



انحراف القرار الإداري بين ثبات المعايير وتغير السياق إطار تحليلي لتفسير فقدان الاتساق في بيئات الإدارة المعاصرة مع تطبيق على المؤسسات التربوية

أ. أيمن أحمد البوسيفي

جامعة الزاوية - كلية الاقتصاد

imen1980ukm@icloud.com

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل ظاهرة انحراف القرار الإداري عن مساره الأصلي في بيئات العمل المعاصرة، من خلال تفسير العلاقة بين ثبات المعايير الإدارية وتغير السياق أثناء مراحل التنفيذ. وتنطلق الدراسة من فرضية مفادها أن ضعف فعالية بعض القرارات لا يعود بالضرورة إلى خلل في عملية اتخاذ القرار، بل إلى تغير أو إعادة تفسير المعايير التي بُني عليها القرار أثناء التطبيق. ويعالج البحث فجوة علمية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت استمرارية اتساق القرار الإداري عبر مراحل التنفيذ المختلفة، مقابل التركيز التقليدي على مرحلة اتخاذ القرار فقط. ويعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل المفاهيم النظرية المرتبطة بالقرار الإداري والمعايير التنظيمية والاتساق الإداري، إضافة إلى مراجعة نماذج اتخاذ القرار في الفكر الإداري الحديث. ويقترح البحث إطاراً تحليلياً يوضح مفهوم "ثبات المعايير الإدارية" بوصفه عنصراً حاسماً في الحفاظ على اتساق القرار، ويبين أثر تغير السياق التنظيمي في إعادة تشكيل مخرجات القرار، كما يوضح البحث أن المؤسسات التربوية تعد من أكثر المؤسسات تأثراً بانحراف القرارات الإدارية، نظراً لاعتمادها على سلسلة مترابطة من اللوائح والإجراءات والمعايير الأكاديمية والتنظيمية. ويؤدي تغير تفسير هذه المعايير أو تعديلها أثناء التنفيذ إلى ظهور آثار مباشرة تتمثل في ضعف العدالة التنظيمية، واضطراب التخطيط التعليمي، وتراجع جودة العملية التعليمية، وعدم اتساق تطبيق السياسات بين الإدارات التعليمية والمؤسسات التابعة لها، الأمر الذي ينعكس على كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التربوية. وتخلص الدراسة إلى أن استقرار القرار الإداري يرتبط ارتباطاً مباشراً بثبات معايير المرجعية، وأن أي تغيير غير منضبط في هذه المعايير أثناء التنفيذ يؤدي إلى انحراف في النتائج النهائية، حتى وإن كانت عملية اتخاذ القرار في بدايتها صحيحة. كما تؤكد الدراسة أهمية بناء آليات مؤسسية تضمن استمرارية الاتساق بين القرار ومعايير المرجعية بما يساهم في رفع كفاءة الإدارة، ولا سيما في المؤسسات التربوية التي تتطلب قدرًا عاليًا من الاستقرار والعدالة في تطبيق القرارات.



Abstract

This research aims to examine and analyze the phenomenon of administrative decisions deviating from their original course within contemporary work environments by exploring the relationship between the stability of administrative standards and contextual changes during the implementation phase.

The study is grounded in the hypothesis that the limited effectiveness of certain decisions does not necessarily stem from flaws in the decision-making process itself, but rather from changes or reinterpretations—during implementation—of the standards upon which the decision was originally based.

The research addresses a gap in the literature regarding the limited number of studies focusing on the sustained consistency of administrative decisions across various implementation stages, contrasting this with the traditional emphasis placed solely on the decision-making phase.

استلام الورقة: 2026-01-25 - قبول الورقة: 2026-02-15 - نشر الورقة: 2026-03-02

الكلمات المفتاحية: القرار الإداري، انحراف القرار الإداري، ثبات المعايير، الاتساق الإداري، المؤسسات التربوية، جودة الإدارة، اتخاذ القرار..

المقدمة

يمثل القرار الإداري إحدى الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحويل السياسات والأهداف التنظيمية إلى إجراءات وممارسات تنفيذية قابلة للتطبيق، ولا تقتصر أهمية القرار الإداري على عملية الاختيار بين البدائل المتاحة، وإنما تمتد إلى قدرته على المحافظة على اتساقه وفعاليته خلال المراحل المختلفة لتنفيذه.

فالقرار الذي يصدر استناداً إلى معلومات ومعايير واضحة قد لا يحقق بالضرورة النتائج المستهدفة إذا طرأ أثناء تنفيذه تغير جوهري في البيئة التنظيمية أو في كيفية تفسير المعايير التي استند إليها، وقد ركز جانب كبير من الأدبيات الإدارية التقليدية على جودة عملية اتخاذ القرار، من حيث تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وتحليل البدائل، واختيار البديل المناسب، في حين حظيت المرحلة اللاحقة لصدور القرار، وبخاصة استمرارية الاتساق بين القرار ومرجعياته التنظيمية أثناء التنفيذ، باهتمام أقل، ويكشف الواقع التنظيمي أن بعض القرارات قد تكون سليمة عند صدورها، ثم تنحرف نتائجها عن أهدافها الأصلية بسبب تغير الظروف المحيطة بها أو اختلاف تفسير القواعد والمعايير التي تحكم تنفيذها.

وتنبع المشكلة البحثية من التمييز بين حالتين مختلفتين: الأولى تتمثل في الخطأ في اتخاذ القرار، حيث يكون الخلل موجوداً في القرار منذ مرحلة بنائه وصياغته؛ والثانية تتمثل في انحراف القرار أثناء التنفيذ، حيث يكون القرار سليماً في لحظة صدوره، ولكن تتغير لاحقاً المرجعية التي تحكم تفسيره أو تطبيقه، ويستند هذا البحث إلى الحالة الثانية بوصفها ظاهرة تستحق تحليلاً مستقلاً، ويقصد



بثبات المعايير في هذا البحث استمرار المرجعية التنظيمية التي بُني عليها القرار خلال دورة تنفيذه، دون أن يعني ذلك الجمود أو منع التطوير.

أما تغير السياق التنظيمي فيشير إلى التحولات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر في البيئة التي ينفذ فيها القرار، مثل تغير القيادات، أو التشريعات، أو الهيكل التنظيمي، أو الموارد، أو الأولويات المؤسسية.

وقد يؤدي هذا التغير، إذا امتد إلى تفسير المعايير نفسها، إلى فقدان الاتساق بين القرار ومرجعياته الأصلية، وتظهر هذه الإشكالية بصورة أكثر وضوحاً في المؤسسات التربوية التي تعتمد على منظومة مترابطة من اللوائح والسياسات والإجراءات وتتعدد فيها مستويات التنفيذ، وقد أشار البحث في صيغته الحالية بالفعل إلى خصوصية المؤسسات التربوية في هذا السياق.

ومن هنا تنطلق محاولة بناء إطار تحليلي يفسر انتقال القرار الإداري من حالة الاتساق إلى حالة الانحراف، من خلال دراسة العلاقة بين المعايير المرجعية، والسياق التنظيمي، والاتساق الإداري، ومخرجات القرار. ويقوم التصور المقترح على أن تغير السياق لا يؤدي بذاته إلى انحراف القرار، وإنما يصبح مؤثراً عندما يترتب عليه تغير أو إعادة تفسير غير منضبطة للمعايير التي استند إليها القرار عند صدوره.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في وجود حالات إدارية لا تتوافق فيها النتائج الفعلية للقرار الإداري مع الأهداف التي صدر من أجلها، رغم أن القرار عند اتخاذها قد يكون قد استند إلى أسس تنظيمية ومعلوماتية سليمة.

وتشير هذه الظاهرة إلى أن تفسير انحراف القرار من خلال البحث عن أخطاء في مرحلة اتخاذها قد لا يكون كافياً في جميع الحالات؛ إذ يمكن أن يحدث الانحراف بعد صدور القرار نتيجة تغير السياق التنظيمي، أو اختلاف تفسير المعايير المرجعية، أو تعدد أساليب التنفيذ بين الوحدات التنظيمية، دون أن يطرأ تعديل رسمي على نص القرار نفسه.

وتتضح المشكلة بصورة أكبر عندما يستمر القرار من الناحية الشكلية، بينما تتغير المرجعية العملية التي تحكم تفسيره وتنفيذه. وفي هذه الحالة قد يبدو أن المؤسسة تنفذ القرار ذاته، في حين أن اختلاف السياق أو المعايير التطبيقية يؤدي فعلياً إلى إنتاج نتائج مختلفة عن النتائج المقصودة عند إصدار القرار.

