

المحددات العلمية لتنظيم المؤسسة التعليمية دراسة تحليلية

إعداد

أ.د/عبد العزيز أحمد داود د/ هانم أحمد حسن أبو النيل
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة كفر الشيخ كلية التربية - جامعة بنها

أ/ ناصر ضيف الله العتيبي

المعهدات العلمية لتنظيم المؤسسة التعليمية - دراسة تحليلية

إعداد

أ.د. عبد العزيز أحمد داود / د. هانم أحمد حسن أبو النيل / ناصر ضيف الله العتيبي
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية / مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية / كلية التربية - جامعة بنها
كلية التربية - جامعة كفر الشيخ

أولاً: الإطار العام للبحث

مقدمة البحث:

يعتبر التحول الكبير في مهام المؤسسة، والانتقال من الدور التقليدي إلى الدور الحديث من الظواهر الأساسية في المجتمعات الحديثة الأمر الذي أصبحت بموجبه عمليات ممارسة السلطة - نتيجة للتوسع الكبير في مختلف جوانب الحياة على درجة كبيرة من التعقيد، ولما كانت ظاهرة السلطة العامة تجسد في أيدي أفراد قلائل هم ممن يمارسون السلطة باتخاذ القرارات فقد أدى اتساع نطاق الخدمات وتشعبها في كل الاتجاهات إلى توسيع نطاق هذه القاعدة وتوزيع السلطة بين عدد أكبر من الأفراد القائمين بشؤون المؤسسة لكي تلبي الاحتياجات الجديدة التي تتجدد باستمرار، وعلى هذا فإن تنظيم المؤسسة يعتبر بمثابة روح الإدارة، وهو الأداة اللازمة لتحقيق أهدافها، ومما يزيد أهمية التنظيم أنه عملية تتسم بالاستمرار والتجدد والاستمرارية، كما أنه عملية متطورة، وتختلف أهمية التنظيم باختلاف طبيعة المؤسسات وأهدافها وتنوع نشاطاتها وحجم الخدمات التي تؤديها ودوائر العمل وضيق أو اتساع الطاقات المادية والبشرية المخصصة لها، ويكون نطاق الإدارة في التنظيم محدوداً، إذ لا يستطيع المدير القيام بمفرده بتنفيذ سياسات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة ومباشرة جميع سلطاته، ذل يجب أن يعهد ببعض هذه الصلاحيات إلى المرؤوسين الذين يشرفون عليهم⁽¹⁾.

مشكلة البحث:

يُعتبر تنظيم المؤسسة التعليمية بمثابة الهيكل العظمي، حيث من شأنه بيان الوحدات التنظيمية التي تتألف منها ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها بروابط السلطة التي تتخللها التعليمات، والأوامر، والعلاقات، وبناء على ذلك تحدد الإدارات، وأجزائها الداخلية، بحيث يحتوي على مستويات إدارية ضمن شكل هرمي، وهو يضمن تأمين الإطار الملائم لعمليات التشغيل،

والأداء المتوقع، والسماح بتنسيق النشاطات، والرقابة عليها؛ بهدف اتخاذ القرار من قِبَل الإدارة، ومن هنا تأتي أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية لى اعتبار أنه يبين المستويات الإدارية، ومسؤولياتها، واختصاصاتها على مؤشرات الأداء، وقياسها، وتحسينها، وترتيب العلاقات، وتحديددها، بالإضافة إلى منح المسؤولين الصلاحيات اللازمة، وكذلك بيان، وتفصيل الأقسام، والدوائر، والإدارات، والمُسَمَّيات، وتحديد العلاقة بين العمليات المؤسسية، وأنسيابيتها، ومساعدة التنظيم على تحقيق أهدافه، وتحديد مراكز التكلفة في مراكز المسؤولية، وإجراءات المحاسبية^(٢).

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

▪ ما المحددات العلمية لتنظيم المؤسسة التعليمية؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

- ماذا نعني بتنظيم المؤسسة التعليمية؟
- ما أشكال التنظيمات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية؟
- ما أهم العلاقات التنظيمية الموجودة داخل المؤسسة التعليمية؟
- ما أهم محددات الهيكل التنظيمي في تنظيم المؤسسة التعليمية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى طرح إبراز المحددات العلمية لتنظيم المؤسسة التعليمية، وذلك

من خلال:

- التعرف على تنظيم المؤسسة التعليمية.
- الكشف عن أهم أشكال التنظيمات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية.
- الوقوف على أهم العلاقات التنظيمية الموجودة داخل المؤسسة التعليمية.
- الكشف عن أهم محددات الهيكل التنظيمي في تنظيم المؤسسة التعليمية.

منهج البحث:

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لتحقيق هدفه،

حيث يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، وهو يهتم بتحديد الظروف والعقبات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم بتحديد المسارات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند

العاملين وطرائقهم في التطور المنشود للمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر مع مراعاة طبيعة تنظيمها ومحدداته العلمية.

