد" Impartialité. وقد أثبتت التجربة أن المدرسة الحديثة مطالبة - حسب ميشال شاربونو - بتبني مبادئ أكثر نجاعة كالمرونة، والمردودية، والتدبير بالنتائج، والمسؤولية، والاستقلالية، والابتكار<sup>5</sup>. ورغم أن المؤسسات الماكروتنظيمية (كالمدريات الجهوية) قطعت مع نقائص النموذج البيروقراطي، فمازال بعضها بعيدا عن تبني أشكال التدبير النسقي الحديث، مما يؤثر سلبا على مردوديتها، وتخطبها المستقبلية، وعلاقتها العمودية والأفقية مع البنيات التنظيمية الأخرى المدبرة للقطاع.

## II - 4 - نظرية "إشراك" العاملين عند ماري باركر فوليت (1868-1933) Mary Parker Follet :

أعاد فوليت تنظير مفهوم القوة Power (في مدلول السلطة) في مصنفه الموسوم بـ"ملاحظات حول التنظيمات والتدبير" (Observation on organizations and management 1925)؛ فميزها عن السلطة،

1 علوم الثقافة كمقابل للعلوم الطبيعية في ألمانيا.

2 أعيدت ترجمة Domination في فرنسا منذ ثلاث سنوات (2016)، بقلم Isabelle Kalinowski.

3 Revue internationale, op.cit, p(609).

4 Gustav Schmoller et la sociologie allemande naissante, in Revue des sciences sociales, Université Marc Bloch, Strasbourg, n° 40, 2008, p(29).

5 Les modes d'organisation et de gestion de l'administration publique : de Weber au nouveau management public : Charbonneau Michelle, in L'organisation et l'actualisation de la gestion axée sur les résultats au sein des établissements scolaires : Johanne Trudeau, mémoire de maîtrise, Université du Quebec à Rimouski, 2013, p(19).

وقسمها إلى نوعين: قوة (مع) وقوة (على). واعتبر أن القوة (مع) هي الأسلوب الأنجع لتدبير التنظيم، ولا يمكن تفويضها؛ لأنها القدرة على إنجاز العمل خلافاً للسلطة التي تظل قابلة للتفويض. فالسلطة خادمة للقوة الفاعلة، والعاملون – بفضل هذه القوة – قادرون على التفاوض وتدبير الصراعات، وحل المشكلات، وتحقيق الجودة والمردودية إذا تم إشراكهم في اتخاذ القرار. وفي ظل نظرية دمج وإشراك الفاعلين، وضع فوليت تصوراً نوعياً متقدماً يتيح لهؤلاء تكويناً يؤهلهم – مستقبلاً – لأن يصبحوا قادة.

## II – 5 – نظرية التنظيم الموسعة (POSDCORB) عند لوثر هالسي كوليكر (1892–1992) Luther Halsey Gulick

كوليكر أستاذ علم تسيير البلديات والإدارة Municipal science and administration<sup>1</sup>، ومؤسس مجلة العلوم الإدارية الأمريكية بمعية Lyndall Urwick، نقل مبادئ التدبير العلمي من مجرة المقاولات والإدارات إلى مجرة القرار السياسي<sup>2</sup>. لقد أدرك كوليكر بحدسه العلمي أن الإداري لا يمكن فصله عن السياسي؛ بل يندمجان في كتلة عضوية في جميع البنات التنظيمية. واعتبر فريقه العلمي أن علوم الإدارة تتحدد في تقاطع بين العلوم الاجتماعية، والعلوم السياسية. ورأى كوليكر أن صنافة سلفه فايول في التدبير تفتقر إلى مبدئين إضافيين حتى تصير وافية بالغرض، فاقترح اللوحة التالية التي تختصرها صيغة أوائل الحروف (POSDCORB) :

1- التخطيط (Planning)

2- التنظيم (Organizing)

3- التزود بالموارد البشرية (Staffing)

4- الإدارة (بما يستلزمه من اتخاذ للقرار، وتنفيذ، وتواصل، وتقويم، وممارسة للقيادة) (Directing)

5- التنسيق (Coordinating)

6- التقرير (التوثيق، والإخبار، والتفتيش...) (Reporting)

7- اقتراح الميزانية (التخطيط الضريبي، والمحاسبية، والمراقبة) (Budgeting)<sup>3</sup>.