وعليه، تتمحور مشكلة البحث حول السؤال الرئيسي الآتي:

كيف يمكن تفسير انحراف القرار الإداري عن أهدافه الأصلية في الحالات التي يكون فيها القرار سليماً عند اتخاذها، ولكن تتغير المعايير المرجعية أو يعاد تفسيرها أثناء التنفيذ في ظل تغير السياق التنظيمي؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدد من التساؤلات التي تساعد على بناء الإطار التحليلي للبحث.

تساؤلات البحث:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:



ما أثر ثبات المعايير المرجعية وتغير السياق التنظيمي في اتساق القرار الإداري، وكيف يمكن تفسير انتقال القرار من حالة الاتساق إلى حالة الانحراف؟

ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

- 1- ما المقصود بالقرار الإداري وما أبرز خصائصه ومحدداته التنظيمية؟
- 2- ما المقصود بالمعايير المرجعية للقرار الإداري، وما الدور الذي تؤديه في تحقيق اتساق القرار؟
- 3- ماذا يعني ثبات المعايير الإدارية، وكيف يختلف عن الجمود التنظيمي؟
- 4- كيف يؤثر تغير السياق التنظيمي في تفسير القرار الإداري وتنفيذه؟
- 5- كيف يمكن تفسير العلاقة بين ثبات المعايير وتغير السياق التنظيمي؟
- 6- ما المراحل التي ينتقل خلالها القرار الإداري من حالة الاتساق إلى حالة الانحراف؟
- 7- ما المؤشرات التي يمكن الاستدلال من خلالها على فقدان الاتساق الإداري؟
- 8- كيف يظهر انحراف القرار الإداري في المؤسسات التربوية؟
- 9- ما الآثار المترتبة على فقدان الاتساق في تنفيذ القرارات على الأداء المؤسسي وجودة العملية التعليمية؟
- 10- كيف يمكن بناء إطار تحليلي يساعد المؤسسات على رصد احتمالات انحراف القرار الإداري والحد منها؟

أهداف الدراسة:

يهدف البحث بصورة رئيسة إلى بناء إطار تحليلي لتفسير انحراف القرار الإداري في ضوء العلاقة بين ثبات المعايير المرجعية وتغير السياق التنظيمي أثناء مرحلة التنفيذ.

ويتفرع عن الهدف الرئيسي الأهداف الآتية:

- 1- تأصيل مفهوم القرار الإداري وبيان خصائصه وعلاقته بالمعايير التنظيمية.
- 2- تحديد مفهوم المعايير المرجعية التي يستند إليها القرار الإداري.
- 3- توضيح مفهوم ثبات المعايير وتمييزه عن الجمود التنظيمي.
- 4- تحليل أثر تغير السياق التنظيمي في عملية تنفيذ القرار.
- 5- تفسير العلاقة بين تغير السياق وإعادة تفسير المعايير المرجعية.
- 6- بناء تصور تحليلي يوضح مراحل انتقال القرار من الاتساق إلى الانحراف.
- 7- تحديد المؤشرات التنظيمية الدالة على فقدان الاتساق الإداري.
- 8- تطبيق الإطار التحليلي المقترح على المؤسسات التربوية.
- 9- تحليل الآثار المحتملة لانحراف القرار الإداري في العدالة التنظيمية والتخطيط وجودة العملية التعليمية والمساءلة المؤسسية.
- 10- تقديم توصيات يمكن أن تساعد المؤسسات التربوية على المحافظة على اتساق القرارات خلال مراحل التنفيذ.



أهمية البحث :

أولاً: الأهمية العلمية

يستمد البحث أهميته العلمية من محاولته توسيع مجال دراسة القرار الإداري من لحظة اتخاذ القرار إلى دورة حياته التنظيمية بعد صدوره، فبدلاً من النظر إلى انحراف القرار باعتباره نتيجة مباشرة لضعف عملية اتخاذه، يقترح البحث تحليلاً يركز على العلاقة المستمرة بين القرار والمعايير المرجعية التي تحكم تفسيره وتنفيذه.

كما تتمثل الأهمية العلمية في بناء إطار تحليلي يربط بين أربعة عناصر رئيسية:

المعايير المرجعية ← السياق التنظيمي ← الاتساق الإداري ← مخرجات القرار.

ويتيح هذا الترابط الانتقال من التفسير الوصفي لانحراف القرار إلى تفسير أكثر تنظيماً يوضح الآلية التي يمكن أن ينتقل من خلالها القرار من حالة الاتساق إلى حالة الانحراف، وهي الفكرة المركزية التي يقوم عليها الفصل الثالث في البحث الحالي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث في إمكانية الاستفادة من الإطار المقترح في المؤسسات التي تعتمد على اللوائح والمعايير التنظيمية في تنفيذ قراراتها، وبصفة خاصة المؤسسات التربوية.

ويمكن أن يساعد الإطار المقترح صناع القرار على:

- التمييز بين الخطأ في اتخاذ القرار والانحراف الذي يحدث أثناء التنفيذ.

- رصد تغير تفسير اللوائح والمعايير.

- الحد من اختلاف تطبيق القرار بين الوحدات التنظيمية.

- تطوير آليات متابعة تنفيذ القرارات.

- تعزيز العدالة التنظيمية.

- تحسين الاتساق بين السياسات والممارسات التنفيذية.

- الكشف المبكر عن مؤشرات انحراف القرار.

وتنسجم هذه الأهمية مع خلاصة البحث الحالي من إمكانية استخدام الإطار في تطوير آليات متابعة التنفيذ وعدم الاكتفاء بتقييم النتائج النهائية.

فرضيات البحث:

الافتراضات النظرية:

نظراً لأن البحث الحالي ذات طبيعة وصفية تحليلية نظرية ولا تقوم في صورتها الحالية على اختبار إحصائي ميداني، فإن استخدام مصطلح الافتراضات النظرية أدق منهجياً من صياغة فرضيات إحصائية قابلة للاختبار.

وينطلق البحث من الافتراضات الآتية:



الافتراض الأول:

تتوقف استمرارية اتساق القرار الإداري بدرجة كبيرة على استمرار ثبات المعايير المرجعية التي استند إليها عند صدوره.

الافتراض الثاني:

لا يؤدي تغير السياق التنظيمي بالضرورة إلى انحراف القرار الإداري، ما لم يؤدِّ هذا التغير إلى إعادة تفسير المعايير المرجعية أو تغيير أولويات تطبيقها بصورة تؤثر في جوهر التنفيذ.

الافتراض الثالث:

يؤدي اختلاف تفسير المعايير المرجعية بين الوحدات التنظيمية إلى انخفاض مستوى الاتساق الإداري، حتى في حالة بقاء نص القرار موحدًا.

الافتراض الرابع:

ينتج انحراف القرار الإداري، في بعض الحالات، عن فقدان الاتساق بين القرار ومرجعياته الأصلية أثناء التنفيذ، وليس عن خلل في عملية اتخاذ القرار ذاتها.

الافتراض الخامس:

تكون المؤسسات التربوية أكثر عرضة لأثار فقدان الاتساق الإداري بسبب تعدد مستويات التنفيذ وتداخل اللوائح والإجراءات وارتباط القرارات بحقوق الأطراف التعليمية المختلفة.

منهجية البحث:

ويعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الموضوع وأهدافه في صورته الحالية، ويتم توظيف المنهج الوصفي في تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالقرار الإداري، والمعايير المرجعية، وثبات المعايير، والسياق التنظيمي، والاتساق الإداري، وانحراف القرار، وكما يوظف المنهج التحليلي في دراسة العلاقات النظرية بين هذه المفاهيم، وتحليل الكيفية التي يمكن من خلالها أن يؤدي تغير السياق التنظيمي إلى إعادة تفسير المعايير المرجعية، ومن ثم إلى فقدان الاتساق وانحراف مخرجات القرار. ويعتمد البحث بصورة أساسية على تحليل الأدبيات الإدارية ذات الصلة، وبناء إطار تحليلي يستند إلى المفاهيم والنتائج النظرية التي يتم استخلاصها من هذا التحليل، ولا يدعي البحث في صورته الحالية إجراء اختبار ميداني أو إحصائي للإطار المقترح؛ ولذلك فإن النتائج المتعلقة بالمؤسسات التربوية تُعرض بوصفها تطبيقًا تحليليًا للإطار النظري، وليس بوصفها نتائج مستخلصة من عينة ميدانية. وهذه نقطة مهمة جدًا علميًا حتى لا يكون هناك تعارض بين المنهج المعلن وطريقة عرض النتائج.