مصطلحات البحث :

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

١- التنظيم Organization :

يعني العمل على إيجاد حالة توازن في المؤسسة وذلك عن طريق تحديد أهدافه وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل واتسجام تام وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع بيان السلطات المخولة لها ومسئولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات في حينها والمبادرة إلى تقييدها^(٣).

٢- المؤسسة التعليمية Educational institution :

ويعني بها مجموعة من العمليات الإنتاجية والخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض وضعت داخل الإدارات، لتسهيل إدارتها وتطويرها وأي خلل في العملية أو في تفاعلها مع العمليات الأخرى يؤدي إلى خلل في منتجات وخدمات المؤسسة للعملاء أو المستفيدين من خدماتها.

ثانياً: ماهية التنظيم وأشكالها :

يأتي التنظيم على أنه عملية إدارية يؤدي الأشخاص عن طريقها وظائفهم وتوضع العوامل المادية مع بعضها بأسلوب يكون وحدة قابلة للإدارة لتحقيق الأهداف المحددة الخاصة بالمؤسسة، مثل هذه الوحدة يطلق عليها تنظيم، وبمعنى آخر فإن التنظيم يتولى مهمة تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستخدام الفعال للمصادر البشرية وغير البشرية، وغالباً ما يوفر التنظيم الوسائل التي تتعلق بتقسيم العمل وهيكل السلطة واتخاذ القرار وتتمية علاقات عمل سليمة بين جميع الأشخاص العاملين، وتوجد مجموعة من الصيغ أو الأشكال التي تندرج تحتها التنظيمات الإدارية بالمؤسسة التعليمية والتي يمكن عرضها على النحو التالي^(٤):

أ) التنظيمات غير الروتينية : حيث تواجه تلك التنظيمات مشاكل جديدة ومتنوعة حول

الأنشطة (درجة التغير الحالية في النشاط) ومن ثم يوجد عدد كبير من الاستثناءات والتي لا

يمكن برمجتها وذلك لأنها غير معروفة فضلاً عن كونها غير مؤكدة (درجة تعقيد عالية في النشاط) ويتطلب ذلك هياكل عضوية للتنظيم.

(ب) التنظيمات الروتينية (النمطية): حيث تواجه تلك التنظيمات أنشطة مبرمجة نسبياً حيث أنها تتعرض للقليل من الاستثناءات (درجة تغير منخفض في النشاط) ومن ثم يمكن برمجتها (درجة تعقيد منخفض في النشاط)، ويرى Perrow أن الهيكل الآلي هو الملائم في هذه الحالة^(٥).

(ج) التنظيم الحرفي والهندسي: وفي هذا النوع من التنظيم نجد خليط من درجة الروتينية، ومن ثم توجد درجة عالية من تعقد النشاط بصورة لا يمكن برمجتها، إلا أنها ترتبط بأنشطة ذات درجة منخفضة من التغير ومن ثم تقل الاستثناءات التي تواجه الفرد الذي يمارس النشاط، وإذا كان هذا بالنسبة للتنظيم الحرفي نجد نفس الشيء بالنسبة للتنظيم الهندسي حيث يجب على الشركات الهندسية أن تعدل التصميمات وتدخل التعديلات بصفة مستمرة لمقابلة احتياجات العملاء، إلا أنه رغم كثرة هذه الاستثناءات فهناك مجموعة من الأساليب التي يمكن برمجتها لمواجهة هذه الاستثناءات، ولا يوجد بديل وحيد أمثل، كذلك فإن هذه المعايير ليست مائعة بالتبادل بمعنى أن استخدام أحدها لا يمنع من استخدام الآخر أي يمكن بل ويفضل في كثير من الحالات الجمع بين أكثر من معيار واحد^(٦).

ثالثاً: العلاقات التنظيمية بالمؤسسة التعليمية:

تعكس العلاقات التنظيمية طبيعة وأنماط العلاقة بين مختلف العاملين والوحدات داخل المؤسسة ويمكن التمييز بين مجموعة من العلاقات التنظيمية والتي تشمل على العلاقات الأفقية، العلاقات التنفيذية، العلاقات الاستشارية، العلاقات الوظيفية، وسوف نوجزها على النحو التالي^(٧):

(أ) العلاقات الأفقية: يوجد هذا النوع من العلاقات - عادة - بين العاملين والوحدات التي تقع في نفس المستوى التنظيمي كما أنه يوجد بصورة أقل بين المستويات المختلفة والمتباينة، ويهدف في كل الأحوال إلى تحقيق التنسيق والتعاون والتكامل حيث يجب وجود نظام للاتصال المباشر بين الأفراد والوحدات والرؤساء دون التقيد دائماً معه والخط الرسمي

للسلطة، ويمكن تطبيق فكرة العلاقات الأفقية من خلال ما يسمى بلجان التنسيق التي تضم ممثلين لمختلف الوحدات في المنظمة وبصفة خاصة الوحدات ذات الاهتمام المشترك^(٨).
ب) العلاقات الرأسية: يطلق عليها البعض العلاقات التنفيذية، حيث تنطوي على حق الأشراف المباشر وإصدار الأوامر والتعليمات وإلزام الآخرين بتنفيذها وكذلك التمتع بصلاحيات الإثابة في حالة الالتزام والعقاب في حالة التقصير.