ولئن كان تصور كوليكر وفريقه للإدارة يبني على نوع من المقاربة التشاركية، فقد احتفظوا للرئيس التنظيم بوضع أعلى. فآلية التفويض (Delegation) مثلاً، لم تعد تعني نقلاً للسلطة يجعل المستفيد وحده المسؤول عن آثارها وتبعاتها؛ بل

1 بجامعة كولومبيا. كما تولى رئاسة معهد الإدارة العمومية (1942–1961)، ومنصب مدير لمدينة نيويورك (1954–1956).

2 The public administration theory primer : H.George Frederickson, Kevin B.Smith, Christopher W.Larimer & Michael J.Licari, 2012, 2nd.ed, Westview Press, p(101).

3 Ibid, p(102).

بموجب مبدأ "تلازم (أو تعالق) السلطة"، صارت آلية النقل تحمل دلالة "ترابط المسؤولية". فنقل صلاحيات التفويض (أو الاستنابة؛ على ما بينهما من فروق) بما يترتب عليها من مسؤوليات، ليس يعفي المفوض من مسؤوليته القانونية والوظيفية باعتباره القائد الذي صدرت عنه أصلا؛ وبالتسلسل إلى أدنى درجة من سلم التنظيم<sup>1</sup>.

وقد حقق فريق كوليك طفرة على صعيد الإفادة من العلوم الاجتماعية والساسية في تطوير البحث الإداري ذي الصبغة التجريبية-التدخلية، في قطاعات الصناعة، والتسيير العمومي، والإدارات المحلية والتربوية. واعتبر كوليك أن دراسة الظاهرة يسعف في اشتقاق مدونة معيارية (Standard nomenclature)؛ أي "جهاز مفاهيمي موحد ومتجانس" بالتعبير الحديث، وعناصر قابلة للقياس (Mesurables)، فضلا عن مفاهيم عقلانية إجرائية<sup>2</sup>. ورغم الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج من لدن الباحثين أمثال Marquez Moore و Lewis Meriam، فقد استمرت مبادئه حاضرة في الأدبيات التدييرية، مكيفة مع نظرية التنظيم التراتبي، وخضعت لتعديلات على يد Chester Barnard (1886-1961).

### III - الاتجاهات الكلاسيكية الجديدة في علم التدبير (حتى سنوات 1990):

#### III - 1 - نظرية العلاقات الإنسانية (Human Relations):

أتت حركة العلاقات الإنسانية (1935-1950) التي أفرزت النظرية الحاملة لاسمها إنصافا للبعد الإنساني، وردة فعل على تفاحش استغلال وتشبيء العاملين على نحو بلغ حد تجريدهم من إنسانيتهم Dehumanization؛ وبرز إيلطون مايو كمنظر لهذه الحركة<sup>3</sup>.

قضى مايو (رئيس فريق الباحثين في هارفرد) سنوات من البحث الميداني، عاين خلالها تحول الشغل - حسب صيغة موحية - إلى "أداة تعذيب"؛ ومكنه تعديل المتغيرات في محيط العمل من وضع اليد على الرابط المفصلي بين شروط الإنتاج، من جهة، وتحسن الدافعية والمردودية والتمثلات، من جهة أخرى. وافترض أن سلوك القائد إزاء مرؤوسيه، وبيئة العمل كلاهما يخلف آثارا - إن سلبا أو إيجابا - على وتيرة الإنتاج في المؤسسة. وبرز في تاريخ وأدبيات الفكر الإداري اتجاه سوسيو سيكولوجي سلط الضوء على الأبعاد للنفسية لشخص العامل بوصفه قطب الرحي في دورة الإنتاج. فالانطلاق من هذا البعد المغيب الذي غفلت عنه النظرية الطائيلورية، ساعد على رصد حاجات العاملين، واعتماد صيغة الثواب اللامادي محفزا سيكولوجيا، والتدبير التشاركي، فضلا عن نمط القيادة الديمقراطية، وتعزيز الكفايات التواصلية، شكلت قاطبة عوامل حفز وإثراء لرصيد العلاقات الإنسانية أفادت منها المؤسسات الصناعية، والاقتصادية، والتربوية.. ويكاد يجمع الدارسون في علم التدبير المقارن على أن مايو هو الأب الشرعي للنظرية التفاعلية (Interactionnism)