نموذج البحث المقترح:

يقوم التصور النظري للبحث على أن القرار الإداري لا يعمل في فراغ تنظيمي، وإنما يرتبط منذ لحظة صدوره بمجموعة من المعايير المرجعية، ثم يدخل مرحلة التنفيذ داخل سياق تنظيمي قابل للتغير.

ويمكن تمثيل النموذج المقترح على النحو الآتي:





المعايير المرجعية



القرار الإداري



السياق التنظيمي المتغير



إعادة تفسير المعايير / تغيير أولويات التطبيق



فقدان الاتساق الإداري



انحراف مخرجات القرار عن أهدافه الأصلية

ويُعد الاتساق الإداري الحلقة المركزية في هذا النموذج؛ إذ يمثل درجة استمرار التطابق بين القرار والمعايير المرجعية التي استند إليها أثناء مراحل التنفيذ.

وهذا يتفق مباشرة مع النموذج الرباعي الموجود في الفصل الثالث الحالي: المعايير المرجعية، السياق التنظيمي، الاتساق الإداري، ومخرجات القرار.

مراحل الظاهرة محل البحث:

تفترض الدراسة أن انتقال القرار الإداري من الاتساق إلى الانحراف لا يحدث بصورة فجائية، وإنما يمر بمراحل متتابعة:

المرحلة الأولى: الاتساق المرجعي:

يكون القرار متوافقاً مع المعايير التي استند إليها عند صدوره، ويكون تفسير هذه المعايير موحدًا ومستقرًا.

المرحلة الثانية: التغير السياقي:

تظهر تغيرات في البيئة التنظيمية أو التشريعية أو الإدارية المحيطة بتنفيذ القرار.

المرحلة الثالثة: إعادة تفسير المعايير:

تؤدي التغيرات السباقية إلى اختلاف في تفسير المعايير أو في ترتيب أولويات تطبيقها.

المرحلة الرابعة: الانحراف الإداري:

تظهر نتائج تنفيذية تختلف عن الأهداف الأصلية للقرار، ويصبح التنفيذ أكثر ارتباطاً بالمرجعية الجديدة من المرجعية التي قام عليها القرار.

وهذه المراحل الأربع هي من أقوى أجزاء الفكرة البحثية الحالية، وقد صيغت بالفعل في الفصل الثالث بصورة واضحة.

حدود البحث:



الحدود الموضوعية:

يقتصر البحث على تحليل انحراف القرار الإداري من زاوية العلاقة بين ثبات المعايير المرجعية وتغير السياق التنظيمي، مع التركيز على فقدان الاتساق أثناء التنفيذ.

الحدود المؤسسية:

يتركز البحث التطبيق التحليلي على المؤسسات التربوية باعتبارها مجالاً تتعدد فيه مستويات اتخاذ القرار والتنفيذ وتتداخل فيه اللوائح والسياسات والإجراءات.

الحدود المنهجية :

يقتصر البحث على التحليل الوصفي والتحليلي للأدبيات والمفاهيم ذات الصلة، ولا تتضمن في صورتها الحالية مسحاً ميدانياً أو اختباراً إحصائياً للنموذج المقترح.

الحدود النظرية:

يركز البحث على دورة حياة القرار بعد صدوره، ولا تهدف إلى استبدال النماذج التقليدية لاتخاذ القرار، وإنما إلى استكمالها من خلال الاهتمام بمرحلة التنفيذ واستمرارية المرجعية التي تحكم القرار .

مصطلحات البحث:

القرار الإداري:

هو في إطار هذا البحث عملية تنظيمية منهجية يتم من خلالها اختيار بديل محدد استناداً إلى مجموعة من المعايير المرجعية بهدف تحقيق غاية مؤسسية معينة، مع افتراض استمرار ثبات تلك المعايير خلال مراحل تنفيذ القرار. وهذا التعريف هو بالفعل التعريف الذي اعتمدته الدراسة الحالية، ولذلك من الأفضل الاحتفاظ به بوصفه التعريف الإجرائي للبحث.

المعايير المرجعية:

هي مجموعة القواعد واللوائح والسياسات والتعليمات والمبادئ التنظيمية التي يستند إليها القرار الإداري عند صياغته، والتي تستخدم مرجعاً لتفسيره وتنفيذه وتقويم مدى اتساقه.

ثبات المعايير الإدارية:

يقصد به استمرار المرجعية التي بُني عليها القرار طوال دورة تنفيذه، بحيث لا تتغير أسس تفسيره أو معايير تطبيقه إلا استناداً إلى أساس نظامي واضح.

السياق التنظيمي:

هو مجموعة الظروف والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالقرار أثناء تنفيذه، والتي يمكن أن تؤثر في كيفية تفسير المعايير وتطبيقها.



الاتساق الإداري :

هو درجة استمرار التطابق بين القرار الإداري والمعايير المرجعية التي استند إليها خلال مراحل التنفيذ المختلفة.

انحراف القرار الإداري:

يقصد به في هذه الدراسة حالة فقدان الاتساق بين القرار الإداري ومرجعياته الأصلية أثناء التنفيذ، بما يؤدي إلى اختلاف المخرجات الفعلية عن الأهداف التي صدر القرار لتحقيقها.

الإضافة العلمية المتوقعة للبحث:

يسعى البحث إلى تقديم إضافة علمية تتمثل في إعادة النظر إلى انحراف القرار الإداري باعتباره ظاهرة قد تحدث بعد اتخاذ القرار، وليس بالضرورة نتيجة لخطأ في عملية اتخاذه.

وتقوم الإضافة المقترحة على نقل مركز التحليل من سؤال:

«هل كان القرار صحيحاً عند اتخاذه؟»

إلى سؤال أكثر اتساعاً:

«هل حافظ القرار على علاقته بالمعايير التي استند إليها طوال دورة تنفيذه؟»

وبذلك يقترح البحث مفهوم استمرارية الاتساق الإداري باعتباره مدخلاً لتحليل دورة حياة القرار، وتربط بين استقرار المعايير وتغير السياق التنظيمي ومخرجات القرار.

كما يمكن أن يمثل هذا الإطار أساساً لتطوير دراسات كمية مستقبلية تستهدف بناء مقاييس لدرجة الاتساق الإداري، أو نماذج تنبؤية لاحتمالات انحراف القرار، وهو الاتجاه الذي أشار إليه البحث الحالي ضمن آفاق البحث المستقبلية.

الخلاصة :

قدم هذا الفصل التصور العام للبحث، وحدد المشكلة البحثية التي تنطلق منها، والمتمثلة في محاولة تفسير انحراف القرار الإداري في الحالات التي لا يكون فيها الخلل بالضرورة في عملية اتخاذ القرار، وإنما في استمرارية العلاقة بين القرار والمعايير المرجعية التي تحكم تنفيذه.

كما حدد الفصل أسئلة البحث وأهدافها وأهميتها، وبين اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، وقدم الافتراضات النظرية التي تستند إليها، إلى جانب تحديد النموذج المقترح الذي يربط بين المعايير المرجعية والسياق التنظيمي والاتساق الإداري ومخرجات القرار.

وينطلق البحث، في ضوء ذلك، من تصور أساسي مفاده أن تغير السياق التنظيمي لا يؤدي بذاته إلى انحراف القرار الإداري، وإنما يصبح عاملاً مؤثراً عندما يؤدي إلى تغير أو إعادة تفسير للمعايير المرجعية التي استند إليها القرار، بما يفضي إلى فقدان الاتساق بين القرار وأهدافه الأصلية.



الفصل الأول

الإطار النظري للقرار الإداري والمعايير الإدارية

تمهيد

يُعد القرار الإداري محور العملية الإدارية، والأداة الرئيسة التي تُترجم من خلالها السياسات العامة إلى إجراءات تنفيذية تستهدف تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد حظي القرار الإداري باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، نظرًا لدوره في توجيه الموارد البشرية والمادية، وضبط العلاقات التنظيمية، وضمان استمرارية الأداء المؤسسي، وعلى الرغم من التطور الكبير الذي شهدته نظريات اتخاذ القرار، فإن معظم الدراسات ركزت على كيفية الوصول إلى القرار الأمثل، في حين لم تحظ مسألة استمرارية اتساق القرار خلال مرحلة التنفيذ بالاهتمام ذاته.

