



الفصل السابع

نماذج غامضة

تعريف ومفهوم نماذج الغموض

- تشير نماذج الغموض إلى النظريات التي تشير إلى عدم اليقين وعدم الاستقرار في المنظمة. الغموض سمة مشتركة للمنظمات المعقدة مثل المدارس والكليات ، ويزداد بشكل حاد في أوقات التغيير المفاجئ والسريع.
- تم تطوير نماذج الغموض في السبعينيات بناءً على انتقادات للنماذج الرسمية التي لا تنطبق في ظروف عدم اليقين.
- التعريف الأكثر شمولاً لنماذج الغموض:
- تفترض نماذج الغموض أن التغيير وعدم الاستقرار من السمات البارزة للمنظمات. أهداف المنظمة غامضة وعملياتها في حالة من الغموض. المشاركة في صنع السياسات عالية ويشترك الأعضاء في تفاصيل صنع القرار.
- .

ملاحح النماذج الغامضة

• أهداف المنظمة غامضة:

1. العديد من المنظمات لديها أهداف معقدة و غامضة. على عكس النماذج الرسمية ، فإن الأهداف غامضة لدرجة أنها لا تستطيع توجيه سلوك الأفراد. فى الواقع ،فان سلوك اعضاء المنظمة يحدد الاهداف .(مثل المنظمات التعليمية) تحديد الاهداف التنظيمية التى تلبى معايير نظرية الاختيار، تعمل المنظمة على أولويات متضاربة و غامضة ، ويمكن تسميتها مجموعة غير متماسكة من الأفكار المهتزة ، وليست بنية متماسكة ، فهي بدلا من التصرف وفقا للأولويات ،فهو يدرك الأولويات اثناء العمل .2- تمتلك المنظمات تقنيات معقدة وعملياتها غير معروفة تمامًا ، وعمليات التعلم ليست معروفة تمامًاذلك ،لا يتعلم الطلاب دائما بشكل فعال. فى الوقت نفسه ، غالبًا ما يتم التغاضي عن التكنولوجيا المتاحة فى المدارس بسبب أهدافها غير المحددة. نظرًا لأن التكنولوجيا ذات الصلة غامضة للغاية ، فإن عملية التعلم والتعليم فى المؤسسات التعليمية فى حالة من الغموض.

ملامح النماذج الغامضة

- 3- التشتت (التجزئة) وضعف روابط المنظمات:
- تنقسم المنظمات إلى مجموعات ذات تماسك داخلي بسبب القيم والأهداف المشتركة ، والتواصل بين المجموعات منخفض جدًا ولا يمكن التنبؤ به. ويقال إن الروابط الفضفاضة موجودة في المنظمات التي يتمتع فيها الأعضاء بسلطة كبيرة ، ويتطلب التعليم تكاملاً أقل من البيئات الأخرى ، مما يؤدي إلى تجزئة هيكل من أجل التنمية والاستدامة.
- 4. في النماذج الغامضة ، الهيكل التنظيمي معقد:
- القوة النسبية لأجزاء مختلفة من المنظمة ليست ثابتة. تختلف القوة الحقيقية لكل مكون من مكونات الهيكل حسب المشكلة ودرجة العضوية.
- كلما كان هيكل المنظمة أكثر تعقيدًا ، زاد الغموض. في التعليم ، تعتمد صلاحية الهيكل الرسمي كوسيلة لتوزيع القوة على حجم وتعقيد المنظمة.

ملاحح النماذج الغامضة

- 5- نماذج غامضة يتم تنسيقها مع منظمات الخدمة المهنية:

في التعليم ، يرغب الطلاب في المشاركة في عملية صنع القرار ، وحقبة أن المحترفين (المعلمون) يحكمون على أنفسهم ولا يتصرفون وفقاً لرغبات المسؤولين يشير إلى أن المدارس والجامعات الكبيرة تعمل في جو من الغموض.
- 6 - المشاركة في إدارة المنظمات متغيرة:

تختلف المشاركة في المنظمات حسب الوقت والجهد المبذول في المنظمة. المشاركون مختلفون. نتيجة لذلك ، يتم رفض النظريات القياسية للسلطة والاختيار. لم يتم إصلاح عضويات المدرسة ويقوم الموظفون بتغيير الأدوار. لأن رغبة الأفراد وقدرتهم على المشاركة في الأنشطة تتغير بمرور الوقت وتعتمد على طبيعة النشاط.