ج) العلاقات الاستشارية: ينطوي هذا النوع على مجرد تقديم النصح والمشورة دون أن يملك من يقوم بذلك سلطة رسمية ملزمة إلا أنه من الناحية العملية نجد أن صاحب المشورة عادة ما يملك معرفة وخبرة متميزة لا تتوافر في الغالب لصاحب السلطة، وتعتبر درجة الرسمية والمعيارية من المحددات الأساسية للهيكل التنظيمي، حيث تمثل درجة الرسمية والمعيارية مفتاح الهيكل The structure Key وبالنسبة للعاملين وذلك لأن سلوك هؤلاء العاملين يتأثر بشدة بدرجة الرسمية والمعيارية، حيث أن حرية الفرد في التصرف ترتبط عكسياً بكمية السلوك المبرمج بصورة مسبقة في المؤسسة^(٩).

وتشير مراجعة المحاولات التي هدفت إلى تحديد المقصود بدرجة الرسمية والمعيارية إلى وجود اتفاق بين الباحثين حول المفهوم وأيضاً أسلوب القياس، وتعرف جماعة درجة الرسمية Formalization بأنها الدرجة التي تكون عندها القواعد والإجراءات والتوجيهات مكتوبة في قائمة شاملة. وتعرف درجة المعيارية Standardization بأنها تركز على وجود قواعد ونظم محددة مسبقاً من قبل الإدارة لاستخدامها كمرشد للسلوك في مجالات معينة.

وتعتبر الرسمية أكثر حظاً من المعيارية في هذا الشأن حيث تناولها كثير من الباحثين المهتمين بتحديد الأبعاد الهيكلية وقد يرجع ذلك إلى وجود تداخل بين الأبعاد الهيكلية التي توصلت إليها حيث استخدمت أسلوب التحليل العائلي Factorial analysis والذي أشار إلى اختصار الأبعاد الهيكلية بصفة عامة في أربعة أبعاد أساسية من بينها هيكلية الأنشطة activities والتي تشمل مجموعة الأبعاد التي يوجد ارتباط بينها وهي التخصص والرسمية والمعيارية، لذلك نجد معظم الباحثين تناول الرسمية باعتبارها أحد الأبعاد الهيكلية الذي يتضمن أو يعكس المعيارية، أو باعتبار أن درجة المعيارية أحد مؤشرات درجة الرسمية^(١٠).

رابعاً : محددات الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية :

وتشمل هذه المحددات الرسمية والمعيارية ودرجة التخصص والمركزية وسوف نوجزها

على النحو التالي :

(أ) الرسمية:

وتوجد مجموعة من المداخل التي يمكن عن طريقها تحديد دورة الرسمية الخاصة بتنظيم

المؤسسة التعليمية والتي يمكن عرضها على النحو التالي^(١١):

١- المدخل التقليدي:

تناول هذا المدخل مفهوم الرسمية ينطلق من جهود الباحث الألماني Max Weber عن التنظيمات غير الشخصية، حيث جمع أفكاره في نموذج أسماه النموذج البيروقراطي أو المثالي، وفي هذا النموذج إلى الرسمية باعتبارها الشكل الأول المقترح لأي تنظيم، ويركز اهتمامه في النموذج البيروقراطي أو المثالي على مجموعة القواعد الرسمية التي تعطي الحق لمجموعة من العاملين أن تواجه عاملين آخرين، وتحقق السيطرة الشرعية على مجموعة كبيرة من العاملين تتطلب أن يشعروا بأن هناك التزام عليهم بطاعة أوامر الرئيس وفي نفس الوقت يجب أن يزود الرئيس بالإدارة التي تمكنه من إصدار الأوامر لهذا العدد الكبير من المرؤوسين وهذه الإدارة هي السلطة الرسمية^(١٢).

١- التوظف والترقية على أساس المقدرة والمعرفة الفنية وتمثل هذه المعايير الأساس الحقيقي للسلطة القانونية، والتي تؤدي تطبيقها إلى ضمان التحاق عاملين ذوي كفاءة بالمؤسسة، وفي نفس الوقت تتأكد من ولائهم للمؤسسة.

٢- وجود نظام اتصال جيد يعتمد على القواعد والإجراءات- مما يحقق مزايا كثيرة من أهمها^(١٣):

- رفع مستويين العمليات والقرارات.
- ضمان تحقيق المساواة في المعاملة.