وتشير الأدبيات المعاصرة إلى أن نجاح القرار الإداري لا يعتمد فقط على سلامة عملية اتخاذه، وإنما يرتبط كذلك باستقرار البيئة التنظيمية التي يُنفذ فيها، وثبات المعايير المرجعية التي استند إليها عند صياغته، فالقرار الذي يصدر في سياق تنظيمي معين قد يفقد جزءًا من فاعليته إذا تغيرت المعايير الحاكمة لتفسيره أو تطبيقه أثناء التنفيذ، وهو ما يفتح المجال أمام ظهور أنماط مختلفة من الانحراف الإداري، رغم سلامة القرار في مرحلته الأولى.

ومن هذا المنطلق، يهدف هذا الفصل إلى تأصيل المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها البحث، من خلال استعراض مفهوم القرار الإداري، وخصائصه، ومراحل، ثم بيان مفهوم المعايير الإدارية ودورها في تحقيق الاتساق التنظيمي، تمهيدًا لبناء الإطار التحليلي الذي سيُعرض في الفصول اللاحقة.

أولاً: مفهوم القرار الإداري :

يمثل القرار الإداري أحد المفاهيم المركزية في علم الإدارة، وقد تعددت تعريفاته تبعًا لاختلاف المدارس الإدارية وتطور الفكر التنظيمي وعلى الرغم من هذا التعدد، فإن معظم التعريفات تتفق على أن القرار الإداري هو عملية اختيار واعية بين عدد من البدائل الممكنة بهدف معالجة مشكلة معينة أو تحقيق هدف تنظيمي محدد.

ويعرفه عدد من الباحثين بأنه عملية عقلانية تتضمن تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وتحليل البدائل، ثم اختيار البديل الذي يحقق أكبر منفعة ممكنة في ضوء الإمكانيات المتاحة والقيود التنظيمية، ووفقًا لهذا المنظور، فإن القرار الإداري لا يُعد حدثًا منفصلًا، وإنما يمثل سلسلة مترابطة من العمليات الفكرية والتنظيمية تبدأ بتشخيص الواقع وتنتهي باعتماد الإجراءات التنفيذية المناسبة.

كما تنظر المدرسة السلوكية إلى القرار الإداري بوصفه نتاجًا للتفاعل بين العوامل العقلانية والعوامل الإنسانية داخل المنظمة، حيث يتأثر القرار بالقيم الشخصية والخبرات السابقة والضغوط التنظيمية والثقافة المؤسسية، وهو ما يجعل الوصول إلى القرار الأمثل أمرًا نسبيًا في كثير من الحالات.



أما الاتجاهات الإدارية الحديثة، فتؤكد أن القرار الإداري يمثل آلية ديناميكية تتأثر بالتغيرات البيئية والتكنولوجية والاجتماعية، وأن فعالية القرار لا تُقاس فقط بجودة الاختيار الأولي، وإنما بقدرته على المحافظة على اتساقه وفاعليته خلال مراحل التنفيذ المختلفة. وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف القرار الإداري في إطار هذا البحث بأنه:

عملية تنظيمية منهجية يتم من خلالها اختيار بديل محدد استناداً إلى مجموعة من المعايير المرجعية، بهدف تحقيق غاية مؤسسية معينة، مع افتراض استمرار ثبات تلك المعايير خلال مراحل تنفيذ القرار.

ويمثل هذا التعريف نقطة الانطلاق النظرية لهذا البحث؛ إذ يربط القرار الإداري بصورة مباشرة بالمعايير التي بُني عليها، ويجعل من ثبات هذه المعايير شرطاً لاستمرار اتساق القرار وفاعليته.

ثانياً: خصائص القرار الإداري:

تتفق الأدبيات الإدارية على أن القرار الإداري يتميز بمجموعة من الخصائص التي تمنحه طبيعته التنظيمية وتحدد مدى فاعليته داخل المؤسسة، ومن أبرز هذه الخصائص:

1. الارتباط بالأهداف التنظيمية:

لا يصدر القرار الإداري بمعزل عن أهداف المؤسسة، وإنما يُتخذ لتحقيق غاية تنظيمية محددة، سواء تعلقت برفع كفاءة الأداء، أو معالجة مشكلة قائمة، أو استثمار فرصة مستقبلية.

2. الاعتماد على المعلومات:

ترتبط جودة القرار الإداري بدرجة كبيرة بجودة المعلومات التي يستند إليها. فكلما كانت البيانات دقيقة وحديثة وذات صلة بالمشكلة، زادت احتمالية الوصول إلى قرار أكثر فاعلية.

3. وجود بدائل متعددة:

يقوم القرار الإداري على المفاضلة بين بدائل مختلفة، ويُعد وجود البدائل أحد الشروط الأساسية لقيام عملية اتخاذ القرار؛ إذ لا يُعد تنفيذ إجراء وحيد متاح قراراً بالمعنى العلمي الدقيق.

4. الالتزام بالمعايير التنظيمية:

يستند القرار الإداري إلى منظومة من القواعد واللوائح والسياسات والمعايير التي تحدد حدود السلطة وآليات التنفيذ. وتمثل هذه المعايير الإطار المرجعي الذي يمنح القرار مشروعيته واتساقه.

5. القابلية للتنفيذ والتقييم:

لا تكتمل قيمة القرار الإداري بمجرد صدوره، بل تتوقف على إمكانية تنفيذه عملياً وإخضاع نتائجه للتقييم المستمر، بما يسمح بقياس مدى تحقيقه للأهداف التي اتخذ من أجلها، وتبرز أهمية الخاصية الرابعة بوجه خاص في هذا البحث؛ إذ يفترض أن استقرار القرار الإداري يعتمد بدرجة كبيرة على استقرار المعايير المرجعية التي تضبط عملية تنفيذه، وهو ما سيتم تناوله بصورة أكثر تفصيلاً في الفصول اللاحقة.



خلاصة الفصل:

أظهر هذا الفصل أن القرار الإداري يمثل عملية تنظيمية مركبة تتجاوز مجرد اختيار أحد البدائل، إذ يقوم على منظومة متكاملة من المعلومات والمعايير والأهداف التنظيمية، كما بين أن المعايير الإدارية ليست عنصراً ثانوياً في عملية اتخاذ القرار، بل تمثل الأساس المرجعي الذي يمنح القرار مشروعيته واتساقه وقابليته للتنفيذ، ويُعد هذا التأصيل النظري مدخلاً ضرورياً لبناء الإطار التحليلي الذي سيتناوله البحث، والذي يركز على تفسير انحراف القرار الإداري بوصفه نتيجة محتملة لتغير تفسير المعايير أو عدم ثباتها خلال مرحلة التنفيذ، وليس بالضرورة نتيجة لخلل في مرحلة اتخاذ القرار ذاتها.

الفصل الثاني

ثبات المعايير الإدارية وتغير السياق التنظيمي: الأساس النظري لتفسير انحراف القرار الإداري

تمهيد

خلص الفصل السابق إلى أن القرار الإداري لا يمثل مجرد اختيار لأحد البدائل المتاحة، وإنما هو عملية تنظيمية تستند إلى منظومة من المعايير التي تحدد حدود القرار، وآليات تطبيقه، والنتائج المتوقعة تحقيقها، ويترتب على ذلك أن سلامة القرار الإداري لا تُقاس فقط بصحة الاختيار الأولي، وإنما بمدى استمرار المرجعية التي استند إليها القرار طوال مراحل تنفيذه.

غير أن الواقع التنظيمي المعاصر يكشف عن ظاهرة متكررة تتمثل في اختلاف نتائج القرار عن الأهداف التي صدر من أجلها، حتى في الحالات التي تكون فيها عملية اتخاذ القرار قد تمت بصورة صحيحة ومنهجية، ويثير هذا التباين تساؤلاً جوهرياً: هل يرجع انحراف القرار إلى خطأ في اتخاذه، أم إلى تغير البيئة التي تُنفذ فيها؟ وهل تبقى المعايير التي بُني عليها القرار ثابتة طوال دورة حياته التنظيمية، أم أنها تتعرض لإعادة تفسير أو تعديل بفعل تغير السياق؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات، يتناول هذا الفصل مفهوم المعايير الإدارية بوصفها الإطار المرجعي الذي يمنح القرار اتساقه، ثم يناقش مفهوم ثبات هذه المعايير، قبل الانتقال إلى تحليل أثر تغير السياق التنظيمي في إعادة تشكيل القرار أثناء التنفيذ، باعتباره المدخل النظري الرئيس الذي يقوم عليه هذا البحث.

أولاً: المعايير الإدارية بوصفها المرجعية الحاكمة للقرار:

تشكل المعايير الإدارية الإطار الذي تستند إليه المؤسسات في توجيه السلوك التنظيمي، وتوحيد الإجراءات، وضبط عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها، ولا تقتصر هذه المعايير على اللوائح والأنظمة الرسمية، وإنما تشمل كذلك السياسات المؤسسية، والتعليمات التنفيذية، والقواعد المهنية، والمبادئ التي تحكم تفسير النصوص التنظيمية.