ملاحح النماذج الغامضة

- 7. تأثيرات بيئة المنظمة هي مصدر آخر للغموض:
 - تتأثر المنظمات بالبيئة والعوامل الخارجية. في فترة التغيير السريع ، تواجه المنظمات صعوبة في تفسير الرسائل المختلفة للبيئة وتواجه التحذيرات ، وعدم اليقين الذي تسببه البيئة الخارجية يجعل عملية صنع القرار في المنظمة أكثر غموضًا.
- 8 - التأكيد على القرارات غير المخطط لها:
 - تفترض النماذج الرسمية حدوث المشكلات وفحص الحلول الممكنة واختيار الحل الأنسب ، ثم يتم تنفيذ الخيار المحدد وتقييمه. يجادل مؤيدو نموذج الغموض بأن هذا التسلسل المنطقي نادر في الممارسة ، وبدلاً من ذلك ، فإن الافتقار إلى الأهداف المشتركة يوحي بأن القرارات لا تُتخذ في إجراء معين ، وهذا الافتراض العقلاني بأن صنع القرار له إجراء محدد مرفوض .
- 9 - تؤكد النماذج الغامضة على اللامركزية:
 - نظرًا لتعقيد المنظمات وعدم اليقين فيها ، يجب ترك العديد من القرارات للأقسام الفرعية والأفراد ، فالإدارات متماسكة نسبيًا ويمكن أن تتطابق مع الظروف المتغيرة. تؤدي اللامركزية إلى بقاء المنظمة.

نموذج المهملات

- نموذج سلة المهملات هو أشهر نظرية الغموض التي اقترحها كوهين ومارس (1986). لقد رفضوا افتراضات النماذج الرسمية بأن القرارات عقلانية. فهم يعتقدون أن اتخاذ القرار عملية غامضة تمامًا ولا يمكن التنبؤ بها. قارنوا عمليات صنع القرار مع القمامة.
- في هذا النموذج ، تكون القرارات نتيجة تفاعل التيارات الأربعة التالية:
- 1 - المشكلة: تنشأ من اهتمامات الناس داخل وخارج المنظمة وترتبط إلى حد ما بالقرار.
- 2 - الحلول: الحل هو نتاج التفكير الفردي وإجابات الأسئلة. نظرًا للطبيعة العشوائية للعملية ، يمكن اختيار الحلول دون حل المشكلة ، وقد لا يتم حل بعض المشكلات مطلقًا.
- 3 - الأعضاء (المشاركون): الأعضاء غير ثابتون وهم يتغيرون ونوع المشاركة يعتمد على وقت المشاركين
- 4 - فرص الاختيار: عادة ما تكون هناك فرص تختارها كل منظمة بطريقتها الخاصة ودون اتباع النموذج العقلاني.
- لذلك ، يتم اتخاذ القرار عند التقاطع العرضي لهذه التيارات الأربعة. في هذا النموذج ، لا توجد أهداف محددة ولا يعرف صناع القرار بالضبط ما الذي يبحثون عنه وتتغير آرائهم باستمرار. القرارات ليست نتيجة التحليل العقلاني وليست نتيجة لأحداث غير متوقعة.

نموذج المهملات

- السمة الرئيسية لنمذجة سلة المهملات هي أنها تفصل بين المشكلات والاختيارات. مجموعات غير مستقرة من المشاكل والحلول والمشاركين يحل محل مفهوم اتخاذ القرار كعملية عقلانية لإيجاد حلول للمشاكل القائمة. يمكن تطبيق نموذج سلة المهملات في المنظمات التعليمية ، حيث يقدم الأعضاء حلولاً لمختلف المشكلات. يقارن لويس (1995) هذا النموذج مع المناهج العقلانية: في نموذج المهملات ، لا يتم فصل الأدوات والأهداف ، و لا يتم تحديد الأهداف التنظيمية، ولا يتم النظر في الحلول فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية ، و لا يتم اختيار افضل البدائل .

