ISSN: 2706-9087

ISSUE 8 DESEMBER 2019

مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية
Journal of Humanitarian and Applied Sciences

العدد 8 ديسمبر 2019

# 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 السوسيومهني 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 محفوفا بتعقيدات جمة، ومثار اهتمام إبستمولوجي[1]. فتأسيس 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[2]. وفي خطوة ثانية، يتعين **نقل** المعارف الأكاديمية المشهورة في علوم التدبير التربوي إلى كفايات استراتيجية تبنى في منهاج وعدة؛ 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[3] : 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).

ISSN: 2706-9087
ISSUE 8 DESEMBER 2019
مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية
Journal of Humanitarian and Applied Sciences
العدد 8 ديسمبر 2019

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

وفي هندسة تكوين المدبرين Gestionnaires المستندة على النماذج الإرشادية Paradigmes المعروفة في علوم التدبير الحديث، تتمفصل –كما بسط ذلك "غاي بيلوتيي" (Guy Pelletier) الأستاذ بجامعة مونريال، وهو من خيرة الباحثين القلائل الذين صنفوا في "تكوين المدبرين في الحقل التربوي" – ثلاث جهات منطقية: **المنطق الثقافي** (العلمي)، و**المنطق الوظيفي** (بناء المنهاج)، و**المنطق المهني** (المهننة والتمهين عبر تحليل الممارسات ودراسة الحالات)[3]. لكن كيف يبرهن علم التدبير المدرسي عن علميته؟

معلوم أن علمية المعارف لا تتحقق بمراكمة التعريفات، والخبرات، والنظريات؛ بل الفيصل فيها هو ملاءمتها وانسجامها مع قواعد ومنطق المنهج العلمي. فـ"التجريبي الساذج (أو منطقي الاستقراء) –كما يقول كارل بوبر Karl Popper – يعتقد أننا إذ نجمع خبراتنا، ونرتبها، نرتقي بذلك إلى العلم"[4]. إن العلم التطبيقي بخاصة، ليس تجميعا للحدوس والتجارب، ولكنه يبنى بفروض نتحقق من نجاعتها بواسطة التجربة لنصنع منها نظريات لتفسير الظواهر. و"تزداد عمومية النظريات، ويرتفع تحديدها، بارتفاع درجة قابلية تفنيدها"[5]. 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 نواميس الظاهرة المدروسة، وفي **التفسير** Explication نعمد إلى بناء خطاب عقلاني عن منطق الظاهرة.

حقا إن علوم الإدارة المدرسية – عند قيامها – لن تستغني عن علوم السوسيولوجيا، والأنثروبولوجيا، والتاريخ، وعلم النفس، والاقتصاد، والعلوم السياسية، والقانونية.. التي تمتح منها نظريات التنظيم والتدبير أسباب قوتها وانتشارها[6]؛ 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). فمنذ الطايلورية وما تلاها من تنظيرات، أظهرت نماذج التدبير قدرة على التعميم والاستغراق تتجاوز حدود الاختصاص، مما يستدعي قيام "إبستمولوجيا موسعة" مازال الحديث عنها محتشما. وعموما 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).

ISSN: 2706-9087
ISSUE 8 DESEMBER 2019
مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية
Journal of Humanitarian and Applied Sciences
العدد 8 ديسمبر 2019