1 Papers on The science of administration : Luther Gulick, alt, edited by L.Gulick & L.Urwick ; Institute of public administration, Columbia university, New York, 1937, p(94).

2 Ibid, p(194).

3 Ibid.p(13) ; Introduction to educational administration : 2008, op.cit, p(14).

عند دايفيد سيلفرمان (David Silverman) و كارل فيك (Karl E.Weick) نظرا لوثاقه الصلة بين الإطارين المرجعيين: العامل كمتغير متحكم، وبنية التنظيم ك"منظومة اجتماعية".

لقد ارتبط مفهوم العلاقات الإنسانية بمفهوم الإدارة الديمقراطية ارتباطا وثيقا، وشكلت العلاقات الإنسانية العامة محور اهتمام الإدارة المدرسية؛ إذ القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة، هي من السمات الهامة التي يجب أن تميز شخصية الإداري، لاسيما في ميدان التعليم، والخدمات الاجتماعية<sup>1</sup>.

وانضم إلى نظرية العلاقات الإنسانية دايكسون (W.J.Dickson) وروثلبرغر (F.G.Roethlisberger) في عملهما المشترك: "التدبير والعامل" (1939) (Management and worker)؛ كما خضع نموذج إيلطون مايو للنقد عند Daniel Bell، و James Hoopes، و Lloyd.H.Fisher، و Reinhard Bendix، وكثيرين غيرهم أخذوا عليه تعميماته المشتط، وفهمه الضيق لمنظومة الاستغلال الرأسمالي، واستعاضته عن مشروع الديمقراطية في المجتمع الصناعي بالعلاقات الإنسانية، كتقنية للعلاج. كما افترض "فيدلر" أن القيادات التي تحتفظ لنفسها بمسافة موضوعية مع مرؤوسيه، تتميز بنجاحها في مهامها؛ فتفادي الانغماس الاجتماعي التام للرئيس مع مرؤوسيه يساعده على الاحتفاظ بالاستقلال الانفعالي، والاتزان في تصريف الأمور<sup>2</sup>.

وتكاد تشترك جميع النظريات التي أنتجها الفكر الإداري في مساره التاريخي التطوري في استنادها قاطبة - باستثناء بعض تنظيرات مابعد الحداثة - على دعامة البحث التجريبي-التدخلية كمرتكز لتطوير الأداء والإنتاجية في القطاعات التنظيمية. وينطوي تحت نظرية العلاقات الإنسانية التي لم تفقد روائها رغم الانتقادات، جمهرة من الباحثين الذين لايسعنا المقام هنا لبسط أعمالهم واجتهاداتهم، أمثال كورث لوفن Kurt Lewin منظر دينامية الجماعات، وقيادة التغيير؛ وبراهام ماسلو Abraham Maslow صاحب نظرية هرم الحاجات؛ وفريدريك هرزبرغ Frederick Herzberg صاحب نظرية حافزية بيئة العمل (العوامل الوقائية، والعوامل المحفزة لإحراز الرضا)؛ وروبنسون راسل (Rubinson Russel) صاحب نظرية الرأسمال البشري (هندسة التكوين المستمر، وتأمين المورد البشري، وإدماج الوسائل الحديثة في دورة الإنتاج)؛ ورنسيس ليكرت (Rensis Likert) صاحب نظرية القيادة الجديدة (السلطوي المستبد، السلطوي الأبوي، المستشار، التشاركي)؛ وستاسي آدمز (Stacy Adams) صاحب نظرية العدالة الاجتماعية (المساواة مع النظراء، وتقوية الحافزية عبر التأمين، والمكافآت، والتعبئة النفسية).. وعشرات النظريات التي أحدثت ثورة في علوم التدبير، وساهمت في بناء الدولة الحديثة، وتطوير أنظمتها السياسية، والمؤسسية، والثقافية، والاقتصادية، والاجتماعية؛ وأسست مشروعا حداثيا ديمقراطيا في القطع مع النموذج الفردي في الإدارة والتدبير، والانحراط في تكتلات اندماجية لتثبيت وجودها كقوة سياسية واقتصادية في المشهد الدولي..