تطبيق نموذج الغموض: مدرسة أوكفيلدس

- ترتبط نماذج الغموض ارتباطاً وثيقاً بنظرية الإدارة التربوية. هذا النموذج وصفي وتحليلي ويظهر أسلوب إدارة المنظمات بدلاً من وصف طريقة الإدارة الصحيحة للمؤسسات.
- من الأمثلة المهمة على بحث بيل (1989) في أوكفيلد ، كجزء من إستراتيجية هيئة التعليم المحلية لتقليل التحاق الطلاب ، دمج ثلاث مدارس ، ويشير بيل إلى غموض أهداف المدرسة والتكنولوجيا وعضوية المدرسة.
- كانت الأهداف والتكنولوجيا والعضوية الغامضة في عملية صنع القرار واضحة تماماً ، وكانت عملية الهيمنة هذه غير متوقعة وغير مبدئية. وفقاً لبيل ، يشير أوكفيلد إلى نقاط الضعف في النظريات الرسمية وبرز نموذج الغموض.

نماذج غامضة للأهداف والهيكل والبيئة والقيادة

- الأهداف:
- تؤكد نماذج الغموض على عدم القدرة على التنبؤ بالأهداف و في هذا الصدد تختلف عن جميع النظريات الأخرى. السمة المميزة للنظريات الغامضة هي أن الأهداف ليست فقط غامضة بل لا يمكن التنبؤ بها ، لذلك لن تكون دليلاً جيداً للعمل.
- صنع القرار هو فرصة لتحديد الأهداف ، وليس لوضع السياسات على أساس الأهداف الحالية. الاختيار البشري هو عملية تحديد الأهداف والعمل عليها.
- تنشأ الأهداف التنظيمية من إرشادات وتوقعات خارجية. وهذا يسمح للمديرين والمعلمين بالاستجابة للعوامل الخارجية وتلبية احتياجاتهم. يسمح هذا للمعلمين بتعديل الأهداف المحددة خارجياً لتتماشى مع قيم مهنهم.

نماذج غامضة للأهداف والهيكل والبيئة والقيادة

- الهيكل التنظيمي:
- الهياكل غامضة ومتغيرة ، (وهي مجموعة من الوحدات الفرعية المرتبطة بشكل فضفاض)
- يعتقد (1980) Androud أنه بسبب الغموض والاستقلالية للوحدات الفرعية للعديد من المنظمات الكبيرة والمعقدة ، هناك تفسيرات مختلفة للهيكل التنظيمي.
- يعتبر أندروود أربعة عوامل فعالة في تفسير الهيكل:
- 1 - المنظمات تفوض المهام إلى الجماعات والأفراد في مختلف المجالات.
- 2 - يتم تصنيف القرارات إلى قضايا مهمة أو ثانوية ، عاجلة أو طويلة الأجل ، إدارية أو سياسية ، إلخ.
- 3. قواعد وأنظمة اتخاذ القرار ليست في شكل هيكل رسمي.
- 4 - في ظروف خاصة لا يتم مراعاة القواعد والأنظمة
- درجة المشاركة في الهيكل التنظيمي هي مصدر آخر من مصادر الغموض ، والافتراض الرئيسي لنماذج الغموض هو أن المشاركة في صنع القرار متغيرة ولا يمكن للأعضاء المشاركة في صنع القرار.

نماذج غامضة للأهداف والهيكل والبيئة والقيادة

- البيئة الخارجية:
- البيئة الخارجية للمنظمات غامضة للغاية وغير مؤكدة ومعقدة.
- البيئة لها تأثيرات تتجاوز الحدود الأقوى والأكثر قابلية للاختراق.
- يجب على المنظمات التعليمية تلبية الاحتياجات البيئية.
- في العديد من البلدان ، تعاني المنظمات التي تفشل في تلبية احتياجات بيئتها من الركود أو الإغلاق.
- تضيق البيئة المتغيرة إلى الغموض الداخلي للمنظمة وتدعو إلى التشكيك في الافتراضات المحددة للنموذج الرسمي.