وتطوير العمل، وزيادة فاعلية الأشخاص، ورفع معدلات أدائهم" [1]. فالحضور المكثف لمبادئ نظريات التدبير ومفاهيمها وموجهاتها Modalités ، حسب **الجهات المنطقية الثلاث** التي عرضها "غاي بيلوتيي"، يشكل اختيارا إبستمولوجيا مركزيا، قد يكون نقطة انطلاق في إرساء نماذج تستجيب لخصوصية الظاهرة التربوية التي تشكل سمة مميزة لعلم التدبير المدرسي قياسا إلى العلوم التجريبية. إن الامتحان الأساسي والجوهري لنظريات العلوم الإنسانية – كما قال لاري لودان Larry Laudan – يتمثل أساسا فيما إذا كانت قادرة على تقديم حلول مرضية لمشاكل مطروحة[2]. أما شرط التحقق التجريبي من النظريات فتمليه الدراسات الاختبارية الميدانية التي تتوسل بها علوم التدبير المدرسي في مسحها للظواهر ومتغيراتها، من أجل استخلاص سببيتها الباطنية في بنية التنظيم، واشتقاق قوانين قراءتها وتفسيرها. وكما قال "فرنسيس بايكون" فإن "فهم الطبيعة يقتضي الرجوع إلى الطبيعة ذاتها، لا إلى كتابات أرسطو"[3] . فمثلما لايتأتى فهم موضوع العلوم الاقتصادية دون العودة إلى منطق السوق (La logique du marché)، فكذلك لايمكن الإلمام 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 بحتميات 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 ينبوعا ثرا 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 [4]. فما يعطي لعلوم التدبير المدرسي كينونتها في المرحلة الراهنة، هو توظيف النماذج القابلة للقياس. وتدعيما 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 العالي للتنمية الإدارية بجامعة دمشق)، مداخلته في المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر، 2–3 أبريل 2002، الشارقة، ص(406).**

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

3 **نظريات العلم: آلان شالمرز، 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).

ISSN: 2706-9087
ISSUE 8 DESEMBER 2019
مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية
Journal of Humanitarian and Applied Sciences
العدد 8 ديسمبر 2019

- المدى التداولي (قابلية التوظيف والاستثمار)[1].

مجالات البحث في علوم التدبير المدرسي

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

لنؤكد أولا 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 المدبرين الجدد. وهكذا صار مدلول **الإدارة** Administration بما يعنيه تاريخيا واصطلاحيا من "تنفيذ المساطر القانونية عبر تعبئة الموارد البشرية والمادية، واستعمالها في إطار تنظيمي"، جزءا من **التدبير** Gestion[2] الذي يعني تنسيقا عقلانيا للموارد البشرية، والوسائل المالية والمادية، من أجل بلوغ أهداف محددة. وذلك يتأتى عبر خمسة وظائف هي: **التخطيط**، و**التنظيم**، و**التوجيه**، و**التنسيق**، و**المراقبة**. فثمة فلسفة يصدر عنها **مشروع الرؤية** الجديد، في **قيادة التغيير**، جعلت الوظيفة الإدارية مكونا من مكونات التدبير، ومدير المؤسسة **مدبرا** Manager يضطلع بأدوار قيادية جديدة، فضلا 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 التنظير، نفسه، ص(70).

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

ISSN: 2706-9087
ISSUE 8 DESEMBER 2019
مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية
Journal of Humanitarian and Applied Sciences
العدد 8 ديسمبر 2019

المؤسسات الصناعية، لتحقيق الجودة التنظيمية، وتكثيف الإنتاجية[1]. وقد أنتج **العقل التدبيري** فيضا من النظريات بوأت علوم التدبير الحديث مكانة مرجعية في العديد من القطاعات والمعارف الإنسانية. ولمعرفة التطورات التي عرفها تاريخ الفكر التدبيري قبل أن يستقل كعلم قائم الذات؛ ويصبح إطارا مرجعيا للعديد من المعارف الإنسانية ومن بينها الإدارة التربوية، لامناص من الإلمام 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 الأنغلوسكسونية باعتبارها الأكثر صلاحية ورجحانا من الناحية العلمية.

## II – 1– مبادئ التدبير العلمي عند فريدريك طايلور (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[2]؛ بيد أن الباحثين في تاريخ الفكر الإداري يجمعون على أن التأسيس الفعلي لعلم التدبير يعزى أساسا إلى "فريدريك طايلور" في مستهل القرن الماضي.

اعتبر طايلور أن الإدارة ليست سوى تطبيق للمنهج العلمي وقواعد المعرفة العلمية في ميادين العمل المهني. واتضح بالملموس أن الظواهر التدبيرية تخضع للبحث العلمي بشكل يتحول معه التدبير إلى علم قائم الذات. وكصدى لهذا التوجه، أوضح "دانيال غريفيت" (Daniel Griffiths) أن المدبر هو الذي يطبق المعرفة العلمية، تماما كما يفعل الطبيب، والمهندس...وقد انتهى طايلور 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 العدانة Métallurgie. وظل يتدرج في مراتب العمل حتى أصبح رئيسا للعمال[3]، فأفادته معرفته الميدانية في تشخيص وتجريب الأسلوب العلمي للتدبير الذي يروم الارتقاء بمؤسسات الإنتاج من خلال مجموعة من المبادئ اختزلها 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).