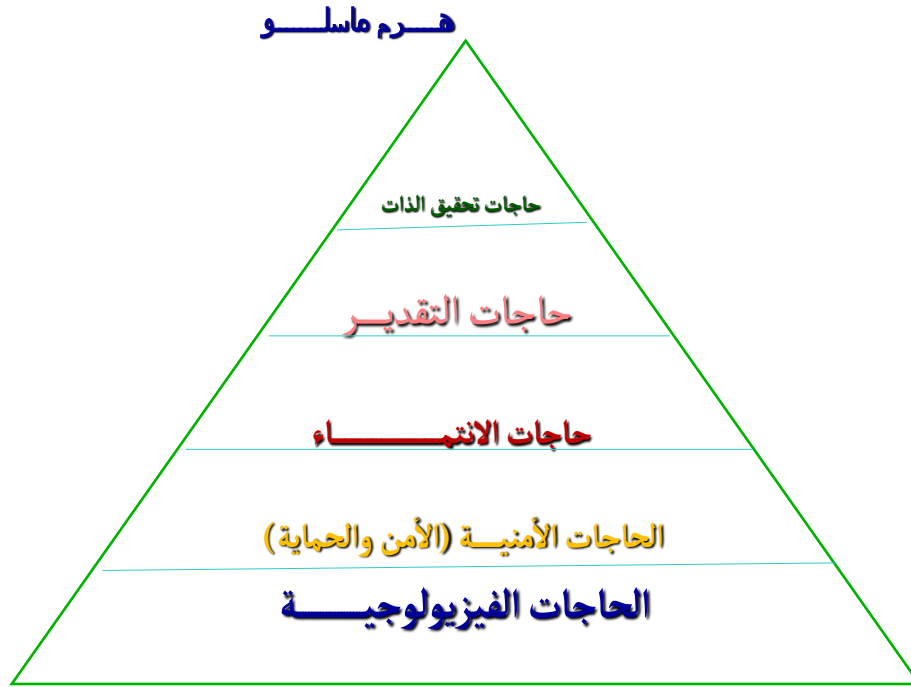
1 الإدارة المدرسية الحديثة، ص(113).

2 نفسه، ص(124).

ونظرا للحجم الغفير من النظريات الكلاسيكية الجديدة الذي يفسره سياق ما بعد الحربين الكونيتين، وبروز مشروع الدول الحديثة، فنكتفي منها بثلاث تكون عناوين على طبيعة التحولات التي شهدتها علم التدبير بفضل النموذج الارشادي الجديد Paradigme - بمفهوم طوماس كون - للعلاقات الإنسانية:

### III -2- هرم هارولد ماسلو (Abraham Harorld Maslow)(1970-1908):

عمل ماسلو ليس فقط على تشرب النظريات الكبرى لعلم النفس في عصره، بل أيضا على "بناء دينامية تحفيزية؛ إذ تعدى مجرد الرؤية التحليلية إلى النمذجة (Modélisation) المستندة على حركتين: حركة ضبط (للحاجات)، وحركة تطوير (من منظور تنموي للأفراد ينسحب حتى على الأوساط المهنية)<sup>1</sup>. فقد انطلق ماسلو من فرضية "مركزية الحاجات" في المنظومة الإنتاجية، وتأكد له باللموس أن ثمة تراتبية من الحاجات، يؤثر إرضاؤها التدريجي على مردودية العاملين ورفع إنتاجيتهم، فجردها كالاتي:



### III -3- نظرية X و Y عند دوغلاس ماك غريغور (Douglas Mc.Gregor) (1964-1906):

انشغل عالم النفس الاجتماعي غريغور كسابقه بتأثير البيئة، وبنية التمثلات، في دينامية علاقة العامل بالعمل إيقاعا وإنتاجية. ووقف على صعوبة الجزم بوجود نظرية واحدة شافية وكافية لرصد تعقد وتشابك السلوكات الإنسانية؛

1 Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel : Pierre Louat, CLAREE, IAE-USTL, 2002, Lille, p(15).