نماذج غامضة للأهداف والهيكل والبيئة والقيادة

- القيادة:
- في مواجهة عدم اليقين ، يتم التشكيك في الافتراضات التقليدية للقيادة.
- وفقًا لكوهين ومارس ، يواجه القادة أربعة أمور أساسية غامضة:
- 1- غموض في الأهداف:
- من الصعب للغاية وضع مجموعة من الأهداف الواضحة والمستدامة التي يوافق عليها أعضاء المنظمة.
- 2 - غموض في القوة (متغير):
- من الصعب للغاية تقدير قوة القادة بدقة.
- 3- غموض التجربة:
- لأنه في حالات عدم اليقين ، لا يمكنهم التعلم من عواقب أفعالهم.
- 4 - غموض النجاح:
- لأن إنجازات القادة لا يمكن تقييمها بسهولة

نماذج غامضة للأهداف والهيكل والبيئة والقيادة

- القيادة:
- حلول الإدارة في ظروف عدم اليقين:
- 1. يجب على القادة قضاء بعض الوقت في عملية صنع القرار.
- 2 - يجب على القادة متابعة المقترحات المرفوضة من قبل مجموعات المنظمة.
- 3. على القادة عدم منع مشاركة من يعارض مقترحات القائد.
- 4 - يجب على القادة تعريف النظام بالأفكار المختلفة.
- النموذج التطبيقي هو أنسب أسلوب للقيادة في حالات عدم اليقين

قيادة الوحدات

- يجب على القادة تطبيق أساليبهم مع الموقف على أساس منظور انتقائي. يجب على القيادة تحديد القضايا واتخاذ الإجراءات المناسبة وفقاً للقضية أو الموقف. هذا النهج الانعكاسي مهم بشكل خاص في مواقف عدم اليقين و التغيير .. عندما يجب على القادة ، بدلاً من اتباع نموذج القيادة القياسي ، أن يفحصوا الموقف بعناية ويتصرفوا وفقاً لذلك
- لذلك ، لا يوجد أسلوب أفضل ويجب على القادة التصرف وفقاً لظروف وحالة المنظمات

حدود نموذج الغموض

- أربعة نقاط ضعف لنماذج الغموض
- 1. الآراء الغامضة لا تتفق مع الهيكل الحالي للمدارس وعملية المدارس :الأهداف المحددة غامضة. لذلك ، يقبل المعلمون عادة الأهداف العامة للتعليم.
- 2. نماذج غامضة تضخم عدم اليقين في المنظمات التربوية.(قواعد الواجبات و الجدول الزمني و...محدد مسبقا)المنظمات التعليمية أكثر استقرارا و قابلية للتنبؤ مما تدعى وجهات النظر الغامضة
- 3 - النماذج الغامضة لا تنطبق على المنظمات الثابتة التي تمر بفترة استقرار.(المدارس عالية الطلب)
- 4 - نماذج الغموض تقدم القليل من الحلول العملية لقادة المؤسسات التعليمية. بينما تؤكد النماذج الرسمية على دور المدير في اتخاذ القرار (باستثناء قيادة الطوارئ).

الخلاصة: غموض أم عقلانية؟

- نماذج الغموض لها تأثير كبير في نظرية الإدارة والقيادة التربوية. التأكيد على عدم القدرة على التنبؤ بحل المشكلات بشكل منطقي. ويعتمد الاختيار الصحيح للحلول على قدرة القادة.
- في الممارسة العملية ، تعمل المؤسسات التعليمية بطرق منطقية ، وكلما زادت تعقيد البيئة الداخلية والخارجية ، زاد استخدام استعارة الغموض.
- لا يمكن للنماذج الغامضة وحدها أن تشرح السلوكيات والأحداث التعليمية. يجب أخذها في الاعتبار جنبًا إلى جنب مع وجهة النظر الرسمية ونظريات الإدارة التربوية الأخرى