وتتمثل الوظيفة الأساسية للمعايير الإدارية في توفير مرجعية موحدة تضمن أن تكون القرارات المتشابهة خاضعة لأسس موضوعية متقاربة، بما يحقق العدالة التنظيمية، ويحد من التفاوت في التطبيق، ويعزز الثقة بين الإدارة والعاملين.



ومن هذا المنطلق، فإن القرار الإداري لا يستمد قوته من السلطة التي أصدرته فحسب، وإنما من اتساقه مع المعايير التي تمنحه المشروعية التنظيمية. فكلما كانت هذه المعايير واضحة ومستقرة، زادت قابلية القرار للتطبيق بصورة متجانسة، وانخفضت احتمالات ظهور تفسيرات متباينة أثناء التنفيذ.

ثانيًا: مفهوم ثبات المعايير الإدارية :

لا يعني ثبات المعايير الإدارية الجمود أو رفض التطوير، وإنما يعني استمرار المرجعية التي بُني عليها القرار طوال دورة تنفيذه، بحيث لا تتغير أسس تفسيره أو معايير تطبيقه دون وجود أساس نظامي واضح يبرر هذا التغيير. ويُعد ثبات المعايير أحد المقومات الأساسية للاتساق الإداري؛ إذ يضمن أن تظل العلاقة بين القرار ونتائجه قائمة على المنطلقات ذاتها التي استند إليها عند إصداره، وفي المقابل، يؤدي تغير المعايير أو اختلاف تفسيرها بين مراحل التنفيذ إلى انتقال القرار من بيئة مرجعية إلى أخرى، وهو ما يغير مخرجاته حتى وإن بقي نص القرار دون تعديل.

ومن ثم، فإن ثبات القرار الإداري لا يرتبط بثبات نصه فحسب، بل يرتبط بدرجة أكبر بثبات المرجعية التي تحكم تفسيره وتنفيذه، ويعد هذا التمييز منطلقًا نظريًا مهمًا في هذا البحث، لأنه ينقل مركز التحليل من القرار ذاته إلى البيئة المرجعية التي تحكم تطبيقه.

ثالثًا: تغير السياق التنظيمي وإعادة تفسير القرار:

تعمل المؤسسات المعاصرة في بيئات تنظيمية تتسم بدرجة عالية من الديناميكية نتيجة التغيرات التشريعية، والتطورات التقنية، وإعادة الهيكلة المؤسسية، وتغير القيادات الإدارية، والضغوط الاقتصادية والاجتماعية، وتؤثر هذه المتغيرات في الكيفية التي تُفهم بها القرارات الإدارية، حتى وإن لم يطرأ أي تعديل رسمي على نصوصها.

ويُقصد بالسياق التنظيمي مجموعة الظروف والعوامل الداخلية والخارجية التي تحيط بالقرار أثناء التنفيذ، وتشكل الإطار الذي تُفسر من خلاله المعايير التنظيمية، ولذلك فإن تغير السياق لا يؤدي بالضرورة إلى تغيير القرار ذاته، وإنما قد يؤدي إلى إعادة تفسيره أو إعادة ترتيب أولويات تطبيقه.

وتكمن خطورة هذه الظاهرة في أن المؤسسة قد تستمر في تنفيذ القرار نفسه، بينما تكون قد انتقلت فعليًا إلى مرجعية مختلفة عن تلك التي انطلق منها القرار، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور نتائج تختلف عن النتائج التي كان يُفترض تحقيقها عند إصدار القرار.

رابعًا: العلاقة بين ثبات المعايير وتغير السياق:

تكشف العلاقة بين ثبات المعايير وتغير السياق عن تفاعل مستمر بين عنصرين رئيسيين؛ الأول يتمثل في المرجعية التنظيمية التي يقوم عليها القرار، والثاني يتمثل في البيئة التنفيذية التي يُطبق داخلها.

فإذا بقيت المعايير ثابتة رغم تغير الظروف، أمكن إعادة تكييف وسائل التنفيذ مع الحفاظ على جوهر القرار واتساقه. أما إذا امتد التغير إلى تفسير المعايير نفسها، فإن القرار يفقد نقطة ارتكازه المرجعية، ويبدأ في إنتاج نتائج تختلف تدريجيًا عن أهدافه الأصلية.

ومن ثم، فإن الانحراف الإداري لا يمثل في كثير من الحالات نتيجة مباشرة لخطأ في اتخاذ القرار، بل نتيجة انتقال غير منضبط من منظومة معيارية إلى أخرى أثناء التنفيذ، دون مراجعة العلاقة بين القرار ومرجعياته الأصلية.



خامسًا: نحو إطار نظري لتفسير انحراف القرار الإداري :

في ضوء ما سبق، يقترح هذا البحث إعادة تفسير انحراف القرار الإداري باعتباره ظاهرة ترتبط بفقدان الاتساق بين القرار والمعايير المرجعية التي استند إليها عند صدوره، وليس باعتباره نتيجة حتمية لضعف القرار ذاته.

ويفترض هذا التوجه أن القرار يمر بثلاث حالات متعاقبة:

1. مرحلة الاتساق الأولي، وفيها يتطابق القرار مع المعايير المرجعية التي بُني عليها.
 2. مرحلة تغير السياق، حيث تبدأ الظروف التنظيمية أو أساليب التفسير في التغير دون تعديل رسمي للقرار.
 3. مرحلة الانحراف، وفيها تصبح نتائج القرار معبرة عن المرجعية الجديدة أكثر من تعبيرها عن المرجعية الأصلية.
- ويمثل هذا التصور الأساس النظري للنموذج التحليلي الذي سُبّنى في الفصل الثالث، والذي سيقدم تفسيرًا منهجيًا لكيفية انتقال القرار من حالة الاتساق إلى حالة الانحراف.

خلاصة الفصل :

أسس هذا الفصل للعلاقة النظرية بين القرار الإداري والمعايير المرجعية التي تحكمه، وأوضح أن ثبات القرار لا يتحقق بمجرد بقاء نصه دون تعديل، وإنما يتوقف على استمرار ثبات المعايير التي توجه تفسيره وتنفيذه، كما بين أن تغير السياق التنظيمي قد يؤدي إلى إعادة تفسير هذه المعايير، الأمر الذي يفضي إلى فقدان الاتساق بين القرار وأهدافه الأصلية، ومن ثم ظهور الانحراف الإداري بوصفه نتيجة لتحول المرجعية أكثر من كونه نتيجة لخطأ في اتخاذ القرار. وتمثل هذه النتيجة الأساس العلمي الذي سينطلق منه الفصل الثالث لبناء النموذج التحليلي المقترح وتحديد مكوناته وآليات عمله .

الفصل الثالث

الإطار التحليلي المقترح لتفسير انحراف القرار الإداري في ضوء ثبات المعايير وتغير السياق

تمهيد

أوضح الفصل الأول أن القرار الإداري يمثل عملية تنظيمية تستند إلى مجموعة من المعايير المرجعية التي تمنحه المشروعية والاتساق، كما بين الفصل الثاني أن فعالية القرار لا تتوقف على سلامة بنائه الأولي فحسب، وإنما تعتمد كذلك على استمرار ثبات هذه المعايير خلال مراحل التنفيذ المختلفة، وانتهى الفصل إلى أن تغير السياق التنظيمي قد يؤدي إلى إعادة تفسير المعايير، بما ينتج عنه فقدان تدريجي للاتساق بين القرار وأهدافه الأصلية.

وانطلاقًا من هذه النتيجة، ينتقل هذا الفصل من المستوى الوصفي إلى المستوى التفسيري، من خلال بناء إطار تحليلي يفسر الكيفية التي ينتقل بها القرار الإداري من حالة الاتساق إلى حالة الانحراف، ولا يهدف هذا الإطار إلى استبدال النماذج التقليدية لاتخاذ القرار، بل إلى استكمالها عبر إضافة مرحلة تحليلية تتناول ما يحدث بعد صدور القرار، وهي المرحلة التي لم تحظ بالاهتمام الكافي في معظم الأدبيات الإدارية.

أولًا: الأساس الفكري للإطار التحليلي المقترح:



تنطلق النماذج التقليدية في الإدارة من افتراض أن جودة القرار ترتبط بصحة خطوات اتخاذه، مثل تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وتحليل البدائل، واختيار البديل الأمثل، وغير أن هذا الافتراض يفترض ضمناً بقاء البيئة التنفيذية ثابتة، أو على الأقل عدم حدوث تغير جوهري في المرجعية التي تحكم تطبيق القرار.