٢- المدخل السلوكي:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن تطبيق درجة أقل من الرسمية في التنظيم يقود إلى تحقيق نتائج أفضل سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة، فمنذ ظهور النموذج الابتدائي لـ Max Weber وأهتم كثير من الباحثين بالآثار غير المقصودة بتطبيق درجة عالية من الرسمية، فقد اهتم علماء الاجتماع بدراسة ووظائف القواعد والهدف منها واهتم علماء النفس بدراسة التأثير السلبي الذي يحدثه الإفراط في الرسمية على العاملين.

والإشراف الدقيق والقواعد الصارمة قد تؤدي إلى تنظيم رشيد لأن القواعد تحدد السلوك الصحيح، ولكنها قد تؤدي إلى عدم المرونة، كما أن التشديد في القواعد قد يؤدي إلى المزيد من الجمود وغالباً ما يستخدمها البعض لتحقيق أغراض شخصية، وبهذه الطريقة تصبح القواعد هدفاً في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويؤدي هذا التحول إلى جمود السلوك التنظيمي^(١٤).

والوسائل قد تصبح غايات وذلك من خلال الرغبة في تحقيق الأهداف النوعية والفرعية، ويظهر هذا بوضوح عندما تتسع المؤسسة وتضم العديد من الأقسام المستقلة وتحاول كل من هذه الوحدات المستقلة تحقيق أهدافها الذاتية بغض النظر عن هدف المؤسسة ككل، على الرغم من الأهداف الجزئية قد لا تعادل في مجموعها الهدف الأساسي للمؤسسة، والمغالاة في استخدام القواعد بعرض أحكام الرقابة يؤدي إلى نتائج غير متوقعة، فهذه اللوائح لا تحدد فقط السلوك والأداء المرغوب ولكن تحدد في نفس الوقت الحد الأدنى من السلوك المقبول والأداء المطلوب.

والبيئة تضطرب بدور أساسي في تحديد السلوك التنظيمي وانتقد نموذج Max Weber على أساس أنه يتعامل مع المؤسسة كنظام مغلق لا يتأثر بالتغيرات البيئية، ويرى أن تعارض الأهداف لا يعتبر أمراً حتمياً بل على العكس قد تتكامل الأهداف إذ ما راعت الوحدات التنظيمية ذلك ويضيف بأن تطبيق درجة عالية من الرسمية يكون فعالاً إذ ما طبق على عالم ثابت^(١٥).

وتطبيق درجة عالية من الرسمية لا يلائم التنظيمات الحديثة والتي تتصف بالتغير وعدم الاستقرار حيث يؤدي إلى عدم إشباع الحاجات الإنسانية ويعوق نمو الشخصية الإنسانية ولا يعطي الفرصة لظهور الابتكارات والأفكار الجديدة.^(١٦)

٣- المدخل الأفتي:

على الرغم من الجهود البحثية التي أشارت إلى أن ارتفاع درجة الرسمية تمثل أحد خصائص المؤسسة الفعالة، وأيضاً تلك التي أشارت إلى أن انخفاض درجة الرسمية يمثل أحد العوامل التي تقود إلى فعالية المؤسسة، نجد في مقابل ذلك دراسات حديثة تشير إلى عدم وجود درجة رسمية مثالية تحقق الفعالية لجميع المنظمات ولكن تتحدد الدرجة الملائمة في ضوء مجموعة من العوامل الموقفية من أهمها التكنولوجي والاستراتيجية.

وتتم عملية قياس الرسمية من خلال العناصر التالية^(١٧):

- وجود قواعد رسمية مكتوبة للتوجيه العمل.
- درجة الاعتماد على الاتصالات الرسمية المكتوبة.
- وجود علاقات السلطة محددة في شكل مكتوب.
- وجود نظم رسمية ومكتوبة للثواب والعقاب.

وبالنسبة لكل عنصر من العناصر السابقة ينضوي على جانبيين أساسيين هما^(١٨):

- أ) وجود هذا العنصر في المؤسسة.
- ب) وجود هذا العنصر في صورة مكتوبة.

ب) المعيارية:

ويندرج تحتها^(١٩):

- ١- عدد المعايير النمطية المتاحة لاستخدامها كمرشد للعمل.
- ٢- درجة تناول هذه المعايير بتفصيلات جزئية متعلقة بالعمل.
- ٣- الاعتماد الفعلي على هذه المعايير في ممارسة العمل الحالي.
- ٤- الاعتماد الفعلي على هذه المعايير عند مواجهة مواقف جديدة.
- ٥- الثواب والعقاب المترتب على درجة الالتزام بهذه المعايير.