فكل فعل يستدعي لوحده عشرات الفرضيات والتفسيرات. بيد أنه، مع ذلك يمكن - تجوزا - افتراض وجود فئتين تتواجهان في كل بنية تنظيمية، في شكل تقابلي<sup>1</sup> بما ينم عن وجود تأثير نافذ للسياسات، والممارسات التدييرية في درجة انخراط الفرد العامل:



ومازالت نظرية العلاقات الإنسانية تعرف تجديدا مستمرا في مواقع متعددة، وخاصة جماعة "النزعة الإنسانية والتديير" (Groupe Humanisme et Gestion) بمونريال، وهي جماعة أسسها الجزائري الأصل عمر أكتوف (Omar Aktouf) سنة، 2004 بمعية منظرين منهم: روني بيدار Renée Bédard ، وألان شانلا Alain Chanlat .

### III - 4 - الدينامية التنظيمية والنظرية الموقفية (Contingency theory):

انخرطت هذه النظرية في إبراز دور العوامل البيئية المؤثرة على البنيات التنظيمية، واتخاذ القرارات بحسب المواقف، وبمناى عن أي قوانين مثالية متعالية عن الشروط السياقية المحيطة بكل مؤسسة. فتبعا للنظرية الموقفية، يلبث تحقيق وظائف التديير متعلقا بالظروف الخاصة بكل تنظيم على حدة. فالعوامل البيئية Environmental factors المؤثرة في فاعلية الكفايات الجماعية - حسب مفهوم "غاي لوبوترف" Guy Le Boterf - تشترط مختلف الأشكال التنظيمية القائمة.

1 The public administration theory primer, op.cit, p(103).

وقد انشغلت الأبحاث التي أنجزها طوم بورنز (Tom Burns) ، وجورج سطاكر (George Stalker) بمسألة تأثير المتغيرات الخارجية (البيئة والشروط المحيطة) في البنيات التديرية<sup>1</sup>. وحددا صنفين من البنيات: مستقرة Stables ، وغير مستقرة Instables. فالمستقرة تكون بنيتها التنظيمية ميكانيكية (بيروقراطية مركزية يطبعها التحديد الدقيق للمهام، والمراقبة الصارمة، والتواصل العمودي..). أما البيئة الدينامية غير المستقرة فتكون بنيتها عضوية (لامركزية، مرنة، بتحديد غير دقيق للمهام، وتقاسم للمسؤوليات، وكفايات جماعية مقترنة بتواصل بيني مستمر يفسح المجال أمام المراقبة الذاتية)<sup>2</sup>. وتأسيسا على تلك المؤشرات، يصعب المصادرة على طريقة مثلى بعينها The one best way في التنظيم والتدير كما توحى بذلك النظريات الكلاسيكية، ولكن ثمة متغيرات خارجية وداخلية شارطة لنوع القيادة، وطبيعة التنظيم.

للنظرية الموقفية منظرون كثر أبرزهم: مينتزرغ (Henry Mintzberg) (صاحب أشكال التنظيم الخمسة)، وطومسون (James D.Thompson) ، ولاورنس (Paul R.Lawrence)، ولورش (Jay W.Lorsch) ، وودوارد (Joan Woodward).