ISSN: 2706-9087
ISSUE 8 DESEMBER 2019
مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية
Journal of Humanitarian and Applied Sciences
العدد 8 ديسمبر 2019

- إحلال المردودية القصوى محل الإنتاج الرديء المنخفض،
- التكوين بدل التجميد؛ أي إخضاع العامل لدورات تدريبية للرفع من مهاراته وكفاياته المهنية.[1]

فقد أعاد طايلور 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 وتجزيئه إلى عناصره الجزئية لمزيد من ضبط وتحسين مهارات الأداء)[2]. و ساعد المشروع الإصلاحي على اعتماد أساليب وتقنيات جديدة كالعمل بالتعاقد الانتقائي على أساس الكفايات المطلوبة، وتثمين العمل التخصصي، ونظام العمل المسلسل Chaîne، والعد الزمني Chronométrage لقياس وتيرة الإنتاج، وربط الأجر والمكافآت بالواجب. وشرعت المؤسسات الصناعية الأمريكية والأوربية في تبني أسلوب طايلور الذي عرف باسمه أو بال"(O.S.T)" أي التنظيم العلمي للعمل[3] ، منذ 1905 [4]. فأفادت مناهج التدبير من المقاربة الطايلورية في توظيف العلوم في خدمة الإنتاجية، وتثمين 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 طايلور أنجز **ثورة ذهنية** في أوساط الإداريين والعاملين على السواء[5]، 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[6]، 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 و المضني، تكمن أصالته في كونه اقترح، 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"[7].

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) organizational(es) postmoderna(s) y la Gest(ac)ion del sujeto postmoderno : Vicente Sisto Campos, Tesis doctoral en psicologia social, Universitat Autonoma 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).

ISSN: 2706-9087
ISSUE 8 DESEMBER 2019
مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية
Journal of Humanitarian and Applied Sciences
العدد 8 ديسمبر 2019

اعتبر فايول أن الإدارة "وظيفة" تقوم على مجالات وظيفية هي: التخطيط، و التنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق، والمراقبة (التقويم)(Planning, Organizing,Commanding, Controlling) المسماة اختصارا (POC 3). والمتغير الطريف الذي برز في منجز فايول هو تبئيره للقدرة التعميمية لهذه الوظائف التي أعلن أنها عابرة للتخصصات، تصلح للمؤسسات التجارية، والحربية، والدينية، والمالية، والحكومية.[1] وأحصى 14 مبدءا مافتئت 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 (Sprits de crops)[2].

1 Introduction to management technology, BMRT 1109, Section 700

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

ISSN: 2706-9087
ISSUE 8 DESEMBER 2019
مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية
Journal of Humanitarian and Applied Sciences
العدد 8 ديسمبر 2019

لقد آمن فايول بأن التدبير سيرورة تقويمية مستمرة Continuous ومطردة؛ وقدم في منجزه العلمي فلسفة للتدبير بوأته مكانة اعتبارية متميزة في الفكر الإداري – المقاولاتي الحديث.[1] ومما يستدعي التنصيص، أن فكر فايول ظل مهملا في فرنسا مدة مديدة – نظرا للفراغ العلمي في حقل علوم التدبير آنئذ – حتى تصدى الإنجليزي Lyndall Urwick لنفض الغبار عنه، وتقديمه مترجما أواسط الثلاثينيات؛ فكان له وقع الصدمة في الأوساط العلمية الأمريكية؛ بعد أن مرت خلسة محاولة التعريف به مختصرا و مقارنا بفكر طايلور بفضل Charles de Freminville سنة 1927.[2] ويجمع الباحثون على أن لهذا المنجز راهنيته في الفكر الإداري الحديث، خاصة إذا تم تكييف مبادئه في الزمان، وجعلها متأقلمة مع مستجدات الأوضاع الجديدة.[3]

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

بلغ الفكر الإداري شأوا بعيدا عند السوسيولوجي الألماني ماكس فيبر مؤسس النظرية البيروقراطية. ويجب أن نبادر رأسا إلى التنبيه إلى ضرورة التحرر من التمثلات السلبية للمفهوم حتى نستوعب الدلالة الحقيقية لنظرية البيروقراطية. فمفهوم البيروقراطية عرف استعمالين متمايزين 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.[4] ثم أطلق نعت البيروقراطيين على فئة من الموظفين الذين يمارسون السلطة في مكاتبهم.