ج) درجة التخصص:

ويمثل التخصص أحد الأبعاد الأساسية المحددة للهيكل التنظيمي، وتميز الدراسات في هذا المجال بين نوعين من التخصص هما التخصص الأفقي والتخصص الرأسي، وسوف نوجزهما على النحو التالي^(٢٠):

■ **التخصص الأفقي:** يقصد بدرجة التخصص الأفقي درجة الأنشطة غير المتجانسة التي يحتويها العمل، فكلما احتوى العمل على عدد قليل من الأنشطة غير المتجانسة كلما كان هذا العمل أكثر تخصصاً (أفقياً) من عمل آخر يحتوي على عدد أكبر من الأنشطة غير المتجانسة، ويشير بعض الباحثين أن التخصص الأفقي يتحقق عندما يكون لكل فرد وظيفة واحدة يؤديها أو يقضي فيها معظم وقته وذلك بغض النظر عن موقع المتخصصين أو عدد المتخصصين في المؤسسة، ويميز البعض الآخر بين التخصص الوظيفي وتخصص الدور، حيث يشير التخصص الوظيفي إلى تقسيم العمل وتوزيع الواجبات الرسمية بين عدد من الوظائف، أما تخصص الدور فيشير إلى مدى وجود الأدوار المتخصصة خلال التخصص الوظيفي^(٢١)، والمفهوم العملي للتخصص الأفقي حيث يشير إلى أن تركز العمل في أنشطة محدودة، أي ضيق نطاق، أو تنوع الأنشطة التي يحتويها العمل وتعددتها، أي اتساع نطاقه، يشير إلى كون العمل متخصص أو متسع أفقياً، حيث أنه يوجد في مجال معين من مجالات عمل المؤسسة عشر أنشطة متفاوتة فلاك أن درجة التخصص الأفقي تتحدد على أساس عدد الأنشطة التي يحتويها كل عمل (وظيفة) وبالتالي تكون أقصى درجات التخصص الأفقي تتحقق لو أن كل وظيفة تحتوي على نشاط واحد فقط من هذه الأنشطة ويكون التخصص الأفقي أقل طرفان من الحالة السابقة عندما تحتوي كل وظيفة على نشاطين أو ثلاثة، وبالتالي فكلما زاد عدد الأنشطة المتفاوتة والمختلفة نوعياً التي يحتويها العمل، كلما انخفضت درجة التخصص الأفقي في هذا العمل والعكس الصحيح.^(٢٢)

وتوجد مجموعة من المداخل لتحديد درجة التخصص الأفقي: ويندرج تحتها: ^(٢٣)

١- المدخل التقليدي:

أشارت الكتابات التي تنتمي إلى المدخل التقليدي إلى المفورات التي تترتب على تركيز العمل في عدد محدود من المهام، أي تطبيق درجة عالية من التخصص. فقد أوضحت تلك الدراسات أن مثل هذا التركيز بما يتضمنه من تكرار لدورة الأداء إلى إجادة الفرد العمل، وإتقانه له أي أن وصوله على مستوى فعالية أداء عالية في فترة وجيزة، وهذا التركيز يمكن أيضاً من سهولة اكتساب الفرد للقدرات والمهارات اللازمة للعمل لقلّة عددها، وبالتالي يؤدي إلى الإقتضاء في مجهودات ونفقات التدريب، وكذلك يؤدي إلى سهولة عملية جلب وانتقاء العاملين ذات الكفاءة العالية لأداء العمل.

ويضيف أصحاب هذا المدخل أن تركيز الأداء الناتج عن تطبيق التخصص الأفقي يقلل من تشتيت جهد الفرد ويمكنه من تركيز انتباهه واهتمامه على العدد المحدود من المهام التي يحتويها العمل، ومثل هذا التركيز يعني تبسيط مكونات العمل بما يريح العاملين ويقلل من المجهود الذهني والجسماني المبذول من جانبهم.

٢- المدخل السلوكي:

نقد أبرز أرباب هذا المدخل الآثار السلبية المترتبة على تركيز مهام العمل، فقد أشاروا إلى أن تكرار دورة الأداء يؤدي إلى السأم والإجهاد النفسي مما يؤدي إلى انخفاض دافعيه وحماس الأفراد للعمل ومعنى هذا- في رأي السلوكيين- أن التخصص الأفقي لما يترتب عليه من تدهور في دافعية العاملين للأداء، لا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، كما أن تدهور مشاعر العاملين له آثاره الضارة على درجة انتظامهم في العمل ودرجة بقائهم فيه مما يؤثر على بقاء المؤسسة واستقرارها في الأجل الطويل^(٢٤).

وعلى عكس التقليديين- فقد نادى أصحاب المدخل السلوكي بتوسيع وتكبير العمل بدلاً من تخفيضه وتركيزه، ففي رأيهم أن مثل هذا التوسيع والتكبير لنطاق العمل بما يتضمنه من تنوع لمحتوى العمل يؤدي إلى إثارة حماس العاملين للأداء بالقضاء على الملل الذي يصيبهم من جراء إجراء عمل متكرر، وهو يؤدي أيضاً إلى انتظام العاملين واستقرارهم في المؤسسة، فيحقق بالتالي استقرار الأداء واستقرار كيان المؤسسة في الأجل الطويل.