#### IV - التدير مابعد الحدائي (Management post-moderne) (بدءاً من 1990) :

أفاد التدير مابعد الحدائي من زخم التحولات الكبرى التي أنتجها خطاب مابعد الحدائي في قراءته النقدية الجذرية للمشروع التديري. فالظفرات التي شهدتها المحيط التكنولوجي، والعلوم الإنسانية في الأزمنة الحديثة عبر مجتمع المعرفة، والثورة الرقمية، والأنساق الكارثية.. أفرزت مجموعة من النظريات التي ساءلت جملة من الثوابت في الفكر الإداري-التديري الحديث. فأول ملمح هو بروز ما يسمى بـ"الأنساق المفتوحة" Open systems في علوم التدير<sup>3</sup>. وصار على الكثير من القيم التي ترسخها الحياة المدرسية في المجتمعات الحديثة أن تتبنى مقولات العقل الأخلاقي الجديد.

فخلافًا للمنظور العبثي - العدمي الذي عادة ما يقدم عن ما بعد الحدائي، فهي ليست سوى تجل أونطولوجي من تجليات مجتمعا المعاصر، في أنماطه الثقافية، والتقنية، والقيمية القابلة للتصريف والتكييف في نماذج التدير التربوي الحديث. فتحت تأثير تفكيكية جاك ديريدا، وأعمال ميشال فوكو، وجان بودريار، وروني طوم، وجيل دولوز، وجان-فرانسوا ليوطار، وجياني فاتيمو، وأومبرطو إيكو... انبثقت موجهاً، وقيم ثقافية ورمزية، أبرزها: معارضة المواضع والقوالب الجامدة، ومزج الأساليب والأنماط (التهجين)، واحتمال الغموض، والإقرار بشرعية الاختلاف، وتعددية النوع، والانقطاع، والمرونة Flexibility، واللاقياسية Incommensurabilité، واللاتجانس، والتفكيك، والخاصية البنائية للواقع (تصورياً وافترضياً)..<sup>4</sup> كل ذلك أدى إلى إعادة النظر في العديد من المسلمات. وأصبحت المدرسة اليوم، معنية -

1 A brief history of management, op.cit, p(43).

2 Introduction to management technology, op.cit, p(11) ; Théories des organisations : Céline Mansencal & Didier Michel (Module de Formation Management, BTS NRC, Académie de Versailles), p(23).

3 Taylor and after : paradigms in the history of management : Balazs Vaszun, TAMOP, p(446) ; Introduction to management technology, op.cit, p(10).

4 Le leadership postmoderne et le vocabulaire des politiques : théorie, instrumentalité et pratique : Trent Keough & Brian Tobin, colloque du programme pancanadien de recherche en éducation, 2001, Université Laval, Québec, p(3).



في ظل هذه الحركية - بإعداد جيل متكيف مع إسقاطات الاقتصاد العالمي، وتناقضات العالم الحديث، مسلح بأحدث المعارف التي باتت تفرض نفسها في النقل الديدانكتيكي وبناء المنهاج، جيل الرهانات مابعد الحداثية.

فقد عاد مفهوم البيروقراطية إلى الظهور في حلة تديرية جديدة، بوظائف دينامية مرتبطة بمتغيرات السياق الرقمي - العالمي. وهذا الشكل التنظيمي الافتراضي الجديد من البيروقراطية المرتكز على الإدارة الرقمية عن بعد (مستلهمة أحدث أجيال التكنولوجيا، والمعلومات، والذكاء الاصطناعي التي تتفاعل مع ما يسميه فريدريك جيمسون F.Jameson، بـ"المنطق النقابي للرأسمالية الجديدة") أصبح يطلق عليه: "التنظيم مابعد البيروقراطي" (The postbureaucratic organisation). وقد تغيرت الاختيارات الاستراتيجية في أنماط التدبير مابعد الحداثي مجسدة في عودة مفهوم "مركزية الإنسان" صانع الحضارات والتحويلات؛ وتجاوز المفهوم التجزيئي - الفردي لتقسيم العمل إلى مفهوم "التقسيم الاندماجي" الذي يقوم على اشتقاق التخصصات الدقيقة Hyperspécialié المفضية إلى التركيبة الاندماجية؛ وتوسيع قاعدة الـ Offshoring في اتجاه ترسيم التكتلات الدولية (العمل الجماعي، والتقسيم الدولي للعمل الذي يتجاوز كيانات الدولة الوطنية). ودافع منظرو مابعد الحداثة عن مفهوم "الحاكمية" (Gouvernementalité) بالنظر إلى اتساع قاعدته الدلالية؛ بحيث يستغرق مفهوم "الحكامية" (Gouvernance) الذي يتحول هنا إلى وظيفة جزئية. فالحاكمية (Gouverne/mentalité) حقل لبيان علاقات السلطة في معناها الأوسع، ومفهوم إجرائي يدل على ذهنية الحكم، نحتة لأول مرة ميشال فوكو، فعرّفه بأنه "مجموع الممارسات التي بواسطتها يمكننا بناء، وتحديد، وتنظيم، واستعمال الاستراتيجيات التي يمتلكها الأفراد - بحرية - إزاء بعضهم البعض"<sup>2</sup>.