إلا أن الواقع التنظيمي يشير إلى أن كثيراً من القرارات التي اتخذت بصورة سليمة لم تحقق النتائج المتوقعة، ليس بسبب خطأ في القرار ذاته، وإنما نتيجة تغير البيئة التنظيمية أو اختلاف تفسير المعايير أثناء التنفيذ، ومن ثم، فإن تفسير نجاح القرار أو فشله يقتضي تحليل العلاقة المستمرة بين القرار والمعايير المرجعية التي تحكم تطبيقه.

وعليه، يفترض هذا البحث أن القرار الإداري لا يمتلك حالة ثابتة من الاتساق، وإنما يمر بدرجات مختلفة من الاتساق تتأثر بمدى استقرار المرجعية التي يستند إليها خلال دورة حياته التنظيمية.

ثانياً: مكونات الإطار التحليلي:

يقوم الإطار التحليلي المقترح على أربعة مكونات مترابطة تشكل دورة حياة القرار الإداري:

1- المعايير المرجعية:

تمثل القواعد والسياسات واللوائح والمبادئ التي بُني عليها القرار عند صدوره، وتشكل الأساس الذي تُقاس في ضوءه مشروعية القرار واتساقه.

2- السياق التنظيمي:

ويشمل جميع الظروف الداخلية والخارجية التي تؤثر في تنفيذ القرار، مثل الهيكل التنظيمي، والقيادة الإدارية، والتشريعات، والموارد، والثقافة المؤسسية، والمتغيرات السياسية والاقتصادية.

3- الاتساق الإداري:

ويمثل درجة التطابق بين القرار والمعايير المرجعية خلال جميع مراحل التنفيذ، بحيث تبقى أهداف القرار ووسائل تطبيقه خاضعة للمرجعية نفسها التي استند إليها عند اتخاذه.

4- مخرجات القرار:

وهي النتائج الفعلية التي تترتب على تنفيذ القرار، سواء تمثلت في تحقيق الأهداف التنظيمية أو ظهور انحرافات تقلل من كفاءة الأداء المؤسسي.

وتعمل هذه المكونات في علاقة تفاعلية مستمرة، بحيث يؤدي أي تغير في أحدها إلى التأثير في بقية المكونات، ولا سيما العلاقة بين المعايير المرجعية والاتساق الإداري.

ثالثاً: مراحل انتقال القرار من الاتساق إلى الانحراف:

يفترض الإطار التحليلي أن القرار الإداري يمر بأربع مراحل متتابعة:

المرحلة الأولى: الاتساق المرجعي



تتسم هذه المرحلة بوجود تطابق كامل بين القرار والمعايير التي استند إليها، مع استقرار البيئة التنظيمية واستمرار تفسير المعايير بصورة موحدة.

المرحلة الثانية: التغير السياقي

تبدأ هذه المرحلة بظهور متغيرات تنظيمية أو تشريعية أو إدارية تؤثر في البيئة التنفيذية، دون أن يصاحبها تعديل رسمي للقرار.

المرحلة الثالثة: إعادة تفسير المعايير

في هذه المرحلة تبدأ الإدارات المختلفة في تفسير المعايير بصورة متباينة استجابة للمتغيرات الجديدة، مما يؤدي إلى اختلاف آليات التنفيذ رغم وحدة القرار.

المرحلة الرابعة: الانحراف الإداري

تمثل المرحلة الأخيرة النتيجة الطبيعية لتراكم الاختلافات السابقة، حيث تصبح النتائج النهائية معبرة عن المرجعية الجديدة أكثر من تعبيرها عن المرجعية الأصلية، فيفقد القرار اتساقه مع أهدافه التي صدر لتحقيقها.

رابعاً: مؤشرات قياس الانحراف الإداري :

استناداً إلى الإطار المقترح، يمكن الاستدلال على وجود انحراف في القرار الإداري من خلال مجموعة من المؤشرات، من أهمها:

- 1- اختلاف تطبيق القرار بين الوحدات التنظيمية رغم وحدة النص النظامي.
- 2- تغير تفسير اللوائح والتعليمات أثناء التنفيذ.
- 3- تكرار إصدار التعليمات التفسيرية لمعالجة المشكلات التنفيذية.
- 4- اتساع الفجوة بين الأهداف المخططة والنتائج الفعلية.
- 5- تراجع العدالة التنظيمية نتيجة اختلاف أساليب التطبيق.
- 6- انخفاض الثقة المؤسسية في القرارات الإدارية.

ولا يُنظر إلى هذه المؤشرات باعتبارها أسباباً للانحراف، بل باعتبارها مظاهر تكشف عن فقدان الاتساق بين القرار والمعايير المرجعية.

خامساً: القيمة العلمية للإطار المقترح

تتمثل الإضافة العلمية لهذا الإطار في أنه ينقل تفسير الانحراف الإداري من التركيز على مرحلة اتخاذ القرار إلى تحليل استمرارية العلاقة بين القرار والمعايير المرجعية خلال التنفيذ، وبذلك يوسع نطاق دراسة القرار الإداري ليشمل دورة حياته التنظيمية كاملة، بدلاً من قصر التحليل على لحظة إصدار القرار.

كما يقدم الإطار أساساً نظرياً يمكن الاستفادة منه في تحليل القرارات داخل المؤسسات الحكومية، والجامعات، والمؤسسات التربوية، وغيرها من المنظمات التي تعتمد على تطبيق معايير تنظيمية ثابتة نسبياً، مع تعرضها في الوقت ذاته لتغيرات مستمرة في بيئة العمل. ويمثل هذا الإطار أيضاً منطلقاً لتطوير أدوات كمية مستقبلية يمكن من خلالها قياس درجة الاتساق الإداري، وبناء مؤشرات معيارية لرصد احتمالات انحراف القرار قبل ظهور آثاره التنظيمية.



خلاصة الفصل:

قدم هذا الفصل الإطار التحليلي المقترح الذي يقوم عليه البحث، مبيِّناً أن انحراف القرار الإداري لا ينشأ بالضرورة عن ضعف عملية اتخاذ القرار، وإنما قد يكون نتيجة مباشرة لاختلال العلاقة بين القرار والمعايير المرجعية أثناء التنفيذ. كما أوضح أن القرار يمر بدورة تنظيمية تبدأ بالاتساق المرجعي، ثم تتأثر بتغير السياق، لتنتقل إلى إعادة تفسير المعايير، وتنتهي - عند غياب الضبط المؤسسي - بظهور الانحراف الإداري. ويشكل هذا الإطار الأساس النظري الذي سيستخدم في الفصل الرابع لتحليل أثر هذه الظاهرة في المؤسسات التربوية، وبيان انعكاساتها على كفاءة الإدارة وجودة العملية التعليمية

الفصل الرابع

تطبيق الإطار التحليلي على المؤسسات التربوية: تفسير انحراف القرار الإداري وأثره في الأداء المؤسسي

تمهيد

انتهى الفصل الثالث إلى بناء إطار تحليلي يفسر انحراف القرار الإداري من خلال العلاقة بين ثبات المعايير المرجعية وتغير السياق التنظيمي، ويبيّن أن فقدان الاتساق أثناء التنفيذ يمثل السبب الرئيس لتحول القرار عن أهدافه الأصلية، حتى وإن كانت عملية اتخاذه قد تمت وفق أسس علمية سليمة.

ويهدف هذا الفصل إلى تطبيق ذلك الإطار على المؤسسات التربوية، باعتبارها من أكثر المؤسسات اعتماداً على المعايير التنظيمية واللوائح والإجراءات الرسمية، فالإدارة التربوية لا تقتصر على إصدار القرارات، بل تعتمد بصورة أساسية على اتساق تنفيذها بين مختلف المستويات الإدارية، بما يضمن تحقيق العدالة التنظيمية وجودة العملية التعليمية، ومن ثم، فإن أي تغير في تفسير المعايير أو في السياق التنظيمي ينعكس مباشرة على كفاءة الأداء المؤسسي.

أولاً: خصوصية القرار الإداري في المؤسسات التربوية:

تتميز المؤسسات التربوية بطبيعة تنظيمية تجعل القرار الإداري أكثر حساسية مقارنة بغيره من المؤسسات، وذلك بسبب تعدد مستويات الإدارة، وتشابك المسؤوليات، وارتباط القرارات بحقوق الطلبة والمعلمين والإداريين، إضافة إلى خضوعها لإطار قانوني وتنظيمي دقيق، وتصدر داخل المؤسسات التربوية قرارات متنوعة تشمل تنظيم العملية التعليمية، وإدارة الموارد البشرية، وتقييم الأداء، وتوزيع الاختصاصات، وتنفيذ اللوائح الأكاديمية والإدارية.