٣- المخلل الموقفي:

يشير أصحاب هذا الاتجاه إلى أن الآثار التي تترتب على توسيع العمل وتكبيره تتوقف على خصائص الموقف ففي بعض المواقف قد يترتب على تطبيق التخصص الأفقي آثار طيبة في حين أنه في مواقف مغايرة لا تحقق تلك الآثار الطيبة إلا بتكبير العمل وتوسيعه أي بتقليل التخصص الأفقي، وبالتالي فإن الأخذ بما ينصح به المدخل التقليدي، أو الأخذ بوجهة النظر الأخرى التي قدمها المدخل السلوكي- يحكمه طبيعة المواقف والظروف القائمة، وهذه بالتالي تتحدد في ضوء مجموعة من المتغيرات الموقفية. ومن بينها التكنولوجي والاستراتيجية.^(٢٥)

■ **التخصص الرأسي:** لاشك أن التخصص الرأسي ينصرف إلى تجزئة المراحل التي يتم بها أداء النشاط الواحد، ومن ثم تزداد درجة التخصص الرأسي كلما كان الفرد مسؤولاً عن أجزاء أو خطوات أقل من مجموعة خطوات متصلة أو متكاملة لإنجاز نشاط، وهذا النوع من التخصص يعني تقليل سيطرة الفرد على النشاط المؤدي بتضييق مسؤوليته وسيطرته ويجعلها قاصرة على خطوة أو مرحلة معينة، والمفهوم العكسي للتخصص الرأسي يعني زيادة الصلاحيات والمسئوليات التي يحتوئها العمل. كما يتضمن زيادة السيطرة التي يتيحها العمل لمؤديه على المراحل المختلفة والعوامل المؤثرة على إنجاز الأنشطة، فنقيض التخصص الرأسي يعني توفير حريات تتيح سيطرة مؤدي العمل على المهام التي يتضمنها عمله ونتائج هذه المهام أيضاً.

وتوجد مجموعة من المداخل لتحديد درجة التخصص الرأسي: ويندرج تحتها^(٢٦):

١- المدخل التقليدي:

نادى أصحاب المدخل التقليدي بتطبيق التخصص الرأسي على نطاق واسع فقد نادى فردريك تيلور بفصل مهام التخطيط وتحديد أساليب الأداء عن مهام التنفيذ، وعن مهام قياس الأداء ومتابعته، ويستند أصحاب هذا الاتجاه في دعوتهم إلى تبسيط العمل وتمييطه وإخضاعه لضوابط إجرائية أي أن مسئوليات العمل في هذه الحالة تكون محدودة، فيسهل أداء العمل ويسهل التحكم في نتائج الأداء وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الإنتاجية، وهم يرون أن ضبط وتحديد الحريات التي يحتوئها العمل في نطاق ضيق يعني المؤسسة من تتبع الأخطاء والانتراقات التي تنشأ عن توافر

حريات وصلاحيات كبيرة لمؤدي العمل، وبالإضافة إلى تخفيض تكلفة العمل نتيجة انخفاض مستوى القدرات والمهارات اللازمة لأداء العمل المتخصص رأسياً الذي يزداد فيه درجة التخصص الرأسي.

٢- المدخل السلوكي:

أما أصحاب المدخل السلوكي فينادون بزيادة عمق العمل Increasing Job Depth فهم يرون أن تجريد العمل من حريات معينة ومن صلاحيات اتخاذ القرار يحول الفرد مؤدي العمل إلى مجرد اله بشرية كل مهمتها هي تنفيذ الإجراءات والضوابط الموضوعية دون أعمال للإرادة والاختيار، ومثل هذا الوضع يقود في رأيهم - إلى فقدان الفرد لدافعيته للأداء فيؤدي إلى تدهور الإنتاجية، والمصدر الرئيسي لتحريك دافعية الفرد للعمل هي العوامل المتعلقة بمحتوى العمل مثل المسؤولية وفرص تحقيق الإنجاز وإمكانية استخدام وتنمية قدرات الفرد، وتبسيط العمل وتجريده من الحريات والصلاحيات هو المسؤول عن حالة اللامبالاة من قبل الفرد تجاه عمله، وتجاه أهداف المؤسسة، لذلك فهو يرى أيضاً أن توسيع صلاحيات الفرد في التصرف هو السبيل للاستفادة من الطبيعة الطموحة والنشطة للعاملين بتحريك واستثارة دافعهم نحو تحقيق أهداف إنتاجية عالية^(٢٧).

٣- المدخل الموقفي:

يشير أصحاب المدخل الموقفي إلى أن الافتراضات التي قدمها المدخل التقليدي بخصوص العمل المتخصص رأسياً تتحقق في بعض المواقف، وكذلك فإن زيادة عمق العمل الذي نادى به أصحاب المدخل السلوكي قد يحدث آثار إيجابية^(٢٨).