ونظرا لاختلالات الحكامة وعيوب تسلط الإدارة الفاسدة أو ما يسمى بالنزعة البيروقراطية المغالية (Bureaucratisme)[5] أو البيروقراطية "المرضية" (Patho-bureaucratie) انزلق المفهوم إلى التضمينات السلبية المعروفة التي صارت لصيقة به، وأصبحت من ثم تشكل عائقا يحول دون الفهم الوافي بغرض الدلالة التنظيمية للمفهوم. وضاعف من محاذير سوء الفهم، التداول الأيديولوجي الذي تزامن مع الحركات النقابية الاحتجاجية التي ضاقت ذرعا بفساد الإدارة في الستينيات، في أوج المد الماركسي. ويشكل الفيلسوف "كورنليوس كاستورياديس" Cornelius Castoriadism أحد أكبر المنظرين الماركسيين للظاهرة البيروقراطية، في كتابه "المجتمع البيروقراطي" (1973) الذي اتخذ له عنوانا فرعيا دالا: "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 سدا منيعا 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).

ISSN: 2706-9087
ISSUE 8 DESEMBER 2019
مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية
Journal of Humanitarian and Applied Sciences
العدد 8 ديسمبر 2019

الإنتاج و مصادر تدبيره، فصارت آلية لتكريس ما يسميه ماركس بـ"الاستلاب" Aliénation[1]. 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؟ ثمة 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 Dépersonnalisée؛ فتبدو – بالتبع – فعلا معللا و مشروعا تمليه اقتضاءات موضوعية[2].

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**لاتقليدية** (أي لايؤطرها 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 وتعاقدات تضفي 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 الأبيسية، أو بموجب حق البطولة والكاريزما)، إلى الخضوع للضوابط بموجب السلطة العقلانية اللاذاتية. وهذه هي التي يسميها فيبر "سلطة مؤسسة" (Autorité instituée)[3].

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[4].

ولئن كان فيبر مناهضا للوضعانية التي كانت منتشرة في فرنسا، ومناصرا للنزعة التأويلية Hermeneutics حيث جعل السوسيولوجيا فرعا من علوم الثقافة[1]؛ 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,reprod.1921,Québec, Canada, p(9).
4 Classical (2013), op.cit, p(3).

ISSN: 2706-9087
ISSUE 8 DESEMBER 2019
مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية
Journal of Humanitarian and Applied Sciences
العدد 8 ديسمبر 2019

الملاحظة والتجريب. فتنظيره الذي بدا أنه غير معني بالمطابقة التجريبية في قراءة الظواهر سقط في وضعانية صورية عندما اعتمد منهجا قائما على أحادية المفاهيم، وتنميط منظومة السلوك تنميطا مخلا بتعقد وتشابك الظاهرة الإنسانية في تجلياتها الثقافية ووجودها التاريخي.

لم يتغلغل فكر فيبر في فرنسا إلا في فترة متأخرة بعد أن عرف به رايمون آرون كأحد أعمدة السوسيولوجيا السياسية[2]؛ 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". فإليه 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[3]. وظل يدافع – اجتماعيا – عن سياسة تدخل الدولة لتحقيق المصلحة العامة حماية للمجتمع من المنافسة الشرسة للرأسمالية الصناعية؛ وتحقيقا للعدالة الاجتماعية[4]، 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 صنافة 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 "الحياد" 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[5]. ورغم أن المؤسسات الماكروتنظيمية (كالمديريات الجهوية ) قطعت مع نقائص النموذج البيروقراطي، فمازال بعضها بعيدا عن تبني أشكال التدبير النسقي الحديث، مما يؤثر سلبا على مردوديتها، وتخطيطها المستقبلي، وعلاقاتها 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 Michèlle, 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).