ومن ممثلي نظرية التدبير مابعد الحداثية عالم الاجتماع و منظر علوم التدبير الإنجليزي النشأة، الأسترالي الجنسية "ستوارت كليك" (Stewart Clegg) (1947) الأستاذ بجامعة سيدني للتكنولوجيا. فالنظرية الإبستمولوجية Epistemological theory لمابعد الحداثة تقوم على نفي العلاقات الأحادية بين أشكال التمثل (الرموز - الكلمات - الصور) من جهة، والعالم الموضوعي الخارجي؛ إذ يتقاطع الواقعان الرمزي والتجريبي. ولذا يصر "كليك" على أن العقلانية تظل ذاتية ومرتبطة بسياقها؛ وأن المكونات التنظيمية تندرج تحت هذه العقلانية الذاتية التي تختلف باختلاف القيم الثقافية، ومن ثم فالأشكال التنظيمية - في تصوره - ليست أبداً كونية<sup>3</sup>. فهي صناعة بشرية، وكل ثقافة تختار لها النمط الذي يلائم قيمها طبقاً لمبدأ الاختلاف.

1 Organization theory : Challenges and perspectives : John McAuley, Joanne Duberley & Phil Johnson, Pearson education limited, Financial times, 2007, England, p(202).

2 Foucault, le pouvoir et l'entreprise : pour une théorie de la gouvernementalité managériale : Thibault Le Texier, Revue de philosophie économique, 2011/2, Vol 12, p(68) ; voir aussi l'article de M.Foucault sur la gouvernementalité dans : The Foucault effect studies in governmentality Ed by. Graham Burchell, Colin Gordon & Peter Miller, The University of Chicago Press, 1991, pp(87-103).

3 Overview of theories on organization and management : Lars Groth, INF5890, Institutt for Informatikk Det Matematik-naturvitenskapelige Fakultet p(19).

ببليوغرافيا المراجع باللغة العربية:

1. أبعاد تحويل النظريات الإدارية وأبحاثها إلى منهجيات تطبيقية: إدارة الموارد البشرية، د.مُجّد مرعي مرعي (الأستاذ بالمعهد العالي للتنمية الإدارية بجامعة دمشق)، مداخلته في المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر، 2-3 أبريل 2002، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة
2. منطق البحث العلمي: كارل بوبر، ترجمة د. مُجّد البغدادي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط(10)، 2007، بيروت، لبنان
3. نظريات العلم: آلان شالمز، ترجمة الحسين سحبان وفؤاد الصفا، دار توبقال، ط(1)، 1991، الدار البيضاء، المغرب
4. النمذجة وأفاق التنظير في الخطاب النقدي الحديث: عبد الباسط لكراري، مجلة فكر ونقد، السنة الأولى، العدد 9، مايو 1998، المغرب

ببليوغرافيا المصادر والمراجع باللغات الأجنبية:

1. Classical and neoclassical approaches of management : An overview, Md.Sadrul Islam Sarker, Md Rafiul Azam Khun, Journal of business and management, vol 14, issue 6, nov-dec 2013
2. Foucault, le pouvoir et l'entreprise : pour une théorie de la gouvernamentalité managériale : Thibault Le Texier, Revue de philosophie économique, 2011/12, Vol 12, Paris, France
3. Gustav Schmoller et la sociologie allemande naissante, in Revue des sciences sociales, Université Marc Bloch, Strasbourg, n° 40, 2008, France
4. Histoire du management- Théorie des organisations, Conservatoire national des arts et métiers de Lyon, n° 1, 2005-2006, France
5. How I became a pragmatist in Management and Organisational Research : Abundu Abdul-Ganiyu, in International journal of engineering and management research, vol 5, issue 2, april, 2015
6. Introduction to educational administration : Eric Chikweru Amadi, Harey publications, Port Harcourt,2008
7. Introduction to management technology, BMRT 1109, Section 700
8. La domination légale à direction administrative bureaucratique : Max Weber,Ed.Electronique,reprd.1921,Québec, Canada
9. La société bureaucratique (2) :C.Castoriadis, coll 10/18, union générale d'éditions, 1973, Paris, France

10. Le leadership postmoderne et le vocabulaire des politiques : théorie, instrumentalité et pratique : Trent Keough & Brian Tobin, colloque du programme pancanadien de recherche en éducation, 2001, Université Laval, Québec, Canada
11. Le système Taylor et la physiologie du travail professionnel : J.-M.Lahy, Ed.Gauthier Villars, 1921, Paris, France
12. Les modes d'organisation et de gestion de l'administration publique : de Weber au nouveau management public : Charbonneau Michèle, in L'organisation et l'actualisation de la gestion axée sur les résultats au sein des établissements scolaires : Johanne Trudeau, mémoire de maîtrise, Université du Quebec à Rimouski, 2013, Canada
13. Management de l'éducation, formation et savoirs d'action, extrait de son livre : Former les dirigeants de l'éducation, Ed.de Boeck, 1999, Belgique
14. Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel : Pierre Louat, CLAREE, IAE-USTL, 2002, Lille, France
15. Organization theory: Challenges and perspectives : John McAuley, Joanne Duberley & Phil Johnson, Pearson education limited, Financial times, 2007, England
16. Overview of theories on organization and management : Lars Groth, INF5890, Institutt for Informatikk Det Matematik-naturvitenskapelige Fakultet
17. Papers on The science of administration : Luther Gulick, alt, edited by L.Gulick & L.Urwick ; Institute of public administration, Columbia university, New York, 1937, USA
18. Revue internationale des sciences sociales (RISS), Unesco, 1979, Paris, France
19. Taylor and after paradigms in the history of management : Balazs Vaszkun, Conference TAMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-005 project
20. Taylor and after : paradigms in the history of management : Balazs Vaszkun, TAMOP
21. Taylor et l'organisation scientifique du travail : Marc Mousli, in Alternatives économiques, n°251, octobre 2006, Paris, France
22. Teoria(s) organizacional(es) postmoderna(s) y la Gest(ac)ion del sujeto postmoderno : Vicente Sisto Campos, Tesis doctoral en psicologia social, Universitat Autònoma de Barcelona, Spain
23. The Foucault effect studies in governmentality Ed by. Graham Burchell, Colin Gordon & Peter Miller, The University of Chicago Press, 1991, USA

24. The foundations of Henri Fayol's administrative theory :Daniel A.Wren, Arthur G.Bedelan & John D.Breeze, Management decision 40/9 (2002),
25. The Generation and Verification of Theory:A Bridge to the Continuing Quest for a Knowledge Base : Fred C. Lunenburg, National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, Vol 29, n°4, 2011
26. The public administration theory primer : H.George Frederickson, Kevin B.Smith, Christopher W.Larimer & Michael J.Licari, 2012, 2<sup>nd</sup>.ed, Westview Press
27. Théories des organisations : Céline Mansencal & Didier Michel (Module de Formation Management, BTS NRC, Académie de Versailles),France
28. Une science de l'administration scolaire est-elle possible ? Jean-Louis Derouet, Revue Française de pédagogie, n° 130, 2000, Paris, France