▪ درجة المركزية : تعبر المركزية عن كيفية توزيع السلطة أو القوة داخل المؤسسة، كما أن المركزية تعبر أيضاً عن مستوى ونوع المشاركة في القرارات الاستراتيجية من قبل جماعة العمل في المؤسسة، وسلطة اتخاذ القرارات في المؤسسة وتكون مركزية عندما تتخذ قرارات الوحدة التنظيمية بشكل متدرج والوحدة اللامركزية فإن سلطة اتخاذ القرار فيها تفوض إلى مديري الخط الأول^(٢٩)، وعلى ضوء مراجعة المحاولات التي تناولت مفهوم المركزية يمكن التمييز بين ثلاث استخدامات لمصطلح المركزية على النحو التالي:^(٣٠)

١- المركزية الرأسية: Vertical Centralization: ويقصد بها توزيع القوة Power

والتفوذ الرسمي داخل المؤسسة.

٢- المركزية الأفقية: **Horizontal Centralization** وتعني جماعية أسلوب اتخاذ

القرارات في المنظمة وذلك بغض النظر عن المستوى الذي تتخذ فيه.

٣- المركزية الجغرافية: وتشير إلى درجة التوزيع الجغرافي أو التشتت الجغرافي لفروع أو

وحدات المنظمة بصرف النظر عن تركيز سلطة صنع القرار.

ويمكن التمييز بين مفهوم المركزية **centralization** ومفهوم المركز **Centrality** والذي يعبر عن الدور الشخصي أو الاجتماعي للفرد في موقع العمل أو في مجال عمليات التفاعل الاجتماعي، ويمكن تناول المركزية من خلال المحورين التاليين^(٣١):

١- تدرج السلطة: ويعبر هذا المحور عن البعد الرأسي للمركزية حيث يشير إلى حجم

القرارات التي تتخذ في مستوى تنظيمي معين وبالتالي تقترب المؤسسة من المركزية

عندما تزداد نسبة القرارات التي تتخذ في المستويات العليا والعكس صحيح.

٢- درجة المشاركة: ويعبر عن المحور الأفقي للمركزية حيث يشير إلى أسلوب اتخاذ القرار

في المؤسسة بغض النظر عن المستوى الذي يتخذ فيه القرار وفي ضوء ذلك تنخفض

درجة المركزية كلما اشترك عدد أكبر من الأفراد أو الوحدات في صنع القرار.

وعند تحديد درجة المركزية في المؤسسة، يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل أساسية هي

المدخل الكلاسيكي، المدخل السلوكي، المدخل الموقفي، وسوف نوجزها على النحو التالي: (٣٢)

المدخل الكلاسيكي:

يرى أصحاب هذا المدخل أن المركزية الشديد، تؤدي إلى تنظيم فعال حيث تساعد على

تحقيق مزايا كثيرة.

■ ضمان وحدة القرارات وتجنب المشاكل التي تترتب على الخطأ في تفسير القرارات.

■ تجنب مشاكل التنسيق والاتصال.

■ تجنب المشاكل المترتبة على الخطأ في تفسير بعض المتغيرات والعوامل من قبل

متخذي القرارات في المستويات الدنيا حيث تكون الإدارة العليا أكثر إدراكاً وإماماً بهذه

المتغيرات.

المدخل السلوكي:

الإفراط في المركزية يؤدي إلى نتائج سلبية للمؤسسة والعاملين، ومن ثم يفضل هذا المدخل تطبيق درجة كبيرة من اللامركزية حيث أنها تساعد على:

- ١- سرعة اتخاذ القرارات لأن مشاكل الاتصال سوف تنخفض إلى حد كبير.
- ٢- إمكانية تطبيق مبدأ مراكز الرقابة.
- ٣- واقعية ومعقولية القرارات.
- ٤- إتاحة الفرصة للإدارة العليا في المؤسسة للتفرغ للقرارات الهامة والتي يمكن أن تؤثر على المؤسسة ككل وعدم إضاعة وقتها في حل مشاكل أو اتخاذ قرارات تستطيع المستويات الإدارية الأدنى أن تقوم بأعبائها.

المدخل الموقفى:

يرى أصحاب هذا المدخل أنه لا توجد درجة مركزية مثلى تصلح لجميع المؤسسات وإنما يتحدد الأمر في ضوء مجموعة من العوامل والمتغيرات الموقفية والتي من بينها التكنولوجي والاستراتيجية، وعلى ضوء مراجعة أساليب القياس المستخدمة بالنسبة لمحوري المركزية (تدرج السلطة- درجة المشاركة) يتضح ما يلي: (٣٣)

- بالنسبة لتدرج في السلطة: يتم التعرف عليه من خلال ما يلي:
 - درجة المساهمة في القارات الهامة والمتعلقة بالعمل المباشر.
 - درجة المساهمة في القرارات التي تخرج عن نطاق العمل المباشر.
 - درجة تفويض السلطة للمرؤوسين.
 - درجة التفويض التي يتم الحصول عليها من الرؤساء.
- درجة المشاركة: وعلى ضوء مراجعة أساليب القياس يمكن تحديد درجة المشاركة في المؤسسة سواء على مستوى الفرد أو الوحدة الفرعية أو المؤسسة ككل، وتوجد مجموعة مستويات من المشاركة والتي تعبر عن مشاركة المرؤوسين مع المديرين في صنع القرارات وذلك على النحو التالي: (٣٤)

- ١- صنع القرار منفرداً دون إبداء الأسباب.
- ٢- صنع القرار منفرداً مع إبداء الأسباب.
- ٣- صنع القرار بعد استشارة المرؤوسين.
- ٤- صنع القرار بمشاركة المرؤوسين (أي تبعاً لرأي الأغلبية المطلقة).