ISSN: 2706-9087
ISSUE 8 DESEMBER 2019
مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية
Journal of Humanitarian and Applied Sciences
العدد 8 ديسمبر 2019

وقسمها إلى نوعين: قوة (مع) وقوة (على). واعتبر أن القوة (مع) هي الأسلوب الأنجع لتدبير التنظيم، ولا يمكن تفويضها؛ لأنها القدرة على إنجاز العمل خلافا 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 تصورا نوعيا متقدما يتيح لهؤلاء تكوينا يؤهلهم – مستقبلا – لأن يصبحوا قادة.

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

كوليك أستاذ علم تسيير البلديات والإدارة Municipal science and administration [1]، ومؤسس مجلة العلوم الإدارية الأمريكية بمعية Lyndall Urwick، نقل مبادئ التدبير العلمي من مجرة المقاولات والإدارات إلى مجرة القرار السياسي[2]. لقد أدرك كوليك بحدسه العلمي أن الإداري لا يمكن فصله عن السياسي؛ بل يندمجان في كتلة عضوية في جميع البنيات التنظيمية. واعتبر فريقه العلمي أن علوم الإدارة تتحدد في تقاطع بين العلوم الاجتماعية، والعلوم السياسية. ورأى كوليك أن صنافة سلفه فايول في التدبير تفتقر إلى مبدأين 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، والمحاسباتية، والمراقبة) (Budgeting)[3].

ولئن كان تصور كوليك وفريقه للإدارة ينبني على نوع من المقاربة التشاركية، فقد احتفظوا لرئيس التنظيم بوضع أعلى. فآلية التفويض (Delegation) مثلا، لم تعد تعني نقلا 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).

ISSN: 2706-9087
ISSUE 8 DESEMBER 2019
مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية
Journal of Humanitarian and Applied Sciences
العدد 8 ديسمبر 2019

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[1].

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[2]. ورغم الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج من لدن الباحثين أمثال Marquez Moore و Lewis Meriam، فقد استمرت مبادئه حاضرة في الأدبيات التدبيرية، 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 وتشييء العاملين على نحو بلغ حد تجريدهم من إنسانيتهم Dehumanization؛ وبرز إيلطون مايو كمنظر لهذه الحركة[3].

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 سوسيوسيكولوجي سلط الضوء على الأبعاد للنفسية لشخص العامل بوصفه قطب الرحى في دورة الإنتاج. فالانطلاق من هذا البعد المغيب الذي غفلت عنه النظرية الطايلورية، ساعد على رصد حاجات العاملين، واعتماد صيغة الثواب اللامادي محفزا سيكولوجيا، والتدبير التشاركي، فضلا عن نمط القيادة الديموقراطية، 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).

ISSN: 2706-9087
ISSUE 8 DESEMBER 2019
مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية
Journal of Humanitarian and Applied Sciences
العدد 8 ديسمبر 2019

عند دايفيد سيلفرمان (David Silverman) وكارل فيك (Karl E.Weick) نظرا لوثاقة الصلة بين الإطارين المرجعيين: العامل كمتغير متحكم، وبنية التنظيم كـ"منظومة اجتماعية".

لقد ارتبط مفهوم العلاقات الإنسانية بمفهوم الإدارة الديموقراطية 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[1].

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

وتكاد تشترك جميع النظريات التي أنتجها الفكر الإداري في مساره التاريخي التطوري في استنادها قاطبة – باستثناء بعض تنظيرات مابعد الحداثة – على دعامة البحث التجريبي–التدخلي كمرتكز لتطوير الأداء والإنتاجية في القطاعات التنظيمية. وينطوي تحت نظرية العلاقات الإنسانية التي لم تفقد رواءها رغم الانتقادات، جمهرة من الباحثين الذين لايسعنا المقام هنا لبسط أعمالهم واجتهاداتهم، أمثال كورث لوفن Kurt Lewin منظر دينامية الجماعات، وقيادة التغيير؛ وبراهام ماصلو 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، وتثمين المورد البشري، وإدماج الوسائل الحديثة في دورة الإنتاج)؛ ورنسيس ليكرت (Rensis Likert) صاحب نظرية القيادة الجديدة (السلطوي المستبد، السلطوي الأبوي، المستشير، 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، والمؤسساتية ، والثقافية، والاقتصادية، والاجتماعية؛ وأسست مشروعا حداثيا ديموقراطيا في القطع مع النموذج الفرداني في الإدارة والتدبير، والانخراط في تكتلات اندماجية لتثبيت وجودها كقوة سياسية واقتصادية في المشهد الدولي..