ويستلزم نجاح هذه القرارات وجود تفسير موحد للمعايير التي استندت إليها، حتى لا تختلف ممارسات التنفيذ بين الإدارات أو المؤسسات التعليمية المختلفة، ومن هذا المنطلق، فإن استقرار القرار التربوي لا يرتبط فقط بصحة صياغته القانونية، وإنما يرتبط أيضاً باستمرار وحدة المرجعية التنظيمية التي تحكم تطبيقه.

ثانياً: مظاهر انحراف القرار الإداري في المؤسسات التربوية:

استناداً إلى الإطار التحليلي المقترح، يمكن تفسير انحراف القرار الإداري في المؤسسات التربوية من خلال عدد من المظاهر التنظيمية التي تعكس فقدان الاتساق بين القرار والمعايير المرجعية، ومن أبرزها:



1- اختلاف تفسير اللوائح التنظيمية:

قد يصدر القرار وفق لائحة موحدة، إلا أن اختلاف تفسير نصوصها بين الإدارات أو المسؤولين يؤدي إلى تطبيقات متباينة للقرار نفسه، بما يفقده صفة الاتساق.

2- تفاوت تنفيذ القرار بين المؤسسات:

عندما تختلف آليات التنفيذ بين المدارس أو الجامعات أو الإدارات التعليمية رغم وحدة القرار، فإن ذلك يشير إلى تغير في المرجعية التطبيقية وليس إلى تغير في القرار ذاته.

3- التوسع في التعليمات التفسيرية:

كلما ازدادت الحاجة إلى إصدار تعليمات إضافية لتوضيح القرار، دل ذلك على وجود فجوة بين المعايير الأصلية والسياسات التنفيذية، وهو ما قد يؤدي إلى تعدد التفسيرات وتراجع الاتساق الإداري.

4- تضارب الأولويات التنظيمية:

قد تؤدي التغيرات الإدارية أو القيادية إلى إعادة ترتيب الأولويات المؤسسية بصورة تختلف عن تلك التي استند إليها القرار عند صدوره، مما يغير مسار التنفيذ دون تعديل رسمي للقرار.

ثالثاً: أثر انحراف القرار الإداري في الأداء المؤسسي :

يترتب على فقدان الاتساق بين القرار والمعايير المرجعية مجموعة من الآثار التنظيمية التي تمتد إلى مختلف عناصر المؤسسة التربوية، ومن أهمها:

1. تراجع العدالة التنظيمية

يؤدي اختلاف تطبيق القرارات بين الوحدات التعليمية إلى شعور العاملين بعدم المساواة في المعاملة، الأمر الذي يضعف الثقة في الإدارة ويؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي.

2. انخفاض كفاءة التخطيط

تعتمد الخطط التربوية على توقع استقرار القرارات الإدارية. وعندما تتغير آليات التنفيذ نتيجة تغير المعايير، تصبح الخطط أقل قدرة على تحقيق أهدافها، وتزداد الحاجة إلى التعديل المستمر.

3. التأثير في جودة العملية التعليمية

لا يقتصر أثر الانحراف الإداري على الجوانب الإدارية، بل يمتد إلى البيئة التعليمية من خلال اضطراب تنفيذ السياسات الأكاديمية، واختلاف مستويات التطبيق، وعدم استقرار الإجراءات المرتبطة بالطلبة والمعلمين.

4. ضعف المساءلة المؤسسية

عندما تختلف مرجعية التنفيذ، يصبح من الصعب تحديد المسؤولية عن النتائج، لأن الانحراف لا يكون ناتجاً عن مخالفة القرار، وإنما عن اختلاف تفسيره أثناء التطبيق.



رابعاً: تفسير الانحراف في ضوء الإطار التحليلي المقترح:

يفسر الإطار التحليلي الذي قدمه هذا البحث هذه الظواهر بوصفها نتائج مباشرة لاختلال العلاقة بين أربعة عناصر مترابطة هي: المعايير المرجعية، والسياق التنظيمي، والاتساق الإداري، ومخرجات القرار. ففي المؤسسات التربوية، تبدأ دورة القرار بصدور قرار يستند إلى معايير تنظيمية واضحة، ثم تتعرض البيئة التنفيذية لمتغيرات مختلفة، مثل تغير القيادات الإدارية، أو صدور تعليمات تفسيرية جديدة، أو تغير الأولويات المؤسسية. وإذا لم تُضبط هذه المتغيرات ضمن المرجعية الأصلية للقرار، فإنها تؤدي إلى إعادة تفسير المعايير، ومن ثم إلى اختلاف التنفيذ وظهور الانحراف الإداري. وبذلك، لا يكون الانحراف ناتجاً عن خطأ في القرار نفسه، وإنما عن تغير العلاقة بين القرار والمعايير التي تمنحه الاتساق.

خامساً: الدلالات التطبيقية للإطار المقترح:

تؤكد نتائج التطبيق أن المحافظة على جودة القرار الإداري داخل المؤسسات التربوية تتطلب بناء آليات مؤسسية تضمن استمرارية المرجعية التنظيمية، وعدم السماح بإعادة تفسير المعايير خارج الأطر النظامية. كما يشير الإطار المقترح إلى أهمية تطوير نظم متابعة تنفيذ القرارات، بحيث لا يقتصر التقييم على قياس النتائج النهائية، وإنما يشمل مراقبة مدى الالتزام بالمعايير المرجعية في جميع مراحل التنفيذ، ويسهم هذا التوجه في الكشف المبكر عن بوادر الانحراف، ومعالجتها قبل أن تتحول إلى خلل مؤسسي يؤثر في جودة الأداء. ومن الناحية التطبيقية، يمكن للإطار المقترح أن يشكل أداة مساندة لصناع القرار في وزارات التربية والتعليم، والجامعات، والمؤسسات التعليمية، عند مراجعة القرارات الإدارية وتقويم أثرها، بما يعزز الحوكمة الرشيدة، ويرفع مستوى الاتساق بين السياسات والممارسات التنفيذية.

خلاصة الفصل:

أظهر تطبيق الإطار التحليلي على المؤسسات التربوية أن انحراف القرار الإداري لا يرتبط بالضرورة بضعف القرار عند صدوره، وإنما ينشأ غالباً نتيجة تغير السياق التنظيمي وإعادة تفسير المعايير المرجعية أثناء التنفيذ، وقد تبين أن هذا الانحراف ينعكس على العدالة التنظيمية، وكفاءة التخطيط، وجودة العملية التعليمية، وفعالية المسألة المؤسسية، وتؤكد هذه النتائج صلاحية الإطار المقترح لتفسير كثير من المشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسات التربوية، كما تمهد للانتقال إلى الفصل الخامس الذي يتناول النتائج العامة للدراسة، ومناقشتها في ضوء الأدبيات السابقة، واستخلاص التوصيات العلمية والعملية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

تمهيد

سعت هذه الدراسة إلى تفسير ظاهرة انحراف القرار الإداري من منظور يختلف عن الطرح التقليدي في أدبيات الإدارة، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين ثبات المعايير المرجعية وتغير السياق التنظيمي أثناء تنفيذ القرار، وانطلقت الدراسة من فرضية أساسية



مؤداها أن كفاءة القرار الإداري لا تعتمد فقط على سلامة عملية اتخاذها، وإنما تتوقف أيضًا على استمرار الاتساق بين القرار والمعايير التي استند إليها طوال دورة تنفيذه.

وقد تناولت الفصول السابقة هذا الموضوع بصورة متدرجة؛ إذ عرض الفصل الأول الأساس النظري للقرار الإداري، وناقش الفصل الثاني مفهوم ثبات المعايير الإدارية وتغير السياق التنظيمي، بينما قدم الفصل الثالث إطارًا تحليليًا لتفسير انتقال القرار من حالة الاتساق إلى حالة الانحراف، ثم طبق الفصل الرابع هذا الإطار على المؤسسات التربوية. ويهدف هذا الفصل إلى مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وبيان إسهامها العلمي، واستخلاص أهم التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات التربوية.