تفويض صنع القرار للمرؤوسين دون اعتراض منه على ما يتخذه المرؤوسين أو إلزامهم

بإبلاغه بمضمون القرار.



مراجع البحث وهوامشه

- (١) رزان صلاح : مفهوم التنظيم الإداري وأنواعها، <https://mawdoo3.com>، 2016, PP. 1-2.
- (٢) دعاء نجار : مفهوم الهيكل التنظيمي، <https://mawdoo3.com>، 2018, PP.1-2.
- (٣) هدى سيد لطيف : الأسس العلمية للإدارة، مطبعة هبة النيل العربية، القاهرة، ٢٠١٢، ص ص ٧٢-٧٣.
- (٤) سيد الهواري : الإدارة - الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ١٢٢-١٢٣.
- (٥) عبد الصمد الأغبري : الإدارة المدرسية - البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٠، ص ص ٩٢-٩٣.
- (٦) عامر الكبيسي : الفكر التنظيمي، دار الشروق، الوحدة، ٢٠٠٨، ص ص ١٣٣-١٣٤.
- (٧) علي السلمي: الإدارة العامة، مكتبة غريب، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ١٦٢-١٦٣.
- (٨) عيبر اللحام : المنظمة والتنظيم الإداري - العوامل المؤثرة والهيكل، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص ص ٢٠٦-٢٠٧.
- (٩) سامي عريفيج : الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر، عمان، ٢٠٠٩، ص ص ١٤٢-١٤٣.
- (١٠) جودة عطوى : الإدارة التعليمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ص ١٠٢-١٠٣.
- (١١) علي السلمي: الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، ٢٠١١، ص ص ٢٢٦-٢٢٧.
- (١٢) ليلى شحاته وآخرون: الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ١٥٢-١٥٣.
- (١٣) محمود عساف: أصول الإدارة، دار الناشر العربي، القاهرة، ٢٠١١، ص ص ١٣٥-١٣٦.
- (١٤) خالد سعد الجعفي: الإدارة - النظريات والوظائف، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ٢٠١٣، ص ص ١٦٥-١٦٦.
- (١٥) سارة عبد الله : التنظيم الإداري - المشاكل والحلول، مجلة العلوم التربوية، ع ٥٤، مج ١٧،

(16) R. Albanese: Management Toward Accountability for performance, Homewood III: Irwin, 2010, PP: 102-103.

(١٧) عبد الكريم أبو الفتوح عبد الحكيم : الإدارة والتنظيم في المؤسسة العصرية، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ص ١٠٧-١٠٨.

(١٨) إيهاب عيسى، طارق عامر : التطوير والإصلاح الإداري وتقييم الأداء، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة، ٢٠١٦، ص ص ٥٢-٥٣.

(١٩) محمد فتحي: ٧٦٦ مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ص ٣٨-٣٩.

(20) T. Burns: The Management of Innovation, London, Tavistock, 2007, PP: 313-314.

(21) E. Chapple & L. Sayles: The Meseure of Management, Macmillan, New York, 2012, PP:73-74.

(٢٢) مصطفى المعاذ: وظائف الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص ٢٣٧-٢٣٨.

(٢٣) أحمد مصطفى خاطر وآخرون: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، ٢٠١٥، ص ص ٢٥٦-٢٥٧.

(٢٤) أحمد سيد مصطفى : المدير في عالم متغير، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص ١٩٢-١٩٣.

(٢٥) محمد حسن: الإدارة العامة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠١٦، ص ص ١٧٢-١٧٣.

(٢٦) محمد سليمان عبد الله: الإدارة والتنظيم - المبادئ والممارسات، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٦، ص ص ٢٠٥-٢٠٦.

(٢٧) إجلال حافظ، على محمود : أساسيات الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠١١، ص ص ٨٧-٨٨.

(٢٨) خير على فخري: الإدارة والتنظيم، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص ١٧٢-١٧٣.

- (٢٩) محمد عبد الله العريف: مبادئ الإدارة العامة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٢١٧-٢١٨.
- (٣٠) محمد فتحي : معضلات إدارية تبحث عن حلول، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٧٤-٧٥.
- (٣١) عادل محمد سليم: الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠١٣، ص ٢٧١-٢٧٣.
- (٣٢) أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠١٣، ص ٢٥٣-٢٥٤.
- (٣٣) محمد محمد سويلم: الإدارة في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للنشر والتوزيع، المنصورة، ٢٠١٠، ص ٣٦٢-٣٦٣.
- (٣٤) منصور البدوي: دراسات في الإدارة الحديثة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١١، ص ١٠٥-١٠٦.