---

1 **الإدارة المدرسية الحديثة، ص(113).**

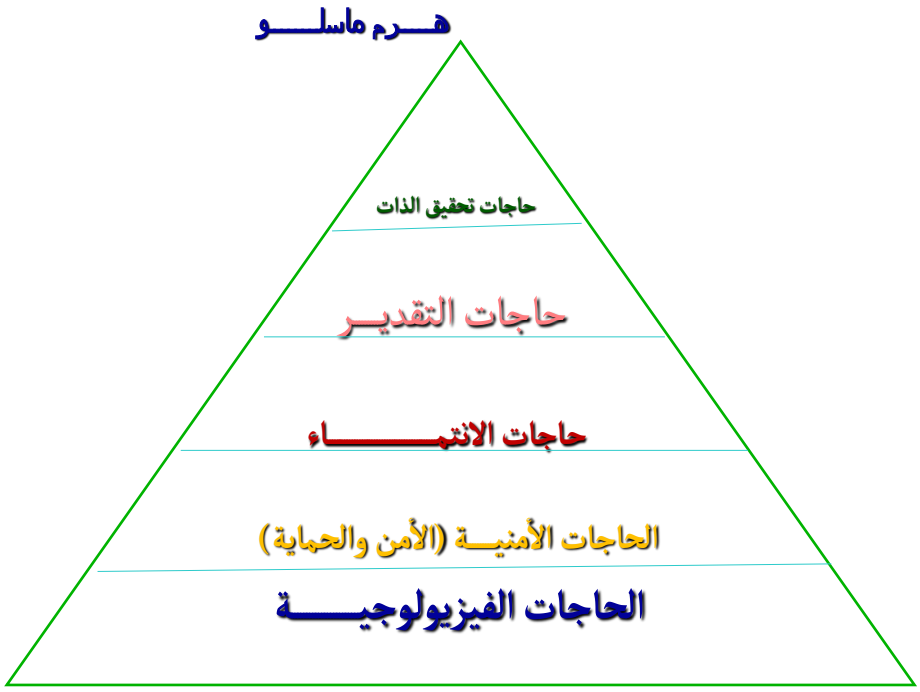
2 **نفسه، ص(124).**

ISSN: 2706-9087
ISSUE 8 DESEMBER 2019
مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية
Journal of Humanitarian and Applied Sciences
العدد 8 ديسمبر 2019

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

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

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)"[1]. فقد انطلق ماسلو من فرضية "مركزية الحاجات" في المنظومة الإنتاجية، وتأكد له بالملموس أن ثمة تراتبية من الحاجات، يؤثر إرضاؤها التدريجي على مردودية العاملين ورفع إنتاجيتهم، فجردها كالآتي:



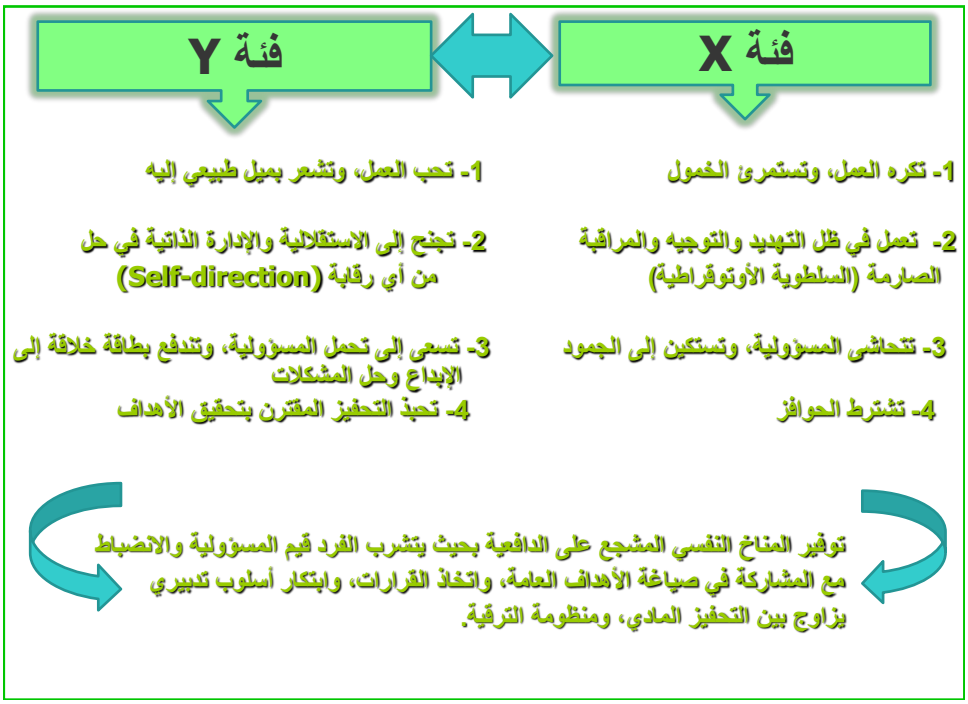

## III –3– نظرية X و Y عند دوغلاس ماك غريغور (Douglas Mc.Gregor) (1906–1964):

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).

ISSN: 2706-9087
ISSUE 8 DESEMBER 2019
مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية
Journal of Humanitarian and Applied Sciences
العدد 8 ديسمبر 2019

فكل فعل يستدعي لوحده عشرات الفرضيات والتفسيرات. بيد أنه، مع ذلك يمكن – تجوزا – افتراض وجود فئتين تتواجهان في كل بنية تنظيمية، في شكل تقابلي[1] بما ينم عن وجود تأثير نافذ للسياسات، والممارسات التدبيرية في درجة انخراط الفرد العامل:




ومازالت نظرية العلاقات الإنسانية تعرف تجديدا مستمرا في مواقع متعددة، وخاصة جماعة "النزعة الإنسانية والتدبير" (Groupe Humanisme et Gestion) بمونريال، وهي جماعة أسسها الجزايري 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، وبمنأى عن أي قوانين مثالية متعالية عن الشروط السياقية المحيطة بكل مؤسسة. فتبعا للنظرية الموقفية، يلبث تحقيق وظائف التدبير متعلقا بالظروف الخاصة بكل تنظيم على حدة. فالعوامل البيئية Environmental factors المؤثرة في فاعلية الكفايات الجماعية – حسب مفهوم "غاي لوبوطرف" Guy Le Boterf – تشرط مختلف الأشكال التنظيمية القائمة.

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

ISSN: 2706-9087
ISSUE 8 DESEMBER 2019
مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية
Journal of Humanitarian and Applied Sciences
العدد 8 ديسمبر 2019

وقد انشغلت الأبحاث التي أنجزها طوم بورنز (Tom Burns) ، وجورج سطالكر (George Stalker) بمسألة تأثير المتغيرات الخارجية (البيئة والشروط المحيطة) في البنيات التدبيرية[1]. وحددا صنفين من البيئات: 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)[2]. وتأسيسا على تلك المؤشرات، يصعب المصادرة على طريقة مثلى بعينها The one best way في التنظيم والتدبير كما توحي بذلك النظريات الكلاسيكية، ولكن ثمة متغيرات خارجية وداخلية شارطة لنوع القيادة، وطبيعة التنظيم.

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

**IV – التدبير مابعد الحداثي (Management post-moderne) ( بدءاً من 1990) :**

أفاد التدبير مابعد الحداثي من زخم التحولات الكبرى التي أنتجها خطاب مابعد الحداثة في قراءته النقدية الجذرية للمشروع التحديثي. فالطفرات التي شهدها 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–التدبيري الحديث. فأول ملمح هو بروز ما يسمى بـ"الأنساق المفتوحة" Open systems في علوم التدبير[3]. وصار على الكثير من القيم التي ترسخها الحياة المدرسية في المجتمعات الحديثة أن تتبنى مقولات العقل الأخلاقي الجديد.