أولاً: مناقشة النتائج

أظهرت الدراسة أن التفسير التقليدي لانحراف القرار الإداري، الذي يعزو ضعف النتائج إلى قصور في مرحلة اتخاذ القرار، لا يكفي لتفسير كثير من الحالات التي تتخذ فيها القرارات بصورة سليمة، ثم تنتهي إلى نتائج تختلف عن أهدافها الأصلية. وقد بين التحليل أن القرار الإداري يظل مرتبطاً طوال دورة حياته التنظيمية بالمعايير المرجعية التي استند إليها عند صدوره، وأن أي تغيير في تفسير هذه المعايير، أو في البيئة التنظيمية التي تطبق من خلالها، يؤدي إلى تغير تدريجي في آليات التنفيذ، حتى وإن ظل القرار من الناحية الشكلية دون تعديل.

كما أوضح الإطار التحليلي أن تغير السياق التنظيمي لا يمثل سبباً مباشراً لانحراف القرار، وإنما يصبح مؤثراً عندما يؤدي إلى إعادة تفسير المعايير المرجعية أو تغيير أولويات تطبيقها دون وجود أساس نظامي واضح، ويؤدي ذلك إلى فقدان الاتساق الإداري، ومن ثم إلى ظهور نتائج تختلف عن الغايات التي استهدفها القرار عند صدوره.

وفي التطبيق على المؤسسات التربوية، تبين أن طبيعة هذه المؤسسات تجعلها أكثر عرضة لهذا النوع من الانحراف، بسبب اعتمادها على منظومة واسعة من اللوائح والتعليمات، وتعدد الجهات القائمة على التنفيذ، وما يصاحب ذلك من احتمالات لاختلاف التفسير أو التطبيق بين المستويات الإدارية المختلفة.

ثانياً: الإسهام العلمي للدراسة:

تتمثل القيمة العلمية لهذه الدراسة في أنها تقدم تفسيراً جديداً لانحراف القرار الإداري، يقوم على استمرارية العلاقة بين القرار والمعايير المرجعية خلال مرحلة التنفيذ، بدلاً من قصر التحليل على مرحلة اتخاذ القرار.

كما قدمت الدراسة إطاراً تحليلياً يربط بين أربعة متغيرات رئيسة هي: المعايير المرجعية، والسياسات التنظيمية، والاتساق الإداري، ومخرجات القرار، موضحة أن الانحراف الإداري يمثل نتيجة لاختلال العلاقة بين هذه المتغيرات، وليس مجرد نتيجة لضعف القرار ذاته.

ويمثل هذا الإطار إضافة نظرية يمكن الاستفادة منها في تطوير الدراسات المتعلقة بإدارة المؤسسات، ولا سيما في البيئات التي تتسم بتعدد مستويات التنفيذ وكثرة التغيرات التنظيمية، مثل المؤسسات التربوية.



ومن الناحية التطبيقية، يتيح هذا الإطار للإدارات التعليمية وسيلة لتحليل أسباب ضعف تنفيذ القرارات، والتميز بين حالات الخطأ في اتخاذ القرار، وحالات فقدان الاتساق أثناء التنفيذ، الأمر الذي يساهم في رفع جودة الإدارة وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

ثالثاً: الاستنتاجات:

في ضوء التحليل الذي قدمته الدراسة، يمكن استخلاص النتائج الآتية:

1- لا يرتبط نجاح القرار الإداري بسلامة مرحلة اتخاذ القرار وحدها، وإنما يعتمد كذلك على استمرار ثبات المعايير المرجعية خلال جميع مراحل التنفيذ.

2- يؤدي تغير السياق التنظيمي إلى انحراف القرار عندما يترتب عليه تغيير أو إعادة تفسير المعايير المرجعية التي استند إليها القرار عند صدوره.

3- يمثل الاتساق الإداري حلقة الوصل بين القرار الإداري والنتائج الفعلية، ويعد الحفاظ عليه شرطاً أساسياً لتحقيق الأهداف المؤسسية.

4- لا يعد انحراف القرار الإداري ظاهرة مستقلة، بل هو نتيجة لتفاعل مستمر بين المعايير المرجعية والسياسات التنظيمية وآليات التنفيذ.

5- تُعد المؤسسات التربوية من أكثر المؤسسات تأثراً بفقدان الاتساق الإداري، نظراً لاعتمادها على تعدد الجهات المنفذة، وارتباط قراراتها بحقوق أكاديمية وإدارية تتطلب تطبيقاً موحداً وعادلاً.

6- يثبت الإطار التحليلي المقترح أن دراسة دورة حياة القرار الإداري بعد صدوره تمثل مدخلاً أكثر شمولاً لفهم أسباب نجاح القرارات أو إخفاقها.

رابعاً: التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يأتي:

- 1- اعتماد مراجعة دورية للقرارات الإدارية للتحقق من استمرار توافقها مع المعايير المرجعية التي استندت إليها عند إصدارها.
- 2- إنشاء آليات مؤسسية لرصد أي تغير في تفسير اللوائح أو السياسات أثناء تنفيذ القرارات، بما يضمن الحفاظ على الاتساق الإداري.
- 3- تطوير أدلة تنفيذية موحدة تحد من اختلاف تفسير القرارات بين الإدارات والوحدات التنظيمية.
- 4- إدراج مؤشرات لقياس الاتساق الإداري ضمن أنظمة تقييم الأداء المؤسسي، وعدم الاكتفاء بقياس النتائج النهائية للقرار.
- 5- تعزيز برامج التدريب الإداري بما يركز على توحيد تفسير المعايير التنظيمية، ورفع وعي القيادات بأثر تغير السياق في تنفيذ القرارات.
- 6- الاستفادة من الإطار التحليلي المقترح عند إعداد السياسات التعليمية، بما يضمن استقرار تنفيذ القرارات داخل المؤسسات التربوية.

خامساً: آفاق البحث المستقبلي

يفتح هذا البحث عدداً من المسارات البحثية التي يمكن تطويرها مستقبلاً، من أهمها:

- 1- بناء مقياس كمي لقياس درجة الاتساق الإداري داخل المؤسسات.



- 2- اختبار الإطار التحليلي المقترح باستخدام بيانات ميدانية في المؤسسات التربوية، ومقارنة نتائجه بقطاعات أخرى.
- 3- دراسة أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في المحافظة على اتساق تنفيذ القرارات الإدارية.
- 4- تطوير نموذج تنبؤي يحدد احتمالية انحراف القرار الإداري في ضوء تغيرات السياق التنظيمي.
- 5- توسيع تطبيق الإطار المقترح ليشمل مؤسسات التعليم العالي، والقطاع الصحي، والجهات الحكومية، لدراسة مدى عمومية النموذج في البيئات التنظيمية المختلفة.

خاتمة البحث

توصل هذا البحث إلى أن تفسير انحراف القرار الإداري لا ينبغي أن يقتصر على تحليل جودة القرار عند لحظة اتخاذها، وإنما يجب أن يمتد إلى دراسة العلاقة المستمرة بين القرار والمعايير المرجعية التي تحكم تطبيقه، وقد أظهر الإطار التحليلي المقترح أن ثبات هذه المعايير يمثل شرطاً أساسياً للحفاظ على الاتساق الإداري، وأن تغير السياق التنظيمي لا يؤدي إلى الانحراف إلا عندما يفضي إلى إعادة تفسير المرجعية التي يقوم عليها القرار، ويمثل هذا الطرح إضافة نظرية يمكن أن تساهم في تطوير أدبيات القرار الإداري، كما يوفر أساساً عملياً يمكن الاستفادة منه في تحسين جودة الإدارة، ولا سيما داخل المؤسسات التربوية التي تتطلب مستويات مرتفعة من الاتساق والعدالة في تنفيذ القرارات.

المراجع:

- 1- أبو النصر، مدحت محمد. (2020). الإدارة التعليمية الحديثة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 2- أحمد، إبراهيم أحمد. (2019). الإدارة المدرسية والإشراف التربوي. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 3- البكري، ثامر ياسر. (2017). السلوك التنظيمي: مدخل معاصر. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 4- الحريري، رافدة عمر. (2018). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 5- الخضير، محسن أحمد. (2016). اتخاذ القرارات الإدارية. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- 6- الدرادكة، مأمون سليمان، والشوابكة، أحمد محمد. (2019). اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 7- الطعاني، حسن أحمد. (2020). الإدارة التعليمية: مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 8- العجمي، محمد حسنين. (2017). الإدارة والتخطيط التربوي. القاهرة: دار المسيرة.
- 9- القريوتي، محمد قاسم. (2015). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات. عمان: دار وائل للنشر.
- 10- اللقاني، أحمد حسين، والجمل، علي أحمد. (2013). معجم المصطلحات التربوية. القاهرة: عالم الكتب.
- 11- مرسي، محمد منير. (2018). الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.
- 12- هلال، محمد عبد الغني. (2016). مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.