فخلافا للمنظور العبثي – العدمي الذي عادة ما يقدم عن ما بعد الحداثة، فهي ليست سوى تجل أونطولوجي من تجليات مجتمعنا المعاصر، في أنماطه الثقافية، والتقنية، والقيمية القابلة للتصريف والتكييف في نماذج التدبير التربوي الحديث. فتحت تأثير تفكيكية جاك ديريدا، وأعمال ميشال فوكو، وجان بودريار، وروني طوم، وجيل دولوز، وجان–فرانسوا ليوطار، وجياني فاتيمو، وأومبرطو إيكو... انبثقت موجهات، وقيم ثقافية ورمزية، أبرزها: معارضة المواضعات والقوالب الجامدة، ومزج الأساليب والأنماط (التهجين)، واحتمال الغموض، والإقرار بشرعية الاختلاف، وتعددية النوع، والانقطاع، والمرونة Flexibility، واللاقياسية Incommensurabilité، واللاتجانس، والتفكيك، والخاصية البنائية للواقع (تصوريا وافتراضيا)..[4]. 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 Intoduction 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 Vaszkun, 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, Québéc, p(3).

ISSN: 2706-9087
ISSUE 8 DESEMBER 2019
مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية
Journal of Humanitarian and Applied Sciences
العدد 8 ديسمبر 2019

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

فقد عاد مفهوم البيروقراطية إلى الظهور في حلة تدبيرية جديدة، بوظائف دينامية مرتبطة بمتغيرات السياق الرقمي – العولمي. وهذا الشكل التنظيمي الافتراضي الجديد من البيروقراطية المرتكز على الإدارة الرقمية عن بعد (مستلهمة أحدث أجيال التكنولوجيا، والمعلوميات، والذكاء الاصطناعي التي تتفاعل مع ما يسميه فريدريك جايمسون F.Jameson، بـ"المنطق الثقافي للرأسمالية الجديدة") أصبح يطلق عليه: "التنظيم مابعد البيروقراطي" (The postbureaucratic organisation)[1]. وقد تغيرت الاختيارات الاستراتيجية في أنماط التدبير مابعد الحداثي مجسدة في عودة مفهوم "مركزية الإنسان" صانع الحضارات والتحولات؛ 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 "الحكامة" (Gouvernance) الذي يتحول هنا إلى وظيفة جزئية. فالحاكمية (Gouverne/mentalité) حقل لبيان علاقات السلطة في معناها الأوسع، ومفهوم إجرائي يدل على ذهنية الحكم، نحته لأول مرة ميشال فوكو، فعرفه بأنه "مجموع الممارسات التي بواسطتها يمكننا بناء، وتحديد، وتنظيم، واستعمال الاستراتيجيات التي يمتلكها الأفراد – بحرية – إزاء بعضهم البعض"[2].

ومن ممثلي نظرية التدبير مابعد الحداثية عالم الاجتماع و منظر علوم التدبير الإنجليزي النشأة، الأسترالي الجنسية "ستيوارت كليك" (Stewart Clegg) (1947) الأستاذ بجامعة سيدني للتكنولوجيا. فالنظرية الإبستمولوجية Epistemological theoryلمابعد 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 أبدا كونية[3]. فهي صناعة بشرية، وكل ثقافة تختار لها النمط الذي يلائم قيمها طبقا 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 gouvernmentality 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.مُحَمَّد 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. مُحَمَّد البغدادي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط(10)، 2007، بيروت، لبنان
3. نظريات العلم: آلان شالمرز، 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 gouvernementalité 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,reprod.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, Québéc, 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 Michèlle, 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) organizational(es) postmoderna(s) y la Gest(ac)ion del sujeto postmoderno : Vicente Sisto Campos, Tesis doctoral en psicologia social, Universitat Autonoma de Barcelona, Spain

23. The Foucault effect studies in gouvernmentality 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, 2nd.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